

Джон М. Хантсмэн

**Победители никогда не лгут.
Даже в трудные времена**

МИРОВОЙ БЕСТСЕЛЛЕР
Обновленное и дополненное издание

**ПОБЕДИТЕЛИ
НИКОГДА
НЕ ЛГУТ**

ДАЖЕ В ТРУДНЫЕ
ВРЕМЕНА

Как своевременно!
— Стивен Р. Кови

ДЖОН М. ХАНТСМЭН

Аннотация

В следующий раз, когда кто-нибудь скажет вам, что для успеха в бизнесе нельзя быть нравственным, углы нужно срезать, а переговоры невозможно вести честно, – дайте ему это издание. В современную эпоху финансовых кризисов и непрекращающихся бизнес-скандалов это, возможно, самая практичная и важная бизнес-книга, которую вы когда-либо читали. Узнайте, как не переступать границы вашей морали, как защитить свою честь, когда плывешь против течения, как создавать вещи на года, когда другие хватают кратковременные прибыли, как брать на себя ответственность, создавать великие команды и делиться успехом, за который упорно боролся. Автор Джон Хантсман создал с нуля бизнес мирового класса, который обеспечил ему место в списке самых богатых людей Америки по версии журнала «Forbes». Он построил карьеру и судьбу на честности. Хантсман отказался от коррумпированных требований администрации Никсона, выработал свой подход к наиболее важным сделкам и посвятил свою жизнь благотворительности. Его жизнь доказывает, что честность – это более, чем правильно: это ваше сильнейшее конкурентное преимущество. В книге он делится уроками, которые преподала ему жизнь. Прилагаются интервью с Ларри Кингом, Нилом Кавуто, Уэйном Рео.

Джон Хантсмэн успешно проложил курс по корпоративной Америке, ведомый сильным моральным компасом. В своей книге Джон делится своими глубокими познаниями и объясняет, как преуспеть на современном, охваченном конкуренцией рынке, придерживаясь высоких нравственных стандартов.

– Сенатор Элизабет Доул

Книга Джона Хантсмэна должна стать обязательным чтением для лидеров – и тех, кто стремится стать таковыми, – в любой области. Его секреты успеха – это вовсе не секреты, но бесценные уроки, которые, как он напомнил нам своей жизнью, а теперь и своими словами, являются столпами, на которых и мы можем строить свои жизни.

– Сенатор Том Дэшл

Книга Джона Хантсмэна – об этике, ценностях и его личном опыте. То, как он делится всем этим с читателем, поразительно. Это книга, способная вдохновить молодое поколение.

*– Иерун ван дер Веер,
глава Royal Dutch/Shell Group*

Когда я читал книгу Джона, мне казалось, что мой отец вернулся, чтобы сказать мне: либо ты честен, либо нет, третьего не дано. Дважды два – четыре, а не 3,999 или 4,001. И потом, если всегда говорить то, что думаешь, хорошая память не обязательна. Если бы мы только могли жить по принципам, которым следует Джон, мир был бы совсем другим – и в сфере бизнеса, и в личных отношениях.

– Бывший сенатор США и астронавт Джейк Гарн

Джон Хантсмэн вернул нас к истокам – к основным ценностям, верным для людей всех профессий и культур. Он привел примеры из реальной жизни, которые вдохновляют и показывают, что «хорошие парни» действительно могут прийти к финишу первыми. И он показывает нам, как можно учиться на своих ошибках. Это обязательное чтение для

молодежи обоего пола, только вступающей на золотую лестницу к успеху, и для всех, кому необходимо убедиться, что действительно важно, как ты прожил каждый день.

– Марша Эванс, бывший президент и генеральный директор Американского Красного Креста

Честный и вдохновляющий анализ основных ценностей, которые могут сопровождать вас от песочницы до рабочего кабинета, проведенный честным человеком.

– Чак Принс, председатель и генеральный директор Citigroup

Взгляд Джона на нравственное поведение в бизнесе должен воодушевить всех читателей этой книги. Уроки честной игры и ориентации на личные нравственные ценности – это освященные временем основы, которыми в современном мире слишком часто пренебрегают. Пусть эта книга в первую очередь ориентирована на бизнесменов, я считаю, прочесть ее стоит всем.

– Рик Маджерус, бывший спортивный комментатор и легендарный баскетбольный тренер, Университет Сент-Луис

Верно, что все деловые инициативы ориентированы на выгоду, но алчность и пламенное желание конкурировать подталкивают все больше сотрудников корпораций к беспринципному, непорядочному поведению. Это может привести к временному успеху, но ложь ради выгоды и бесконечные подлоги губительны – те, кто им привержен, несут большие потери. Книга Джона призывает корпоративный мир пересмотреть принятые нравственные ценности и усвоить, что корпорации обязаны разделять доходы с обществом, возможно, в соответствии с экономическими стандартами страны.

– Джеффри Л. С. Ку, председатель и генеральный директор Chinatrust Financial Holding Co.

Вполне возможно, что это самая личная и самая смелая книга о бизнесе со времен «Подлинного лидерства» Билла Джорджа. Если кто-то сомневается, что один человек может существенно изменить мир, эта прекрасно написанная книга должна немедленно его убедить. Надеюсь, к ее автору прислушаются по всему миру.

– Чарльз Деккер, автор книги «Уроки улья: как выжить и преуспеть на постоянно меняющемся рабочем месте»

У нас с Джоном Хантсмэном много общего: нас с детства учили упорно трудиться, играть честно, держать свое слово и возвращать долг обществу. Я подтверждаю сказанное им: настоящие победители никогда не лгут.

– Карл Мэлоун, дважды лучший игрок NBA и легенда команды «Юта Джаз»

В эпоху корпоративных скандалов и излишеств Джон Хантсмэн напоминает нам о непреходящих ценностях честности и уважения. Он показывает нам, что нравственность и сострадание – неотъемлемые составляющие успеха. На протяжении многих лет выдающиеся успехи Джона в бизнесе сопровождались благотворительностью, которая по сей день поддерживает множество жизней. Я счастлив считать его своим другом.

– Митт Ромни, губернатор штата Массачусетс

Прочитав первую страницу, я уже не мог отложить книгу. Эти ценности чтимы повсюду, в Соединенных Штатах, в Китае, везде. Замечательный любящий человек встает с этих страниц так явственно, что кажется, будто он говорит с вами с глазу на глаз, как член семьи. После прочтения его книги моя жизнь стала богаче, а взгляды – шире. Я очень горжусь дружбой с Джоном Хантсмэном.

– Яфей Хе, генеральный директор, Министерство иностранных дел, Китай, отдел по делам Северной Америки и Океании

Ничто не может быть более своевременно, чем эта смелая книга одного из ведущих деловых и гражданских лидеров Америки о насущной необходимости более высокой нравственности в частной и общественной жизни. Джон Хантсман доходчиво и остроумно делится своими взглядами на жизнь, исполненную прямоты и отваги. Это отличное лекарство от многих наших сегодняшних бед. «Победители никогда не лгут» – ценное руководство для всех, кто хочет преуспеть в бизнесе и в жизни.

– Андреа Митчелл, NBC News

Джон Хантсман – это больше, чем феноменально успешный предприниматель. Это выдающийся лидер и образец порядочности. В своей книге он устанавливает неразрывную связь между следованием своему внутреннему компасу и долговременным успехом. Его книга наполнена вневременной мудростью, уместными примерами и вдохновляющей историей жизни. Джон – такой образцовый «хороший парень», который финишировал первым!

*– Д-р Эмми Гутман, президент Пенсильванского университета
Посвящается Карен, моей жене и лучшему другу*

Благодарности

Я хотел бы выразить мою искреннюю признательность Джею Шелледи, профессиональному писателю и редактору, который сподвиг меня привести мысли в систему и помог облечь их в словесную форму, и Пэм Бейли, моему верному и надежному помощнику по административным вопросам, которая облегчила тяготы необыкновенно сложной и новой для меня задачи написания книги.

Я поступил бы в высшей степени невнимательно, если бы не признал вклад Ларри Кинга, Нила Кавуто, Гленна Бека и адвоката Уэйна Рео. Это более чем успешные профессионалы, уважаемые в своих отраслях, и это мои друзья.

Я признателен своей матери и другим членам семьи, ныне живым и покойным, которые послужили для меня образцами доброты и

порядочности, и моему покойному тестю Дэвиду Хейту, который всегда верил в меня.

Но величайший долг связывает меня с моей супругой Карен, нашими девятью детьми и пятьюдесятью восьмью внуками – они дали мне шестьдесят восемь убедительных причин придерживаться верного курса.

Дж. М. Х.

Об авторе

Джон М. Хантсман – председатель и основатель *Huntsman Corporation*. Он основал фирму вместе с братом Блейном в 1970 году. К 2000 году она превратилась в крупнейшую в мире частную химическую компанию и крупнейший семейный бизнес в США с годовым доходом в двенадцать миллиардов долларов. Хантсман перевел бизнес в публичный сектор в начале 2005 года. Он был помощником президента по особым вопросам при Ричарде Никсоне, стал первым американцем, владеющим контрольным пакетом акций в бизнесе на территории бывшего СССР, и является председателем совета попечителей Уортонской школы в Пенсильванском университете, своей альма-матер. Мистер Хантсман также состоял в совете директоров многих крупных публичных компаний и благотворительных организаций, включая Американскую торговую палату и Американский Красный Крест. Школа бизнеса в Университете штата Юта названа в его честь, как и баскетбольная арена в этом университете. Предприятием Хантсмэна субсидируется фонд, являющийся главным инвестором престижного Хантсмановского института рака в Солт-Лейк-Сити, который он основал. Этот лечебный и научный центр стал лидером в предотвращении, ранней диагностике, генетике и гуманном лечении рака. Джон Хантсман живет со своей женой Карен в Солт-Лейк-Сити. Его старший сын Джон-младший является губернатором штата Юта.

Предисловие

Вполне возможно, что вы никогда не слышали о Джоне Хантсмэне. Он не стремится быть на виду, не любит говорить о себе, а еще больше не любит, когда другие говорят о его добрых делах. Если вы хоть раз пользовались пластиковой тарелкой, миской или стирофомовым контейнером для еды, за это вы должны быть благодарны Джону Хантсмэну. Его компания первой начала выпускать подобные вещи, равно как и пластиковые яйценоски, оригинальный контейнер для бигмака, пластмассовые ложки и вилки. Небольшое дело, которое он открыл вместе с братом в 1970 году, стало крупнейшей частной химической компанией в мире.

Но подлинное наследие Джона Хантсмэна – не многомиллиардная корпорация и не то, как он изменил нашу жизнь своей продукцией, а его непоколебимая честность, порядочность и щедрость во всех областях частной и общественной жизни. В эпоху высокооплачиваемых юристов и бухгалтеров, вечно выискивающих лазейки в законе и тактические преимущества, Джон Хантсмэн сделал бизнес «на рукопожатиях». Для заключения сделки на сумму в сотни миллионов долларов представителям сторон было достаточно посмотреть друг другу в глаза и обменяться рукопожатиями. Это репутация и наследие Джона Хантсмэна.

Для многих это не более чем курьез или ностальгическое воспоминание о днях минувших. Они считают, что Джон Хантсмэн – человек, созданный для иного, более простого времени. А я бы сказал, что это мы не на месте. Джон сейчас живет такой жизнью, которой мы все хотим жить, но почему-то слишком многие убедили себя, что бизнес и отношения теперь строятся совершенно иначе.

Ох, как они не правы!

Я познакомился с Джоном Хантсмэном во время визита в Юту, когда общий друг пригласил нас обоих на обед. Я действительно мало что знал о Джоне Хантсмэне, но все же знал, что это мультимиллиардер и человек, сделавший себя сам. Как я мог отказаться пообедать с мультимиллиардером? Когда мне сказали, что обедать мы будем в больничном кафетерии, я подумал, что это, вообще говоря, странно для

богатых и знаменитых, но скоро понял, что кафетерий Хантсмэновского института рака – не совсем обычный.

На обед мне достался один из лучших стейков на ребрышках, который я когда-либо пробовал. Неужели больничная еда бывает такой вкусной? Я узнал, что еще до открытия института Джон Хантсмэн сам боролся с раком. Во время пребывания в больнице и лечения Джон и другие раковые пациенты страдали от голода с трех утра до девяти вечера, но кухня была закрыта, а когда ее открывали, то подавали совершенно невкусную еду. И когда Джон открыл свой раковый центр, он решил организовать «пятизвездочное» питание для всех. Пациенты могут заказывать что им захочется и когда захочется, потому что Джон не хочет, чтобы они и их родственники беспокоились из-за отсутствия или низкого качества еды, когда идет борьба с раком. Им и так есть о чем беспокоиться.

Хантсмэновский институт рака – это великолепное и очень красивое учреждение. Гуляя по корпусам, я узнал, что здесь все спроектировано, чтобы обеспечить удобство, тепло и сострадание к пациентам. Команда врачей и технологическое оснащение не знают себе равных. На полпути Джон остановился, посмотрел мне в глаза и сказал: «Мы собираемся найти здесь средство от рака, а потом я устрою здесь отель “Ритц Карлтон”». Я рассмеялся, а он ответил: «Я серьезно. Мы здесь собираемся победить рак». Я ему верю.

Я встретил несколько благодарных пациентов и их родных. Их чувства и похвалы в адрес Хантсмэновского института рака были неизменны. Один пациент рассказал, что у его сына обнаружили скоротечную форму рака и направили его сюда из Филадельфии на диагностику и лечение. Они прибыли в аэропорт Филадельфии и узнали, что полеты в Солт-Лейк-Сити отменены из-за сильной метели. Рассказывая об этом, отец расплакался. Он сказал, что любая задержка лечения приводила к распространению метастазов в теле его сына. Он позвонил в Хантсмэновский институт рака и сказал им, что полет откладывается и что он пытается все же его организовать. Ему сказали, что он должен продолжать попытки и что команда врачей с ним

свяжется. Через несколько секунд убитому горем отцу позвонили из института. Ему сказали, что господин Хантсмэн высылает за ним и его сыном в Филадельфию свой частный самолет, чтобы доставить их прямо в Солт-Лейк-Сити. Если Джон Хантсмэн способен на такое, история эта наверняка не единственная в своем роде.

Я мог бы весь день делиться с вами тем, что узнал за ту недолгую встречу с Джоном Хантсмэном, но, чтобы поделиться всем тем, чему я у него научился, понадобился бы целый год. То, как Джон управляет своим бизнесом и просто живет, не только вдохновит вас стать лучше как человек, гражданин и предприниматель, но и даст вам надежду на то, что хорошие парни не приходят к финишу последними.

Я знаю, что, читая эту книгу, вы почувствуете то же, что и я, когда читал ее впервые. Еще я надеюсь, что вам захочется поделиться этим с как можно большим числом людей. Это единственный в моей жизни случай, когда я купил книгу по обложке. Знакомясь с людьми, которые сомневаются, что в бизнесе можно оставаться честным и порядочным, я посылаю им эту книгу, чтобы напомнить, что ответ на их вопрос – «да», это не только возможно, а так действительно делается.

Это не специализированная книга только для бизнесменов. Это не книга о компании, которая подарила миру пластиковые контейнеры для яиц, пластиковые тарелки, ножи и вилки, – это книга о человеке, который за всем этим стоит. Это книга о жизни, о принципах и о том, что успех – это побочный продукт жизни сообразно этим принципам. Это книга о том, как добрые дела привлекают к вам успех и удачу. Только спросите Джона Хантсмэна, сможете ли вы достаточно быстро делиться этими деньгами и успехом.

В современном мире, где слишком многие пытаются схватить и припрятать как можно больше долларов, где политики цепляются за власть любой ценой, где мы ошибочно полагаем, что бизнес больше нельзя делать посредством взгляда в глаза и рукопожатия, самое время вспомнить о честности, порядочности и щедрости. Как Джордж Вашингтон в свое время, Джон Хантсмэн в наше время является

«необходимым человеком». Следуйте за Джоном Хантсманом: он все еще указывает нам лучший путь.

Гленн Бек,

«Ток-шоу Гленна Бека», канал «Fox News»

Введение

ХОРОШИЕ ВРЕМЕНА, ПЛОХИЕ ВРЕМЕНА

Пусть меняются обстоятельства, но не ваши ценности

Когда я работал над первым изданием этой книги осенью 2004 года, за плечами у меня было четыре десятилетия в деловом мире. Жизнь моя стала богаче во всех отношениях. Как и многие до меня, я узнал, что «счастье – это не отсутствие конфликта, но способность с ним справиться». Я видел все это сам: жадность, мошенничество, ложь, эгоизм. И победы, и чудеса, и тех, кто стремился к успеху, и всякого рода мошенников.

Мне так казалось – но выяснилось, что я не прав. Я видел не все. Много чего еще творилось «с изнанки» (да и с лицевой стороны). Пока я пишу эти строки осенью 2008 года, число не совсем честных решений растет быстрее, чем цены на газ. Даже суровые холодные зимы в сельской местности на севере Айдахо легче терпеть, чем то, что в наше время делается на Уолл-стрит. Похоже, традиционные ценности пользуются такой же, с позволения сказать, популярностью, как и субстандартные займы.

Хорошие времена с 2004 по 2007 год – рекордные рыночные цены, бурлящий рынок недвижимости, доступные кредиты, сравнительно приемлемые затраты на энергию – словно сговорились ослабить нашу моральную устойчивость. В хорошие времена идти по проторенной тропе куда соблазнительнее. Легко быть щедрым, когда деньги льются рекой.

Исторически сложилось, что за экономическими взлетами следуют тяжелые спады. В результате появляются новые соблазны нарушать правила, накапливать материальные блага и отметать порядочность как нечто старомодное. Порожденное гневом, страхом, стрессом и неудовлетворенностью искушение «срезать угол» может быть сильным и неотвязным. Для честных в душе – настоящих победителей по жизни – такие времена всего лишь еще одно испытание.

Чтобы вести честную игру, необходима способность чувствовать, и многие из нас сохраняют ее, даже завоевав славу и богатство. Но, судя по тому, сколько мы в последнее время видим безответственности,

мошенничества, обмана и обыкновенной жадности, отнюдь не все играют по правилам. В самом деле, степень распространения и глубина развращенности этого меньшинства поражают. Начиная с афер, связанных с субстандартными займами, вплоть до спекуляций на нефтяном рынке, кризисов в секторе страхования и финансирования, подделки финансовых отчетов корпораций, этических нарушений и размаха правительственной поддержки – это просто невероятно.

К несчастью, «правильный» образ действий редко смягчает экономические потрясения. Спады в экономике вызывают гнев и растерянность, но кризис – не время паниковать и сворачивать с пути праведного. На могильном камне моей матери в Филморе, штат Юта, высечены бессмертные слова Шекспира: «Есть сладостная польза и в несчастье». Смысл этого изречения понятен тем, кто непременно победит. С кризисами можно и должно справляться, оставаясь порядочными людьми. Помните:

1. Вполне вероятно, что все не так плохо, как вам кажется. Это пройдет. Впереди лучшие времена. Если уж на то пошло, этому нас учит история. У американцев в крови склонность к оптимизму. В самом деле, последние двадцать лет в целом были для нас довольно удачны.

2. Процветать – еще не значит следовать праведным путем. Большинство людей твердо придерживаются определенного морального кодекса, что бы ни происходило в экономике, но некоторые идут на поводу у жажды наживы, не думая о последствиях.

Субстандартные займы и взлет цен на энергоносители были порождены чистой жадностью, которую оплодотворила мечта получить что-то задаром. Они родились вместе с иллюзией легких, безопасных, бесконечных денег. Разрушение нравственных ценностей – прямое следствие подобных установок. Такого рода жадность подрывает основы финансового и эмоционального благополучия других. Меж тем кое-кто откладывает мысль о поисках нравственно приемлемой альтернативы на потом, предпочитая сперва достичь низменных целей.

Когда этические границы сдвинуты или разрушены, болезненное пристрастие к богатству становится всепоглощающим. Когда

целесообразность побивает приличия, дело кончается тем, что наши сани неудержимо несутся вниз по склону горы – пока не перевернутся, потеряв управление. Взрыв «.com» в конце девяностых – прекрасный тому пример. Возможно, следующим окажется нынешнее хеджирование фондов.

Этот сценарий – результат ложной аргументации. «Цель» – это иллюзия, потому что в ее основе – нравственно неприемлемые предпосылки, из которых не выйдет ничего хорошего. Цель недостижима. Не бывает «достаточно» ни власти, ни денег. Поэтому успеха, каким его иногда представляют, нельзя достичь. Головокружительная демонстрация успеха, за которой ничего не стоит ни с экономической, ни с этической точки зрения, практически всегда заканчивается крахом. Будьте уверены: нельзя без конца заказывать музыку – и не платить!

Если бы в жизни все было устроено справедливо, за свои неподобающие действия расплачивались бы «авторы» экономических катастроф. Но жизнь не слишком справедлива, и последствия слишком часто затрагивают хороших людей, которые играли по правилам, верили в государственные институты и вот теперь брошены выживать среди навлеченного другими бедствия. Невинные вынуждены страдать за грехи безответственных, жадных, бесчестных, стремящихся к легким деньгам, непорядочных, лжецов. В трудные времена появляется другое искушение: осязаемая потребность «срезать углы», держаться за то, что у вас есть, рассуждать, что, мол, если корабль тонет, традиционные ценности пора кидать за борт. В такие времена легко попасться в ловушку, описанную Уильямом Ригли-младшим: «Сомнения и страхи – злейшие враги человека».

Растерянность, разочарование, стресс и страх, которые приходят вместе с финансовыми трудностями, могут заставить самых высоконравственных подумать о неверном выборе. Тем не менее если напоминать себе о нравственном пути и заставлять себя ему следовать, то эти трудные моменты можно пережить. Если в трудных временах и есть что-то хорошее, вот оно: в минуту тяжкого испытания ваш ум

работает лучше всего. Практически все хоть сколько-нибудь ценное создано людьми, знавшими боль и труд.

* * *

Легко представить, что разговор, затрагивающий вопросы этики, кому-то покажется непонятным. На самом деле все довольно просто. То, насколько человек следует моральному кодексу, лучше всего определяется по отношению к сложной ситуации, к неудаче. Одному Богу известно, как легко порадоваться удаче и воспользоваться событием или обстоятельством, благоприятным для всех сторон.

Моя компания *Huntsman Corp.* на момент написания этих строк завершает судебный процесс в Делаваре. Поводом к нему послужила попытка другой стороны разорвать контракт с нами. Экономические условия несколько изменились с момента заключения контракта год назад, к тому времени, когда он должен был быть исполнен, и перспективы другой компании за этот срок существенно ухудшились.

Один из юристов компании, которая, подписав с нами «нерушимый» контракт, впоследствии попыталась дать задний ход, сказал судье кое-что интересное. «Это очень обязывающий контракт, – заявила судье женщина-юрист, – следовательно, нам необходимо искать любые лазейки, какие только возможно, чтобы постараться освободить моего клиента от необходимости соблюдать обязательства». Судья на это не поддался и потребовал, чтобы компания сдержала слово.

К несчастью, этому юристу уподобляются слишком многие. И у искусственных в своем ремесле законников такие трюки иногда срабатывают. Однако же обычно нерушимые контракты остаются просто-напросто тем, чем они были изначально: они связывают обязательствами обе стороны. И то, как мы действуем в ситуации, когда все резко ухудшается или оказывается, что сделка обойдется нам дороже, нежели предполагалось, показывает, как мы определяем свои личные ценности.

В бесконечных опросах американцы всех мастей – республиканцы, демократы, баптисты, евреи, унитарии, либералы, консерваторы, богатые и бедные демонстрируют свое беспокойство по поводу ценностей. Это, безусловно, касается и меня. Некоторые во

всеуслышание заявляют о своей тревоге, другие тихо выражают озабоченность. У цивилизации есть основные стандарты правильного и допустимого поведения. Об этом, собственно, и написана книга «Победители никогда не лгут» – не только первое издание, но и эта обновленная версия.

Я не хочу вдаваться в детали. Каждый читатель может вспомнить свой нелегкий опыт начиная с 2007 года. В том, что все произошло так, как произошло, нет ничего случайного, никакой мистики: необузданная жадность часто влекла за собой неэтичное безответственное поведение, которое на время открывало денежный кран и разжигало всеобщую истерию. Потрясение, гнев и горе шли за ней следом.

* * *

Другая, сопряженная с этой трагедия состоит в том, что в непростые времена щедрость превращается в расходный материал. Исконная потребность делиться, впитанная нами с юных лет, заглушается эгоистическим инстинктом самосохранения. Неужели кого-то удивляет, что благотворительные пожертвования сократились во второй половине 2007 года и совсем упали в 2008-м? Разве нас удивляет, что в ситуации выживания цивилизованность и порядочность отступают на задний план? И все же толерантность и милосердие – это столпы нравственного поведения. В худые и хорошие времена наши ценности побуждают нас поступать благородно и милосердно.

Большинство из нас заботится друг о друге. Между человеческими существами все же больше общего, чем различий. Религия, политические убеждения, семейное, финансовое и общественное положение и призвание не отменяют личной порядочности, объединяющей большую часть человечества. Вопреки принятому в Америке пылкому стремлению полагаться на себя многие из нас верят во взаимную заботу. Как хорошо сказал Альберт Швейцер, «мир, в котором ты живешь, – не только твой. Здесь и твои братья».

Моральный кодекс поведения – это внеконфессиональная религия, не стать приверженцем которой может лишь закоснелый социопат. Моральная ответственность – это «золотой стандарт», по которому

определяется цивилизованный, порядочный образ действий. Без устоявшихся общепринятых ценностей мир поглотит глобальная война за пищевые ресурсы.

Для общества важно установить систему ценностей, единых для всех и применимых в большинстве ситуаций. Не может быть отдельной морали для дома, работы, церкви и развлечений. Мораль уместна и дома, и в зале заседаний. И хотя может показаться, что игровые поля изменились под сильнейшим давлением или что правила стали более гибкими, чтобы их можно было приспособить к неожиданным ситуациям, основные ценности незыблемы.

* * *

В свете недавних событий я почувствовал необходимость написать новый вариант этой книги. Не то чтобы сказанное мной в первый раз более недействительно, напротив, оно не утратило своего значения еще с тех времен, когда я шесть десятилетий назад впервые узнал нравственные принципы. И еще лет шестьдесят это будет так.

Эта версия «Победителей...» – предупреждение о том, что в трудные времена искушения особенно сильны. Это время для ободряющего разговора в середине пути, напоминания о том, что нужно не сбиваться с дороги, бежать со всех ног, сражаться изо всех сил, следовать давно усвоенным правилам. Они проведут нас сквозь трудности и помогут сделать богаче весь мир и самих себя.

Периодический анализ моральных устоев полезен. Времена меняются, обстановка меняется, жизнь меняется, технологии меняются. Ситуации могут быть другими, а вот основные ценности – нет.

Простейшие правила хорошего поведения, усвоенные нами в детстве, подобно прививкам, закладывают основу нравственного поведения взрослых.

Нельзя позволять тяжелым временам сломить нас. Мы вооружены ценностями, которые сопровождали нас с первых лет жизни. Эта подготовка даст нам силу выстоять в бурю.

В добрый путь!

...

Если порой игра складывается не в нашу пользу, надо набраться терпения, пока удача не повернется к нам, и тогда у нас будет возможность отвоевать утраченные принципы, ведь это игра, в которой принципы являются ставкой.

– Томас Джефферсон

Коммерция без нравственности.

– Четвертый из семи грехов Ганди

Глава первая

УРОКИ ИЗ ПЕСОЧНИЦЫ

Все, что необходимо на современном рынке, мы узнали в детстве

В детстве, а рос я в бедной семье в сельской местности штата Айдахо, меня научили играть по правилам. Будь жестким, соревнуйся, всецело отдавайся игре – но делай это честно. Это были простые ценности, которые закладывали основу поведения семей и более крупных сообществ. Моих двух братьев и меня кое-что объединяло с детьми из более обеспеченных семей: система ценностей, усвоенная дома, в песочнице, на детской площадке, в классе, в воскресной школе, на стадионе.

Эти ценности не утратили значения, когда я вступил в игру, именуемую бизнесом. И все же их весьма не хватает на современном рынке. Уолл-стрит корежит от передозировки жадности. Корпоративные юристы сколачивают состояния, манипулируя контрактами и находя способы не выполнять скрепленные подписью обязательства. Многие генеральные директора живут, как принцы, даже если в то же самое время пайщики теряют работу, пенсию, пособия, вложения и веру в американский путь.

Поддельные конторские книги, безответственность, готовые вовремя отвернуться аудиторы и мошенники всех мастей прижились в современном корпоративном климате. Многие незначительные директора корпораций купаются в льготах и выплатах, заботясь лишь о том, чтобы Уолл-стрит была довольна, а их доходы неприкосновенны.

За последние двадцать лет жадность инвесторов превратилась в одержимость, в силу, с которой приходится считаться генеральным директорам. Публичные компании вынуждены предоставлять все более оптимистичные квартальные отчеты, дабы акционеры не взбунтовались. Когда рынок наказывает за стабильные показатели и прозрачную бухгалтерию, возникает соблазн эту бухгалтерию, мягко говоря, «подретушировать». Уолл-стрит постоянно дает понять, что удобно лгать ради выгоды.

...

Когда рынок наказывает за стабильные показатели и прозрачную бухгалтерию, возникает соблазн эту бухгалтерию, мягко говоря, «подретушировать».

Хотя я даю советы преимущественно деловым людям, представителям мира, который знаю лучше всего, эти принципы в равной мере применимы к профессионалам в любой области и на любом уровне, не говоря уже о родителях, студентах и людях доброй воли по всему миру.

В ходе президентских выборов в США в 2004 году вопросы нравственности повлияли на электорат более, нежели любой другой фактор, но международный опрос Зогби показал, что для избирателей важнейший моральный вопрос – это не аборт или однополые браки. Самой насущной нравственной проблемой современной Америки были названы жадность и материализм (за ними с небольшим отрывом следовали бедность и экономическая несправедливость).

За почти полвека деловой активности я насмотрелся этого в досталь. И я продолжаю, может быть наивно, спрашивать себя: почему ложь, мошенничество, фальсифицированные отчеты и спекуляция так глубоко укоренились в обществе? Может ли такое быть, что материальный успех сейчас ценится выше способов его достижения? Даже возникает искушение предположить, что едва ли не священная Американская мечта недостижима, если не поступиться в какой-то степени моралью. На это я отвечаю одно: чушь. «Срезание углов» в нравственном смысле – это прямая противоположность Американской мечты. Любому мечтателю дается возможность выступить на игровом поле, выровненном честью, упорным трудом и прямоотой.

Несмотря на избирательность и определенные недостатки, Американская мечта остается невероятно мощной, определяющей силой. Привлекательность ее велика и постоянно обновляется, но в ней нет ничего от лихорадки, присущей погоне за богатством. Достижение мечты требует тяжелого труда, отваги, целеустремленности, таланта, прямооты, мудрости, пронциательности, веры – и порой перерывов на отдых.

Способность начать бизнес с нуля, возможность привести компанию к успеху, свобода предпринимательства, позволяющая поставить на кон ферму, шанс подняться от клерка до генерального директора – это истоки экономического величия Америки.

Сетевой бум девяностых, пусть и павший в конечном счете жертвой гипервентилиции, доказывает, что школы, гаражи и мастерские в подвалах, где воздух насыщен планами и грезами, – это чашки Петри предпринимательской мечты. Во многих отношениях никогда не было легче делать деньги – или же в погоне за ними игнорировать традиционные нравственные ценности.

...

Во многих отношениях никогда не было легче делать деньги – или же в погоне за ними игнорировать традиционные нравственные ценности.

На протяжении всей истории нации спонтанный, ничем не ограниченный рынок порождал потрясающие примеры добродетели и порока – что неудивительно, учитывая, какие человеческие герои и злодеи населяют деловой ландшафт. И все же новый провал в мире ценностей стал причиной такого уровня обмана, предательства и непорядочности, что дух захватывает.

Многие из современных служащих, хотелось бы надеяться, что большинство, не запятнали себя бесчестным поведением. Большинство людей, с которыми я имел дело на протяжении сорока лет странствий по миру, – это честные и порядочные мужчины и женщины, преданные, косо смотрящие на сомнительное поведение меньшинства.

Я, однако, знал достаточно бизнесменов, которые выбрали темную сторону – жадность, тщеславие, нездоровую преданность Уолл-стрит и извращенную интерпретацию капитализма. Их число, по всей видимости, растет.

Рациональные объяснения, которые все готовы сострять, или то, что конкуренция вынуждает мошенничать, – это, по правде говоря, большой соблазн. Путь к падению заманчив, скользок и ведет лишь вниз. Моральное банкротство – неизменный его финал.

...

Рациональные объяснения, которые все готовы сострять, или то, что конкуренция вынуждает мошенничать, – это, по правде говоря, большой соблазн. Путь к падению заманчив, скользок и ведет лишь вниз.

Что необходимо обществу, так это поднять на щит нравственные принципы с детской площадки, на которой мы когда-то играли. Мы все помним: будь честен, не мошенничай, играй жестко, но порядочно, делись по справедливости, говори правду, держи свое слово. Может быть, эти детские правила подзабылись или затерялись в тумане конкуренции, – но, думаю, как правило, их сознательно игнорируют из прагматических соображений. В любом случае, самое время вернуть себе этическую форму с помощью основательной программы тренировки поведения.

...

Хорошие парни в самом деле финишируют первыми.

Финансовые цели никогда не оправдывают безнравственных средств. Успех приходит к тем, кто наделен умением, отвагой, прямоотой, порядочностью, целеустремленностью и великодушием. Мужчины и женщины, которые хранят свои повсеместно разделяемые ценности, как правило, достигают своих целей, счастливы дома и на работе, и жизнь их не ограничивается простым накоплением богатств. Хорошие парни в самом деле финишируют первыми.

Я работал в Белом доме штатным секретарем и помощником президента на протяжении первого срока президентства Никсона. Через меня бумаги шли на стол к президенту и обратно. Также я входил в состав «особого контингента» Г. Р. Халдемана. Халдеман ожидал, что я, как член этой команды, не буду задавать лишних вопросов, но я их задавал, и это его раздражало. Он был слепо предан Никсону и требовал того же от своих людей. Я видел, как осуществляется злоупотребление властью, и не соблазнился этим. И никто, по правде говоря, не *обязан*.

Как-то раз Халдеман попросил меня сделать что-то, чтобы «помочь» президенту. В конце концов, мы находились у президента на

службе. Кажется, одна самодовольная дама-конгрессмен претендовала на пост главы агентства. Сообщали, что на ее предприятии в Калифорнии трудились нелегальные иммигранты.

Халдеман попросил меня проверить фабрику, ранее принадлежавшую этой даме, и выяснить, справедливы ли подозрения. Оказалось, что предприятие находится недалеко от моего собственного завода в Фуллертоне, штат Калифорния. Халдеман хотел, чтобы я внедрил одного из наших латиноамериканских сотрудников на эту самую фабрику. Если бы туда действительно брали на работу незарегистрированных мигрантов, эту информацию можно было, конечно, использовать, чтобы скомпрометировать политического противника.

Про мораль в Белом доме позабыли. Подчиненные при любом удобном случае отчаянно старались выслужиться перед Халдеманом. Мы все были вынуждены принимать решения чуть ли не под дулом пистолета. Слишком многие были готовы буквально на все ради одобрительного кивка Халдемана. Под таким вот давлением я поднял трубку и позвонил управляющему своего завода.

Порой мы торопимся ответить, еще не обдумав все как следует и не успев разобраться, кто прав, а кто нет. И вот тому пример. Моему внутреннему нравственному компасу потребовалось пятнадцать минут, чтобы указать, что я поступаю неправильно. Ценности, усвоенные с детства, дали сбой.

Посреди разговора я сделал паузу. «Подождите, Джим, – сказал я генеральному менеджеру *Huntsman Container*, – давайте не будем этого делать. Я в такие игры не играю. Забудьте о моем звонке».

Я утром почувствовал: что-то не так – но для того, чтобы осознать это, потребовалось несколько минут. Я поставил Халдемана в известность, что не позволю своим сотрудникам шпионить или делать что-либо подобное. Я сказал «нет» второму лицу Америки. Он не ценил подобные ответы и считал их проявлениями нелояльности. Я все равно что попросился.

Так и получилось: через полгода после этого случая я уволился. Оказалось, что моя склонность к независимости – это упражнение в верном суждении. Я был чуть ли не единственным человеком среди сотрудников западного крыла, который в конечном счете не предстал перед судом или перед комиссией конгресса, расследовавшей уотергейтский скандал.

* * *

Серый цвет не заменит ни белого, ни черного. Нельзя толкнуть кого-то и не извиниться. Рукопожатие неизменно что-то означает. Если кто-то в беде, вы протягиваете руку помощи.

Не бывает ценностей «применительно к ситуации». Не бывает «удобных» ценностей. Они навечно запечатлены в самой нашей сущности как естественные побуждения, которые никогда не устареют и не выйдут из моды.

Кто-то заявит, что подобная точка зрения слишком упрощает сложный, построенный на конкуренции мир. Она действительно проста, но в том-то все и дело! Это практически то же самое, что мы узнали в детстве и приняли как правильное поведение, прежде чем нынешние трудности вызвали в нас искушение сбросить эти ценности за борт ради продвижения вперед либо увеличения личной или же корпоративной прибыли.

Хотя ценности нашей юности, по крайней мере до некоторой степени, основаны на вере, они также заложены в законе природы. Например, практически все жители планеты имеют представление об исконной склонности человека к добру.

Человеческие существа по природе своей ставят честность выше обмана, даже в самых отдаленных уголках земного шара. Например, на крайнем северо-востоке Индии находится почти что первобытное государство Аруначал-Прадеш. Немногие из нас вообще в курсе, что оно существует. В самом деле, Новый Дели почти забыл об этом регионе. Более чем у ста племен свои собственные культуры, языки и анимистические религии. И все же общее у них есть, в том числе признание честности абсолютной ценностью.

Просто смешно, а главное, стыдно, что самые образованные и индустриализованные нации, похоже, хуже всего усваивают универсальные ценности вроде прямодушия, в то время как у едва ли не первобытных сообществ такой проблемы нет.

Майкл Джозефсон, возглавляющий Джозефсоновский институт этики в Марина-дель-Рей, штат Калифорния, говорит, что достаточно посмотреть популярные передачи вроде «Стажера» и «Остаться в живых», чтобы получить представление о том, что в жизни побеждают способные обмануть других и не попасться на этом. Похоже, это никого не коробит. Как отмечает Джозефсон, в наши дни не то чтобы искушение стало сильнее, просто защита ослаблена.

Как бы то ни было, я утверждаю, что каждый из нас знает, когда обходятся или нарушаются основные нравственные законы. Мы даже чувствуем, когда подходим к этической границе. Каковы бы ни были возможные выгоды или немедленное вознаграждение, «оправдывающие» преступление этой черты, нам всегда как-то не по себе, потому что нас учили другому.

Именно этот традиционный набор поведенческих ценностей при ве-дет нас не к искушению, но к долгосрочному успеху. Забудьте о том, кто финиширует первым, а кто – последним. Честные и порядочные люди заканчивают гонки и свою жизнь красиво и достойно.

...

Забудьте о том, кто финиширует первым, а кто – последним. Честные и порядочные люди заканчивают гонки и свою жизнь красиво и достойно.

Исследователь XX века Эрнест Шеклтон, чьи легендарные героические экспедиции в Антарктиду легли в основу полудюжины книг, рассматривал жизнь как игру, которую необходимо вести достойно и с честью:

...

Жизнь для меня – величайшая из игр. Опасность заключается в том, чтобы считать ее обыкновенной игрой, которую можно воспринимать легко, игрой, в которой правила не так уж и важны.

Правила значат очень многое. Либо игру ведут честно, либо это вообще не игра. И даже выйти победителем – не главная цель. Главная цель – выиграть честно и красиво.

** * **

Принципы, которые мы усвоили в детстве, просты и справедливы. Такими они и остаются. С помощью нравственного компаса, давным-давно запрограммированного в песочнице, мы можем идти по курсу карьеры с ценностями, гарантирующими успешную жизнь, по пути, который благотворен для умственного и нравственного благополучия, не говоря уже о долгосрочном материальном успехе, – нужно просто регулярно сверяться с этим компасом.

...

Когда молодые мужчины и женщины вступают в жизнь, часто говорят, что самый важный период – тот, во время которого формируются их привычки. Это очень важный период. Но тот период, на протяжении которого формируются и усваиваются идеалы юношества, еще важнее. Ведь идеал, которым вы будете мерить вещи, определяет природу всего, с чем вам предстоит встретиться.

– Генри Уорд Бичер

Наша система строится отнюдь не на процветании, или прокладке труб, или на наших забитых автострадах. Она строится на ценностях.

– Сенатор Дж. Уильям Фулбрайт

Глава вторая

СВЕРЯЙТЕСЬ СО СВОИМ НРАВСТВЕННЫМ КОМПАСОМ

Мы очень хорошо знаем, как надо и как не надо

Никто не растет в моральном вакууме. Любой умственно полноценный человек более или менее отличает должное от недолжного. Воспитан ли он как христианин, иудей, мусульманин, индуист, унитариец, последователь религии нью-эйдж, свободомыслящий или атеист, он с малых лет узнает о том, что нельзя лгать, красть, мошенничать или намеренно грубить и что такие поступки не обходятся без последствий.

...

Моральных агностиков попросту не бывает. Аморальный человек – это человек, который временно – и часто весьма изобретательно – отключает свои ценности.

Моральных агностиков попросту не бывает. Аморальный человек – это человек, который временно – и часто весьма изобретательно – отключает свои ценности. У всех нас есть нравственный GPS, или компас, или совесть, если хотите, запрограммированный родителями, учителями, тренерами, священнослужителями, бабушками и дедушками, дядями и тетями, скаутскими вожатыми, друзьями и сверстниками. Он присутствовал с самого начала «в комплекте» с нами и продолжает различать верный и неверный путь до нашего смертного часа.

Когда мне было десять лет, в нескольких кварталах от нашего дома находился магазин «Эдвардс Маркет», такой вот типичный старый дом, в котором переднюю часть занимает гастроном, а заднюю – жилище владельца. Он был площадью каких-то двести-триста квадратных футов, но тогда казался мне большим, как супермаркет. В то время я зарабатывал примерно пятьдесят центов в день продажей и доставкой местной газеты.

Однажды по пути я заглянул в магазин, и вроде бы там никого не было. Только что завезли мороженое типа «сэндвич». Было жарко, и мне захотелось его попробовать. Я залез в небольшой холодильник и схватил

порцию мороженого. Мгновение спустя появилась миссис Эдвардс и спросила, не нужно ли мне чего.

«Нет, спасибо», – вежливо ответил я и направился к двери. Не успела она затвориться, как я услышал: «Джон, а ты не собираешься заплатить за мороженое?» Я смутился, робко вернулся назад, подошел к холодильнику и слегка дрожащей рукой вернул мороженое на законное место. Миссис Эдвардс больше не сказала ни слова.

Это был необходимый урок для склонного к проказам мальчишки, и шестьдесят лет спустя я все еще помню его. Я внезапно почувствовал, что сделал что-то не то, отнюдь не в тот момент, когда меня поймали с поличным. Это случилось в ту же секунду, когда я сунул руку в холодильник. И теперь я ощутил бы то же самое, если бы собрался проделать подобный трюк в бизнесе. Всех нас учат: дурно брать то, что тебе не принадлежит.

Некоторые типы поведения поощряют разрыв связи с нашим внутренним компасом совести. Поиск рациональных объяснений заслоняет предупредительные огни, тщеславие размывает границы, отчаяние пересиливает здравый смысл. Но что бы ни мешало ему, световой индикатор должного – недолжного все равно мигает. Может, мы и не спрашивали, но он подсказывает.

...

Но что бы ни мешало ему, световой индикатор должного-недолжного все равно мигает. Может, мы и не спрашивали, но он подсказывает.

Некоторые отмечают, что современное общество терпит слишком много сомнительной деятельности и в результате молодому поколению труднее получать четкое представление о правильном и неправильном. Стало быть, неудивительно, что когда последнее поколение учеников покидает классные комнаты, их ценности носят «договорной» характер.

Я вполне осведомлен о тех опросах, согласно которым старшее поколение считает, что молодежь уже не так твердо придерживается нравственных принципов, как в «старые добрые времена», но я не вполне согласен с подобным ходом мысли. Разумеется, общество

значительно более либерально, чем во времена моего детства, но разве в наши дни хоть кто-нибудь всерьез оправдывает воровство? Некоторые современные подростки могут смотреть на это сквозь пальцы, но разве хоть кто-то из учащихся изначально не считает, что обманывать плохо, даже если его друзья не прочь приврать при случае? Разве общество одобряет поддельные конторские книги, растраты, мошенничество или зазнайство чиновников? Ответ, разумеется, будет – нет.

Основные типы дурного поведения осуждаются сейчас точно так же, как и сто лет назад, хоть я и допускаю, что нынешняя атмосфера порождает все более творческие и изощренные оправдания подобного зла. Вот почему неплохо следовать совету Джорджа Вашингтона, человека, известного своей прямоотой: «Усилие по поддержанию в груди той малой искорки небесного огня и зовется совестью».

Люди – единственный биологический вид, которому знакомо чувство вины. Мы не видим, чтобы наши любимые кошки собаки или канарейки переживали, съев слишком много корма или поведя себя невоспитанно. (А ведь некоторые из них к такому очень даже склонны.) Люди уникальны своей способностью отличать праведный путь от неправедного. И мы, избирая не тот путь, испытываем неловкость – пусть даже внешне это никак не проявляется.

Стрелка личного компаса не врет. По сути, нравственный путь самоочевиден для разумного человека.

* * *

Не всегда правильное поведение предписывается нам законом. Порядочность и великодушие, например, не нуждаются в юридическом обосновании. Чистая этика добровольна.

Законы определяют пути, которых мы *обязаны* придерживаться или избегать. Этика – это стандарты поведения, которые нам *следует* соблюдать. Эти две области пересекаются между собой, но добродетельное поведение обычно относится к области индивидуальной компетенции. Никакой профессиональный тренинг не гарантирует нравственного лидерства. В отличие от законов добродетель не может быть предписана политиками, не говоря уже о бюрократах, что, однако,

не мешает им пытаться навязать нам ее сверху. По мнению конгресса, корпоративный мир находится сейчас в таком трудном положении, что пришлось выпустить закон Сарбейнза – Оксли – чтобы восстановить взаимное доверие на рынке. Однако в конечном счете уважение, вежливость и прямота вернутся лишь тогда, когда индивидуальные ценности займут свое прежнее место.

...

Не всегда правильное поведение предписывается нам законом. Порядочность и великодушие, например, не нуждаются в юридическом обосновании. Чистая этика добровольна.

Этичное поведение для бизнеса – то же, что спортивное поведение на состязаниях. Нас учили играть по правилам, быть честными и демонстрировать спортивное поведение. В правилах никогда специально не оговаривалось, что срезать дорогу запрещено. Само собой разумеется, что каждый участник соревнований бежит по овальной дорожке и не пересекает поле.

Мои внуки придумали особый клуб под названием «Клуб G3» (Great, Great Guys Club, то есть Клуб Совершенно Особенных Ребят). Члены клуба должны достичь шестилетнего возраста, чтобы получить право посещать заседания. В числе прочего там запрещено дремать, писать в штаны, забираться под стол. Они сами устанавливают для себя правила. Что удивительно, члены клуба ведут себя очень прилично. Поскольку все происходит в отсутствие родителей, интересно рассмотреть стандарты, которые вырабатывают они сами. Вот несколько примеров (в литературном переложении дедушки):

- Если тебе велели что-то сделать, будь добр выполнять.
- Доброта и честность определяют душу и характер.
- Никогда не лги.
- Прикрывай рот ладонью, когда кашляешь или чихаешь.

Дети обычно знают, как правильно себя вести, даже если это у них не всегда получается. Их моральные компасы еще только формируются, но уже действуют. Они еще слишком юны, чтобы знать, что можно обменять совесть на более высокие кредитные ставки у Муди. Они

инстинктивно чувствуют, что спокойная совесть – лучший друг. Они еще не слышали о Софокле, но понимают то, о чем он писал: «Нет свидетеля более страшного или обвинителя столь же могущественного, как совесть».

Никогда не замечали, как мало дети лгут и как честны их замечания? Как хорошо они играют друг с другом и как честно состязаются даже в отсутствие взрослых? Разумеется, время от времени они пререкаются, дразнятся, кто-то ведет себя эгоистично – так всегда было и будет, – но в основном дети как-то обходятся без суда и трехсотстраничного свода законов. Игры в песочнице проходят без судей и арбитров, секундомеров и намеченных границ. Но все единодушно осудят того, кто преступил черту, – хотя эта черта совершенно условна. Если же дети вдруг поступают необдуманно, это скорее спонтанная реакция, чем сознательная подлость.

Как правило, закон детской площадки требует, чтобы мы подавали руку побежденному сопернику, делились игрушками, разоблачали лжецов и обманщиков и выражали благодарность и похвалу – *пожалуйста, спасибо, отличный удар, круто* – без напоминания. Если перефразировать Сократа, чистая совесть – путь к гармонии.

Когда я учился в десятом классе, иногда некоторые ученики на уроке биологии писали на ладонях или манжетах рубашек шпаргалки для предстоящей контрольной работы. Так поступали немногие, поскольку все знали, что жульничать нехорошо. Большинство ребят не только боялось разоблачения, но и нуждалось в уважении не меньше, чем в хороших отметках. Если тебя хоть раз поймают на обмане, тебя больше не выберут в органы ученического самоуправления и не будут уважать на спортплощадке. Конечно, можно возразить, что дело было в невинные пятидесятые, но школьники двадцать первого века все так же знают, что обманывать дурно, хотя и смотрят на подобное сквозь пальцы чаще, чем их отцы и дедушки.

Люди часто оправдывают ложь, мошенничество и подлог тем, что их к этому вынудили высокие требования или что «все так поступают». Некоторые станут утверждать, что иначе они просто не справятся. Эти

оправдания звучат лучше, чем настоящие причины, по которым был выбран несправедливый путь: тщеславие, властолюбие и бесхребетность, то есть все то, что подрывает принцип равных возможностей. И вероятность подхватить эту заразу, по-видимому, не зависит ни от финансового статуса, ни от сферы влияния, религиозного воспитания или политических убеждений.

В каждом рациональном объяснении и оправдании, которые в конечном счете оказываются фальшивыми, содержится понимание недолжного. Преуспеть или достичь вершины любой ценой – это цель по определению аморальная. Слагаемые долговременного успеха – отвага, пронзительность, упорство, риск, стечение обстоятельств, упорный труд, самопожертвование, умение, дисциплина, честность, милосердие, великодушие – всегда неизменны. И все мы это знаем.

...

Преуспеть или достичь вершины любой ценой – это цель по определению аморальная.

Однако в атмосфере современного рынка, когда «победитель получает все», срезать дорогу на пути к успеху, по крайней мере поначалу, соблазнительно и ложь часто может принести выгоду. Но учтите: мошенникам, лжецам, тем, кто пользуется допингом, наперсточникам и прочим ни разу за всю историю не удавалось надолго удержаться наверху. И когда в конце концов их постигал крах, падение оказывалось быстрым, болезненным, постыдным, а главное, подняться потом было очень трудно.

Если кто-то преувеличивает свои заслуги в резюме или уровень доходов, занимается плагиатом или спекуляцией, волокитством или враньем, то, будучи выведен на чистую воду, он всегда старается оправдать свое неэтичное поведение. Чиновники корпорации *Enron* с самого начала придумывали оправдания, то же относится и к компании *Тусо*, но несправедливый путь никогда не приведет к успеху.

Ценности дают нам нравственный ориентир, который точно так же необходим в современных беспокойных залах заседаний в крупных компаниях, как когда-то был необходим в классе.

...

Ибо как добрые нравы, для того чтобы сохраниться, нуждаются в законах, точно так же и законы, для того чтобы соблюдались, нуждаются в добрых нравах.

– Макиавелли Тайна жизни – честность и справедливость. Если вы сможете это подделать – все у вас в руках.

– Гручо Маркс

Американизм – это добродетели отваги, чести, справедливости, правды, искренности и дерзости – добродетели, которые создали Америку. А то, что ее разрушит, – это успех любой ценой... любовь к легкой жизни и теории быстрого обогащения.

– Теодор Рузвельт

Глава третья

ИГРАЙТЕ ПО ПРАВИЛАМ

Состязайтесь упорно и честно – не срезайте углы

То, какие правила мы чтим и какие игнорируем, определяет характер человека, а этот характер определяет, насколько мы допускаем влияние системы ценностей на нашу жизнь.

Давным-давно, когда те, кого мы уважали, снабдили нас нравственными ориентирами, мы узнали, что считается хорошим, а что нет. «Золотое правило», хорошие манеры за столом, уважение к другим, спортивное поведение, правдивость, не говоря уже о том, что часто упоминается в уставах школ, клубов и церквей – не срезать дорогу, оставлять после себя чистую тарелку, уважать, помогать нуждающимся, делиться, – стали основой нашего характера.

Характер определяется в первую очередь прямоотой и отвагой. Ваша репутация – это то, как вас воспринимают другие. Характер – это то, как вы поступаете наедине с собой.

Эти черты или же их отсутствие являются основой принимаемых на протяжении жизни нравственных решений. Если вы хоть раз обманули, веры вам уже нет. Шотландский философ восемнадцатого века Фрэнсис Хатчесон сказал об этом так: «Без твердой приверженности правде все доверие при общении будет утрачено».

Когда деловые люди пробивают сделки, торгуются или изыскивают легитимные преимущества, это не угрожает их доброму имени. Однако сделки должны быть честными. В этом случае вам не придется вспоминать, как именно вы лгали вчера.

...

Сделки должны быть честными. В этом случае вам не придется вспоминать, как именно вы лгали вчера.

Я торгуюсь просто из принципа, не важно, доллар или миллиард долларов стоит то, что я намерен купить. Ведение переговоров о купле-продаже вызывает у меня радостное волнение. Но никогда нельзя получать преимущества путем подлога или подкупа. Это не только безнравственно, но и лишает нас удовольствия от совершенной сделки.

Взятки и жульничество могут на время принести выгоду, но огромной ценой. Они умаляют ценность бизнеса и временно обогащают развращенное меньшинство, которое глумится над правилами игры.

В 1980-х *Huntsman Chemical* открыл завод в Таиланде. Партнером в этом совместном предприятии, которое мы назвали *HMT*, выступала корпорация *Mitsubishi*. *HMT* вложила 30 миллионов долларов в строительство второго предприятия. У меня сложились рабочие отношения с министром финансов Таиланда, который никогда не упускал случая дать понять, что эти отношения могли бы быть ближе.

Однажды вечером я пришел к нему домой на ужин, и он показал мне девятнадцать новых кадиллаков, припаркованных в гараже, и сказал, что это «подарки» от иностранных компаний. Я объяснил, что моя компания ничем подобным не занимается, и он с улыбкой меня выслушал.

Несколько месяцев спустя мне позвонил из Токио сотрудник администрации *Mitsubishi*, ответственный за операции в Таиланде. Он сказал, что *HMT* придется ежегодно выплачивать различным правительственным чиновникам «вознаграждение» за право заниматься бизнесом и что наша доля в этом совместном обязательстве составляет 250 тысяч долларов за тот год.

Я сказал, что мы не намерены платить даже пять процентов, потому что это откровенное вымогательство. Он сообщил мне, что в Таиланде все компании вносят подобную «плату» за гарантию доступа к производственным мощностям. Оказалось (а мы и не знали об этом), что *Mitsubishi* до сих пор выплачивала нашу долю в уплату за право вести дела, но теперь там решили, что моя компания должна сама тащить свою ношу.

На следующий день я поставил *Mitsubishi* в известность, что мы продаем свою долю. Не сумев меня разубедить, они выкупили нашу долю в *HMT* по сниженной стоимости. В кратковременной перспективе мы потеряли около трех миллионов, но выиграли, как потом оказалось, намного больше. Через несколько лет разразился азиатский экономический кризис, и вся промышленность рухнула.

В Америке и Западной Европе мы говорим высокие слова о неприятии коррупции, но слова эти, бывает, расходятся с делами. Этические решения могут быть тягостны и невыгодны в ближайшей перспективе, но когда о нашем отказе вносить «плату» в Таиланде стало известно, в той части света нам навсегда перестали досаждать требованием взяток. Всем стало ясно: *Huntsman* просто говорит «нет». И многие другие компании – тоже.

Единожды скомпрометировав свои ценности согласием на взятку, сложно потом когда-либо восстановить свою репутацию и доверие к себе. Следовательно, необходимо с осторожностью выбирать партнеров, будь то отдельные люди, компании или нации.

У меня репутация любителя торговаться упорно, но честно. Я веду дела жестко, но ничего, так сказать, не прячу под стол. Поскольку считается, что я обычно бываю в выигрыше, как-то раз один генеральный директор отказался вести со мной переговоры о слиянии. Он боялся, что в нашей отрасли будут считать, что он «остался без штанов» или совершил продажу не вовремя и по плохой цене. При всем при том еще никто не отказывался заключать со мной сделку по причине недоверия.

Конкуренция – неотъемлемая составляющая предпринимательского духа и свободного рынка, а вот ложь и мошенничество – нет. Если аморальная природа лжи и мошенничества не слишком вас беспокоит, подумайте вот о чем: они в конечном счете ведут к провалу.

Помните старый лозунг: «Победители не лгут, лжецы не побеждают»? В детстве мы, когда кто-то, по нашему мнению, говорил неправду, показывали на него пальцем и распевали: «На врунишке горят штанишки!» Эти детские дразнилки на самом деле и сегодня верны. О вашей сделке с моралью непременно узнают.

Религия синто учит: «Если вы плетете заговоры с целью обмана, вы можете одурачить людей на какое-то время и выиграть на этом, но вас, несомненно, постигнет божественная кара». Спешу добавить, что в таком случае вас будет судить время. Расплата за непорядочное поведение неизбежна.

Поразмыслите над такой притчей. Во время ночного перелета через океан пилот сообщает, что у него есть хорошая и плохая новость. «Плохая – что связи с землей нет, радар не работает и облака закрывают звезды. Хорошая – что дует сильный попутный ветер и мы успеваем по графику».

* * *

Есть немало сфер деятельности, в которых встречаются носители ложных ценностей, но нигде это не очевидно в такой степени, как на Уолл-стрит, где господствующий этос, по-видимому, таков: больше обманешь – больше денег сделаешь. Не кто иной, как Авраам Линкольн, напомнил нам: «Нет другого места, где было бы так сложно найти честного человека, как на Уолл-стрит в городе Нью-Йорке».

...

Есть немало сфер деятельности, в которых встречаются носители ложных ценностей, но нигде это не очевидно в такой степени, как на Уолл-стрит.

За те четыре десятилетия, что я провел, заключая сделки на Уолл-стрит, мне там попадалось мало абсолютно порядочных людей. Честные и достойные доверия встречаются редко, но это великолепные профессионалы. К этому узкому кругу принадлежат и некоторые из моих ближайших друзей, будь то в Нью-Йорке или в Солт-Лейк-Сити. Те, кто предпочитают вводить других в заблуждение, вовсе не обязательно нарушают закон. Это скорее вопрос отсутствия интеллектуальной честности и личной этики. Компенсация заменила этику на посту ведущего принципа. На Уолл-стрит значимы только два вопроса: сколько денег я могу сделать? Как быстро я могу это осуществить? Рынок и традиционные ценности не всегда хорошо сочетаются.

Уолл-стрит полагает, что в таком поведении нет ничего плохого, поскольку все так делают, но отсутствие честности порождает и отсутствие уважения. *WorldCom, Tyco, Enron* и другие гигантские корпорации возглавляли люди, не способные к честной игре.

Они смошенничали – и проиграли. Для этих управленцев аккумуляция власти и богатства превратилась в движущую силу. Они

забыли «золотое правило» честности: доверие – большой комплимент, нежели привязанность. Вместе с прямотушием приходит уважение.

Настоящие победители никогда не крадутся к финишу обходными или грязными путями. Они делают это по старинке – с помощью таланта, трудолюбия, доверия, честности и искренности. Торговаться при заключении сделок совершенно нормально, но дела нужно вести, положив обе руки на стол и засучив рукава.

...

Торговаться при заключении сделок совершенно нормально, но дела нужно вести, положив обе руки на стол и засучив рукава.

Сделайте своей целью не вводить в заблуждение и не пользоваться несправедливым преимуществом. Так вы сможете полагаться на то, что во второй и в третий раз компании снова захотят иметь с вами дело, коль скоро первый раз был успешным. Стремитесь к тому, чтобы обе стороны чувствовали, что достигли своих целей.

В 1999 году я вел трудные переговоры с Чарльзом Миллером Смитом, тогдашним президентом и генеральным директором Имперских химических предприятий Великобритании, одной из крупнейших корпораций этой страны. Мы хотели приобрести одно из их химических подразделений. Это могло бы стать величайшей сделкой в моей жизни, слиянием, которое вдвое укрупнило бы *Huntsman Corp.* Дело шло трудно, с огромным напряжением для обеих сторон. Чарльзу нужно было получить хорошую цену, чтобы сократить долги своей корпорации, а в моем распоряжении был ограниченный объем капитала.

На протяжении затянувшихся переговоров жена Чарльза страдала от неизлечимого рака. К концу переговоров мы были эмоционально выжаты. Нетрудно представить, что, когда его жена умерла, он был вне себя от горя. Однако мы все еще не закончили дело.

Я решил, что последние двадцать процентов можно уступить: может, я и выжал бы из этой сделки еще двести миллионов долларов, но эти деньги я бы сделал на горе Чарльза! То, до чего мы успели договориться, было уже неплохо. Выиграли обе стороны, а я обрел друга на всю жизнь.

* * *

В каждой семье, доме и школьном классе имеются свои «можно» и «нельзя». Трактовать их можно по-всякому. Но, даже если кто-то, будучи пойманным на горячем, заявляет, что не понял правила, все равно видно, что правило нарушено. Но что происходит, когда эти дети становятся взрослыми? Почему эти домашние и школьные правила порой игнорируются? Почему непорядочному поведению подыскивают рациональные обоснования, даже оправдания, хотя в душе мы понимаем, что к чему? Должно быть, взрослеющие дети видят дурные примеры, и в итоге попытки обойти традиционные стандарты начинают казаться им вполне допустимыми.

Когда я был подростком, мой отец требовал, чтобы в восемь часов я был дома. Он не уточнял, в восемь утра или в восемь вечера, но я понимал, что речь идет о вечере. Он говорил, что не разрешает мне водить принадлежащий нашей семье «Форд», и никаких уточнений за этим не следовало, но подразумевалось, что моим друзьям тоже нельзя. Юрист мог бы сказать, что формально запрет касался только меня и раз мой папа не включил в формулировку запрета моего приятеля или еще кого-то, то все, кроме меня, имели законное право водить. Но я-то знал, как все обстоит на самом деле.

Когда мы становимся взрослыми, наши попытки рационально объяснить «срезание углов» могут заставить лучшего рассказчика позеленеть от зависти. Мы сваливаем вину на других. «Уроки не сделал? Я?! Да вы что! Это собака изгрызла мою тетрадку!» Мы твердим, что непорядочное поведение общепринято. Снятие с себя ответственности стало в своем роде искусством.

На самом деле мы употребляем те же неубедительные отговорки, что и в детстве, когда нас ловили на чем-то, что, как мы сами понимали, делать нельзя. Взрослые каким-то образом внушили себе, что они-то более убедительны, но это не так. Фразы вроде «все так делают» не срабатывали в детстве и не сработают сейчас. Это в чистом виде признание собственной вины. Неправда, что так поступают все. А даже

если бы это и было правдой, это все равно неправильно – и мы знаем, что это неправильно.

И вот еще старая робкая отговорка: «Меня дьявол совратил». Дьявол тут ни при чем. Признайтесь: неправильные поступки часто кажутся легким путем к успеху, или же не требуют решительности, или дают кратковременное преимущество.

...

Дьявол тут ни при чем. Признайтесь: неправильные поступки часто кажутся легким путем к успеху, или же не требуют решительности, или дают кратковременное преимущество.

Если бы только Ричард Никсон честно признал свои ошибки и взял бы на себя ответственность за недолжное поведение своих подчиненных, которое он в глубине души и сам считал недолжным, американский народ простил бы его. Раскаяние Никсона заложило бы новый президентский стандарт.

* * *

Дети наблюдают за старшими и поэтому знают, как надо поступать. Служащие смотрят на начальство, граждане – на политических лидеров. Если эти лидеры и ролевые модели подают дурной пример, те, кто следуют за ними, часто поступают так же. Вот так вот просто.

В игре под названием «бизнес» – или же в игре жизни – нет легких путей. В целом существуют три типа людей: неуспешные, временно успешные и те, кто стал и остался успешным. Разница, я убежден, в характере.

...

Люди видят чужой успех, и им кажется, что успех, в общем, дается легко. Но дело обстоит совсем не так. Крах потерпеть легко, а вот успеха добиться всегда трудно. Человек может с легкостью потерпеть неудачу, а вот преуспеет, лишь если заплатит за это всем, что он имеет и кем является.

– Генри Форд

В гавани корабль находится в безопасности, но корабли, вообще-то, строят не для этого.

– Уильям Шедд

Глава четвертая

ПОДАВАТЬ ПРИМЕР

Риск, ответственность, надежность – три слагаемых лидерства

Я всегда любил библейское изречение: «Что посеет человек, то и пожнет». Оно ясно и полно описывает ответственность лидера, ситуацию, когда больше не на кого надеяться. Урок ясен: прилежное взращивание приносит плоды. Родители и работодатели, которые питают, ценят и при необходимости справедливо наказывают, могут рассчитывать на более счастливую и успешную жизнь для себя и для тех, за кого отвечают.

Скажете, ничего нового? Согласен, но нам время от времени надо напоминать себе об этом, чтобы легче преодолеть непредвиденные сложности, которые замутняют совесть и портят конечные результаты.

На рынке мы можем сделать все, что в наших силах, чтобы пожать щедрый урожай выгоды, – но все равно остается возможность нечаянной ошибки в расчетах, чужой злой воли, неблагоприятной конъюнктуры или стихийного бедствия. Юность, проведенная в работе на картофельной ферме, научила меня: как заботливо ни ухаживай за посадками, нельзя уберечься от заморозков и ливней.

Вы можете подпортить дело сами – или это могут сделать другие. Вдохновенное видение, чистейшие намерения, образцовая целеустремленность, величайшее мастерство и самое что ни на есть высокоморальное поведение не гарантируют материального успеха. Важно, чтобы тот, кому положено, взял на себя ответственность за конечный результат, будь он хорошим, плохим или... очень плохим. Окружите себя наилучшими людьми, каких только можно найти, и тогда берите на себя ответственность.

Я получил этот урок из первых рук, когда служил офицером на борту американского военного корабля «Калверт» в Южно-Китайском море в 1960 году. Офицер, которому я непосредственно подчинялся, капитан Ричард Коллум, был ветераном Второй мировой, и я им искренне восхищался. Однажды мы должны были свести корабли нашей эскадры с

военными кораблями семи других стран. На борту «Калверта» был адмирал, или, как говорят на море, флаг. Все корабли следовали за флагманом.

Было четыре утра, и я дежурил на палубе. Будучи лейтенантом двадцати трех лет от роду, я был еще неопытен, но мне уже поручили ответственную задачу: вести строй кораблей ранним утром.

В четыре тридцать пять я скомандовал рулевому: «Право руля, курс 335». Рулевой крикнул, что понял приказ, как и принято на флоте: «Есть право руля, курс 355».

Я решил, что все хорошо, поскольку не расслышал, что он ответил мне неправильно. Он решил, что я имел в виду триста пятьдесят пять градусов, а не триста тридцать пять. Мы повернули не туда, и все корабли – за нами. Мы сбились с курса на двадцать градусов.

На некоторых кораблях поняли ошибку и повернули как надо. На остальных – нет. В итоге строй опасно сбился. Мы пытались избежать столкновений, что вело к еще большему беспорядку – и все по моей вине. К счастью, в итоге пострадала лишь моя самооценка. Я почувствовал – все, полный провал. Как вообще можно отдать приказ рулевому, услышать неверный ответ и не отреагировать? В конце концов, на случай подобных расхождений приказ следует повторить.

Узнав о происшествии, капитан Коллум прибежал на мостик в халате и сразу же принял командование на себя, отпустив смущенного молодого лейтенанта. Я был в отчаянии. Сорока двум кораблям нашей эскадры понадобилось несколько часов, чтобы восстановить строй. Позже, когда море успокоилось и порядок был восстановлен, капитан вызвал меня в свою каюту.

– Лейтенант Хантсман, – сказал он, – вы сегодня получили бесценный урок.

– Нет, сэр, – ответил я, – мне очень стыдно, ведь я подвел вас и своих товарищей.

– Напротив, лейтенант, теперь вы больше никогда не допустите ничего подобного. Вы будете держать под контролем любой приказ, какой отдадите. Это урок на всю жизнь. Я капитан этого корабля и

отвечаю за все, что здесь происходит. Вы могли не уловить ошибку рулевого, но ответственность за это несу я. Если бы хоть один корабль пострадал в ходе маневров, я пошел бы под трибунал.

Тогда я понял, что значит быть лидером. Несмотря на то что командир корабля спал, мои действия были его действиями. Я получил и еще один урок: убедив молодого лейтенанта, что все еще доверяет ему, капитан дал провинившемуся надежду на будущее.

Я не раз вел себя подобным образом (как капитан, а не как лейтенант), будучи во главе *Huntsman Corp*. Упрекайте за ошибки так, чтобы это не ранило самолюбие и вызывало желание поступить лучше. Будучи генеральным директором, я принял на себя ответственность за наши заводы, пусть даже некоторые из них находились на другом конце света. Директора ожидают, что генеральные директора будут служить гарантией хорошего поведения и безопасности работников и компании.

* * *

На рынке много лидеров – разумеется, номинальных. Боюсь, что лидерство в подлинном смысле этого слова встречается не так часто. Высшее начальство некоторых ведущих отраслей не имеет ни малейшего представления об ожиданиях акционеров. Вот результат того, что «лидеров» просто назначают или что они вдруг оказываются на верхней строчке в списке ожидающих повышения. Настоящее лидерство требует характера.

Лидеры есть во всех сферах общества: деловой, политической, семейной, спортивной, военной, религиозной, медийной, интеллектуальной, развлекательной, научной, художественной и так далее. В любом случае, однако, лидер не может жить в вакууме. По определению ему нужны другие, ведомые – а они редко бывают идеально послушными. По природе своей люди не слишком управляемы.

Эффективным уважаемым лидером можно стать посредством взаимного соглашения. Требовать лидерства бесполезно. Быть лидером – не значит обладать суверенной властью над другими. Уважение, результаты и преданное сотрудничество вам обеспечит скорее совокупность ваших личных качеств.

...

Эффективным уважаемым лидером можно стать посредством взаимного соглашения. Требовать лидерства бесполезно.

* * *

Лидерство предполагает принятие решений, и как раз поэтому лидеру абсолютно необходимо владеть информацией. Чтобы значимая информация и разумные советы не прошли мимо них, лидеры должны окружать себя способными, сильными, компетентными советниками – и слушать.

К несчастью, многие компании и организации возглавляют люди, которые боятся смелых, искренних и талантливых подчиненных. Они ищут лишь послушных исполнителей и предпочитают низкопоклонство лидерству. Великий промышленник Генри Дж. Кайзер не тратил время на бесхребетных «мальчиков на побегушках». Он требовал от подчиненных: «Приносите мне дурные вести. Добрые вести меня ослабляют».

Также важно, чтобы лидер был опытен. Опыт необходим в трудные времена. Солдаты в бою предпочитают следовать за испытанными ветеранами, чем за неоперившимися лейтенантами, только что прибывшими из службы подготовки офицеров резерва. В других областях дело обстоит примерно так же.

Лидеры должны выказывать привязанность к тем, кто находится под их ответственностью, и заботу о них. Те, кто присягает на верность лидеру, хотят знать, что их ценят. Для кого начальственный пост лишь источник денег, льгот, власти и престижа, тот – кандидат на вылет, понимает он это или нет.

* * *

Лидерство подразумевает риск. Если в вашей жизни не было провалов, то вряд ли вы лидер. Не рисковать вообще – вот самый большой риск. Не попотеешь – не заработаешь. Призвание лидеров – быть там, где нет гарантии на успех, где на самом деле можно ударить лицом в грязь. Пугающий сценарий.

...

Призвание лидеров – быть там, где нет гарантии на успех, где на самом деле можно ударить лицом в грязь.

Опрос 2004 года показал, что три пятых служащих, занимающих серьезные посты в тысяче компаний, не имеют желания становиться генеральными директорами. Это в два раза больше, чем было по результатам первого подобного опроса в 2001 году. Почему? Риск, понимаете ли.

Вероятность ошибиться существенно возрастает при переходе на лидерские позиции любого рода и на любом уровне, но кто никогда не терпит крах, тот и не лидирует.

Чтобы преуспеть, надо пробовать что-то новое. Когда в детстве мы делали первые робкие шаги, когда учились пользоваться туалетом, когда пытались правильно направить ложку в рот или решали, что пора учиться самостоятельно завязывать шнурки на ботинках, вопрос успешности просто не стоял. Это были наши первые рискованные предприятия; мы знали, что с первого раза не получится, и никто из-за этого не бросил начатое на полпути.

То, что вы ошибаетесь, – не беда. То, как вы обнаруживаете и исправляете ошибки, как вы превращаете поражение в новую возможность и как учитесь на этих ошибках, определяет, какой из вас лидер – и надолго ли. Проблема Никсона с уотергейтской историей состояла не в грабеже как таковом, а в неумении признать ошибки, взять на себя ответственность за них и должным образом извиниться.

Те, кто предпочитает, стоя у кромки поля, высмеивать игроков, когда они ошибаются или спотыкаются, не понимают вот чего: ошибки и неудачные удары часто становятся важным полезным опытом. Помните старое изречение: «Хорошее суждение проистекает из опыта, а опыт проистекает из дурного суждения».

Я вспоминаю великолепное наблюдение президента Тедди Рузвельта, в котором он сравнивает участника и критикана:

...

Значение имеет не критик, не тот, кто говорит: «Вот, смотрите, он споткнулся!» или «Это можно было сделать и лучше!» Заслуга

принадлежит тому, кто действительно находится на арене, чье лицо покрыто пылью, потом и кровью, кто доблестно сражается, ошибается и промахивается снова и снова, потому что без ошибок и промахов нет опыта; но тот, кто действительно стремится что-то сделать, кому знакомы преданность делу и энтузиазм, кто бьется за правое дело, кто в лучшем случае познает успех и высшие достижения, а в худшем – поражение, тот по крайней мере узнает поражение в славном бою, и место его будет не с холодными и робкими душами, которые не знают ни победы, ни поражения.

Настоящие лидеры не должны сильно переживать из-за случающихся порой ошибок, их дело – всячески остерегаться того, чего придется стыдиться.

...

Настоящие лидеры не должны сильно переживать из-за случающихся порой ошибок, их дело – всячески остерегаться того, чего придется стыдиться.

При всем при том слишком частое повторение одной и той же ошибки прочно связывает нас с ней. Сильные лидеры принимают на себя ответственность за проблему и решают ее быстро и честно. Если вы отвечаете за проблему, то вы отвечаете и за ее решение.

Когда мои дети учились в школе, риск был любимой темой обсуждения за обеденным столом. Годы спустя двое моих сыновей устремились на товарную биржу и потеряли все вплоть до последней рубашки. Они неправильно поняли мой совет (впрочем, признаюсь, в молодости я поступал так же). Лидеры должны рисковать обдуманно.

* * *

Лидеры могут быть абсолютно разными, но практически всех отличают талант, прямота, отвага, пронцательность, целеустремленность, сопереживание, скромность и уверенность в себе. Чем сильнее развиты эти качества, тем прочнее лидерство.

Многие управленцы стремятся лишь к привилегиям и заоблачным вознаграждениям. Легионы политиков желают лишь прочно усесться в кресло и править, исходя из личных интересов. Некоторые религиозные

лидеры купаются во всеобщем почитании. И мы все слышали о знаменитостях, которые «подсели» на обожание фанатов. Это не лидерство. Успешные лидеры удерживают свои позиции за счет уважения, заработанного по старинке.

На стене в моем кабинете висит табличка со словами легендарного диктора CBS Эдварда Р. Морроу: «Трудность – единственное оправдание, которого не принимает история».

Я убедился, что мои дети понимают это изречение. Жизнь сложна, а успех и того сложнее, но все, что стоит того, должно вызывать желание бороться. Если вы заняты чем-то не подразумевающим трудностей, расслабляетесь в зонах, свободных от риска, большого смысла в вашей жизни нет. Дети восприимчивы. Они учатся, наблюдая и участвуя в ваших делах, и родителям-лидерам особенно необходимо на деле соблюдать те правила, которые они внушают своим наследникам.

* * *

В 2001 году наша компания была на грани банкротства. Наши облигации с высоким доходом продавались по курсу двадцать пять центов за доллар. Наши команды финансистов и юристов призвали специалистов по банкротству из Лос-Анджелеса и Нью-Йорка. По их общему мнению, банкротство было неизбежно.

Для меня банкротство заведомо исключалось. На входной двери была табличка с *нашим* именем. На кону стояла репутация семьи. Практически все из восьмидесяти семи кредиторов, с которыми мы тогда имели дело, считали, что нас ждет крах. Денег не хватало. Наступила рецессия. Наша отрасль страдала от перепроизводства. Размеры прибыли падали. Экспорт резко сократился. Затраты на энергию вышли из-под контроля.

Казалось, что хуже уже некуда, но посреди бури на нас обрушился девятый вал – катастрофа 11 сентября.

Я напомнил себе среди всего этого хаоса, как я был благодарен, что меня избрали руководить компанией именно в это время, потому что я был убежден, что смогу вытащить компанию из этой беспрецедентной ситуации. Компания не станет жертвой корпоративных юристов,

банкиров и высокооплачиваемых консультантов, у которых есть ответы на все вопросы. При мне – никогда. Никто из них не сможет оценить мои понятия о характере и порядочности.

Мы запустили программу по сокращению расходов на всех уровнях и во всех географических точках, где работали наши предприятия, провели переговоры о равных позициях для держателей облигаций и рефинансировали наш долг с помощью тех восьмидесяти семи кредиторов. Мы собрали дополнительный капитал, чтобы выплатить этот долг. Кусочек за кусочком мы восстановили эту сложную финансовую мозаику. Выбрать банкротство было куда проще, но два с половиной года спустя наша корпорация была сильнее, чем когда-либо. Уолл-стрит была в изумлении.

Кризис дает шанс лучше познать самих себя, подняться над собой, – ведь пока все идет гладко, мы и не подозреваем, сколько в нас силы, уверенности и решительности! Благодаря трудностям мы постигаем, кто мы на самом деле и что на самом деле имеет значение.

...

Кризис дает шанс лучше познать самих себя, подняться над собой, – ведь пока все идет гладко, мы и не подозреваем, сколько в нас силы, уверенности и решительности!

* * *

В каждом из нас пребывает великий дух возможности, готовый к высвобождению. У нас есть резервы на случай опасности. В трудную минуту проявляется наша подлинная сущность – и рождаются блестящие решения.

Лидеров выбирают, чтобы они делали не только то, что предписано, были сильными духом, выходили за общепринятые рамки и доводили дело до конца. Ведь в конце дня либо лидер ведет в счете, либо это все уже не важно.

В нынешней обстановке, где всякий ищет выгоду для себя, скромность – неотъемлемая черта хорошего лидера. Следует перенимать чужой опыт и не приписывать себе чужих заслуг.

Несколько лет назад я встречался со своим старым другом Джероеном ван дер Веером, главой *Royal Dutch/ Shell Group*, в его кабинете в Гааге. Джероен в начале девяностых был президентом *Shell Chemical Company* в Хьюстоне. Тогда для меня было очевидно, что он на пути к высшему посту в крупнейшей компании мира. Мы стали близкими друзьями.

Я спросил его, что он думает о лидерстве. «Есть качество, которого в наши дни не хватает большинству лидеров, – ответил он, – это скромность». Он привел несколько примеров того, как влиятельные люди лишались постов из-за неспособности к обучению и отсутствия скромности.

«Они “сами все знали”, не слушали ничьих советов, даже мудрых и благоразумных. А ведь их основная задача была в том, чтобы воспитывать других лидеров, они должны были заглядывать далеко вперед – и не питать лишних иллюзий по поводу собственных возможностей!»

Вдобавок лидеры должны быть честны с теми, кого собираются вести за собой. Легко делиться хорошими новостями. Когда дело касается тревожных новостей, будьте честны и возьмите ответственность на себя. Если положение не из лучших – не скрывайте этого. Своевременно сообщайте своим сотрудникам об имеющихся проблемах – и не перекладывайте эту обязанность на подчиненных.

Когда я учился в девятом классе, то подрабатывал сборкой тележек и трехколесных велосипедов в аптеке *Payless Drugstore*. В канун Рождества управляющий складом подарил мне коробку шоколадных конфет с вишней – и уволил меня. Я был потрясен. Управляющий не предупредил меня, что эта работа – временная. Я очень расстроился – и поклялся, что со своими сотрудниками всегда буду честным в том, что касается возможных увольнений и сокращений.

* * *

Лидер должен иметь настоящий авторитет, быть энергичным и в лучшем смысле этого слова заинтересованным. За последние 25 лет я перебивал директором пяти основных фондовых бирж Нью-Йорка. За это

время я видел не так много мужчин и женщин, которые действительно оказывали помощь компаниям. Слишком часто директора принимают дурацкие решения, продиктованные Уолл-стрит, вредные для компании в долгосрочной перспективе, потому что в наши дни процветает болезненное пристрастие к быстрому обогащению.

Может показаться, что большинство директоров корпораций лучше знают, как им поступать. В конце концов, предполагается, что это умные и успешные люди. К несчастью, большинство современных бирж – это что-то вроде клубов общения, которые не в состоянии защитить долгосрочные интересы акционеров.

...

К несчастью, большинство современных бирж – это что-то вроде клубов общения, которые не в состоянии защитить долгосрочные интересы акционеров.

Большинство директоров корпораций не обладает должным знанием отрасли, в которой работает вверенная им компания. Менеджеры легко манипулируют такими директорами, поскольку последних заботят по преимуществу зарплата, льготная пенсия и престиж занимаемого поста. Как правило, они инвестируют в компанию лишь малую долю своего капитала. Они не выносят конфликтов с исполнительными директорами, председателем и прочим начальством.

Акционеры были бы в ярости, если бы узнали, насколько очень многим директорам корпораций не хватает сосредоточенности, квалификации, связей и способности выносить суждения. Да, эти директора порой в гневе увольняют исполнительного директора за плохо проведенную сделку или явное отступление от моральных норм, но было бы лучше, если бы они в первую очередь не давали исполнительным директорам заключать невыгодные сделки или принимать непорядочные решения.

Всегда радуйтесь, когда кто-то из директоров нарушает привычный порядок ради новаторского решения, предлагает иную перспективу,

поднимает нравственные вопросы и сосредоточивается на долгосрочном процветании акционеров.

Я уважаю многих исполнительных директоров в современном деловом мире. Они преданы своему делу, талантливы и честны. Они ценят тот факт, что на них возложили руководство компанией. Они принимают свои обязанности: поддерживать бизнес в здоровом состоянии, добиваться честной прибыли самым профессиональным и общественно ответственным из всех возможных путей и проявлять моральную устойчивость, и они отличаются открытостью.

* * *

Если корабль попадает в беду, как в истории, которую я уже рассказывал, все взгляды устремлены на капитана. Возможно, ошиблись подчиненные, но именно капитан должен взять на себя ответственность за ошибку и вывести корабль из беды. И будьте уверены, ошибку куда труднее исправить, чем совершить.

Лидерство – это привилегия. Облеченные властью также должны знать, что они в ответе за свои решения.

Довольно часто бывает, что люди отказываются от более высоких доходов, чтобы поступить на работу в организацию, возглавляемую сильным и честным лидером. Большинство хочет находиться под командованием того, кто заслуживает уважения и восхищения. Они хотят сработаться с таким лидером и часто строят свою жизнь, следуя его примеру, будь то в корпоративной, религиозной, политической, семейной, педагогической или другой сфере.

Хороший пример тому Митт Ромни, бывший губернатор штата Массачусетс, который навел порядок на скандальных Олимпийских играх 2002 года. Это классическое проявление лидерских качеств повлияло на всю организацию Олимпиады и на тысячи волонтеров. В результате Игры остались в истории как самые успешные и беспроблемные за недавнюю историю.

Напротив, коль скоро на лидеров смотрят и им подражают, их неэтичное и противозаконное поведение может разрушительно подействовать на других.

* * *

Вероятно, отвага – все же главнейший фактор, определяющий лидера. Бывает, что люди отлично знают, что правильно, а что нет, – но им не хватает смелости следовать собственным принципам.

Лидеры, будь то в семье, корпорации, организации или в сфере политики, должны быть готовы к тому, что придется плыть против течения, если большинство отвергает их нравственные ценности. Если вы действуете верно и справедливо – не обращайте внимания на критику и насмешки. Предполагается, что быть лидером непросто. Отвага абсолютно необходима. Без нее, как отметил Уинстон Черчилль, прочие добродетели теряют смысл. «Отвага – первое из человеческих качеств, поскольку оно гарантирует все остальные».

Некоторые экономисты утверждают, что у лидеров в мире бизнеса всего одна обязанность: принимать все *легальные* меры, чтобы увеличить доходы корпорации. По мнению этих экономистов, коммерция аморальна по самой своей сути. Конкурируйте открыто и свободно, как вам захочется, только, пожалуйста, никакого обмана и мошенничества (нарушения инструкции).

Принять такое кредо без должного акцента на морали – это прямой путь к оправданию этического «срезания углов». Именно так по примеру старших товарищей и поступают, выходя на рынок, студенты факультетов бизнеса. При этом скромность, порядочность и общественное лидерство отходят на второй план.

Евангелие от этих экономистов предполагает, что если кто-то найдет в законе лазейку, позволяющую «срезать углы», то ему совсем не обязательно бежать по той же овальной дорожке, что и другие участники состязаний. Разрешается – нет, даже предписывается, – наращивать результаты, максимально широко трактуя официальные правила поведения, даже если это совершенно непорочно.

И дело тут для меня не в одних лишь нравственных проблемах, которые влечет за собой подобный образ мысли. В чем-то я согласен с этими экономистами: у бизнеса как такового не может быть этики, как не может ее быть у здания, этические нормы устанавливают люди. Отличие

моей позиции в том, что профессиональная мораль, как я считаю, отвлекает бизнесменов от фидуциарных обязанностей.

Формально бизнес сам по себе может быть аморален, но его лидеры должны опираться на моральные решения. Чтобы под давлением современного рынка следовать моральному компасу, нужна большая смелость, но факт остается фактом: чей бы это ни был компас и как бы его ни держали, ночью или днем, – север всегда на севере, а юг – на юге.

Следование моральному компасу – не для слабых духом. Лидеры, достойные так называться, понимают и принимают тот факт, что их избрали за личные достоинства и отвагу ничуть не в меньшей степени, чем за управленческие навыки, находчивость и проницательность.

...

Следование моральному компасу – не для слабых духом.

Да будет у вас: «да, да» и «нет, нет».

– Книга Иакова, 5:12

Первая поправка к Конституции США состоит из 45 слов, молитва «Отче наш» – из 66 слов, Геттисбергское послание – из 286 слов. В Декларации независимости 286 слов, но правительственные указания относительно продажи капусты в сумме составляют 26 911 слов.

– «Национальное обозрение»

Один смелый человек – это уже большинство.

– Эндрю Джексон

Глава пятая

ДЕРЖИТЕ СВОЕ СЛОВО

Пора укрощать корпоративных юристов

Когда Шекспир говорит, что в первую очередь следует убить всех законников, это не руководство к действию, – но можно понять тех, у кого подобная мысль вызывает улыбку, учитывая, что профессия юриста с нашего молчаливого согласия лишает Америку личной ответственности и доверия. Все мы в той или иной степени в ответе за этот распад целостности, но наитягчайшую вину, за несколькими значимыми исключениями, я возлагаю на поверенных, особенно корпоративных юристов.

Юристы не рождаются с подобными устремлениями – но, получая профессиональное образование, они обучаются выбивать себе преимущество, выигрывать, а не посредничать. Многие корпоративные юристы, якобы защищая закон, довели дело до того, что скрепить сделку простым рукопожатием уже невозможно. Они – я неколебимо убежден в этом – нагнали волну всеобщего недоверия, разорвали во многих случаях давнюю дружбу и подменили добрую волю в человеческих отношениях лазейками, уловками и обтекаемыми выражениями.

Некогда человека связывало его слово, теперь же слово подчинено юридическому рассмотрению.

...

Некогда человека связывало его слово, теперь же слово подчинено юридическому рассмотрению.

Прямые и четкие договоренности не имеют силы, если к ним не прилагается сотня страниц напечатанных мелким шрифтом исключений и примечаний на юридическом жаргоне. Сделка, скрепленная рукопожатием, недействительна без подписанного документа, по сложности сопоставимого с Версальским договором.

В этом огромная слабость нашей системы, поскольку у большинства юристов нет никакого опыта в бизнесе. Они обычно сосредоточиваются на том, почему нельзя или невозможно сделать что бы то ни было. В этом хоре отрицающих охотничьи псы закона поют тенором и сопрано, а

кредиторы, бухгалтеры и консультанты дополняют убийственный хорал альтами и баритонами. Сами они могут полагать, что поют абсолютно слаженно, но большинство из нас слышит сплошной диссонанс.

Как написал в статье для «Business Week» Джеффри Зонненфельд, замдекана по исполнительным программам в Йельской школе менеджмента, корпоративные юристы – это вице-президенты Нет.

Если клиенты позволяют юристам принимать бизнес-решения, для которых у тех не хватает квалификации, проблемы практически неизбежны. В недавней статье для журнала «Inc.» Норм Бродски пишет, что толковые юристы понимают границы своей компетенции и не лезут с непрошеными советами. «Не столь толковые юристы, – утверждает он, – рвутся вперед и в итоге все портят... Юристы – это не бизнесмены, хотя многие из них хотели бы уверить вас в обратном».

Многие генеральные директора и другие члены корпоративной иерархии ловят каждое слово «мудрого» юриста, не сознавая, что носитель информации менее всего готов консультировать имеющих значительный опыт работы на рынке.

Люди по природе своей честны, но, если вы будете разжигать юридический пыл, другая сторона поступит так же. В этот момент переговоры начинают вместо вас вести адвокаты.

...

Люди по природе своей честны, но, если вы будете разжигать юридический пыл, другая сторона поступит так же.

Заприте юристов на чердаке до тех пор, пока они вам в самом деле не понадобятся. В какой-то момент своей карьеры я выгонял юристов с любых совещаний, где шли переговоры о слиянии, и приглашал, лишь когда для заключения сделки требовалась техническая экспертиза по законам и языку.

Не то чтобы юристы по природе своей не порядочны или злы – не более чем представители любой другой профессии. Проблема в том, что юристы ставят личную этику выше профессиональных стандартов. Юристов учат защищать интересы клиента, даже если это причинит другой стороне ущерб, которого можно избежать.

Мюррей Шварц, довольно известный и опытный юрист из Нью-Йорка, которого часто называют юристом для юристов, убежден, что при защите клиента юрист «ни по закону, ни профессионально, ни морально не несет ответственности за средства, с помощью которых добивается цели».

Бывший верховный судья штата Юта Майкл Циммерман считает, что подобные рассуждения – не более чем удобный способ избежать моральной ответственности. Юристы – это больше, чем аморальные техники.

Разумеется, юристы – не единственная профессиональная группа, время от времени склонная разделять личную этику и профессиональные стандарты. Представители табачных компаний, которым надо лишь расширить рынок и повысить доходы корпорации, успокаивают свою совесть, утверждая, что никто не заставляет людей курить. Вред человечеству, который приносит их продукция, просто не рассматривается в теориях бизнеса, которые сконцентрированы на звоне кассового аппарата.

Политики юлят и мошенничают, много обещают и мало делают, и все это ради того, чтобы остаться у руля. Все средства хороши в любви, на войне, при подсчете убытков и доходов и раздаче предвыборных обещаний.

Новостные издания и программы прикрываются «правом общества на информацию», оправдывая небрежную, нечестную, избыточную ошибками подачу событий Первой поправкой.

И наконец, я уже высказал свое мнение относительно Уолл-стрит, арены, на которой дезинформация считается добродетелью.

Я клоню к тому, что существуют важные вопросы личной этики, честности и порядочности, которые время от времени должны оказываться важнее, чем традиционные стандарты профессиональной практики.

Я приберег для этой проблемы самые жесткие слова, поскольку глубоко убежден: прямота – главная из добродетелей. Горько, что в

наши дни два человека не могут положиться на простое устное соглашение и что мы не готовы отвечать за собственные ошибки.

Переосмыслить понятия о личной ответственности и связанности данным словом – значит сбросить с себя юридическое ярмо. Мы сможем избежать многих конфликтов и судебных разбирательств, если предложим доверие, примем на себя ответственность и будем верны слову, даже когда это неудобно.

...

Переосмыслить понятия о личной ответственности и связанности данным словом – значит сбросить с себя юридическое ярмо.

Супруги, соседи и партнеры по бизнесу обычно не бегут к юристу при малейшем разногласии. Если мы станем придерживаться базовых моральных ценностей, не будет нужды в юридических соглашениях.

Авраам Линкольн, сам юрист по профессии, говорил об этом: «Не поощряйте сутяжничество. Где возможно, убедите соседа пойти на мировую. Лучшую возможность быть хорошим человеком юрист получает, когда выступает в роли миротворца, – а такой случай ему всегда предоставится».

Забавно, что в Америке на каждого инженера приходится по сорок юристов, а в Китае, одной из самых динамично развивающихся стран, сорок инженеров на каждого юриста. Не могу с уверенностью утверждать, о чем это говорит, но – явно не в пользу Соединенных Штатов. Можно считать простым совпадением, что всплеск моральных и юридических ошибок в мире бизнеса совпал с ростом количества юристов.

«Бизнес-решения обычно подразумевают риск, – замечает в своей статье Норм Бродски. – Вот почему принимать их должен бизнесмен. Кто, кроме него, сможет определить, на какой риск он готов пойти? К несчастью, некоторые юристы не понимают, что оценка риска – обязанность клиента».

Поймите меня правильно. Юристов нужно слушать, но их дело – только советовать. Первое и последнее слово должно остаться за вами!

...

Юристов нужно слушать, но их дело – только советовать. Первое и последнее слово должно остаться за вами!

Некоторые из нас шагу ступить не могут, не посоветовавшись с юристом. Поступая так, мы теряем себя. За нас думает кто-то другой, и в итоге мы никому не доверяем.

Наличие юристов неоправданно осложнило жизнь. Проблема в том, что мы верим в необходимость постоянно иметь под рукой законника. Практически все, идя заключать сделку, берут с собой юриста – на случай, если другая сторона попытается их надуть.

Поскольку дьявол прячется в деталях, юристам на переговорах есть где развернуться и показать себя. Закон, как и медицина, программирование и высадки на Луну, сложен. Большинство из нас не разбирается в компьютерах, медицине, ракетах – и законах. Мы чувствуем, что находимся не в том положении, чтобы задавать вопросы, – а зря. Настаивайте на справедливом итоге и обращайтесь к деловому здравому смыслу.

...

Поскольку дьявол прячется в деталях, юристам на переговорах есть где развернуться и показать себя.

Юристы приучили нас к тому, что слабое место всегда отыщется, любое соглашение можно расторгнуть, а жизнь – это вообще одна большая лазейка. Рукопожатие бессмысленно, как финансовая отчетность корпорации *Enron*. Боже упаси, чтобы закон остался законом. В наши дни закон гласит то, что нужно клиенту. Мы можем подать в суд на кого угодно и за что угодно. Мы можем уничтожить репутацию, одним лишь словом запустив ложный слух в Интернет, где он вмиг разлетится по всему миру.

И при всем при том мне посчастливилось знать несколько замечательных юристов, которые на деле взыскивают справедливости и защищают честные сделки. Юристы могут оказать неоценимую помощь, если придется разбираться в мириадах правительственных постановлений и языке контрактов, напичканном терминами, юридическими западнями и всякой околесицей. И конечно, они

необходимы, если вы оказались в суде – от чего отнюдь не стоит зарекаться: современный мир кишит сутягами. Именно в этих случаях юристы и нужны.

Генеральный директор – это человек, который берет на себя риск, который должен определить порядочный образ действий, который решает, на какой скорости и в каком направлении пойдет корабль. Если все эти решения передоверить юристам, то юристы и будут возглавлять компанию. Насколько я понимаю, корпоративные юристы имеют лишь совещательный голос.

В наше сутяжническое время неудивительно, что многие компании ищут генеральных директоров с юридическим образованием. Хотя и бывают исключения, это, видимо, все же ложный путь. Юристов можно обучить финансовому делу и ведению бухгалтерии, но игра в команде, предпринимательский риск, понимание рынка и умение полагаться на рукопожатие вовсе не появляются автоматически у тех, кто привык думать, чувствовать и действовать как юрист.

Я заметил, что во многих случаях компания, возглавляемая юристом, переживает большой упадок, а часто и финансовую катастрофу – потому что сотрудники, вместо того чтобы стараться как можно лучше удовлетворить потребности клиента, начинают заниматься крючкотворством. И боже, помоги поставщикам и сотрудникам, которые хотят простых и прямых отношений.

Как писали в «Business Week» в конце 2004 года, «не ждите, что в ближайшее время докторская степень по юриспруденции заменит магистерскую по бизнес-администрированию».

* * *

Часто, чтобы сдержать слово, надо проявить большую решительность. Вот две истории из моей жизни.

В 1986 году после долгих переговоров с Эмерсоном Кампеном, председателем и генеральным директором *Great Lakes Chemical Company*, мы согласились, что он купит сорок процентов подразделения моей компании за пятьдесят четыре миллиона долларов. Переговоры

были долгими и трудными, но в конечном счете мы скрепили сделку рукопожатием.

От Кампена не было вестей в течение нескольких месяцев. Примерно через четыре месяца после переговоров юристы *Great Lakes* позвонили и сказали, что хотели бы набросать кое-какие документы. Они не торопились – дела, как всегда. Три месяца понадобилось, чтобы оформить на бумаге довольно простое соглашение о покупке. В итоге между рукопожатием и завершением работы над документами прошло шесть с половиной месяцев.

Тем временем стоимость сырья резко упала, и у нас намечалась рекордная прибыль. Она утроилась за каких-то полгода. Ничего так и не было подписано, обмен документами не состоялся. Кампен позвонил с примечательным предложением.

«Сорок процентов *Huntsman Chemical* на данный момент, по оценкам моих банкиров, стоит двести пятьдесят миллионов долларов, – сказал Кампен. – Мы обменялись рукопожатием и договорились о цене в пятьдесят четыре миллиона полгода назад». Он не планировал выплачивать полную разницу, но считал, что будет честно, если он выплатит по меньшей мере половину, и предлагал так и поступить.

Я отказался – использовать оценочную стоимость или заставлять его покрывать часть разницы было бы нечестно. Я сказал, что раз мы скрепили рукопожатием соглашение о пятидесяти четырех миллионах, это и есть цена, которую поверенные должны внести в документы.

«Но это нечестно по отношению к вам», – сказал Кампен.

«Вы ведете переговоры за свою компанию, Эмерсон, и уж позвольте мне вести переговоры за свою», – ответил я.

Память об этом рукопожатии Кампен хранил всю жизнь и унес с собой в могилу. Он пожелал, чтобы на его похоронах произнесли речь два человека: губернатор штата Индиана и я. Я никогда не был близким другом Эмерсона, но мы оба помнили важный урок. Я, конечно, мог заставить *Great Lakes* заплатить дополнительные двести миллионов за сорокапроцентную долю в моей компании, но не захотел идти против своей совести и оглядываться через плечо. Я был связан своим словом.

Забавно: когда я работал над вторым вариантом рукописи, возникла ситуация, при которой руководство фирмы, которая согласилась купить мою компанию, о чем был подписан договор, решило, что больше не хочет выплачивать установленную цену. Мне пришлось привлечь их к суду, и там судья объявил, что они все-таки связаны своим словом.

В начале 1980-х моей первой большой сделкой была покупка нефтехимического предприятия у нефтяной компании *Shell*. Питер де Леев, вице-президент *Shell*, предложил готовый набросок соглашения и попросил меня посмотреть его к утру, чтобы мы вместе могли обсудить его. Я внимательно все прочел, внес некоторые незначительные изменения и тут же все подписал. Хотя он еще не показывал соглашение юристам, это был самый краткий, тщательно подготовленный и обязывающий документ, какой мне доводилось читать.

Де Леев был поражен. Он хотел, чтобы мои (и его) юристы просмотрели соглашение. Я сказал, что доверяю ему. Хотя он и дал потом документы своим юристам (у которых, разумеется, тут же нашлось множество вопросов и дополнений), моя подпись и демонстрация доверия убедили Леева, что я вполне серьезен, и способствовали тому, что он в ближайшие месяцы помог разрешить все затруднения. В ходе переговоров ищите игроков, которым вы сможете доверять, и пусть юристы сидят на скамейке запасных.

Я рассказываю эти случаи не из хвастовства, это было бы некрасиво по отношению к читателю. Однако же необходимо, чтобы мы все понимали, как важно держать свое слово.

* * *

Беда нашего времени не в юристах как таковых – а в том, что они стали вездесущими. Совсем изгонять юристов не нужно – следует лишь четко очертить границы их компетенции. Пусть они консультируют вас по правовым вопросам – а прочие решения предоставят принимать соответствующим специалистам.

Доверяйте больше как друг другу, так и самим себе. Как однажды спросил покойный журналист и писатель Фрэнк Скалли: «Почему не пройти дальше по ветке? Разве не там висят плоды?»^[1].

Однако доверие не должно быть слепым. Оставьте слепую веру религии. Благоразумный деловой человек понимает, с кем и о чем именно ведет переговоры. По этому поводу замечательно говорил президент Рональд Рейган: «Доверяй, но проверяй». Если мы полагаемся на собственное чутье и способность разбираться в людях, нам будет проще доверять другим.

...

Однако доверие не должно быть слепым. Оставьте слепую веру религии.

Имея возможность формировать собственный характер, мы обязательно должны усвоить великое наследие доверия и порядочности. Мы останемся в людской памяти как люди открытые и верные своему слову.

Личная и корпоративная порядочность должна стать атрибутом рынка. В глубине души мы все догадываемся, что, пожимая партнеру руку, тем самым даем обещание. Помните, как говорят: «Не сойти мне с этого места»? Рукопожатие всегда должно быть таким же надежным, как и подписанный и оформленный по всем правилам документ.

Следует вести переговоры честно и старательно, стремясь к возможно лучшему результату. Когда рукопожатие состоялось, слово надо сдержать – любой ценой. Спорить можно лишь до момента соглашения. Когда вы пожмете друг другу руки – все, переговоры окончены. Ваше слово – ваш главный актив, честность – ваша лучшая добродетель. Без нее, как полагал еще Цицерон, не может быть достоинства.

...

Умножается имущество, умножаются и потребляющие его; и какое благо для владеющего им: разве только смотреть своими глазами?

– Екклесиаст, 5:10

Глава шестая

ПОЧЕМУ МЫ ПЕРЕСТУПАЕМ ЧЕРТУ

Искушений немало, но напоминания помогут

Как же так получается, что некоторые толковые студенты пользуются шпаргалками? Почему некоторые во всех прочих отношениях примерные граждане мухлюют с подходящими налогами? Почему сильные талантливые атлеты травят себя стимуляторами? Как могут люди, называя себя верующими, врать, глядя вам в глаза? Что толкает законопослушных людей на супружескую измену? Почему некоторые сверхбогатые главы компаний пополняют свои и без того туго набитые бумажники бесчестными способами? И, раз уж мы взялись за разгадку тайн жизни, с чего это вдруг чем богаче человек, тем ему порой труднее поделиться с нуждающимися?

Все это простые вопросы, а ответы на них сложны и разнообразны. Разумеется, нас никто не заставляет поступать непорядочно, но отсутствие честности (и эгоизм) встречается довольно часто, если судить по средствам массовой информации, научным исследованиям и нашему собственному опыту. Некоторые говорят об упадке честности, хотя тому нет эмпирических подтверждений. (Да и кто бы поверил опросу среди лжецов?) В наши дни люди, может быть, и ведут себя менее этично, однако же им стало труднее утаивать свои грешки. Скандалы, которые у всех на слуху, – тому подтверждение.

Я знаю, непорядочность – примета не только нашего времени.

...

Непорядочность – примета не только нашего времени.

Большинство из нас считают себя честными, порядочными, высоконравственными людьми – и как правило, так оно и есть. Очевидное противоречие между нашим представлением о себе и тем, каковы мы на самом деле, показывает, что мы что-то не учли. В самом деле, мы то и дело допускаем непорядочность в мелочах по самым разным причинам.

Для кого-то мотивацией служит всего лишь сомнительное удовольствие переступить черту, искусить судьбу. Для других

непорядочное поведение «разумно» с точки зрения прямой выгоды – соответственно недостойная цель может «стоять» риска.

Бывают ли положения столь безнадежные, что выбора нет и остается лишь «срезать углы»? Переживают ли некоторые люди под давлением такое вот «короткое замыкание»? Или они просто слишком эгоистичны, чтобы задумываться? Для недолжного поведения может быть много причин, верный же путь всегда единственный.

...

Для недолжного поведения может быть много причин, верный же путь всегда единственный.

Честность считается добродетелью во всех религиях и практически в любом обществе. Все новые и новые исследования показывают, что люди ценят честность и свято верят, что они честны. Нам не нравится, когда нам врут, не нравится быть жертвой мошенников. Нас приводят в ярость дурное поведение должностных лиц и подделка финансовых отчетов главами корпораций.

Более того, мы можем при необходимости распознать непорядочное поведение. Родители знают, когда дети их обманывают. Недавние исследования восприятия ценностей маленькими детьми показали: даже трехлетние малыши понимают, когда им говорят неправду.

Тот факт, что мы время от времени оступаемся, – не бог весть какое откровение. С тех пор как праотец Адам срезался на своем первом тесте, в мире полно тех, кто выбирает неправильный ответ. В конце концов, мы слабые несовершенные человеческие существа, склонные ошибаться. Наши пристрастия, жадность и тщеславие, как правило, становятся поводом для морального «схода с рельсов». К счастью, случайная ошибка для большинства из нас не превращается в систему, поскольку вызывает неприятное чувство вины и стыда. Рано или поздно мы признаемся в содеянном. Никому не хочется нарушать данное слово.

И все же порой сдержать его невозможно. Помните, однако, что неблагоприятный поворот событий не избавляет нас от данного обещания. Освободить нас от данного слова может лишь тот, кому мы

его дали. Мы должны сообщить ему о затруднительном положении и дать возможность (но не заставить) освободить нас от обязательств.

Во дни процветания люди иногда сходят с пути праведного, ослепленные блеском золота. Возникает искушение продлить эйфорию возможно более легким способом.

Мы можем решить, что этическое поведение лишает нас преимущества по отношению к другим. (Атлеты, употребляющие допинг, например, чувствуют, что не могут себе позволить остановиться, поскольку их соперники тоже сидят на игле.)

Непорядочное поведение можно рассматривать и более прагматично. Потенциальная кара за нечестность может показаться мелочью в сравнении с предполагаемыми выгодами, и обман оказывается стоящим делом.

В беспокойные времена люди могут считать непорядочность единственным способом сделать карьеру, легчайшим путем к богатству, единственным шансом «удержаться на плаву». Они могут хвататься за ложное убеждение, что им нечего терять или что бесчестие будет иметь место «в первый и последний раз». Честно говоря, это скользкая дорожка.

Для лжи, мошенничества и эгоизма нет оправданий при любых обстоятельствах, но вполне понятно, что во время кризиса под давлением обстоятельств люди чаще оступаются. Вот почему я считаю необходимым повторить настойчивый призыв к пересмотру нашей нравственной позиции.

Некоторые люди (вероятно, их меньшинство) в бизнесе, спорте, науке, политике и разного рода организациях, прямо скажем, патологически непорядочны. Им нужна помощь, которую я предоставить уже не могу. К тому же бывают люди, которым элементарно наплевать на других. Их волнуют лишь они сами. Такого рода люди – это растущая проблема и прямая угроза ценностям, которые нам дороги.

Временами мы оказываемся перед нелегким выбором: обмануть и получить от этого сиюминутную выгоду – или сохранить незапятнанным свое доброе имя? В любом случае, что-то выбрать – значит чем-то

поступиться. Если награда невелика, остается выбрать честность и мы примем это решение без особых усилий. Если же на кон поставлено нечто более существенное, удержаться от искушения куда труднее.

Эта теория затрат и преимуществ легла в основу эксперимента 2005 года «Нечестность честных людей», проведенного экономистами Ниной Мазар и Дэном Ариэли из Массачусетского технологического института и Оном Амиром, специалистом по маркетингу из Калифорнийского университета в Сан-Диего.

Участники тщательно взвешивали преимущества и недостатки честности и ее отсутствия в поисках решения, максимально учитывающего их интересы, включая внутреннюю удовлетворенность. Им платили исходя из количества правильных ответов. Другими словами, если испытуемый не знал ответа на вопрос, то, добыв правильный ответ нечестным путем, он мог получить большее вознаграждение.

Разумеется, мошенничали многие. Страх попасться, похоже, не очень их удерживал. Но, когда разработчики теста кое-что изменили в условиях, результаты резко изменились. Скоро я расскажу, что именно произошло.

...

Семья и друзья – это суть нашей жизни и то, что после нас останется по большому счету.

Победа не всегда измеряется деньгами. Бывает, что приходится терять деньги, и немалые, но победа – это куда больше, чем финансовая статистика. Оценивая, чего мы стоим, сначала надо обратиться к основам нашей жизни, а это ценности, здоровье, семья, друзья. Умирать не особенно весело, даже если после вас останется горшок с золотом. Семья и друзья – это суть нашей жизни и то, что после нас останется по большому счету.

Наши ценности, если они должным образом закреплены, проведут нас сквозь эти бури. В разгар кризиса глубоко вдохните и подумайте об этих ярких звездах в нашей человеческой Солнечной системе. Если они на своих местах, все хорошо. Теперь можно и начинать исправлять положение. Никогда не опускайте ценностную планку – это значило бы

солгать самим себе. Если вы хоть раз увидите в себе лжеца, ваша положительная самооценка улетучится. Лучший способ не допустить этого в ситуации кризиса – решительно действовать. Посоветуйтесь со знающими людьми, соберите и припрячьте все оставшиеся деньги, пересидите бурю и – начните все сначала. (Я начинал с нуля трижды и каждый раз приобретал не меньше миллиарда долларов.) Это возможно, и вы справитесь.

А теперь закончим рассказ об эксперименте. Испытуемые (как, наверное, и все люди) в глубине души знали, что быть нечестным плохо. Представление о честности было им не в новинку, но знать, что правильно, а что нет, не всегда достаточно, чтобы удержаться от искушения, что и показал эксперимент Мазар – Амира – Ариэли. «Вопрос не в том, чтобы знать, что врать нехорошо, а скорее в том, думает ли человек об этих нравственных стандартах и сравнивает ли с ними свое поведение, когда появляется соблазн поступить нечестно».

Итак, на второй стадии эксперимента, в которой участвовало 229 студентов, добровольцев попросили выполнить небольшое задание перед сдачей экзамена, за каждый правильный ответ на котором полагалось денежное вознаграждение. Половине студентов велели перечислить письменно десять книг, прочитанных ими в старших классах, а остальным – вспомнить столько заповедей из десяти, сколько получится. За эти предварительные задания непосредственного вознаграждения не предусматривалось.

В среднем участники вспомнили только по четыре заповеди, но этого оказалось достаточно. В группе, где вспоминали прочитанное, показатели списывания не изменились в сравнении с предыдущим днем, зато они заметно снизились у тех, кто вспоминал заповеди – основной моральный кодекс иудео-христианской культуры. Вот вкратце выводы ученых: когда нам напоминают о наших основных ценностях, тяга к обману уменьшается.

...

Когда нам напоминают о наших основных ценностях, тяга к обману уменьшается.

Людей удерживали от лжи не правила или возможное наказание. Это было просто напоминание об основных ценностях, пришедших к нам с незапамятных времен: не укради, не лги, не мошенничай.

Нам крайне нужно, чтобы мы сами или же кто-то другой постоянно напоминал нам об универсальной аксиоме: честность – лучшая политика.

...

Честный человек говорит правду, несмотря на то что она может обидеть, тщеславный – именно потому, что она обидна.

– Уильям Хэзлитт

Знать других – это мудрость. Знать себя – просвещенность.

– Лао-цзы

Глава седьмая

МУДРО ВЫБИРАЙТЕ СОВЕТНИКОВ

Окружайте себя союзниками, у которых хватит смелости сказать «нет»

Мои дети убеждены, что я человек другой эпохи. Я так и не научился пользоваться компьютером и не совсем понимаю, как работает электронная почта. Я часто пишу письма и записки от руки. В современном высокотехнологичном мире я могу жить потому, что вокруг меня много технически компетентных людей. В каком-то смысле моя старомодность делает мою жизнь приятнее, придавая моим отношениям с людьми более личностный характер.

Если вы не разбираетесь в чем-то, найдите тех, кто разбирается. Меня окружают чудесные мужчины и женщины, талантливые, умелые, энергичные, добродетельные и многообещающие. Они знают, что членство в команде Хантсмэна подразумевает соответствие следующим требованиям.

- Приверженность правильным ценностям.
- Верность компании.
- Верность генеральному директору.
- Компетенция.

Короче говоря, я ищу нравственных, верных, талантливых сотрудников. Найти талантливых как раз легче всего. Определить соответствие другим критериям можно, лишь обладая тренированным зрением и слухом. Меня не интересуют пол, раса, религиозная, политическая и этническая принадлежность, то, в какую школу ходил претендент, его родословное древо, прическа и прочие индивидуальные особенности, которые, похоже, смущают некоторых работодателей. Судите о людях по их ценностям, характеру и поступкам, а не по облику, происхождению и мировоззрению.

В моей компании работает целых шестнадцать тысяч человек, что существенно больше двухсот рабочих, вместе с которыми я начинал тридцать пять лет назад. Чтобы руководить этими сотрудниками, я

выбираю людей, обладающих лидерскими качествами и профессиональным мастерством, значительно превосходящим мое.

Жизнь – это не игра в солитер, люди зависят друг от друга. Когда один поступает хорошо, это идет на пользу другим. Когда спотыкается один, он также тянет за собой других.

...

Жизнь – это не игра в солитер, люди зависят друг от друга.

Не бывает команд из одного человека – и по определению, и по закону природы. Успех – это общее усилие, он зависит от тех, кто рядом с вами.

Меня лично всегда делало сильнее окружение, состоящее из людей, которые придерживаются тех же или более высоких ценностей, чем я, которые разделяют мою страсть и мои планы и которые способнее меня.

Меня часто спрашивают, почему *Huntsman Corp.* преуспела. В чем секрет, как удалось начать с нуля и стать богатым? Я считаю, в первую очередь необходимо обладать прямоотой, пронизательностью, целеустремленностью, щедростью, уверенностью и смелостью принимать решения, которые дают возможность оторваться от конкурента или от того, что на данный момент общепринято на рынке. Потом я обычно добавляю: первое и важнейшее решение для вашего успеха – тщательно выбрать людей, которые будут вас окружать. Убедитесь, что они разделяют ваши ценности, что в трудные времена они не сломаются и не свернут на скользкую дорожку, что они умны и понимают, чего добиваются, и положитесь на их преданность.

«Wall Street Journal» недавно опубликовал перечень качеств, на которые рекрутеры обращают внимание при найме нового персонала. Три главнейших, лидирующих с большим отрывом – навыки общения, способность хорошо работать в команде и личная честность.

Что интересно, опыт работы и стратегическое мышление оказались посередине списка из двадцати наиболее желательных характеристик нанимаемых.

Что толку нанимать старшего менеджера по продажам, талантливого инженера-компьютерщика или выдающегося начальника производства, если у вас с ними разные ценности? Если вы действуете по разным стандартам, как смогут сотрудники предупредить вас об опасном повороте? Если эти сотрудники не отличают север от юга или, что еще хуже, им все равно, каким образом организация будет следовать намеченным курсом? Поддерживайте отношения с теми, кого можно научить.

Происхождение, возраст, образование и опыт ключевых сотрудников могут различаться, но основные ценности должны быть едины и в согласии с культурой, какую вы хотите видеть в вашей компании, организации и дома. Никогда не забывайте об этических ожиданиях. В противном случае будьте готовы к тяжким последствиям.

Не всегда легко найти сотрудников-единомышленников, но поиск того стоит. Вместе вы будете нести ответственность за установление и усиление нравственного стандарта. Вместе вы подадите пример. Если у кого-то из управленцев есть привычка «срезать углы», организация и все входящие в нее в конечном итоге за это заплатят.

В юности мы бессознательно выбирали друзей со сходными ценностями. Нам, к примеру, не нравилось иметь дело с теми, кто не отличается правдивостью. Мы относились к ним настороженно. Ложь казалась такой глупой и ненужной! Никому не нравится бесчестность. Помню, я общался с людьми, которые зачастую не пользовались особой популярностью в школе, но они пользовались уважением. И одной из причин для этого уважения была их честность.

Хотя мы регулярно используем эти термины как синонимы, есть разница между *восхищением* (популярностью) и *уважением*. Первое относится к положительным внешним качествам, последнее – это положительное признание чьей-то внутренней силы и характера. Мы восхищаемся знаменитостями, но вовсе не обязательно уважаем их. Мы уважаем великих учителей, но они не всегда нам нравятся.

Некоторые люди заслуживают восхищения и уважения. Если, однако, приходится выбирать одно из двух, пусть это неизменно будет уважение.

...

Некоторые люди заслуживают восхищения и уважения. Если, однако, приходится выбирать одно из двух, пусть это неизменно будет уважение.

Большинству из нас время от времени приходится выбирать между популярностью и поступками, соответствующими нашим личным ценностям. Поиск немедленного удовлетворения и выгодных путей приводит нас к опасности утратить сам характер, который порождает долговременный успех и уважение. Выбирать друга или сотрудника, которого уважают за приверженность ценностям, умно. Это гарантирует, что вам не придется беспокоиться насчет надежности этого человека.

Я однажды опросил группу из двухсот старшеклассников о том, в чем состоит разница между уважением и популярностью. Ответы оказались интересными. Один молодой человек определил уважение как «мое самоощущение, когда я знаю, что поступаю честно и правильно». Великолепный ответ, ведь, знал он об этом или нет, человеку сложно уважать других, не уважая себя.

Когда одного восьмиклассника спросили, можно ли быть и популярным, и уважаемым, он сказал, что да – если человек верен своим ценностям и обращается с другими доброжелательно и неравнодушно. Я ответил, что такие люди встречаются редко, но, если стоит выбор между двумя качествами, полезно помнить, что популярность преходяща. Без устойчивого уважения отношения долго не протянут. Стойте за правое дело, а не за то, что популярно.

Специалист по этике Майкл Джозефсон говорит, что этика – учение о том, как мы справляемся с задачей поступить правильно при условии, что это действие обойдется дороже, чем нам хотелось бы. Именно это я пытался донести до ребят. Уважение часто достается немалой ценой, но нужно быть готовым ее заплатить.

* * *

Обычному человеку трудно идти против большинства, поступать не «как все», а «как правильно». Трудно высказываться откровенно, когда остальные полагают, что успешная карьера, популярность, богатство – удел тех, кто не высовывается, или когда ваша прямота может стоить вам работы или общественного положения. Однако, несмотря на все эти риски, верность своей совести – могучая сила.

...

...верность своей совести – могучая сила.

Еще не написано ни одной книги, не создано руководства, не разработано учебного курса, объясняющего, как именно развить в себе смелость. Смелость приходит из глубин нашей сущности. Смелость – это не понимание правого и неправого, это скорее когда хватает пороха выбрать правый путь.

Если мы специально об этом не задумываемся, этические дилеммы предстают нам в сером цвете. Мы видим черные и белые стороны ситуации, но легко сделать вывод, что наиболее безопасно курсировать в серых областях, не нарушая закон слишком уж явно. Разумеется, это самообман. Так мы обречены сползти – если уже не сползли – от светло-серого к темно-серому и к черному.

Вот почему принципиально важно мудро выбирать тех, кто встанет рядом с вами в строю, кто будет прикрывать вам спину. Они должны ясно видеть границы игрового поля жизни. У вас и ваших сотрудников должны быть одинаковые понятия о дозволенном и недозволенном. Оттенки серого практически всегда находятся за пределами дозволенного. Хотя игра в зоне серого может быть формально в рамках закона, это практика в лучшем случае опасная, в худшем – бесчестная.

Основные ценности, укрепленные постоянной сверкой с вашим внутренним компасом, важнее для компании, чем точно прописанные правила. Если чтобы определить, этичен ли тот или иной поступок, поневоле приходится копаться в официальных инструкциях, это знак опасности. Если мы вынуждены проверять, а вдруг мы поступаем неправильно, чаще всего так оно и есть.

...

Если мы вынуждены проверять, а вдруг мы поступаем неправильно, чаще всего так оно и есть.

* * *

Мне повезло иметь дело с людьми, которых отличает великолепное мироощущение в стиле «я могу». Они знают, что в конце дня мы можем принять лучшие и более этичные решения, чем те, кто не принадлежит к команде, – консультанты, юристы и кредиторы. Вообще-то, эти последние вполне могут оказаться умными, способными, знающими специалистами в области закона, бизнес-консультирования и банковского дела, но по большей части они не рискуют сами и никогда не узнают подлинной радости и удовлетворения, которое ощущаешь, обезвредив минное поле, – чтобы впоследствии на его месте основать империю.

Им так же трудно понять удовольствие и чувство, что от тебя что-то зависит, которые получаешь, когда тратишь силы и средства на благотворительность.

В трудные годы с 2001 по 2003, когда поднялись цены на энергоносители и страна переживала рецессию, *Huntsman* вместе со всей нефтехимической промышленностью оказалась в ситуации недогрузки производственных мощностей. Все, что могло пойти наперекос, так и шло, и мы были на грани финансового краха. В глубине души я отчаялся, но старался этого не показывать. Немногие из коллег верили, что я смогу победить осаждающих нас экономических драконов. Один старший служащий пришел ко мне и сказал, что если я не попытаюсь защититься от банкротства, ему придется покинуть компанию. Его склонность думать о банкротстве была мне, однако, безразлична. В конце концов, его задачей было дать совет, и он это сделал. Он сделал еще один шаг, когда сказал, что будет вынужден покинуть компанию, если я не сделаю так, как он рекомендует. Он больше не разделял мои ценности. Когда такое случается с советником или старшим служащим, мы расстаемся – так в тот раз и вышло.

В любой сфере жизни мы должны верить, что сможем преуспеть, в противном случае мы по определению уже проиграли. Если член вашей

команды больше не верит, что вы можете добиться успеха, кто-то должен уйти – либо этот человек, либо вы.

...

...мы должны верить, что сможем преуспеть, в противном случае мы по определению уже проиграли.

Те, кто эмоционально ближе всех к вам – супруг, ребенок или родитель, – часто могут быть доверенными советниками, поскольку как никто знают вас. Это особенно верно в отношении моей жены Карен. В то время как я принимаю решения сердцем, она руководствуется рассудком. У нее здравый, логичный, неэмоциональный подход к проблемам. Она, ко всему прочему, более скептически, чем я. Она слишком часто видела, как люди пользуются мной и как могут отплатить злом за добро.

Я часто представляю Карен как председателя – титул, который ей присудил в 1988 году «Forbes», и это не шутка. Она знает, о чем думает, и прямо об этом заявляет (дети ласково называют ее королевой-матерью).

Карен была чуть ли не единственным человеком, который твердо верил с самого начала, что мы сможем вытащить компанию из огня в ходе финансового кризиса 2001–2003 годов.

* * *

В природе не существует абсолютных двойников. Каждый человек уникален. Желая походить на ближнего, мы перестаем быть собой. Крах часто терпит тот, кто идет за толпой. Если человеку, за которым мы следуем, недостает силы характера, честности и отваги, его слабости могут стать нашими. Напротив, следуя за тем, кому эти качества присущи, сам становишься сильнее и решительнее.

...

Каждый человек уникален. Желая походить на ближнего, мы перестаем быть собой.

Это может показаться вам странным, но, нанимая менеджеров, я никогда не спрашиваю, какой у них был средний балл в университете, и не выясняю их классовую принадлежность. Их академическая

специальность меня тоже не волнует. Будьте уверены, я внимательно изучаю их досье, но только чтобы выяснить, насколько они честны, целеустремленны и отважны. Я хочу знать характер человека, которому предстоит стоять плечом к плечу со мной, и понять это нетрудно.

Дополнительные очки претендентам приносит работа, пусть и на полставки, параллельно с учебой в старших классах и колледже. Это говорит о целеустремленности: в конце концов, человеку приходилось оплачивать часть расходов на свое образование.

Во время службы в Белом доме я ежедневно общался со своим начальником, директором по персоналу Г. Р. (Бобом) Халдеманом. Уже через несколько месяцев я стал ощущать аморальную атмосферу «Королевского ряда», как уже начали называть западное крыло. Все хотели угодить Халдеману, причем любой ценой. Подразумевалось, что с ним можно только соглашаться, пусть и скрепя сердце. Никто из штата не смел сказать: «Подождите-ка, Боб, вы не правы».

Халдеман часто выбирал подчиненных неумно, поскольку предпочитал помощников, которые будут служить президенту без лишних вопросов, – а что это будет за служба, определял он сам. Потенциальные проблемы с законом, этические сложности и ложные суждения либо игнорировались, либо отрицались. Я не вписывался в эту картину – и это озадачивало Халдемана и его ближайшее окружение.

Как-то вечером Халдеман пригласил свою команду отобедать с ним на президентской яхте «Секвойя» – головокружительный опыт для молодого ассистента. Была прекрасная ночь, и мы плыли вниз по Потوماку. На борту были Чак Колсон, Алекс Баттерфильд, Джон Дин, Джеб Магрудер, Рон Зиглер и Дуайт Чапин, те, чьи имена вскоре стали известны каждому.

Ближе к концу обеда, как раз когда нам подавали запеченную тихоокеанскую треску, Халдеман спросил собравшихся: «А что мы будем делать с Джоном, который работает целыми днями и не отдыхает?» Я смутился. «Думаете, есть способ вытащить Хантсмэна из кабинета, чтобы он пообщался с остальными?» Вопрос, конечно, был риторическим.

Это было и одновременно не было шуткой. Он намекал на мою склонность трудиться без отдыха – но это был намек с двойным дном. Уже несколько месяцев он пытался затянуть меня в свой ближний круг. Пока что я сопротивлялся. Я ходил на совещания и выполнял свои обязанности, но сохранял дистанцию и независимость. Не то чтобы кто-то из них вызывал мою антипатию, даже сам Халдеман. Некоторыми я искренне восхищался, а кого-то даже уважал. Мы работали вместе по 14–16 часов ежедневно. Мы в какой-то мере были одной семьей.

На исходе дня мне расхотелось быть с этими парнями. Мне не нравились правила, по которым действовали многие из них. Я иначе представлял себе, что именно важно в жизни. Мой стиль жизни был проще, не как у тех, кто сидел вокруг стола той ночью. Халдеман ждал, что я стану одним из его «мальчиков». На это я не пошел.

Я всегда очень высоко ставил тех, кто сообщал мне, что такое-то поведение или политика нежелательны. Я уважаю открытость. Моя дверь всегда открыта для новостей – хороших и плохих. Многие лидеры хотят слышать только хорошее. Быть под началом таких людей опасно. Те, кто не хотят слышать плохих новостей, не захотят узнать, что они сбились с курса. Именно поэтому, к сожалению, в новостях так много историй о разоблачителях. Не то чтобы эти люди предали тех, на кого работали, или были чем-то обделены. Просто они предупреждали об опасности – но их не услышали. Вышестоящие не желали слушать плохие новости.

...

Многие лидеры хотят слышать только хорошее. Быть под началом таких людей опасно.

* * *

Все мы начинаем, обладая задатками нравственного лидера. От родителей до генеральных директоров, мы наделены мудростью видеть нравственный, достойный путь. Именно отвага отделяет тех, кто просто обладает этой мудростью, от тех, кто претворяет ее в действие. Именно отвага, а не звание, отличает подлинных лидеров от поддельных.

...

Проблема, не стоящая молитвы, не стоит и беспокойства.

– *Неизвестный автор*

Я стар и узнал немало бед, но многие из них так и не случились.

– *Марк Твен*

Глава восьмая

ГНЕВАЙТЕСЬ, НО НЕ МСТИТЕ

Мсть – явление нездоровое и непродуктивное. Учитесь двигаться дальше

В годы, предшествовавшие выборам 2000-го, Эл Гор то и дело злился. Ему просто невозможно было угодить. Подозреваю, он продолжал страдать из-за того, что набрал больше голосов, чем его соперник Джордж Буш, но коллегия выборщиков проголосовала за Буша, после того как Верховный суд признал, что Буш выиграл во Флориде.

Многие из нас таковы. Нас обижали, и не раз, и разными способами – семья, друзья, коллеги по бизнесу, средства массовой информации, политики, да кто угодно, – и первой нашей реакцией в таких случаях становится острая потребность нанести ответный удар.

Мы хотим сделать то, что Энсайн Пулвер сделал в фильме «Мистер Робертс». Он кинул большую самодельную петарду в корабельную прачечную в отместку за то, что капитан корабля отравлял жизнь лейтенанта Робертса.

Есть лучший, более плодотворный путь: обуздать свои эмоции – как бы это ни было трудно – и просто идти вперед. Поймите, что и это пройдет. Именно так и сделал Эл Гор, а потом получил Нобелевскую премию мира за свою работу по глобальному потеплению.

Оставьте все позади. Забудьте о возмещении утраченных денег, игнорируйте нанесенный конкурентом удар ниже пояса, не пытайтесь перехитрить рак. Примите случившееся и двигайтесь вперед с достоинством и надеждой. Рак настигал меня три раза, но я на этом не зацикливаюсь.

Много лет назад один знакомый бизнесмен пережил провал слияния компаний, вследствие которого ему пришлось продать свой бизнес другому претенденту с меньшей выгодой для акционеров, чем предполагала первоначальная сделка. Он решил, что потерял лицо.

Он был полон решимости расквитаться любой ценой. Мысль о расплате стала всепоглощающей. Если название компании, с которой вначале предполагалось слияние, упоминалось хотя бы вскользь, он

приходил в ярость. Если его друзья имели дело с этим учреждением, он стремился их наказать. Казалось, месть стала целью его жизни.

Его характер изменился. Умница и лидер по натуре, он более не стремился к правильному приложению сил. Столько компетенции, страсти и целеустремленности пропадало зря. Многие друзья находили, что теперь с ним сложно общаться. Он забыл, что нужно идти вперед. Горечь жалит лишь того, кто затаил злобу.

Желчь истощает физически, эмоционально и умственно, не говоря уже о вреде для здоровья. Мстительность сказывается на нашем сердце и давлении. Некоторые ученые в Хантсмановском институте рака полагают, что подобного рода сильнейшие стрессы могут даже провоцировать рак раньше, чем он проявился бы без них.

...

Желчь истощает физически, эмоционально и умственно, не говоря уже о вреде для здоровья.

Непродуктивные эмоции – это рытвины на пути к прогрессу. Они ограничивают вашу способность двигаться вперед, сосредоточиваться, думать позитивно, принимать правильные решения, творить. Время и продуктивность пропадают зря.

Чтобы не реагировать на удары ниже пояса, пренебрежительное равнодушие и мелкие уколы, может понадобиться сверхчеловеческая сила воли. Не сдерживайте эмоции, смело проявляйте чувства. Лучше недолго рвать и метать, чем долго строить план отмщения, которое вам дорого обойдется. Выскажите все, что вы об этом думаете, – быстро, яростно, раз и навсегда. Выплесните боль, гнев, разочарование. Пусть эмоции прорвутся, а потом скажите себе: «Ну вот, мне стало лучше. Все прошло. Двигаемся дальше».

Если вы похожи на меня, вам придется справляться с острой реакцией на критику. В нас заложена потребность оправдываться, объяснять и искренне отрицать свою вину перед лицом обвинителей. Много лет назад я сделал вывод, что служба обществу и правительству заслуживает некоторого количества критики – со стороны прессы, завистников и противников. Смотрите в будущее, помня слова одного из

наиболее критикуемых деятелей Америки Ричарда Никсона: «Бедствия открывают человека самому себе».

Месть непродуктивна. И потом все кровопролития когда-нибудь кончаются, просто потому, что противники падают от усталости. Некоторые даже пытаются восстановить хорошие отношения. Лучшая отплата – ваш конечный успех. Если конкурент эмоционально задел вас, направьте свою энергию на отвоевание большей доли рынка и сделайте свою компанию более прибыльной. Если это политический бойкот, проведите кампанию так, чтобы набрать больше голосов, чем ваш оппонент.

...

Лучшая отплата – ваш конечный успех.

Делать лучше – это здоровый ответ на все, что угодно. В любой сфере жизни позитивный оптимистичный взгляд на мир – успешная защита от происков врагов. Не обращайте внимания на мелкие раздражители и чужие несовершенства. Будем надеяться, что и другие поступят с вами так же.

Бывает, что благоразумнее подставить другую щеку, особенно если дело касается супругов, семьи и друзей. Благородство и любовь заразительны и в долгосрочной перспективе намного эффективнее попыток разрушить чужую репутацию и благосостояние.

В ходе противостояния позитивный оптимистичный взгляд оправдывает себя. Попытки расквитаться или восстановить всех против кого-то часто порождают обратную реакцию. Те, кто сеет семена злобы, мести и несправедливости, пожнут то, что посеяли. Мы обыкновенно становимся теми, кого унизили.

...

Те, кто сеет семена злобы, мести и несправедливости, пожнут то, что посеяли. Мы обыкновенно становимся теми, кого унизили.

Как-то раз во время успешной предвыборной кампании моего сына на пост губернатора я подошел к его сопернику по первичным выборам и пожелал ему успеха. Его сторонники на протяжении кампании проявляли особую враждебность к Джону-старшему. Их кандидата окружали люди

из штаба и волонтеры. Они выглядели настороженно. Я пожал каждому руку и каждого же расспросил, чем он занимается, и похвалил за проделанную работу.

Когда я покинул здание, один из них вышел вместе со мной на улицу. Он частным образом отметил мое великодушие и заинтересованность в их благе. Он спросил, нельзя ли присоединиться к кампании моего сына.

Когда мы выходим из себя, надо просто выговориться тому, кому мы доверяем. Не держите все в себе, но не затягивайте разговор о своих неприятностях надолго – это тяжело для окружающих. Прорабатывание чувств помогает не зацикливаться на мести. Не тратьте месяцы и годы, вынашивая планы мести. Одержимость враждой подогревает ее, прощение – гасит. Движение вперед вернет вас в бизнес.

На самом деле месть – это форма жалости к себе. Я рассматриваю жалость к себе как одну из худших человеческих слабостей, вирус, который может парализовать во всем остальном порядочных и деятельных людей. Мой работодатель в первом бизнесе, в котором я участвовал, всегда сердился на конкурентов. Мы занимались переработкой яиц. Он постоянно думал, как бы завалить конкурентов, и потратил на это столько усилий, что пострадала его собственная компания.

Он настаивал, чтобы служащие фабриковали истории о конкурентах для прессы. Он стряпал любые вздорные идеи, только бы конкуренты споткнулись. И он умер жалким человеком, практически банкротом.

Его озлобленность передалась детям. Он даже не смог задеть другие компании, которые попросту игнорировали его, занятые развитием собственного бизнеса.

Сегодня один из его конкурентов – крупнейший производитель в своей отрасли. Владельцы этой компании – миллиардеры. Мой бывший работодатель покоится под шестью футами земли и давно забыт.

Все складывается так, что успешная месть практически невозможна. Попытки ее осуществить отнимают время и создают трения

с теми, кого мы любим и кто больше всех беспокоится о нас. Молитва помогает многим, кому самостоятельно не справиться с враждой. Она успокаивает и дарует силы простить и двигаться вперед. Она призывает на помощь высшие силы, которые намного мудрее людей.

Хотя многие религии склонны играть с понятием избирательной мести (вспомните ветхозаветное «око за око»), прощение – более значительная, центральная тема. В восточных религиях, например, считается, что затаенная злоба не дает продвигаться вперед по духовному пути.

Молитва тому, кого вы считаете своим божеством, – это хорошая терапия. Это источник обновления и силы. И потом, когда я молюсь, я уже не в состоянии сердиться. Проговорите свой гнев и идите вперед без затаенной ненависти, ведь озлобленность уничтожает всю красоту жизни.

...

Молитва тому, кого вы считаете своим божеством, – это хорошая терапия.

Обида подчеркивает все наши слабости. Битва с внутренними демонами может уничтожить любые преимущества. Ненависти не место в человеческом сердце. Более того, многое из того, о чем мы беспокоимся и что нас злит, порождено воображением. Это результат растущего душевного беспокойства. Зачем превращать одну ошибку в две?

Не занимайтесь отмщением за личные унижения и обиды. Справедливость имеет обыкновение настигать того, кто ранит других. Часто это случается без нашего непосредственного участия. Вот пример из моей жизни.

...

Справедливость имеет обыкновение настигать того, кто ранит других. Часто это случается без нашего непосредственного участия.

В конце 1980-х *Huntsman Chemical* быстро разрасталась и искала пути расширения специализации. Мы нацелились купить *Sweetheart Plastics*, в то время крупнейшего в Америке производителя одноразовой посуды – соломинок для питья, бумажных стаканчиков и тарелок и

прочего в этом роде – и крупного потребителя нашего полистирола и полипропилена. *Sweetheart Plastics* представляла агрессивная инвестиционно-банковская фирма из Нью-Йорка.

Я и моя команда сидели за переговорами до самой ночи и наконец организовали сделку на сумму в восемьсот миллионов долларов. Когда мы официально ее представили, главный по переговорам со стороны инвестиционного банка сказал: «Чтобы доказать, что вы – основной претендент на *Sweetheart*, вам придется поднять цену до девятисот миллионов. Как вы знаете, Джон, к нам поступали и другие предложения».

Я был не то что расстроен, а ошарашен. Мы обсуждали сделку в пределах восьмисот миллионов и собирали финансы, чтобы сделать это предложение. Инвесторы блефовали – и лгали. Я попросил тайм-аут.

Вернувшись на совещание в полночь, я сообщил, что мы не заплатим ни пенни сверх оговоренных восьмисот миллионов. *Sweetheart* была оценена должным образом, и сделку можно было заключить быстро.

– Подумайте об этом, Джон, – повторил инвестор, – девятьсот миллионов – и бизнес ваш.

Я вышел и более уже не вернулся. Следующий претендент оценил *Sweetheart* в шестьсот миллионов – это была внутренняя команда менеджеров, которые не знали, как управлять таким бизнесом, и не подготовили финансовое обеспечение. Все кончилось отнюдь не мило^[2].

Жадность обошлась финансистам в сто сорок миллионов и судебный иск со стороны акционеров. «Forbes» и «The Wall Street Journal» печатали статьи об этом. Через два года *Sweetheart* опять продавали, на этот раз за четыреста сорок пять миллионов. В конце концов пайщикам досталась лишь половина суммы, которую им предлагали изначально.

Вот так.

* * *

Причиной политической смерти Ричарда Никсона стала его неспособность двигаться вперед. Он таил злобу. Он чувствовал себя

обязанным отомстить. Что бы то ни было – черная паранойя по поводу так называемых врагов или битва с призраками прошлого, – оно погубило Никсона и изменило историю.

Я часто задумывался, хоть и не вполне всерьез: смог бы я изменить что-нибудь, поработав над установками Никсона?

В то время в самой гуще ситуации и без возможности взглянуть на все со стороны, в исторической перспективе, мне было трудно определить, насколько глубоким было его социопатическое презрение к некоторым политикам, меньшинствам и представителям средств массовой информации.

Мы допускаем, что успешные и почитаемые люди не носят в себе демонов, подобных нашим. Это не так. Когда дело касается обид, мы все слишком долго цепляемся за них. Победителей от побежденных отличает именно то, насколько быстро удастся изгнать этих демонов.

Прислушайтесь к внутреннему голосу, который говорит: жизнь коротка, иди вперед, гляди веселее.

...

Добро нельзя сделать слишком поспешно – никогда не знаешь, когда окажется слишком поздно.

– Ральф Уолдо Эмерсон

Путешествия губительны для предрассудков, фанатизма и ограниченности... Тот, кто весь свой век прозябает в одном каком-нибудь уголке мира, никогда не научится терпимости, не сумеет широко и здраво смотреть на жизнь.

– Марк Твен

Глава девятая

МИЛОСЕРДИЕ СРОДНИ БЛАГОЧЕСТИЮ

Относитесь к конкурентам, коллегам, сотрудникам и клиентам с уважением

Немногие черты характера столь же важны для отношений с другими людьми, как милосердие. Оно включает в себя любовь, доброту, чувствительность и желание помогать – качества людей, наделенных глубокой внутренней верой. Способность быть добрым, порядочным и вдумчивым – это проявление благочестия, отношения, которое делает достойными уважения мужчин и женщин любого вероисповедания и происхождения.

В детстве у нас вырабатывают привычку быть добрыми к другим. Но она не всегда действует во взрослой жизни. В современном деловом мире с его жесткой конкуренцией на политической арене и в спорте не хватает порядочности. В ней нет железной необходимости. Можно победить благородно и порядочно. Победа «на классе» не содержит в себе внутреннего противоречия.

Вероятно, некоторые люди рождаются с геном милосердия и склонны к доброте более других, но, как и в гольфе, сделать попытку может каждый. Я использую слова «добрый», «благородный» и «милосердный» как синонимы, хотя в словарях они определяются по-разному. Я заметил, что при истолковании всех трех слов неизменно упоминается благожелательность. Для меня они близки, поскольку все три предполагают изобилие тепла и искренности.

...

Вероятно, некоторые люди рождаются с геном милосердия и склонны к доброте более других, но, как и в гольфе, сделать попытку может каждый.

Моя мать никогда не могла дурно отзываться о других. Она была доброжелательна ко всем и верила, что нет внутренних различий между черными и белыми, христианами и индуистами, мужчинами и женщинами, богатыми и бедными. Мы все Божьи дети, и каждый заслуживает любви и уважения. Моя мать никогда не читала проповеди

о милосердии, не писала очерки на эту тему, никогда не обсуждала ее в прямом смысле слова. Она просто проживала в доброте каждый день своей жизни, а это самый лучший и поучительный пример. На ум приходит выразительное изречение Франциска Ассизского: «Проповедуйте Евангелие и, если придется, используйте слова».

Ее жизнь была моделью из учебника, которой я пытался следовать, невзирая на свои очевидные недостатки. Кэтлин Робинсон Хантсмэн родилась и выросла со знанием, что доброта – это главное и это должно быть главным всю жизнь. Ее отец во многом был таким же. Дедушке Робинсону было тяжело брать с кого-либо плату за оказанные услуги (о его благотворительности написано в главе 12 «Чистая прибыль»). Разумеется, он так и не разбогател, но все любили его. Его сердце и помыслы были чисты. Моя мать многому научилась у своего отца, а я – у своего деда.

Я не знаю ни одного по-настоящему успешного человека, который бы не проявлял порядочности. Бывают такие, которые кажутся успешными, но на самом деле это несчастные эгоисты, которым не хватает побуждения и способности любить. Ужасно, что они никогда не почувствуют радости быть добрым к окружающим.

Когда я учился в старших классах школы в Пало-Альто, меня избрали председателем ученического совета. Моя кампания строилась на том, что каждый ученик заслуживает внимания и признания. У меня была масса возможностей претворить свои убеждения в жизнь, но один случай выделяется особенно.

Рон Чеппел был моим одноклассником. Калека с протезом вместо ноги, он выглядел одиноким и замученным. Если не шли занятия, он неизменно сидел один в углу кафетерия. Я, разумеется, замечал его, но практически не пытался с ним заговорить. Однажды по какой-то причине я встал из-за стола, за которым сидел с друзьями, и подошел к столу Рона. Я сел и заговорил с ним.

Так продолжалось около недели. Постепенно к нам присоединились другие. Стол Рона стал «центром» кафетерия. Мы старались вовлекать Рона в наши дела и спортивные занятия. Он стал менеджером нашей

команды. Последний год в школе стал лучшим годом его жизни. На следующий год я с горечью услышал от его матери, что он умер.

Нас с Карен Небо благословило девятерыми детьми, которые, в свою очередь, на момент написания этой книги подарили нам пятьдесят восемь внуков. Наша семья – главная ценность в нашей жизни. Наши дети любят друг друга, они состязаются друг с другом, но при этом отлично ладят.

Наш младший сын Марк, который родился в 1975 году, страдает серьезными ограничениями умственного развития. Врач сказал нам, что он никогда не сможет читать, писать и ходить в школу, что он навсегда останется на уровне развития четырехлетнего ребенка. Эта новость потрясла нас, как случилось бы с большинством родителей, но за последующие годы он многому нас научил.

Марка не волнует чужое происхождение и положение в обществе. Будь человек демократ или республиканец, зарабатывает ли он десять миллионов в год или сущие гроши, ходит ли он в церковь по воскресеньям – неважно. Марк одинаково уважительно относится и к простому уборщику, и к генеральному директору. Марк судит только по душевной доброте, и в этом отношении он хорошо разбирается в людях. Если у них доброе сердце, он с радостью их обнимает.

В этом отношении обмануть его нелегко. Неискренний человек не может рассчитывать на дружбу Марка – тот сразу же замечает фальшь. При весьма бедном словарном запасе Марк отлично общается. У него много друзей. Это люди, которые могут посылать сигналы о чистоте своего сердца, милосердии и доброте.

Многие скажут, что в бизнесе, политике, спорте и других областях, где развита конкуренция, нет места милосердию и «золотому правилу». Важны лишь результаты. Я бы вместе с Марком сказал: чушь. Нас запомнят по тому, как мы обращались с другими.

Я много раз произносил речи на похоронах и заметил, что о покойном можно во многом судить по тому, какие слова звучат над его гробом. Было бы невероятно интересно заранее услышать, что скажут о нас в надгробной речи. О научных достижениях, карьере и богатстве

ушедшего упоминают только вкратце – а больше всего говорят о его семье и сильнее всего подчеркивается, как покойный был добр к окружающим.

Любому полезно подумать, что может быть сказано в его эпитафии. То же, что мы сами думаем о себе, или нет? Как будут вспоминать нас наши соседи, коллеги? О чем будут перешептываться на заупокойной службе в церкви?

Наши эпитафии, по сути, пишутся каждый день. Когда они наконец прозвучат, мы, понятно, будем чисто физически не в состоянии ничего опровергнуть. Сегодня, прямо сейчас начните работать над репутацией милосердного человека. Только вы можете повлиять на содержание речей, которыми почтят вашу память.

...

Наши эпитафии, по сути, пишутся каждый день.

В бизнесе тоже значима репутация. Многие компании известны своими ценностями, отношениями сотрудников и клиентов, духом инноваций и филантропической деятельностью. Недавнее падение *Enron, Tyco, WorldCom* и других известных корпораций напомнило нам о том, что обман, жадность и другие малопочтенные качества тоже присутствуют в туманном деловом мире.

Однажды я имел удовольствие встретиться с далай-ламой. Он сказал важную вещь: «Накопление богатства ради самого богатства обречено на провал. Можно реализовать себя по-настоящему, лишь если рассматривать свою работу как призвание, способ послужить высшей цели».

По другому поводу он сказал: «Относитесь к другим с теплотой, дружелюбием, искренностью и состраданием». Разумный совет.

Большинство компаний и отдельных людей стремятся снискать успех и уважение. Чтобы достичь этих целей, необходимо испытывать к другим сострадание и хотеть, чтобы другие были счастливы. Счастье значит так много в нашей жизни! Оно часто приходит к нам, когда мы стремимся осчастливить других. Милосердие заразительно.

В своей книге «Деловой этики не существует» Джон Максвелл утверждает, что на современном рынке семьдесят процентов увольняющихся оставляют работу из-за того, что их, как они считают, не ценят. Это говорит о том, как пренебрежительно многие управленцы и директора обращаются с сотрудниками. Все хотят, чтобы их ценили и считались с ними. Людям необходимо, чтобы их ценили, чтобы им доверяли и уважали их во всех областях жизни.

Максвелл пишет, что для этичного принятия решений необходимо лишь одно – так называемое «золотое правило». Обращаться с конкурентами, местным населением, сотрудниками, с кем угодно так уважительно, как бы мы хотели, чтобы обращались с нами, – в моем случае это работает.

У порядочного поведения есть и практический аспект. Клиенты, сотрудники и поставщики – это люди, которые понимают и ценят вежливость и доброжелательность. Они обычно отвечают тем же, и это может положительно сказаться на вашей выгоде. Для чистой прибыли лучше, чтобы мы претворяли эту философию в жизнь.

Как бы я хотел, чтобы со мной поступили в этой ситуации? Вот все, о чем вам нужно спросить себя в большинстве случаев.

«Золотое правило» – важный ориентир во всех известных мне культурах. Многим знакомо новозаветное увещание поступать с другими так, как ты хочешь, чтобы поступали с тобой, но, что удивительно, другим религиям мира эта идея также известна.

Конфуцианство учит: «Не делай другим то, что тебе самому не нравится». Зороастрийцам советуют: «Если не желаете, чтобы другие наносили вам обиды, не наносите обиды другим». Мусульман поучают, что невозможен истинно верующий, «не желающий для брата своего того же, что и для себя». Индуизм предупреждает об опасности отношения к другим «такого, что самому было бы неприятно». В Торе сказано: «Что ненавистно тебе, не делай другому, – в этом вся Тора. Остальное – комментарии. Иди и учись».

Есть и другие взгляды на «золотое правило». Мой покойный друг нефтяной барон Арманд Хаммер был противоречивой фигурой в мировой

истории большую часть двадцатого столетия из-за своих близких отношений с Советским Союзом. Он верил, что сможет более эффективно строить отношения с коммунистическими державами посредством торговли, а не бряцания оружием.

Мы с ним несколько раз вместе приезжали в старый Советский Союз. Его истории легендарны, а некоторые даже правдивы. Тем не менее во время наших первых встреч в штабе в Беверли-Хиллз я заметил табличку на стене над его письменным столом: «Золотое правило: у кого золото, тот и прав».

Это не мой подход.

Мы все знаем людей, с которыми приятно быть рядом. Они дарят нам вдохновение и радость. Мой друг Марк Роуз – один из таких людей. Я ни разу не слышал, чтобы он сказал о ком-то дурное. Неизменно улыбчивый и жизнерадостный, он никогда не говорит о себе. В центре его внимания – другие. В результате он пребывает в гармонии с собой.

Милосердные люди принципиально меняют нашу жизнь. К несчастью, то же касается людей, олицетворяющих жалость к себе, тщеславие и заносчивость. Они не умеют слушать. Многие из них так рады поговорить о себе, что редко узнают что-либо новое.

Работая с американским конгрессом, я узнал, как редко встречаются умеющие слушать. Высокопоставленные чиновники живут в пространстве, ограниченном кольцевой дорогой вокруг Вашингтона, и притом помешаны на собственной значимости. Речь им заменяет какой-то лепет. В такой атмосфере и зародились высокомерные, исполненные вражды отношения между республиканцами и демократами.

Я высоко ценю тех миротворцев и государственных мужей, которые сохранили скромность, доброту и милосердие. На Капитолийском холме еще можно найти несколько таких благородных душ, но, боюсь, они превратились в редкий, исчезающий вид. Хорошо еще, есть признаки, что некоторые встревоженные политики пытаются сформировать новую, более цивилизованную и уважительную политическую атмосферу, которая лучше послужила бы интересам нашей страны.

В 2003 году журнал «Parents» провел опрос: какие качества родители больше всего хотели бы воспитать в своих отпрысках? Оказалось, что с большим отрывом лидируют хорошие манеры и набожность. Родители поясняли, что под хорошими манерами они понимают отношение к другим, уважение и такт.

Не слишком удивительно, что из всех профессий самые порядочные и милосердные люди обнаруживаются в религиозной среде. И первыми в качестве примера можно назвать ныне покойных глав двух религий – председателя церкви Святых Последних Дней Гордона Б. Хинкли и папу Иоанна Павла Второго.

В начале девяностых я познакомился с покойным Иоанном Павлом Вторым в Ватикане, на встрече, организованной Роджером Махони, кардиналом Лос-Анджелеса. (В то время я, честно выплачивающий десятину благочестивый мормон, приносил вторые по величине пожертвования в католические благотворительные учреждения округа Солт-Лейк-Сити.) Папа пожал мне руку и поблагодарил за помощь нуждающимся. «Я раньше никогда не встречался с мормонами, – сказал он. – Хочу поблагодарить вас за все, что вы делаете, чтобы помочь другим».

Я внезапно словно лишился дара речи, слезы стояли в глазах, но в конце концов я смог ответить: «Я тоже никогда прежде не встречался с вашим святейством и хотел бы точно так же выразить вам свое уважение». Он так хорошо понимает, что дает доброта к другим. Он один из моих героев.

Глава моей собственной церкви президент Гордон Хинкли, который был моим близким другом на протяжении более чем тридцати лет, был мудрым лидером, которого отличала удивительная доброжелательность. Практически любую частную беседу он начинал с нескольких теплых слов. Вполне понятно, почему его так любили. Он был для меня примером, как и его предшественник Томас С. Монсон, еще один близкий друг, назначенный президентом и пророком в 2008 году.

В то время как я усвоил базовую систему ценностей от тех, кто был ближе всего ко мне в детстве, моя церковь снабдила меня неиссякающим

источником обновления для этих принципов. Пытаюсь играть в жизни по правилам, лучше не разграничивать семью, религию и карьеру.

...

Пытаюсь играть в жизни по правилам, лучше не разграничивать семью, религию и карьеру.

* * *

Никто не живет и не умирает сам по себе. В свое время Эндрю Карнеги сделал миллионерами еще тридцать восемь людей. Такого рода финансовые результаты и по сей день подпитывают успех больших предприятий, в том числе и моего собственного, помогающих другим становиться богаче. Напротив, когда кто-то терпит крах, он тянет за собой и других. Сотрудники теряют работу, поставщики – контракты, а кредиторы – деньги.

У каждого из нас есть свой интерес в достижениях и падениях тех, кто нас окружает; каждый связан делами других. Если кто-то один украшает окрестности, это идет на благо всего сообщества. Когда падает генеральный директор, спотыкаются все акционеры. Подобно тому как прилив поднимает все корабли, никто не может дать подняться другим, не получив в первую очередь преимущества для себя.

...

У каждого из нас есть свой в достижениях и падениях тех, кто нас окружает; каждый связан делами других.

Я всегда ценил написанные от руки записки и телефонные звонки, которые поступают в трудную минуту. Почему-то они кажутся более личными и значимыми, чем электронные письма.

Капитаны промышленности, успешные директора и менеджеры, важные политические лидеры, церковные иерархи и хорошие родители только выигрывают от личного общения, когда выражают одобрение и поддержку, – и они, как правило, не ждут, когда вам станет трудно, чтобы вас ободрить.

Наша компания владеет более чем сотней офисов по производству, доставке и продаже по всему миру. Я люблю навещать наши филиалы, даже если не знаю, как работает оборудование и каковы химические

формулы наших продуктов (хотя в продажах я еще довольно хорошо разбираюсь). Это я предоставляю экспертам. А для меня важны именно люди.

Главное в успешном бизнесе – взаимоотношения сотрудников. Рабочие начинают неважно относиться к управленцам, если те проводят больше времени в клубах, чем на заводах. Высшее руководство больших и малых компаний должно изыскать возможности обходить рабочие места и благодарить сотрудников за их вклад в общее дело.

Исследования показывают, что существует связь между недостатком вежливости и насилием. Почти два миллиона разнообразных актов насилия ежегодно происходят в Америке прямо на рабочих местах, причем осуществляют их, как правило, люди, считающие, что их презирают коллеги и руководство.

...

...видеть, как претворяются в жизнь мечты, – одна из главных радостей лидерства.

Лидеры должны воспитывать в других чувство собственного достоинства и преданность, давать людям понять, что их ценят. Если это удастся, вы сподвигнете других на более значительные достижения. Позвольте заверить вас, видеть, как претворяются в жизнь мечты, – одна из главных радостей лидерства.

Я готов подписаться под словами Томаса Джефферсона, который написал в Декларации независимости: «И с твердой уверенностью в покровительстве Божественного Провидения мы клянемся друг другу поддерживать настоящую Декларацию своей жизнью, своим состоянием и своей незапятнанной честью». Джефферсону было ясно, что каждый человек сопричастен успеху других. Для него взаимная поддержка имела принципиальное значение.

По разным поводам я цитировал стихотворение Джона Донна «Человек – не остров». Оно приносит в мою жизнь радость и надежду. Позвольте мне привести две строфы:

...

Нет человека, что был бы сам по себе, как остров;

*Каждый живущий – часть континента;
И если море смывает утес,
Не станет ли меньше вся Европа —
На каменную скалу, на поместье друзей,
на твой собственный дом.
Смерть каждого человека умяет и меня,
Ибо я един со всем человечеством.
А потому никогда не посылай узнать,
По ком звонит колокол:
Он звонит и по тебе.*

Если бы мы только могли сказать эти замечательные слова друг другу дома, в церкви, на работе, при личном общении, в наших душах воцарился бы мир и во всем мире на самом деле стало бы немного лучше жить.

...

Никто из нас не может быть умнее, чем мы все вместе.

– Японская пословица

Дайте мне ребенка на первые семь лет, а потом можете делать с ним что хотите.

– Изречение иезуитов

Глава десятая

НА ДВЕРИ НАПИСАНО ВАШЕ ИМЯ

Управляйте бизнесом и организациями так, будто они принадлежат вашей семье

Мой брат Блэйн и я основали семейный бизнес в 1970 году. *Huntsman* оставался семейным предприятием в течение 35 лет и в конце концов стал крупнейшим в Америке. В начале 2005 года мы решили сделать компанию публичной, чтобы сократить долги и дать нам с Карен больше возможностей для благотворительности. Моя семья продолжала управлять *Huntsman Corp.* практически так же, как и тогда, когда компания находилась в частной собственности, поскольку она все еще носила наше имя.

Хотя мы идем по этой новой дороге с наилучшими намерениями, мне грустно думать, что современные сложности владения или необходимость в дополнительном капитале в конечном счете ставит многие семейные предприятия перед необходимостью такого решения. Это не значит, что семейные предприятия перестанут существовать или перемена носит исключительно отрицательный характер, но я все же беспокоюсь.

Семья – это основополагающая единица общества. Будучи таковой, она закладывает основы процветания общества, его счастья, порядка и ценностей. Тем же целям должна служить и деловая «семья». Это легче осуществить, если бизнес принадлежит конкретной семье, но мудрый генеральный директор публично торгуемой компании будет действовать так, будто на вывеске компании написано его собственное имя.

Бывают семьи большие, маленькие и вовсе нетрадиционные, но именно в семейном окружении можно наилучшим образом воспитать человека, то есть привить ему фундаментальные ценности на всю жизнь. Нетрудно понять, почему дом – в центре моего внимания и почему ключевые решения *Huntsman Corp.* принимаются в семейном кругу.

Богатство и власть, по мнению многих, разделяют семьи. Я видел, как шестеро детей моих бабушки и дедушки перецапались за участок

стоимостью в тридцать тысяч долларов. Но так бывает отнюдь не всегда. Крепость семейных уз практически не зависит от богатства.

Все наши дети по-своему пережили боль и трудности нашего бизнеса. Они прилежно учились у жизни. С самого начала они знали, что такой вещи, как прикосновение Мидаса, не существует. Реальность этого мира – тяжкий труд, подготовка, переговоры, решения, устремления, честность и милосердие.

Там, где это уместно, рабочий кабинет должен быть продолжением дома, местом, где приняты высокая оценка порядочности, уважение и базовые ценности, где нормой являются примеры истинно нравственного поведения.

Описание жизни по Джею Кенфильду Морли показывает, как важно, чтобы рабочее место было продолжением дома: «Рецепт счастья таков: иметь достаточно денег, чтобы оплачивать ежемесячные счета, плюс еще немного на всякий случай, чуть больше, чем нужно, работы на каждый день, любовь к своей работе, приличное здоровье, пару настоящих друзей и жену и детей, которые могли бы разделить с вами радость жизни».

Мой отец был сельским учителем в Айдахо. От нашего первого дома из двух комнат было сорок футов до расположенного во дворе туалета – не слишком удобно зимой, но в конце тридцатых в сельской местности это было вполне привычно.

В конце концов мой отец пошел на Вторую мировую, как и многие отцы в те годы. Когда он вернулся, мы построили домик в Покателло, штат Айдахо. Несколько лет спустя мы переехали в Калифорнию, чтобы он смог получить докторскую степень в Стэнфорде. Три года мы жили в кампусе Куонсет в бараке из шестнадцати «квартир» примерно по шестьсот квадратных футов каждая, разделенных стенами из толстого картона. Жить там с родителями и двумя братьями было тесно и для подростка могло показаться стыдным, но это был дом.

В 1959 году я женился на своей возлюбленной Карен, и со временем у нас родились три дочери и шесть сыновей. Наш дом всегда был уютным, спокойным и полным любви. Я знаю, что не все дома в

мире таковы. Во время путешествий я наблюдал немало по-настоящему трудных ситуаций, видел совершенно негодное жилье. Семьи живут в коробках, хижинах из листового железа, палатках и других импровизированных постройках. Посещая такие места, испытываешь тяжелые чувства.

На совещаниях я подчеркиваю, что семья превыше всего. Я настаиваю, что рабочие места в нашей компании в какой-то мере являются продолжением дружественного дома. Слишком многие ставят продвижение по карьерной лестнице и накопление богатства превыше семьи, обещая заняться семейными делами на будущий год. Будущий год не наступит никогда. А скоро будет слишком поздно – для семьи, самореализации и успеха.

Во время недавнего визита на одно из наших предприятий в Скарлино (Италия) я подчеркнул в беседе с сотрудниками, что их главная забота в жизни – не работа, но семья. Они внимательно слушали через переводчика и, похоже, были довольны тем, что их работодатель говорит о семье. Когда я закончил, они аплодировали мне стоя. Циник может сказать, что они старались угодить начальству, что они аплодировали бы так же, вздумай я читать им Шекспира. Я так не думаю. Эти служащие были глубоко тронуты, когда я подходил к ним, пожимал им руки и приобнимал их за плечи.

Когда я недавно произнес похожую речь в Малайзии, все восемьсот слушателей захлопали, и было видно, что они довольны. Они любят своих детей точно так же, как я люблю своих. Их семьи важны для них так же, как моя важна для меня. Они точно поняли, что и почему я говорю.

...

Неважно, где вы живете. Все хотят, чтобы их замечали, уважали и ценили.

То же самое касается Китая, Южной Африки, Армении, Австралии или любой другой из стран, где *Huntsman* владеет производственными мощностями или занимается распространением продукции. Не важно, где вы живете. Все хотят, чтобы их замечали, уважали и ценили. К

несчастьем, большие корпорации, как правило, управляются по книге. Сотрудники часто воспринимают их как стерильные и равнодушные. Если вы управляете бизнесом так, будто он принадлежит вам, это создает более живую и теплую атмосферу.

Сотрудники хотят быть уверены, что владелец компании или ее генеральный директор действительно заботится о них. Как можно убедить сотрудников, что их ценят, если не обращать никакого внимания на их семьи?

Большинство сотрудников любят, чтобы глава или владелец компании обращался к ним напрямую. Первое, что я подчеркиваю, – это их первоочередная ответственность перед родными и близкими. Если дома у нас все в порядке, мы будем лучше справляться с профессиональными обязанностями. Мы лучше работаем в более счастливом окружении. Если в личной жизни у нас все мирно, мы более успешны и получаем большее удовлетворение от работы.

Мы с Карен начали подключать детей к обсуждению семейного бизнеса уже в младших классах, но мы настаивали на двух правилах:

...

Правило 1. В семейном бизнесе оставляйте свое «эго» за дверью. Здесь нет места самовозвеличению и саморекламе. В семейном бизнесе все знают достоинства и недостатки других.

Тайн нет. Успех семейного бизнеса основан на доверии, уважении и любви.

Правило 2. Ободряйте друг друга. Заботьтесь в первую очередь о благе ближнего. Большинство семейных предприятий терпит крах из-за эгоистических интересов кого-то из членов семьи.

Эффективная коммуникация абсолютно необходима. Родители должны открыто и честно говорить друг с другом о бизнесе – и в первую очередь о планах относительно недвижимости. Родители должны просвещать детей в этих областях. Тайные завещания и избирательное наделение полномочиями после чьей-либо смерти практически всегда ведут к семейной вражде и судебным процессам.

Я заверял своих детей, даже после того, как большинство из них стало работать в семейном бизнесе, что я в первую очередь отец, а уже потом председатель совета директоров. Семейные предприятия сбиваются с пути, когда родители ставят бизнес выше заботы о детях.

* * *

С сотрудниками необходимо обращаться как с равными. Если компания финансово успешна, ей следует делиться благами с сотрудниками, обществом и клиентами точно так же, как и с владельцами и акционерами. Похоже, на рынке не очень склонны думать об этом, исключения делаются, что немудрено, для выплат топ-менеджерам, которые растут в четыре-пять раз быстрее, чем зарплаты простых сотрудников.

...

Вернейший путь к успеху – тот, по которому с вами идут другие.

Будь вы главой семейного бизнеса или генеральным директором публичной компании, необходимо изыскивать способы воздавать должное всем – на всех уровнях организации. Вернейший путь к успеху – тот, по которому с вами идут другие. Заводы и оборудование легко заменить, в то время как трудолюбивые и верные сотрудники – настоящая драгоценность. Они необходимы для успеха любого лидера. Если директора – это мозг организации, сотрудники – ее сердце. Корпоративная культура – душа.

Если в организации, будь то бизнес, благотворительная организация, церковь или спортивная команда, имеет место неэтичное поведение, оно существенным образом сказывается на всех – примерно так, как блудный сын или неверный супруг влияет на семью.

Если высшее руководство не может следовать своему нравственному компасу, как можно ожидать, что подчиненные будут придерживаться морали? А если служащие на рабочем месте не думают об этике и морали, как можно ожидать, что их дети будут другими? Все проигрывают.

Вот почему особенно важно, чтобы сотрудники понимали ценности компании. Они должны, к примеру, знать, что корпоративная культура

предписывает возвращать обществу значительный процент прибыли по таким-то причинам. Они должны понимать подлинную меру успеха как для себя лично, так и для компании – это не только то, сколько мы приобретаем, но и то, сколько мы отдаем.

* * *

Я помню, как побывал на нашем заводе в Канаде несколько лет назад. Я только что вышел с церковного собрания, и мои мысли вращались более вокруг только что услышанного, чем вокруг того, что я скажу людям, и я начал с того, что напомнил нам, что нас ведет не зрение, но вера.

Я объяснил, что если бы у нас была вера в других людей, было бы меньше несчастных случаев и нарушений техники безопасности. Если бы мы верили друг в друга, за этим последовали бы любовь и радостное сотрудничество. Если бы мы обладали истинной верой, зрение нам не понадобилось бы. Нас возвысили бы те, кого мы любим, и мы стали бы более сильными и успешными людьми. Мы не проявляли бы жалости к себе и расточительности. Наши потребности были бы удовлетворены.

Когда я закончил, то сообразил, что ничего не сказал о продуктивности компании, расходах и продажах. С другой стороны, то, что я все же сказал, косвенно относилось и к этому. Реальные цели достигаются, когда те, кто отвечает за их достижение, предан своему делу.

Более того, все хотят знать подлинные чувства своих лидеров, равно как и новости о состоянии организации. Хотя, по правде говоря, невозможно прочитать что-нибудь толковое об организации, не зная чувств того, кто ее возглавляет.

Климат в компании создается генеральным директором, и его команда управленцев воздействует на сотрудников сильнее, чем нам обычно представляется. Люди раскрывают свои лучшие стороны, когда слышат и видят лучшее в своих лидерах.

За долгие годы мы выдали тысячи стипендий детям наших сотрудников. Было приятно встретиться со многими из этих студентов и получить приглашения в их школы и колледжи на выпускные вечера.

Когда мы становимся для семей наших сотрудников как родные, боевой дух достигает пика. Кого могут не взволновать успехи детей? А когда кому-то хорошо, это будет заметно по продуктивности на рабочем месте.

* * *

Когда *Huntsman Corp.* начнет новую главу своей истории как публичная компания, вполне возможно, атмосфера в ней уже не будет настолько семейной. Многие акционеры не так альтруистичны, как следовало бы, и просто ждут, что их инвестиции быстро окупятся. Очень жаль. Самые высокие дивиденды – те, что выплачиваются трудолюбивым людям в виде бонусов, подарков, стипендий и похвал. Частный или публичный, для нас это все равно семейный бизнес. В конце концов, на двери написано наше имя.

...

Самые высокие дивиденды – те, что выплачиваются трудолюбивым людям в виде бонусов, подарков, стипендий и похвал.

Все компании – частные или публичные – должны создавать культуру, в которой сотрудники превыше всего и где с ними обращаются соответственно. Поверьте, они всегда воздадут за это сторицей.

...

Вычисли же, сколько Бог даровал вам, и вычти то, что тебе надобно; оставшееся же надобно другим.

– *Бл. Августин*

Мы всего лишь попечители богатства, которое временно даровано нам на этой земле. Давайте же делиться им с другими.

– *Эндрю Карнеги*

Человек, поглощенный собой, умалается чрезвычайно.

– *Бенджамин Франклин*

Глава одиннадцатая

ОБЯЗАННОСТЬ ОТДАВАТЬ

Никто не добивается успеха лишь сам по себе; возвращайте одолжения и удачу

Отдавать. Моя любимая тема – даже не знаю, с чего начать. Давайте начнем с неприятного обстоятельства, касающегося президента, которого я уважал и которым восхищался, Ричарда Никсона. Будучи ассистентом и секретарем по персоналу в Белом доме, я узнал подробности его налоговых деклараций, прежде чем они стали известны широкой публике. К примеру, в 1971 году он отдал на благотворительность лишь пятьсот долларов из заявленной прибыли, превышающей четыреста тысяч. Я был потрясен. Для меня это выглядело большим позором, чем Уотергейт.

...

О какой бы сфере деятельности ни шла речь, ни один человек, прославившийся преуспеянием, не сделал себя исключительно сам.

Филантропия должна быть важнейшим ингредиентом в чьем угодно рецепте финансового успеха. О какой бы сфере деятельности ни шла речь, ни один человек, прославившийся преуспеянием, не сделал себя исключительно сам. По ходу дела всем нам помогали другие, да и большинство из нас поспособствовали чьим-то прорывам. Мы все обязаны другим частью своего успеха, и единственный способ отплатить за помощь – поделиться тем, что вы в конечном итоге получили.

У меня мурашки по коже бегут при мысли о том, как мне повезло. Впрочем, так было не всегда, долгие годы было и вовсе наоборот. Люди делились чем могли с семьей Хантсмэнов. Мои дядя, дед и мать научили меня искусству отдавать.

Дядя Лон закончил лишь шесть классов школы. Бедный фермер из Юты, он не имел много вещей. Когда мне исполнилось восемь, он отдал мне свои карманные часы. Такие старые часы, с большими стрелками и цепочкой. (Дядя Лон никогда не носил наручных часов, да и я не ношу.) Я с гордостью принес их в школу. Весь день (тогда я учился в третьем классе) я то и дело доставал эту великолепную вещь и проверял время.

Я просто не мог поверить, что у меня есть такие удивительные часы, которые раньше принадлежали моему любимому дяде.

Несколько лет спустя, когда моя семья оказалась в весьма стесненных обстоятельствах, дядя Лон отдал мне пару своих ботинок. Мои собственные уже здорово поизносились. Я считал что в ботинках дяди Лона выгляжу лучше всех в классе. Эти фермерские башмаки едва ли были последним писком моды, но мне было все равно. Я их обожал.

У матери средств было не густо, но она знала, что я люблю пироги с лимоном, особенно приготовленные на скорую руку из того, что нашлось. Она думала, что испечь пирог – это лучшее, что она может сделать для меня. Частенько по возвращении из школы меня ждал лимонный пирог.

Я уже рассказывал об отце моей матери, дедушке Робинсоне. У него был небольшой мотель в Филморе, штат Юта, в период с двадцатых по пятидесятые годы. Тогда, до Второй мировой, мотель представлял собой несколько отдельных хижин. За ночь в такой хижине автомобилисты платили три-четыре доллара. Водопровода там не было, санузлы располагались в конце тропинки позади хижин. Когда дедушка заметил, что у одной семьи совсем туго с деньгами, он стал брать с них всего по доллару за ночь. Во многих случаях, когда они приходили утром, чтобы внести плату, он говорил им: «Ничего. Однажды, может статься, вы тоже кому-нибудь поможете».

В детстве нас всех учили делиться, причем поровну. Взрослые хвалили нас, когда мы давали другим поиграть с нашими игрушками, особенно тем, кому меньше повезло. Мы быстро узнали, что щедрость – одно из высших человеческих качеств. Даже в детстве мы не любили жадин.

К тому времени, как я пошел в старшие классы, финансовое положение нашей семьи уже нельзя было назвать скромным. Мой отец поступил в аспирантуру, и все работали на общий котел. Мой брат Блейн и я работали каждый на двух работах, чтобы помочь с расходами на лечение и содержать машину. Я не представлял, в какой колледж пойду,

но надеялся, что когда-нибудь смогу учиться в университете, где заложу основы успешного будущего.

Когда я учился в последнем классе, в нашу школу в Пало-Альто приехал Гарольд Л. Зеллербах, глава второй по величине среди бумажных компаний нашей страны. Его сопровождал Раймонд Заальбах, глава приемной комиссии Уортонской школы в Пенсильванском университете. Они искали в западных штатах кандидата на стипендию семьи Зеллербах, который мог бы учиться в этой престижной школе бизнеса.

Я никогда до того не слышал об Уортоне. Я не знал, что это лучшая школа бизнеса в Америке и что она на пути к обретению мировой известности. Мистер Зеллербах, один из наиболее известных ее выпускников, встретился со мной, чтобы обсудить возможность получения мной стипендии, – а все потому, что в тот день были отменены занятия из-за съезда учителей и директор школы позвонил мне, чтобы пригласить на встречу с мистером Зеллербахом и доктором Заальбахом.

Поэтому и благодаря своим успехам в школе я стал стипендиатом в Уортоне. Я поблагодарил обоих, но сказал, что гранта будет недостаточно, чтобы я смог посещать занятия. Мне придется работать на полную ставку, чтобы оплатить учебу. Я не знал, смогу ли успешно учиться в заведении, принадлежащем к «Лиге плюща», и при этом работать по полной программе.

...

Я не представлял, как смогу отблагодарить семью Зеллербах. Финансово – никак, в том-то все и дело. Они бы мне не позволили, даже если бы я был в состоянии. Вместо этого они сказали, по сути, что я должен передать это добро другим.

Они придумали новую схему, согласно которой мое обучение и проживание должны были полностью оплачиваться, и я отправился в Уортон – фактически это был старт моей карьеры. Я оказался в нужном месте в нужное время и попал в эту ситуацию волей тех, у кого на тот момент было больше веры в меня, чем у меня самого. Это был перелом,

который изменил мою жизнь. Я не представлял, как смогу отблагодарить семью Зеллербах. Финансово – никак, в том-то все и дело. Они бы мне не позволили, даже если бы я был в состоянии. Вместо этого они сказали, по сути, что я должен передать это добро другим. И я постарался. Тысячи стипендий выплачено за эти годы молодежи по всему миру.

* * *

Все религии мира высоко ставят в списке необходимых дел помощь менее благополучным. Христиане называют это милостыней, евреи – цедакой, у мусульман есть закят, у индуистов – бхакти, примеры можно продолжать.

Мы с Карен каждый год отдаем часть своих доходов на добрые дела с тех пор, как я служил на флоте и получал в месяц триста двадцать долларов. В последние двадцать лет мы сосредоточились на том, чтобы делать деньги и иметь возможность раздавать их.

В денежном отношении наибольшее удовлетворение в жизни мне приносит не завершение большого дела, принесшего существенную выгоду. Самую большую радость я испытываю, помогая нуждающимся, – особенно «малым сим, моим братьям». Не стоит отрицать, что я подсел на зарабатывание денег, но и к раздаче их пристрастился не меньше.

...

Филантропия – это просто хороший бизнес, он дает компании энергию.

Чем больше вы даете, тем лучше себя чувствуете, а чем лучше себя чувствуете, тем легче отдаете. Это очень приятно, и очень быстро оказывается, что вы без этого уже не можете. Если вы предпочитаете менее альтруистический повод, попробуйте, например, такой: филантропия – это просто хороший бизнес, он дает компании энергию.

Будучи частной компанией, *Huntsman Corp.* не отвечала перед Уолл-стрит, чья недальновидная алчность часто ограничивает филантропическую деятельность публичных компаний. Вместо гонки за все возрастающей прибылью у нас была тяга, порой всепоглощающая, выполнять благотворительные обязанности. Это требовало большей

дисциплины, чем если бы нам надо было лишь соответствовать ожиданиям Уолл-стрит. Единожды решившись заниматься благотворительностью, вы должны чтить эту обязанность.

Публичные компании не освобождены от необходимости отдавать часть своей прибыли на достойные дела. Когда наша компания стала публичной в 2005 году, я как ее председатель убедился, что эти обязанности сохранились. Сейчас, на момент работы над второй версией книги, наша глобальная компания продается другой химической компании. Эта сделка заложит миллиардное основание, обеспечивающее продолжение благотворительности.

Когда филантропические обязанности выполняются, возникают другие. Планка постоянно повышается. Без этого устремления компании туманны. Бывали годы, когда я отдавал денег больше, чем зарабатывал. Я просто говорил своим менеджерам, что у нас более высокая цель и что это на благо нам всем. Мой сын Питер любит говорить, что нашим сотрудникам нелегко делать деньги с той же скоростью, с какой я их раздаю. Практически в каждом человеке заложена внутренняя потребность помогать другим. К сожалению, некоторые из нас не находят для этого подходящего времени и повода. Мы откладываем даяние до тех пор, пока не будет слишком поздно или кто-либо из близких не перестанет нуждаться в нашей щедрости или попросту не умрет. Бывает, что даяние запятнано или обставлено слишком многими условиями.

Еврейский философ Маймонид описывает восемь уровней даяния, начиная с того, что даруется неохотно, в недостаточном количестве или только по просьбе (низшие формы), вплоть до того, когда ни одна сторона не знает о другой и помощь другому человеку становится самоцелью (две высшие).

Нет более важного человеческого качества, чем способность делиться с другими. Нет более полного источника истинного счастья, чем акт милосердия. В этом сама суть жизни. В сложные для экономики времена мне приходилось брать банковские кредиты, чтобы исполнять

обеты благотворительности. (Промышленные спады менее всего считаются с подобными обязательствами.)

Мои банкиры сомневались, что благоразумно брать деньги в долг лишь затем, чтобы тут же их раздавать. Отвечал я очень просто. Если мы обязались помогать другим, от этих обязательств нельзя отрекаться лишь потому, что у компании временно не столь много денег, как предполагалось. Однако я признаю, что это проще сказать, чем сделать. Наша обязанность давать, однако, никуда не исчезает в трудные времена. Искушение собрать все оставшиеся деньги в копилку велико. Преодолейте его. Бедные практически всегда отдают большую часть того, что у них есть.

Не суть важно, кому и что мы даем. Важно наше отношение. Я слышал тысячи проповедей о насущной необходимости отдавать. И все же странно, почему проповедники не говорят о том, как здорово отдавать. Делают ли они сами то, что проповедуют?

...

Не суть важно, кому и что мы даем. Важно наше отношение.

Сегодня моя благотворительная деятельность направлена на поддержку крупнейшего в мире центра по исследованию рака и специализированной клиники. Чтобы построить это учреждение мирового уровня, потребовалось невероятно много денег. Летом 2004 года я был безмерно рад видеть, что строительство Хантсмэновского института рака и больницы подходит к концу. Я надеюсь, что в будущем мы сможем построить по стране целую сеть таких больниц.

Еженедельно я пытаюсь ободрить пациентов, обнимаю тех, кто проходит химиотерапию. Во многих случаях их жизнь под угрозой, и все они напуганы. Объятия и слова ободрения могут быть не менее благотворны, чем лекарства, которые они получают. Мои мать, отец и мачеха умерли от рака. Я сам болел раком три раза. Мне сложно оставаться спокойным, когда я приветствую пациентов с таким диагнозом.

...

Даяние – это не обязательно деньги. Во многом время важнее долларов.

Даяние – это не обязательно деньги. Во многом время важнее долларов. Отдать свое время, использовать статус, грамотно проконсультировать может быть не менее важно, чем дать денег. Лидеры должны выделить время для волонтерства или общественных работ. Согласно недавнему опросу, проводившемуся по всей стране, наибольшая тяга к волонтерству наблюдается в Миннеаполисе и Солт-Лейк-Сити, но даже здесь это означает, что не более двух пятых взрослого населения время от времени занимаются чем-то подобным.

Богатство не всегда измеряется долларовыми бумажками. У нас у всех есть время, талант и творческое начало, и все это мощные инструменты перемен к лучшему. Поделитесь этими благами в той форме и в той мере, в какой они пришли к вам.

* * *

Одно время я полагал, что благотворительность – дело чисто добровольное. Примерно двадцать пять лет назад я изменил свое мнение. Отдавать – это всеобщий долг, это не то, от чего можно отказаться, по крайней мере если речь идет о богатых людях и корпорациях. Это моральная обязанность любого состоятельного человека или бизнеса, достойного своего имени, – возвращать обществу часть того, что они получили. Мы всего лишь временные держатели своего богатства, каким бы значительным оно ни было.

...

Одно время я полагал, что благотворительность – дело чисто добровольное. Примерно двадцать пять лет назад я изменил свое мнение.

Даже такой убежденный капиталист, как Эндрю Карнеги, наставлял обеспеченных в своей работе 1889 года «Евангелие богатства» возвращать «излишек богатства массе своих сограждан в той форме, которая принесет им наибольшее благо». И он подал достойный пример, поддерживая библиотеки по все стране.

Многие богатые люди ошибочно полагают, что подлинная мера финансового успеха – не то, что вы создали, а то, что сохранили. Они всю жизнь изощряются, обходя налоговое законодательство и придумывая, как бы лучше передать накопленное потомкам.

...

Многие богатые люди ошибочно полагают, что подлинная мера финансового успеха – не то, что вы создали, а то, что сохранили.

Несомненно, одно из мерил успеха – это то, сколько богатства кому-то удастся накопить за всю жизнь. Но более значимая и долговечная мера – это то, сколько человек смог дать другим.

Я пытаюсь донести свою мысль не только до сообщества богатых. Это касается всех. Если давать будут только состоятельные, изменится не многое. Все должны внести свою лепту. Будьте щедрым сторожем своего урожая, ибо любое наше служение временно. У нас есть не так много времени, чтобы увидеть, как богатство, будь оно скромным или значительным, уходит на достойные цели. Давать – это духовный долг.

В Евангелии об этом сказано предельно ясно: если у вас два плаща, не следует ли отдать один тому, кто раздет? Для евреев благотворительность – это долг, основанный на том, что все в конечном итоге даровано Богом и каждый обязан делиться с теми, кто испытывает нужду.

Делиться с бедными – это один из пяти столпов ислама. В большинстве исламских культур накопление осуждается. Раздача излишков защищает от алчности и зависти. На самом деле ислам поощряет практику пожертвования денег или собственности, называемых вакф, школам, больницам и религиозным учреждениям. Все три мировые религии сходятся в одном: необходимо отдавать обществу столько же, сколько от него получаешь. Щедро отдавайте менее обеспеченным. Кроме божественной благодати (и кое-чего мирского) все преходяще.

...

Кроме божественной благодати (и кое-чего мирского) все преходяще.

Для комфортной жизни нам не нужны миллионы долларов. И все же часто именно богатейшим гражданам нашего общества труднее всего делиться, в то время как малообеспеченные первыми готовы отдать часть того немногого, что имеют.

Сандра Ли Андерсон умерла 28 июня 2008 года в Спокейне, округ Вашингтон, и для всех, кроме родных и друзей покойной, это печальное событие прошло незамеченным. Я совершенно случайно наткнулся на ее некролог. Мы не были знакомы, а жаль, поскольку ее историю стоит рассказать для примера. По любым меркам это был человек выдающейся доброты и щедрости. Здоровье Сандры оставляло желать лучшего, и она жила на пенсию. Она любила работать с людьми, страдающими задержками в развитии. Сэнди Андерсон платила десятину малоизвестной церкви и ежедневно благодарила Господа за то, что ей даровано. Она всегда была готова пожертвовать на благо тех, кому повезло еще меньше. Полагаю, в мире много совсем небогатых людей, которые ежедневно посрамляют многих богачей.

Сколько же должны отдавать богатые? Я немало думал об этом. Готовой формулы не существует, но я бы сказал – то, что остается после расходов на комфортную жизнь, – вполне разумно для начала. Тогда что такое желательный уровень жизни, если измерять его жильем, пищей, медицинским обслуживанием, одеждой, транспортными расходами, развлечениями, путешествиями и накоплениями «на черный день»? Это уже каждый должен решать для себя.

Присваивать излишки эгоистично и глупо. Если у вас больше денег, чем нужно, вы непременно вложите их невыгодно или потратите на дорогие игрушки.

К компаниям все это относится не в меньшей степени, чем к отдельным людям, но просто давать, потому что это хорошо для имиджа компании или потому, что от филантропической репутации могут быть материальные дивиденды, – это снижает саму идею. Чувство общественной ответственности притупляется.

* * *

Фонды и некоммерческие организации вдвойне страдают в трудные для экономики времена. Обычно не только пожертвования уменьшаются, но и инвестиции этих групп попадают под удар. Это значит, что на добрые дела можно будет потратить намного меньше средств, – причем в такие времена, когда помощь особенно нужна. Когда пожертвования особенно необходимы, они менее всего доступны.

Бизнес переживает взлеты и падения, как и отдельные люди. Рецессии, энергетические кризисы, понижение цен, конкуренция и проблемы на рынке – все это не лучшим образом сказывается на бизнесе. Я помню и ценю людей и организации, которые не отвернулись от нас в трудные времена. Сейчас я стараюсь иметь дело с теми, кто помнил о нас в периоды упадка, с банкирами, которые нас кредитовали в периоды тяжелого финансового положения, с поставщиками, которые отпускали нам товар в кредит при нулевых прибылях, с теми, кто протягивал нам руку помощи.

* * *

Согласно «Хронике филантропии», жители штата Юта – одни из самых щедрых в стране, они жертвуют ежегодно около пятнадцати процентов своей прибыли. Во многом это результат того, что жители Юты часто платят десятину из религиозных соображений.

Налоговая служба может позволить вам объединить религиозные и мирские пожертвования в вашей налоговой декларации, но я разделяю религиозные пожертвования и просто благотворительность. Класть деньги в корзину для пожертвований, будь то еженедельная лепта или ежегодная десятина, хорошо, это долг религиозного человека, но есть много других достойных причин помогать другим.

Прихожанам часто напоминают, что пожертвования необходимы, чтобы обрести блаженство за гробом. Не тверди об этом проповедники столь усердно, надо полагать, многие религиозные организации не собирали бы столь значительных сумм. Всем нам, особенно богатым, не повредило бы подобное принуждение в том, что касается мирской благотворительности.

Истинное даяние – это добро, за которое вам заведомо не смогут отплатить. Делиться богатством и добротой, поддерживать нуждающихся, создавать возможности для других – это наш общественный долг. Единственное, что меняется на протяжении жизни, – масштабы того, что мы отдаем.

...

Истинное даяние – это добро, за которое вам заведомо не смогут отплатить.

Чтобы стать филантропом, вовсе не обязательно быть миллиардером. Первое определение, которое Оксфордский словарь дает слову «филантропия», – «любовь к людям». Все, что необходимо, чтобы стать филантропом, – это страстное желание сделать мир лучше.

Я, кстати, не говорил, что давать на самом деле здорово? Это обогащает ваше сердце и душу – и это заразительно.

...

Оставьте ваш лагерь в лучшем состоянии, чем застали его сами.

– Девиз герлскаутов

Писать хорошо – это значит знать, когда остановиться.

– Л. М. Монтгомери

Глава двенадцатая

ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ

Нравственные ценности – это детская игра, а не космические технологии

В обществе принято с любовью вспоминать о «добрых старых временах» – нам становится так тепло на душе, когда мы воскрешаем в памяти счастливые дни юности! Вспоминается при этом, как правило, только хорошее. По правде говоря, и тогда у нас не все и не всегда шло гладко, но в детстве почти все было проще. Тогда мы исповедовали простые ценности и по большей части придерживались их. Эти нормы внушили нам взрослые, которые нас окружали. Они своим примером воспитывали нас точно так же, как мы воспитывали наших детей, а они – наших внуков.

Я собираюсь, говоря об этих вневременных ценностях, вспомнить свою юность пробежаться по воспоминаниям и заострить внимание на некоторых из них. В этой книге я вряд ли скажу что-то принципиально новое. Моральные ценности – не новость для любого поколения и культуры.

Эти принципы привиты нам с рождения. Старики часто считают, что молодежь «уже не та, что раньше», но начинали мы все одинаково. Перед каждым поколением стоят свои задачи, ни у одного поколения нет монополии на ценности.

...

Старики часто считают, что молодежь «уже не та, что раньше», но начинали мы все одинаково. Перед каждым поколением стоят свои задачи, ни у одного поколения нет монополии на ценности.

Хотя может показаться, что современная молодежь больше склонна вести себя нечестно, она также более терпима к другим, чем поколение родителей. Если кажется, что они менее склонны придерживаться морали в черно-белых тонах, то они же менее заинтересованы в том, чтобы сколачивать миллионы, и более озабочены тем, какой будет планета через пятьдесят лет. В целом, если рассматривать ситуацию

ретроспективно, каждое поколение, вероятно, не очень отличается от своих отцов и сыновей.

Будучи восемнадцатилетним первокурсником Уортонской школы в Пенсильванском университете, я вступил в «Сигма Икс». Это сообщество было основано в 1855 году, когда шестеро студентов в Майами в Университете штата Огайо откололись от другого братства, обвинив его в неподобающем поведении. Будучи членом «Сигма Икс», я поклялся быть верным идеалам честности, порядочности и хороших манер.

Я никогда не забывал это обещание. «Стандарт Джордана», названный по имени одного из тех, кто полтора века назад основал общество, предписывает, чтобы каждый член братства, помимо прочего, был добр и высоконравствен и придерживался высших стандартов чести и личной ответственности.

Эти стандарты подобающего поведения приложимы повсеместно. Независимо от вероисповедания, культуры и возраста природная доброта человека должна быть в центре нашего взаимодействия друг с другом.

В наши дни абсолютно необходимо пробудить в себе основные ценности, которые помогают нам отделить правое от неправого. Я использую термин «пробуждение», поскольку наши нравственные ценности были с нами с самого начала, они внедрены в глубину нашей сущности теми, кто воспитывал нас.

Мы следовали неписаным законам на детских площадках и в песочницах, дома и в школе. Мы ценили честность, порядочность, уважение и прямоту. Эти принципы не меняются, когда мы перемещаемся из песочницы в кабинет. Стало быть, и сейчас мы должны вести себя по законам чести и честности.

...

Эти принципы не меняются, когда мы перемещаемся из песочницы в кабинет.

Легко не обмануть, заключая сделку, если сделка эта в вашу пользу. Мерило человека – то, держит ли он свое слово даже в ущерб себе.

Трудные времена – они и есть трудные времена, и часто приходится существенным образом менять уклад жизни. Во время финансового кризиса необходимо не только умерить роскошь и необязательные траты, порой приходится урезать себя в самом необходимом – топливе, еде, одежде. О запланированной ранее покупке нового дома или машины уже не может быть и речи.

Надо как-то справляться.

Как гласит еврейская пословица: «Кто не переживет плохие времена, тот не увидит хороших». Финансовые трудности обычно преходящи. Есть и другое старинное изречение, согласно которому бедность – это состояние ума; не иметь денег – это временное состояние.

Невзирая на то что финансовый кризис может расширить этические пределы, для многих он еще и будет испытанием на прочность возможностей физических. Например, одно из последствий беспокойства о финансах – это стресс, состояние, которое может повлечь за собой различные заболевания. Тяжелые времена проходят по-разному, иногда тучи расходятся скоро, иногда ненастье затягивается. Бывает, кажется, что все это не кончится никогда, и жизнь наша пропитывается печалью.

Мужайтесь, ведь философы говорят, что «и это пройдет». Временами это кажется невозможным, но постарайтесь сохранить оптимизм и способность удивляться. Франциск Ассизский сказал нам: «Начните с того, что необходимо, потом сделайте то, что возможно, – и вот вы уже делаете невозможное».

Будучи основателем и председателем Хантсмановского института рака, я часто общаюсь с раковыми больными по всему миру. Я регулярно встречаюсь с работающими у нас учеными, врачами и простым персоналом (а это более 1600 человек), чтобы обсудить болезнь и ее последствия. Я заметил, что беспокойство, стресс и одиночество – ключевые факторы, которые не только обостряют рак, но и часто отдалают выздоровление. С другой стороны, радость, дружба, поддержка и приподнятое настроение положительно влияют на больных, сокращая длительность заболевания и ускоряя наступление ремиссии.

Думая о раке, полезно вспомнить утешительный стих Екклесиаста: «Всему свое время, и время всякой вещи под небом... время плакать, и время смеяться; время сетовать, и время плясать». Когда у кого-то рак, то, так сказать, время плясать и смеяться. Это может показаться странным и даже невозможным, но попытаться надо – полезно для тела и духа.

* * *

Каждый человек уникален. У каждого есть свои собственные способы исцеления. Сегодняшний мир полон стресса в самых разных формах – беспокойство, мании, депрессия. Рост цен вызывает отчаянные попытки сохранить определенный уровень жизни. Безработица растет. Здравоохранение недоступно. Мы часто оказываемся на мели. В наше время в угнетенном состоянии духа находится больше американцев, чем когда-либо со времен Великой депрессии.

А надо бы не хандрить, но превратить это время в период плодотворных размышлений, время помогать другим.

В конце дня вас больше всего заботит понижение статуса? Но ведь это же умонастроение, а вовсе не осязаемая реальность – ведь так? Предположим, у нас есть основное – еда, одежда, жилище, – разве этого не хватит, чтобы идти вперед и с радостью помогать другим?

Финансовые трудности – не единственное следствие плохих времен. Страх и суета молчаливо следуют за ними. Они могут завладеть нашей душой и стать вечными спутниками. Они могут заставить нас помыслить о поступках, которые мы раньше сочли бы недопустимыми.

Когда мы напуганы и растеряны, мы мысленно допускаем поведение, не соответствующее нашим ценностям. Мы, в свою очередь, становимся переносчиками страха и суеты, причиняя беспокойство и боль окружающим. Это произошло со Скруджем, персонажем «Рождественской песни» Диккенса. Надеюсь, раз мы снова и снова читаем и смотрим эту историю, с нами ничего подобного не случится.

Страх сковывает. Я ценю эту давно известную аксиому именно потому, что она абсолютно справедлива: мы можем непреднамеренно сковать себя опасениями, пессимизмом и навязчивым поведением. Это

опасно для здоровья и для души. Это отдаляет нас от семьи, друзей и коллег и разрушает давние отношения.

* * *

В трудные времена мы должны ухватиться за то, что есть в нашей жизни хорошего, даже если это какая-то мелочь: родные и близкие, цветы и другие красоты природы, дарованные нам таланты. Со временем мы видим, что большинство несчастий – временные ситуации, которые мы на тот момент воспринимаем как наихудший возможный сценарий, а потом оказывается, что это длилось меньше и было не так страшно, как мы предполагали.

...

Не должно быть конфликта между выгодой и традиционными принципами порядочности и честности.

Так как же восстановить основанное на ценностях поведение на рынке и в других областях современной жизни? Вот четыре моих предложения, совсем простые.

- Когда вы делаете что-то, что может повлиять на других, сначала спросите себя: правильно ли это? Хотел бы я, чтобы со мной обошлись так же?

- Возьмите свои ценности с собой на работу. Не забывайте о них за письменным столом. Не должно быть конфликта между выгодой и традиционными принципами порядочности и честности.

- Считайте себя опекуном своих братьев и сестер и подавайте пример этичного поведения.

- Стройте свою жизнь на следующих ценностях: семья, вера, твердость, честность, верность, дружба и благотворительность.

После семьи и веры самым важным атрибутом должна быть филантропия. Большинству из нас посчастливилось пережить какие-то перемены к лучшему. Никто не может сказать, что сделал себя сам целиком и полностью. Нам в пути помогали, нас направляли. Поэтому у нас есть особые обязательства – искать возможность отплатить за эти благодеяния или передать их другим.

Для щедрости много поводов, причем самых разных. Например, я на данный момент посвятил себя поискам средства от рака.

Раздумывая, на что достойнее всего внести пожертвование, сначала обратитесь к нуждам ближайшего сообщества. Расставьте приоритеты так, чтобы они имели смысл для вас. Где вы сможете принести больше всего пользы? Где ваша помощь сможет что-то изменить? Продумайте все основательно и исполняйте свой долг.

Лично мне наибольшее удовольствие доставляет доброе дело, подсказанное душевным порывом, – отдать зимой на улице свое пальто случайному прохожему, незапланированно посетить приют для бездомных. Импульс может возникнуть чуть ли не посередине реплики, как случилось со мной несколько лет назад. Этой историей я и закончу.

На стене у меня за спиной висит цитата из Джона Эндрю Холмса, врача, который написал «Мудрость малыми дозами». Вот она: «Самое полезное упражнение для человеческого сердца: наклониться – и поднять другого».

Это примечательное утверждение стало смысловым центром речи по случаю вручения дипломов в 2000 году. Это была кратчайшая в истории речь такого рода: цитата из Холмса – и все!

Церемония вручения дипломов шла уже часа полтора, и мне еще предстояло произнести заранее подготовленные слова. Родственники и друзья нервно ерзали на своих местах, малыши шумели. В этом университете было довольно много уже взрослых студентов, состоящих в браке, имеющих детей и работающих на полную ставку, чтобы лучше жить. Практичный народ – впрочем, как и их родители и друзья. Два часа многословных речей – им это явно не казалось полезным времяпрепровождением.

Вот в такой обстановке я и пошел к сцене – продолжая мысленно оттачивать заготовленный текст. Когда я предстал перед аудиторией, от него осталось лишь одно предложение.

Я стоял перед выпускниками и попросил, чтобы они тоже встали. «Повторяйте за мной, – сказал я. – Самое полезное упражнение... для человеческого сердца... наклониться... и поднять другого».

Потом я попросил их повторить это предложение из двенадцати слов.

И вдруг совершенно неожиданно я сделал вот что. Я повернулся к президенту школы и объявил, что назначаю университету двести стипендий по пять тысяч долларов каждая. Потом я сел. Тишина была такая, что вы услышали бы, как падает булава. Слушатели были ошарашены, они ушам своим не верили. Мне и самому с трудом верилось, что я только что это сказал.

А потом прокатилась оглушительная волна криков, свиста и аплодисментов. Реакция меня потрясла.

Глядя на все это, я отчетливо вспомнил давнюю стипендию семейства Зеллербах, которая позволила мне закончить Уортонскую школу Пенсильванского университета. Мне даже показалось, что я вижу Гарольда Зеллербаха в переднем ряду и что он молча кивает и улыбается, словно говорит: «Теперь мы в расчете».

Вот это кайф! Попробуйте. Уверен, вам понравится.

Точка зрения

ЛАРРИ КИНГА, «CNN»

Джон Мид Хантсмэн, может быть, самый примечательный миллиардер, о котором когда-либо слышали в Америке. Легендарная фигура в нефтехимических кругах, он ведет дела по всему свету – спокойно, решительно и деликатно. Почти два десятилетия он пребывал в верхних рядах списка богатейших американцев в журнале «Форбс» – но так было не всегда.

Джон – воплощение Американской мечты. Он проделал путь от бедной юности до поста председателя крупнейшей американской семейной компании. (В начале 2005 года растущая империя Хантсмэна была переведена им в публичную собственность.)

Как это бывает с любым персонажем Горацио Олджера, у Джона Хантсмэна была лишь возможность состязаться на поле мечты. Остальное – дальновидность, решимость, умение, порядочность, немного отдыха и конечный успех – зависело уже от него.

Он честно выиграл эту невероятную гонку и осуществил свою мечту, не изменив моральным принципам, оставшись верным своему слову, действуя открыто и честно как с коллегами, так и с конкурентами и демонстрируя порядочность и щедрость.

Все это для меня есть суть Джона Хантсмэна. И как раз поэтому он написал свою книгу, на прочтение которой стоит выкроить время.

Его карьера началась с обучения в Уортонской школе Пенсильванского университета, которое стало возможно благодаря стипендии, назначенной одним из выпускников. Джон приступил к созданию империи и потом рассказал о своих удачах и прорывах на этом пути.

Возможно, вы не слышали о Джоне Хантсмэне, но зато о нем слышали те, кому он помог за все эти годы.

Спросите пациентов Хантсмэновского института рака, лечебного и научного учреждения мирового класса в Солт-Лейк-Сити, где стремятся понять, как можно предотвратить страшную болезнь или сдерживать ее развитие, особенно наследственные разновидности рака. Семья

Хантсмэнов уже вложила в это дело четверть миллиарда долларов и собирается удвоить эту сумму в ближайшие годы. Болезнь унесла мать, отца, мачеху, бабушек и дедушек Джона. Он сам болел раком и победил его. Дважды.

Спросите студентов и преподавателей в Уортонской школе бизнеса Пенсильванского университета, где он стал председателем попечительского совета. Подаренные им пятьдесят миллионов долларов сделали возможными ведущую в стране международную студенческую программу, строительство Хантсмэновского зала, новейшего комплекса бизнес-школы. Памятуя о том, что для него значил шанс получить образование в колледже, он за эти годы выделил миллионы долларов на стипендии детям сотрудников и просто студентам.

Спросите народ Армении. Эту историю стоит рассказать.

Вечером седьмого декабря 1988 года Джон и Карен Хантсмэн смотрели новости в гостиной их потрясающего дома в Солт-Лейк-Сити. Он был главным исполнительным директором *Huntsman Chemical Corporation* – успешный новичок в консервативной и неповоротливой химической промышленности.

Главным сюжетом того выпуска вечерних новостей была тревожная весть: землетрясение разрушило бо́льшую часть Армении. Джона потрясли кадры с места трагедии: заводы и дома в руинах, шоссе и железные дороги, скрученные в жгуты из бетона и стали, снесенные до основания школы, обезумевшие люди, которые разгребали обломки, пытаясь спасти своих близких.

За год до этого Джон Хантсмэн, возможно, не смог бы найти Армению на карте, но в последние шесть месяцев он вел с «Аэрофлотом», советской авиакомпанией, переговоры о производстве на новом московском заводе пластиковой посуды для обедов, подаваемых во время перелетов. По ходу дела он стал первым американцем, допущенным к владению контрольным пакетом акций советского предприятия. Его заинтересовала огромная страна-медведь, а теперь в одном из государств-спутников случилась большая беда.

«Нам надо что-то сделать», – сказал он Карен в тот вечер. Он воспринимал увиденное несчастье как свое – в этом весь Джон Хантсмэн.

И он помог – и консультацией, и ресурсами для нового бетонного завода, где должны были производить бетон, способный выдержать практически любое землетрясение, и продуктами, и медицинским оборудованием, и строительством домов и школ – все это были его дары благодарному народу-страдальцу.

На протяжении пятнадцати лет семья Хантсмэнов вложила в Армению пятьдесят миллионов долларов личных средств и приезжала туда более двадцати раз. Той декабрьской ночью 1988 года у него никого не было в тех краях и он не знал ни одну из жертв по имени. Но теперь в Армении знают имя Хантсмэна и Джон стал там почетным гражданином и получил высшую государственную награду.

Кто такой Джон Хантсмэн? Спросите тех, кому он помог. Спросите в тех местах по всему миру, где ведет дела его компания. Там расскажут о его глубокой личной заинтересованности в судьбе, семьях и будущем местных жителей.

Возможно, эта щедрость – результат того, что он вырос по другую сторону экономического благополучия. Впрочем, этим дело не исчерпывается. Джон также считает, что щедрыми быть нужно всем. Испокон веков милосердие было краеугольным камнем большинства культур мира.

Евангелие Даяния по Джону предполагает, что каждый человек – со средствами или без таковых, но богатые – в первую очередь – связан обязательством вернуть часть доставшихся ему благ.

Джон Хантсмэн – человек другой породы. Он считает, что бизнес – это нечто творческое, наподобие театрального представления, где в главной роли – порядочность. Что бы вы ни слышали в вечерних новостях и ни читали в газетах, порядочное и нравственное поведение – это не мертвое наследие прошлого. Он верит в честность, справедливость и милосердие – даже если это ему обходится в несколько миллионов долларов.

Эта книга – не просто рыночный катехизис морального поведения. В каждой главе встречаются золотые крупницы техники эффективного управления для тех, кто управляет компаниями и организациями, надежные рецепты для управленцев среднего уровня и широкая панорама для всех сотрудников. Джон (а он окончил магистратуру в Университете Южной Калифорнии) – не просто замечательный предприниматель, но и опытный глава компании, который не понаслышке знает, что значит управлять.

За прошедшие тридцать пять лет его бизнес поднялся с нуля до ежегодной прибыли в двенадцать миллионов долларов. Путь этот не был легким. Два раза Джон был на грани банкротства, но его репутация жесткого, но честного переговорщика, деликатность и любезность, деловое чутье и удивительная приверженность благотворительности ставят его в особое положение, которое дает ему право говорить о правилах движения по трассе жизни.

Джон Хантсман – живое доказательство того, что, делая правильно, можно делать хорошо. Лео Дюроше был глубоко не прав, когда сказал: «Хорошие парни приходят к финишу последними». Хорошие люди не только могут прийти первыми, они еще и финишируют лучше. Джон не терпит ситуативной этики на рынке жизни. Он рисует правильное поведение крупными черно-белыми мазками. Он верит поговорке, согласно которой, если у вас есть одни часы, все знают, который час, а если часов двое, никто не знает точное время.

В 2002 году я объявил его Гуманистом года за щедрость к другим («Business Week» называет его одним из ведущих филантропов Америки). Он даже удивил меня, сделав неожиданное крупное вложение в Кардиологический фонд Ларри Кинга, чтобы помочь страдающим сердечными недугами. Мы – моя жена Шоун и я – считаем, что нам очень повезло, что мы много лет дружим с семьей Хантсманов. Я горячо рекомендую его подход к жизни.

Точка зрения

НИЛА КАБУТО, ЗАВЕДУЮЩЕГО РЕДАКЦИЕЙ «FOX BUSINESS NETWORK»

Я знаю все о Джоне Хантсмэне и его взглядах на жизнь. Я написал о нем книгу.

В книге «Больше, чем деньги», опубликованной в 2004 году, я рассказал о Джоне и еще двадцати людях, которые ценят разум выше денег и, по-моему, являют собой вдохновляющие примеры людей, постоянно превращающих личные задачи в положительный элемент жизни. То, что вы только что прочли, – это основная программа: как не только поступать хорошо, но и быть хорошим.

Собственная жизнь и личные ценности Джона Хантсмэна делают его слова убедительными. Он следует своим же заповедям, причем вопреки невероятным трудностям, которые время от времени наверняка могут сделать моральное «срезание углов» весьма соблазнительным. Его формула успеха – не секрет, ее знает каждый, у кого есть совесть. Нетрудно отличить правильное поведение от неправильного. Чтобы следовать этим принципам, нужны целеустремленность, прямота и отвага.

Как журналист и ведущий программы «Твой мир» на канале «Fox News», самой популярной передачи о бизнесе на кабельном телевидении, я прекрасно это понимаю. Я тоже знаю о проблемах рынка и гнилых яблоках в бочке бизнеса, но в «Твоем мире» я стараюсь пройти мимо этого и за конторскими книгами найти людей, благодаря которым мир меняется к лучшему.

Делая это, я нашел много вдохновляющих примеров, которые опровергают утверждение будто «то, что хорошо для бизнеса, не может быть хорошо для меня». Это мужчины и женщины, которые запускают удивительные проекты и не только знают, но и соблюдают правила честной игры. По-настоящему успешные деятели бизнеса знают, что между ценностями общества и корпоративной деятельностью не может быть диссонанса.

В своей книге «Больше, чем деньги» я определяю тех, кто добился славы и богатства, не столько по их достижениям, сколько по тому, как они всего этого добились – огромным трудностям, которые им пришлось преодолеть, проявленным ими достоинству и отваге, тому, как справедливо и порядочно они обходились с людьми.

Эти герои приучили себя видеть возможности, а не издержки. Они превратили колдобины на пути к успеху в источник мотивации – кстати, эта мотивация сосредоточена не только на выгоде и власти, но и на том, чтобы изменить к лучшему жизнь других.

Мультимиллиардер, сделавший себя сам, и прирожденный филантроп, Джон Хантсман – классический пример того, о чем я говорю. Что интересно, он превратил личное горе (а он держал за руку умирающую мать, видел, как угасает отец, узнал от врачей сначала о раке простаты, а потом, через год, что у него рак неопределенного генезиса) в маяк надежды для других, кого коснулся этот ужасный недуг.

С начальными инвестициями в четверть миллиарда долларов из личных средств и с намерениями вложить еще больше Джон десять лет назад основал исследовательский институт рака, а семь лет спустя – клинику при нем. Врачи и ученые вместе осуществляют его мечту: найти способ если не излечить, то хотя бы контролировать рак.

Хантсмановский институт рака и больница при нем – это поразительный как с научной, так и с архитектурной точки зрения комплекс. Результаты изучения механизмов наследования рака и способов контроля над болезнью посредством раннего вмешательства впечатляют. В клинике в первую очередь заботятся об удобстве и достоинстве пациентов. Она напоминает скорее четырехзвездочную гостиницу, чем больницу. И она вскоре должна стать вдвое обширнее.

Учитывая мой личный опыт ракового заболевания, я преклоняюсь перед неутомимой борьбой, которую Джон Хантсман ведет с этой страшной болезнью. Он налаживает связи с фармацевтическими компаниями, федеральными агентствами и богатыми коллегами, политически поддерживает членов конгресса с республиканскими и

демократическими убеждениями, которые голосуют за финансирование борьбы с раком, лично посещает пациентов, проходящих химиотерапию. Когда химическая промышленность в 2001 году пережила спад, он лично выделил многомиллионный заем, чтобы обеспечить нужды благотворительности, – на три года, пока уровень прибыли не восстановился. Он перевел свою семейную нефтехимическую империю в публичную собственность в 2005 году – отчасти для того, чтобы собрать дополнительные сотни миллионов на свой раковый институт.

Кстати, Джон собирается перечислить свой гонорар за эту книгу на нужды института, и я знаю, что он с большой благодарностью примет дополнительные пожертвования. Адрес, если вдруг у вас появится на то желание, такой: Huntsman Cancer Institute, 2000 Circle of Hope, Salt Lake City, UT 84112.

В мире Джона Хантсмэна давать – священный долг. Он не слишком высокого мнения о миллиардерах, которые ждут своей смерти, чтобы раздавать деньги. Порой я думаю, что Джон был бы счастливее всего, если бы его последний вздох совпал с пожертвованием последнего доллара нуждающемуся и он покинул бы этот мир таким, каким пришел в него.

Но смысл книги «Больше, чем деньги» – не только в том, чтобы назвать имена звезд в мире благотворительности. Мои герои – те, кто грудью встретил трудности, преодолел их и сделал это красиво, не утратив ни принципов, ни порядочности.

Благодаря книге Джона мы получили возможность вновь познакомиться с картой наших ценностей. Она дает каждому из нас простые советы, как стать героем.

Точка зрения

УЭЙНА РЕО, АДВОКАТА

Я юрист, а эта книга может оставить меня без работы. Я был бы только счастлив.

Последние тридцать лет я вызываю в суд некоторые из крупнейших корпораций Америки, заставляю их отвечать за поведение, которое

угрожало жизни и здоровью людей. Производителей асбеста и табака, компьютерщиков – всех их я стремился заставить быть более ответственными при ведении дел.

Обычно трудно представить близкие отношения между юристом и генеральным директором крупной корпорации. Так что, когда люди узнают, что мы с Джоном Хантсманом дружим уже пятнадцать лет, они, как правило, чешут в затылке. Разве, согласно экологии делового мира, мы не прирожденные враги? Разве наша работа не ставит нас по разные стороны баррикад? Ответ на оба вопроса – нет. Причина проста: Джон Хантсман – не совсем обычный генеральный директор.

Джон – уникал в корпоративном мире: невероятно успешный предприниматель, совесть которого так же сильно развита, как и деловая интуиция, слово которого известно как нерушимая гарантия. Начиная со своей первой работы, когда восьмилетним мальчишкой он убирал картофель в глубинке Айдахо, и заканчивая его теперешним постом главы одной из крупнейших химических компаний мира, он всегда ставил этические соображения наравне с деловыми, если не выше.

Я мог бы составить целый список того, что сделал Джон, – рекордные вложения в изучение и лечение рака, пожертвования его церкви, миллионные дары колледжам и университетам, но это все еще не дало бы вам ясного представления о том, почему он такой необычный. Его этика намного глубже простых вложений и поддержки хороших инициатив. Это все составляет его суть. Для него это образ жизни.

В классическом трактате Платона «Государство» дается определение идеального лидера: «царь-философ». Это человек, который наилучшим образом сочетает философский склад ума и способность вести за собой. Платон писал: «Я более не колеблюсь в утверждении, что мы должны сделать наших стражей философами. Необходимое сочетание качеств встречается крайне редко. Наша проверка должна быть всесторонней, ведь душу необходимо развить посредством стремления ко всякому роду знаний, дабы она обрела

способность стремиться к высшему – тому, что выше справедливости и мудрости, – к идее блага».

Джон Хантсмэн всю жизнь преследовал «идею блага», и, как показывает история его компании, он более чем способен вести за собой. Но подлинное испытание нравственности приходит не тогда, когда, давая, человек ничего не теряет. Он настает, когда человек дает и может потерять все. Вот почему именно Джону Хантсмэну стоило написать эту книгу. И конечно, это произошло очень своевременно. В эпоху *Enron*, *Tyco*, скандалов с покупкой акций осведомленными лицами и всплеска корпоративных преступлений нам как никогда нужны голос Джона Хантсмэна и его лидерство.

Надеюсь, книга Джона напомнит всем нам, что можно одновременно преуспевать и творить добро. Будучи юристом, я хотел бы, чтобы все бизнесмены прочли эту книгу и приняли пример Джона близко к сердцу. Может быть, тогда для нас с коллегами больше не останется работы.

Я бы очень этого хотел.

Примечания

1

Обыгрывается выражение со значением «подвергнуть себя опасности». – *Примеч. перев.*

2

Sweetheart – милый, милая. – *Примеч. перев.*