ЭНДРЮ КУПЕР

ЭТИКА БИЗНЕСА

КАК СОЗНАТЕЛЬНОЕ РУКОВОДСТВО ФОРМИРУЕТ БУДУЩЕЕ

Люди — вот самый важный ресурс любого предприятия. Пытаться управлять компанией, не вкладываясь в людей, — это все равно что бросаться в бой без армии или браться за строительство дома, не имея инструментов.

ЭНДРЮ КУПЕР

ИЗДАТЕЛЬСТВО «АЗБУКА»

Бестселлеры Non-Fiction

Эндрю Купер

Этика бизнеса. Как сознательное руководство формирует будущее

«Азбука»
2024

УДК 174.4
ББК 87.75

Купер Э. С.

Этика бизнеса. Как сознательное руководство формирует будущее / Э. С. Купер — «Азбука», 2024 — (Бестселлеры Non-Fiction)

ISBN 978-5-389-35865-2

Эндрю Купер – топ-менеджер нового поколения, восходящая звезда бизнес-литературы, лауреат престижнейших премий (среди которых Axiom Business Book Awards). В своей книге «Этика бизнеса», быстро ставшей международным бестселлером, Эндрю Купер поднимает важные вопросы:
• Почему бизнес теряет доверие людей и как это исправить? • Почему этичное лидерство – не нагрузка на бюджет, а долгосрочное преимущество компании?
• Как не поступаться моральными принципами, когда рынок требует быстрых результатов и агрессивного роста? Книга наполнена жизненными историями и инсайтами опытного лидера, а также практичными инструментами для эффективной работы в коллективе и соцсетях. Впервые на русском!

УДК 174.4
ББК 87.75

ISBN 978-5-389-35865-2

© Купер Э. С., 2024
© Азбука, 2024

Содержание

Предисловие 7
Введение 9
Часть I. Горящий дом 14
Глава 1 14
Призраки луковиц голландских тюльпанов 18
Глава 2 23
Конец ознакомительного фрагмента. 27

Эндрю С. М. Купер
Этика бизнеса. Как сознательное руководство формирует будущее

Andrew C. M. Cooper
THE ETHICAL IMPERATIVE
Copyright © 2024 by John Wiley & Sons All rights reserved

В книге имеются упоминания социальных сетей Facebook и Instagram. Деятельность американской трансатлантической холдинговой компании Meta Platforms Inc. по реализации продуктов – социальных сетей Facebook и Instagram запрещена на территории Российской Федерации.

Стэнфордский университет, Йельский университет, Университет Джорджа Вашингтона, Университет Тафтса, Калифорнийский университет в Беркли внесены в перечень организаций, деятельность которых признана нежелательной на территории РФ.

© Т. А. Азаркович, перевод, 2026
© Издание на русском языке, оформление.
ООО «Издательство АЗБУКА», 2026
Издательство Азбука®

* * *

ЭНДРЮ
КУПЕР

ЭНДРЮ КУПЕР

ЭТИКА БИЗНЕСА

КАК СОЗНАТЕЛЬНОЕ РУКОВОДСТВО ФОРМИРУЕТ БУДУЩЕЕ

АЗБУКА
Санкт-Петербург

Моей матери, Беатрис Девин Купер.
Ты мой путеводный свет и воплощение лидерства в чистейшей его форме

И незабвенным
Динисе Фолмар и Вильгельмине Несбитт

Предисловие

«Этика бизнеса» весьма уместно начинается с описания возгорания: родственница автора погибает в пожаре. Сгоревший дом – закономерное последствие многолетнего небрежения. Можно сказать, что сегодня мы находимся в том самом моменте, когда дом вот-вот загорится. Если мы не начнем действовать немедленно, произойдет катастрофа. Возгорание предсказуемо. Можно даже убедительно доказать, что в некоторых местах наш дом уже тлеет и дымится.

И все же Энди Купер не теряет надежду. Пусть, быть может, эта надежда и наивна, мне очень хочется думать, что это не так. Наверняка мы знаем одно: потребность в надежде неистребима. «Этика бизнеса» Энди не может гарантировать успеха, но мы понимаем, что без стратегического мышления, которое он предлагает, нам остается лишь с тоской дожидаться беды. Живя настоящим мигом, мы сохраняем надежду, что очередная катастрофа – ковид, лесные пожары, смертоубийственная перестрелка – обойдет стороной хотя бы наших родных и близких. Нестабильность и постоянные тревоги побуждают нас расползаться по своим углам и запасаться впрок всем необходимым только для себя.

Корпорации могут действовать точно так же – и на вполне законных основаниях. Мы неустанно, но без особых успехов убеждаем компании печься об интересах общества. Энди отмечает, что безудержная погоня корпорации за прибылью в ущерб общему благу может привести к ее собственному краху. С этим я абсолютно согласна. Что нам по-настоящему нужно – так это желание избежать катастрофы.

К счастью, Энди не рубит сплеча. Если Берни Сандерс клеймит «корпоративную алчность», Энди понимает, что все устроено куда сложнее. Корпорации ведь не одинаковы, и, что еще важнее, они состоят из живых людей. Энди напоминает нам, что нынешние корпорации – колоссальные сокровища, и понимает непродуктивность такой тактики, когда на компанию обрушивают шквал ругани, рассчитывая, что от страха она прислушается к критике.

Энди выступает за другой подход, особенно в тех условиях, которые сложились сейчас в Соединенных Штатах. Конечно, нам бы очень хотелось, чтобы наши проблемы решались на государственном уровне (действительно, надо полагать, если бы в строительстве применялись более строгие нормы и правила, его родственница не погибла бы), но вместе с тем в нас глубоко засело недоверие к правительству, мешающее нам быстро справляться с трудностями. И здесь Энди весьма резонно указывает на желательность действий со стороны предпринимателей и управленцев. Неясно пока, отзовутся ли на брошенный клич компании, но мы уже замечаем, что инициативу проявляют всё чаще.

Энди указывает путь для тех, кто готов к действиям. Сила его подхода – в том, что в фокусе его внимания находятся сразу и корпоративное учреждение, и люди, которые составляют это учреждение. *Наращивание социальных активов* – инновационная идея, так как основывается на признании того, что связи должны расти и крепнуть в масштабах всей корпорации и на протяжении всего ее жизненного цикла. И этот путь не завершается продвижением. Для максимального увеличения корпоративной ценности необходимы *вложения в человеческий капитал*. Наемные сотрудники по-настоящему вовлечены в работу своих компаний, когда их самих ценят и побуждают расти над собой и вносить вклад, соразмерный их уникальным талантам. Что немаловажно, поддерживание связей и поощрение сотрудников с тем, чтобы они по мере возможностей приносили пользу компании, не заслоняет *совершенствования программы,* которое гарантирует, что обратная связь функционирует постоянно и встраивается во все уровни организации. Корпоративный динамизм, пожалуй, самый значительный из выдвинутых Энди принципов, потому что в мире, где новые вызовы появляются день ото дня, «пластичность» – решающее качество.

Наконец, поскольку я сама юрист, занимающийся вопросами интеллектуальной собственности, моему сердцу особенно близка идея *чистоты бренда*. Мне кажется, уникальный характер компании как организации должен чувствоваться на всех ее уровнях внутри, чтобы затем это ощущение передавалось потребителям. Это склеивающий раствор организации, благодаря которому все слаженно движутся к единой общей цели. «Этика бизнеса» дает разумные советы, которые помогут хорошо осознать мощь этого клея.

Я знакома с Энди уже не один год и знаю его как человека вовлеченного, вдумчивого, оптимистичного, ориентированного на будущее и вечно куда-то устремленного. Я разделяю его веру в поколение X, миллениалов и поколение Z. Спасибо, Энди, за формулирование новых принципов в то самое время, когда мы так в них нуждаемся!

Дебора Поллак-Милгейт
Подкаст «Паритет» (Parity Podcast)

> *…Америка утратила ту нравственную опору, которая когда-то у нее, возможно, имелась, и я боюсь, что, даже объединяясь, мы вступаем на такую территорию, где никто не понимает, что нашей стране необходимо глубоко проникнуться нуждами и заботами своих бедных и обездоленных граждан… Боюсь, что, объединяя свой народ, я веду его в горящий дом.*
>
> *Мартин Лютер Кинг-младший, беседа с Гарри Белафонте*

Введение
Возгорание

Рассказывали, что строение вспыхнуло как спичка. Из поколения в поколение его кое-как ремонтировали и латали, в обход строгих норм и правил, и вот, 9 февраля 2021 года, в 16:30, дом превратился в грибовидное облако, поднявшееся над небольшим жилым районом Сэндхилл в Уолтерборо, штат Южная Каролина. Дым от пожара по адресу: Энн-Корт, № 100, был виден за много миль[1].

Жительницу дома – мою родственницу Мим – нигде не нашли.

И лишь позже пожарная служба округа Коллетон обнаружила, что она оставалась внутри дома. Это мы звали ее Мим, а в документах ее имя было записано как Вильгельмина Янг Несбитт[2]. У нее были длинные, от природы шелковистые волосы, свободно ниспадавшие по спине. Карие глаза смотрели пронзительно и доброжелательно, а гордо выступающие скулы создавали впечатление улыбки даже тогда, когда Мим не улыбалась. Но сколько я ее помню, она почти всегда грустила.

Мим было только 53. В тот год она стала первой жертвой пожара в городке Уолтерборо с населением всего 5400 жителей. Возможно, всему виной крайнее обветшание постройки. Рассказывали, что кровля – уродливого грязно-коричневого цвета, резко отличавшаяся от соседних, – провалилась в заднюю часть дома еще до приезда пожарных. А может быть, причина была в другом.

Согласно официальному объяснению, Мим погибла в результате несчастного случая. Но если уж докапываться до правды, то следует признать, что ее смерть обусловила целая череда сбоев и поломок. Городок, в котором она росла и где рос я сам, мало что мог предложить ей. Там почти не было таких рабочих мест, где предоставляли бы пособия по болезни, не было хорошей психиатрической службы и практически отсутствовала государственная социальная поддержка. Все это создавало опасную пустоту, которую не могли заполнить жившие поблизости родственники.

Однажды, когда я был ребенком, Мим пришла в церковь, с головы до ног одетая в черное. В нашей маленькой церкви баптистов свободной воли такой наряд смотрелся несколько нетипично для «буднего» богослужения. Там, в церкви моего дедушки, она закуталась, подошла к кафедре и, опустившись на колени перед паствой, затянула нараспев какую-то бессмыслицу, так что произносившему проповедь пастору Грегори Клейтону (тоже моему родственнику) пришлось повышать голос. Мой отец, преподобный Э. Л. Купер (позже вместо имени он стал использовать инициалы, чтобы его не путали со мной), сидел на возвышении вместе с другими священниками и не сводил с Мим обжигающе-тревожного взгляда.

Пастор Клейтон вдруг резко замолчал. Не помню уже тему его проповеди – мне было тогда лет девять, да и вообще я, наверное, не очень внимательно его слушал. А за этой паузой последовала целенаправленная, коллективная молитва за Мим с «наложением рук»: в этом действе участвовали все прихожане. Один из священнослужителей предложил всем сообща «изгнать из нее беса». Я помню, что подумал тогда, несмотря на свой детский возраст, что, кроме молитвы, Мим очень не помешало бы серьезное психиатрическое вмешательство – но у нас в Уолтерборо не было учреждений, оказывавших такого рода помощь.

---

[1] *Rivera R., Bean R.* Woman killed, firefighter suffers burns in Colleton County house fire. WCSC. 9 February. 2021. https://www.live5news.com/2021/02/09/house-fire-kills-colleton-co.

[2] Brice Herndon Funeral Home. Wilhelmina “Meme” Young Nesbitt // Walterboro Live. 15 February. 2021. https://walterborolive.com/stories/wilhelminameme-young-nesbitt,33663.

Тот эпизод, как и безвременная кончина Мим, четко сигнализировал о системных неполадках. Она родилась в бедном городке. Местные социальные службы не могли толком помочь ей, и даже ее дом не вынес обветшания и запущенности. Мы оба, и Мим, и я, были порождениями одного и того же социального конструкта с заниженной стоимостью. Ведь мы были выходцами из американской рабочей бедноты и потому невидимками. Но, как говорит в фильме «Темный рыцарь: Возрождение легенды» персонаж Майкла Кейна, «иногда из ямы кто-то выбирается». В отличие от Мим, я выбрался. И вот спустя тридцать лет мне пришло в голову, что, зная о множестве предотвратимых смертей, я располагаю вполне реальной возможностью спасти жизни людей вроде Мим.

С того самого дня, когда я покинул стандартный трейлер в Виола-Корт, служивший домом для нашей семьи, меня не оставляли мысли о причинах, побудивших меня уехать. В Уолтерборо было все, что я любил, но не было всего того, в чем я нуждался. Поэтому я уехал в Вашингтон (округ Колумбия); потом перебрался в Атланту (штат Джорджия); затем в Канзас-Сити (штат Миссури); оттуда – в Луисвилл (штат Кентукки); и в каждом из этих мест я получил по диплому и множество жизненных уроков в придачу. Но мыслями я никогда по-настоящему не отдалялся от Уолтерборо. В 32 года я стал самым молодым главным юрисконсультом американской авиакомпании, а потом – старшим юристом крупнейшей в мире компании социальных сетей. С каждым новым поворотом в карьере я все глубже проникался пониманием того, сколь важную роль могут играть – и действительно играют – в нашей повседневной жизни корпорации.

В 2018 году, становясь членом команды корпоративного руководства грузовой авиакомпании United Parcel Service Airlines (UPS), я и представить не мог, с какими колоссальными трудностями мне предстоит столкнуться: впереди были и пандемия, и социальные волнения, и даже политические потрясения. Но там, среди густых мятликов, которыми славится Кентукки, – пережив локдауны, общественные протесты, вызванные убийством Бреонны Тейлор, и политические волнения, докатившиеся из Вашингтона, – я изрядно поднаторел на руководящей работе. Сперва под моим началом не было никого, затем у меня появилось трое подчиненных, затем восемь, потом тридцать, а позже я оказался в составе руководящей группы, управлявшей работой 20 тысяч сотрудников. И каждый день в каждом из моих подчиненных я видел хоть что-то, напоминавшее мне Вильгельмину. Одни вкалывали изо всех сил, чтобы свести концы с концами, перед другими стояла цель – покрыть расходы на образование или медицинскую страховку, а кем-то двигало желание подняться по службе, чтобы купить скромное жилье и осуществить пресловутую американскую мечту. Каждый стремился реализовать возможность, которую сулила работа, а моя задача заключалась в том, чтобы вести их к цели.

Поколение американцев-миллениалов (к которому принадлежу и я сам) часто ругают за заносчивость и нытье, но в 2020 году именно наше поколение составило самую большую долю работающего населения США, и, на мой взгляд, у нас есть срочное сообщение для руководителей американских корпораций. Я очень хорошо представляю суть этого сообщения, потому что много общался в мессенджерах, получал личные сообщения в социальных сетях и постоянно поддерживал связь со сверстниками, многие из которых морально вполне готовы сжечь дотла все здание американской системы свободного предпринимательства – с такой же быстротой, с какой сгорел дом Мим. Если же мы хотим сохранить все лучшее, что есть в американском предпринимательстве, тогда корпоративная Америка должна стать лучше – и как можно скорее.

Нет недостатка в критиках, которые предпочли бы, чтобы колоссальное богатство частных фирм уменьшилось. Конечно, они указывают на справедливые примеры алчности и перегибов. Но при этом они не замечают огромного общественного блага и социальной мобильности, возможных благодаря бизнесу. Я нахожусь в таком положении, откуда прекрасно видно то благо, которое компании *могут* приносить – если только захотят. Например, во время пан-

демии ковида–19 в 2019–2021 годах я работал с тысячами сотрудников UPS по всему миру: на фоне беспрецедентного мирового кризиса в области здравоохранения требовалась доставка более чем миллиарда вакцин[3]. Это была такая задача, что справиться с ней в одиночку не смогло бы ни одно правительство. На горизонте маячат новые бедствия, сопоставимые с ковидом: изменения климата, разрушение природной среды обитания человека и экологические катастрофы чреваты такими трудностями, одолеть которые под силу лишь крупным и компетентным организациям, если они возьмутся действовать сообща.

19 июля 2022 года в Великобритании была зарегистрирована температура воздуха 40,3 градуса Цельсия (104,5 градуса по Фаренгейту). На тот момент это стало историческим температурным рекордом для Великобритании[4]. Но рекорд этот предсказывался. Пятью годами ранее Международный валютный фонд выступил со срочным заявлением, что один только внутриполитический курс отдельных стран не сможет полностью изолировать их от последствий общих изменений климата. «Повышение температуры, – говорилось в докладе МВФ, – сдвинет биофизические границы экосистем, что с большой вероятностью спровоцирует очередные природные катаклизмы, послужит предпосылкой для новых миграционных потоков и создаст риск возникновения конфликтов»[5]. Сегодня правительства западных стран выглядят бессильными, а «надежды и перемены» мимолетного президентства Обамы настолько поблекли, что молодежь чувствует тягу к радикальным экономическим идеям. Вот в какой атмосфере я обретал опыт и навыки корпоративного руководства, и потому необходимость качественных изменений подхода представала передо мной во всей очевидности.

Миллениалы вроде меня взрослели в ту эпоху, когда кризисы вспыхивали один за другим, – и тут снова вспоминается судьба Мим. В наших нынешних обстоятельствах любые прибыли и доходы заставляют задумываться не столько о самих этих результатах, сколько о том, каким путем они были достигнуты.

Организации, действующие в условиях очередного поколенческого «превращения» (если прибегнуть к понятию, выдвинутому авторами Уильямом Штраусом и Нилом Хоувом), либо придут к процветанию своего дела, либо вспыхнут и сгорят, как дом по адресу: Энн-Корт, № 100. Встает вопрос о выживании, и решение этого вопроса требует появления лидеров нового типа – таких, кто захочет взглянуть *внутрь* осажденных домов потребителей, чтобы увидеть, что происходит (как сделал это Джек Суайгерт, участник миссии «Аполлон–13», произнесший знаменитую фразу: «Хьюстон, у нас проблема»). Сегодня мы нуждаемся в таких лидерах, которые смогут принимать решения, гораздо более четко оценивая воздействие возглавляемых ими компаний, и мне необходимо, чтобы вы стали одним из этих лидеров: сознательным лидером, который ценит человеческий элемент в уравнении, описывающем совокупные издержки.

Однажды, когда я был еще совсем юным, мы с отцом отправились вместе в поездку. Мы выехали на автомобиле из дома, а жили мы в штате Южная Каролина, на побережье и направлялись в один городок во внутренней части страны – захудалый городишко из тех, где есть только одна церковь и бензоколонка. И в дороге мы с отцом часто вступали в философские споры.

Отец был циник. Он уверял, что нынешнюю молодежь ждет точно такая же участь, какая постигла все прежние поколения. По его мнению, миллениалам не суждено было изменить миропорядок. Я, разумеется, не мог спокойно слушать такое. Как большой поклонник творче-

---

[3] UPS surpasses one billion COVID–19 vaccine delivery milestone, continues to deliver hope around the world. Press release. 14 December. 2021. https://about.ups.com/us/en/newsroom/press-releases/customerfirst/vaccine-milestone-press-release.html.

[4] *Landier M.* U.K. heat wave // The New York Times. 20 July. 2022. https://www.nytimes.com/live/2022/07/19/world/uk-europe-heat-firesweather#:~:text=Britain%20recorded%20a%20temperature% 20of,the%20 United%20Kingdom%20if %20confirmed.

[5] *Acevedo S., Mrkaic M., Pugacheva E., Topalova P.* The unequal burden of rising temperatures // IMF Blog. 27 September. 2017. https://blogs.imf.org/2017/09/27/the-unequal-burden-of-rising-temperatures-how-canlow-income-countries-cope.

ства Джина Родденберри (создателя «Звездного пути»), я с ранних лет был настроен надеяться на лучшее.

Ощущая безотчетный гнев, я возражал, что миллениалы обязательно изменят мир и искоренят все его язвы: расизм, ненависть, неравенство. Отец в ответ только улыбался и неодобрительно качал головой: «Вот увидишь, – говорил он. – Вы окажетесь точно таким же поколением, как и другие до вас. Поживи еще на свете».

Время покажет, кто из нас прав – отец или я. А может быть, никто из нас не окажется прав полностью, но мы оба – частично. И все же вопрос этот продолжает грозно нависать над всем нашим обществом, пока мы приближаемся к точке, где одно поколение сменяется другим. От того, в какую сторону мы свернем, будет зависеть очень многое в дальнейшей судьбе американских корпораций и свободного предпринимательства, каким мы его знаем.

В американской экономике начало XXI века можно охарактеризовать как время возрастающего неравенства, когда жители многочисленных «Уолтерборо» в разных уголках мира ведут борьбу за сохранение своего устойчивого финансового положения. Социальная мобильность уступает место неуклонному сползанию вниз по общественной лестнице. Руководство крупных компаний явно перестает притворяться, будто несет ответственность за общество, и делает выбор в пользу акционерной стоимости любой ценой. Это уже приводило к ряду корпоративных скандалов и к стремительному падению народного доверия. Назрела необходимость срочных перемен, но они последуют только в том случае, если руководители корпораций пожелают, как выражаются миллениалы, повысить свой уровень.

Оставшиеся годы XXI века окажут решающее воздействие на будущее капитализма в Америке: ведь между поколениями намечается все больше расхождений во взглядах на ту роль, которую следует отводить корпорациям в обществе, и на правительственный надзор за их деятельностью. Остается выяснить, как же отреагируют руководители крупных компаний на столь серьезный вызов.

Что-то должно измениться, но пока ясно одно: речь идет не о полном отказе от нашей системы свободного предпринимательства, а скорее о таком ее исправлении, после которого в выигрышном положении окажутся все члены общества. Для этого лидерам корпораций потребуется прислушаться к запросам более молодых поколений и принять решения, которые помогут нашим предприятиям усовершенствоваться в условиях быстрых поколенческих и социальных изменений. Если вы хотите, чтобы ваш бизнес процветал в предстоящую неспокойную пору, тогда эта книга – для вас. Сохранение капитализма зависит от того, удастся ли смягчить удар, который обрушивается на маленькие города и сельские поселения, сейчас едва-едва справляющиеся с последствиями недоинвестирования, необразованности населения и скудных возможностей трудоустройства. Все это множество неблагоприятных факторов приводит к таким нежелательным социальным результатам, как изоляция, возмущение и упадок, а они оказывают огромное негативное воздействие на соблюдение общественного порядка в стране, здоровье нации, рабочее движение и рост населения.

В этой книге я продолжаю тот разговор двадцатилетней давности с отцом. А еще она писалась для других людей, с кем я в разные годы соприкасался на управленческой работе и кто, подобно моему отцу, испытывал откровенный скептицизм, когда речь заходила о неизбежных и основополагающих изменениях в нашем обществе и об опасностях, грозящих нам в том случае, если мы не отреагируем надлежащим образом на вызов времени. Ведь на жизненном пути не раз попадались «хлебные крошки» (вроде судьбы Мим), сигнализировавшие о том, что необходима срочная помощь, но мало кто к этим сигналам прислушивался, и результат оказывался трагическим.

Итак, в этой книге я преследую две цели. Во-первых, я намереваюсь повлиять на новые поколения, чтобы они видели в бизнесе преобразующую силу, ведущую к позитивным переменам, а не просто неподвижное препятствие на пути к прогрессу. И во-вторых, я хочу повлиять

на лидеров компаний, чтобы они начали сознательно подходить к роли своих корпораций в жизни местных общин и, шире, в нашем обществе в целом.

Эта книга состоит из трех частей. В первой части – главах 1–3 – рассматриваются те условия, которые способствуют разжиганию социального пожара, охватывающего все американское общество, и обосновывается срочная необходимость в отклике корпоративных лидеров на этот процесс. Во второй части – главах 4–9 – очерчивается характеристика сознательного управленца и указываются те качества, которые потребуются ему, чтобы надлежащим образом справляться с трудностями, подробно описанными в части первой. И наконец, в третьей части – главах 10–15 – обсуждаются пять важнейших шагов, которые должен предпринять лидер, чтобы повысить свой уровень, и даются рекомендации, как развить качества, перечисленные во второй части книги, чтобы успешно отреагировать на неотложные задачи, описанные в части первой.

Враждебность, которую испытывают люди, отстраненные от американской мечты, впору сравнить с неисправной электропроводкой в старом деревянном доме. Но дом этот вовсе не обязательно сносить. Нет нужды непременно упразднять капитализм как таковой. Не нужно заменять свободный рынок плановой экономикой. При условии надлежащей заботы и внимания, инвестиций и компромиссов многое старое можно отремонтировать – и оно будет не хуже нового. В этой книге рассматриваются способы, которыми можно починить старую проводку – перенастроить отжившие и опасные тенденции корпоративного поведения и вдохнуть свежие силы в моральное руководство, какого требует будущее от своих лидеров.

Часть I. Горящий дом

Мир, каким мы его знали, исчез. Но сохранить человечность – это наш выбор.
Дейл, «Ходячие мертвецы», 2-й сезон, 11-я серия

Глава 1
Забытые города

Забытый город – вот как я называю то место в Южной Каролине, где я родился. Уолтерборо такой маленький, что обычно, чтобы не вдаваться в подробные объяснения, я просто говорю, что от него рукой подать до Чарлстона. И все равно раньше он был куда колоритнее и оживленнее на фоне окрестностей. Когда я еду на машине на восток из Атланты (штат Джорджия), где живу сейчас, то, прежде чем добраться до окраин Уолтерборо, проезжаю леса, сельскохозяйственные земли и крошечные поселки. А дальше пейзаж делается более унылым: на пути к центру городка я проезжаю похоронное бюро, заброшенную бензоколонку, федеральную автостраду № 95, гипермаркет Walmart и множество сетевых закусочных. Когда, наконец, я пересекаю старые железнодорожные рельсы, показываются разрушенные фабричные корпуса, торчащие на месте бывшей промзоны, – постоянное зримое напоминание о том, что все хорошие рабочие места исчезли отсюда десятки лет назад.

Конечно, так было не всегда. Не бывает же такого, чтобы города основывали в расчете на то, что когда-нибудь они станут запущенными и заброшенными. Мой родной город (название которого изначально писалось на три буквы длиннее, чем сейчас, – Walterborough) возник в 1783 году как база летнего отдыха для белых фермеров, старавшихся укрыться от малярии, которая безудержно косила людей в сельской местности. Как это чаще всего и бывает на американском Юге, городок стал более известен после того, как в 1820 году там построили здание окружного суда, которое и по сей день остается заметным ориентиром в округе Коллетон. Местный суд по-прежнему привлекает случайных посетителей городка, причем в самое недавнее время – из-за разбиравшегося там скандального дела печально известного адвоката Алекса Мёрдо, осужденного в марте 2023 года за убийство жены и сына. Netflix даже снял документальный сериал об этих семейных убийствах. Но в этом трехсерийном фильме Уолтерборо упоминался лишь походя: да, увы, такой уж это городок.

Когда Гражданская война закончилась и на Юг пришла свобода, черное сообщество построило в Уолтерборо собственные учреждения и положило начало собственным традициям. Я родился в одном из районов с преобладанием чернокожего населения, где в ту пору находилась местная больница (сейчас превратившаяся в клинику с ограниченным набором услуг).

С появлением железной дороги в Уолтерборо возникла и своя промышленность, и туда потянулись рабочие. Был в их числе и мой дед Харвелл. Они вместе с бабушкой Виолой получили в пользование небольшой клочок невостребованной земли рядом с железной дорогой и построили там каркасный дом, которому позже предстояло стать своего рода опорным пунктом для микрорайона Сэндхилл («Песчаный Холм»), названного так потому, что между домиками, усеявшими песчано-глинистую возвышенность, так и не появилось мощеных улиц. Там они вырастили шестерых детей, в том числе мою мать Беатрис, которая в период расовой интеграции училась в тех же школах, куда тридцать лет спустя ходил и я сам. Дедушка Харвелл построил на маленьком участке церковь и передал ей эту землю в качестве пожертвования, а

оставшуюся поделил между своими детьми – у каждого из которых со временем родилось от двоих до четверых собственных детей. Моя мать, средняя дочь Харвелла, поставила на своем клочке земли прямо перед отцовским домом жилой трейлер, и вот там-то, под сенью церковного шпиля и крыльца бабушкиного дома, я и познавал жизнь.

Самым значительным приращением, которое появилось у Уолтерборо в XX веке, стала построенная в 1930-х годах взлетно-посадочная полоса, где разместился местный военный аэродром, ставший одним из узлов обширной сети учебно-тренировочных центров армейской авиации в годы Второй мировой войны.

Уолтерборо даже удалось ненадолго ощутить дуновение жизни больших городов: это случилось в 1960-е, когда через него прокладывали федеральную автостраду № 95 и там начали останавливаться на отдых жители Восточного побережья из таких крупных городов, как Нью-Йорк, Филадельфия и Вашингтон, направлявшиеся во Флориду или возвращавшиеся оттуда домой.

Конечно же, Уолтерборо не забыт теми из нас, кто любит и сам этот городок, и живущих в нем людей. Но для Америки больших корпораций мой родной город не представляет особого интереса, ведь деньги там вкладывать практически не во что, кроме заведений быстрого питания для проезжающих по федеральной автотрассе. Чтобы действительно преуспеть, местным жителям в большинстве случаев необходимо уехать отсюда, – вот я и уехал. Мне хотелось от жизни чего-то большего.

По Глубокому Югу США рассыпано множество городков вроде Уолтерборо: Йемасси, Сент-Джордж, Коттеджвилл, Смоукс, Эрхардт – это городки как будто забытые. Но для мальчугана из бедноты вроде меня, росшего среди характерной флоры низин – испанского мха и ликвидамбаров, – существование подобных мест было одновременно и неприглядной правдой, и бесценной действительностью.

Железные дороги, проложенные через город в начале 1900-х годов, обслуживали интересы компании Rockland Bleach and Dye Works, производившей отбеливатели и красители, а также нужды других предприятий – строительных, лесозаготовительных и смолокуренных. Из-за того, что всем этим производствам требовалась неквалифицированная рабочая сила, в ту пору труженики всех мастей находили себе применение в Уолтерборо. Дедушка Харвелл промышлял кустарным производством скипидара, и в итоге именно эти заработки позволили ему приобрести в собственность несколько акров земли у железной дороги. Земля эта была далеко не лучшая: суглинок с супесью, способный дать скорее урожай мешков с песком, чем обычной репы. А из-за присутствия фабрик и заводов, этого вечного источника загрязнения, окрестности Уолтерборо сделались желанной площадкой для сбрасывания всевозможных вредных отходов производства.

Кроме того, из-за близкого соседства с железной дорогой здесь всегда сохранялся возможный риск катастрофы – который стал более чем реальным, например, для жителей Ист-Палестайн (штат Огайо) 3 февраля 2023 года, когда произошла одна из самых страшных аварий с крушением поезда, сошедшего с рельсов. Ист-Палестайн с его населением 4700 жителей – это, можно сказать, еще один Уолтерборо. Очередной городок из тех, о которых нередко забывают и где часто живут беднейшие американцы. Но, несмотря на риск катастроф, на нещадную эксплуатацию этого района в интересах крупных компаний и на недостаток плодородных почв, все равно для многих это было родным краем. Таким родным краем, который был нам по карману.

На истории моей семьи сказывались интересы крупных компаний, определявшие и менявшие жизнь многих людей. Капиталы, нажитые благодаря работе в железнодорожной промышленности, предоставили бедной семье очень важный шанс – приобрести участок земли и стать домовладельцами. Впрочем, в 1980-е годы, когда я родился, дела у Rockland и возникавших позже предприятий уже пошли на спад, и их заброшенные промышленные комплексы

и заводские цеха тянулись вдоль автомагистралей Уолтерборо подобно скелетам динозавров, торчащим из песка.

В детстве мы с двоюродными братьями и сестрами любили бегать туда-сюда по давным-давно заброшенным рельсам – играли и смеялись, стараясь не упасть. Но, повзрослев, я видел в этих рельсах наглядное свидетельство того, как крах местного капитального проекта подорвал экономическое развитие Уолтерборо и загнал в еще более безнадежное положение семьи здешних жителей, как черных, так и белых, лишив их шансов выкарабкаться из нищеты.

Поскольку я стал юристом и успел поработать штатным и внештатным консультантом по корпоративному праву в некоторых из крупнейших в мире компаний и юридических фирм, меня завораживает это сосуществование жизни и смерти в экономике Уолтерборо, тем более что я наблюдал, как похожая история разворачивалась в очень многих малых и больших городах по всей стране. Успех компаний приводит к тому, что в городах, где они разворачивают свою деятельность, появляются островки благополучия, а их крах оставляет за собой след в виде вымирающих поселков. Уолтерборо – как раз пример этого постоянного сценария, который бесконечно разыгрывается в США из десятилетия в десятилетие.

В чем-то железную дорогу, проложенную через Уолтерборо, можно уподобить газопроводу «Теннесси» – масштабному проекту, затеянному в 1943 году. Планировалось построить разветвленную систему трубопроводов для транспортировки природного газа, охватив Техас, Луизиану, Арканзас, Миссисипи, Алабаму, Теннесси, Кентукки, Огайо и Пенсильванию, а далее дотянуть их до Новой Англии, Нью-Йорка, Нью-Джерси и даже до Западной Виргинии.

Самые большие секции трубопровода нельзя было прокладывать через крупные города, потому что там находилось слишком много канализационных и прочих подземных сооружений и коммуникаций. Поэтому прокладка осуществлялась через небольшие города, лежавшие несколько на отшибе от мегаполисов. На непродолжительное время эти городки и поселки оживали, в них закипала бурная жизнь: ведь множеству рабочих нужно было где-то жить, что-то есть, им нужны были одежда и развлечения, места для общения, словом – все то, что обычно требуется небольшой армии в походе. В зависимости от условий труда и от погоды, бригады рабочих задерживались где-то на полтора месяца, а где-то и на полгода, но рано или поздно их работа завершалась, они перемещались на новый участок стройки, а местные жители, благодаря строительной лихорадке ненадолго узнавшие вкус благополучия, вновь оставались у разбитого корыта.

Разрыв между интересами всесильных корпораций и потребностями простых людей, которых не разглядеть с высоты башен, где заседает руководство крупных компаний, чреват болезненным неравенством, которое хорошо просматривается с обеих сторон игрового поля. Чем отчетливее я видел жизнь, оказавшись в стане корпораций и глядя на происходящее с той стороны, тем острее я ощущал себя «чужим на чужой земле» – как, пожалуй, могла бы выразиться социолог Арли Рассел Хохшилд. Неужели это та же самая Америка, в которой я вырос? Как и многие главы компаний, родившиеся и выросшие в американской глуши, в сельской местности, я испытываю когнитивный диссонанс: я постоянно чувствую противоречие между принимаемыми количественными решениями и качественным воздействием этих решений на жизнь реальных людей. Такие понятия, как благодарность и привязанность к родным местам, представление о том, что «для воспитания ребенка нужна целая деревня», – все это как будто улетучивалось тем заметнее, чем дальше я уезжал от городка, который считал своей родиной. Поначалу это задевало меня, а потом, по мере того как возрастал груз лежавшей на мне ответственности, это уже по-настоящему раздражало и ранило меня. И я не был одинок в своем негодовании: в 2020 году поколение моих ровесников вышло на улицы протестовать не только против социальной несправедливости, но и против американской системы свободного предпринимательства вообще как организующего принципа.

Несмотря на полученный диплом по экономике, я никогда не считал себя экономистом – таким, как Джозеф Стиглиц, Томас Пикетти или Майкл Хадсон. Они много писали о свободной рыночной экономике и о том, что нужно делать, чтобы польза от нее была всем. Я же, подобно Вильгельмине Несбитт, подхожу к этой теме как наблюдатель и как субъект системы, выстроенной для меня. Но еще и как постоянный участник малой части этой экономической машины. С каждым новым днем становится все яснее, что для того, чтобы не выпустить из рук будущее, нам необходимо разработать новую модель бизнеса, – и мысль об этом делается все неотступнее.

Экономические трудности, затрагивающие все более широкие слои населения, и существенное неравенство предвещают распад нашего нынешнего варианта системы свободного предпринимательства. Как и пожар, губящий дом, это разрушение – процесс постепенный, и на него указывают некоторые предупредительные сигналы – так сказать, тлеющие угольки. Западная цивилизация столетиями держалась на капитализме, но на деле скрепа из него довольно ненадежная. Такие негативные факторы, как политические волнения, острое неравенство и экономический крах, могут служить предвестниками гибели капитализма – малыми искрами, которые способны разгораться исподволь, пока наконец пламя не поглотит все здание. Процесс может начаться с замедления финансовой мобильности для молодежи и обострения нужды среди тех, кто и так живет у самой черты бедности, постоянно сталкиваясь с ужасающим выбором между покупкой еды и оплатой лекарств или лечения. А власть между тем остается в руках немногочисленных и обособленных групп людей и элитарных учреждений. Этот процесс может закончиться полным отказом от господствующих сегодня экономических установок – бунтом против существующего положения из-за разочарования в нем – и привести к выбору в пользу совершенно иной модели экономики, например, с централизованным планированием, которое подразумевает более справедливое распределение богатства.

Первым признаком того, что дом загорелся, обычно бывает дым. С точки зрения мировой экономической системы в роли дыма выступают учащающиеся финансовые кризисы и рецессии. Например, с 10 марта по 1 мая 2023 года, всего за 52 дня, финансовая система США пережила два катастрофических банковских коллапса. Сначала лопнул после массового изъятия вкладов Silicon Valley Bank, что стало третьим по величине банкротством финансового учреждения в истории США, и определенно крупнейшим – после финансового кризиса 2007–2008 годов. Затем банк First Republic был закрыт Департаментом финансовой защиты и инноваций Калифорнии, а позже получателем его активов была назначена Федеральная корпорация по страхованию вкладов. Конечно, экономика всегда переживала циклические периоды роста и упадка, но в последние десятилетия эти циклы неуклонно становились все более напряженными, и смены происходили все чаще. Так, мы, миллениалы, вступая во взрослую жизнь, успели пережить уже три рецессии. Нередко мы оканчивали учебу, находили работу и пытались создать семью на фоне экономических трудностей и неопределенности. Нашему поколению выпало испытать нестабильность почти на каждом из решающих этапов жизни. Только вдумайтесь: приблизительно 30% всех экономических рецессий, случившихся за последние 70 лет, произошли уже на нашей памяти.

Для сравнения: с 1948 года произошло около 11 рецессий – и каждая из них воздействовала на поколения, находившиеся на разных этапах становления. Например, в 2008 году, когда разразился финансовый кризис, который окрестили потом Великой рецессией, миллениалы учились в старших классах школы или в колледжах. Если та рецессия больно ударила по накопительным пенсионным портфелям поколения X, представителям которого было около 35 лет, то для миллениалов, которые только-только пытались пробиться на рынок труда, ее воздействие оказалось поистине сокрушительным. Многие молодые люди увидели в этих частых внезапных сбоях свободного рынка признак шаткости всего капитализма как системы.

От Великой рецессии взрывные волны разбежались по всему миру, и правительства разных стран силились справиться с экономической катастрофой как могли. Рабочие места для простых тружеников стремительно сокращались, и вера в рынок улетучивалась. Некоторые правительства, как ни удивительно, подступились к возникшей проблеме, введя продуманные дальновидные правила с капелькой экономического стимула, и это помогло вернуть устойчивость – пока не грянула пандемия 2020 года. Конечно, были еще такие напасти, как европейский долговой кризис, начавшийся в 2009 году, крах китайского биржевого рынка в 2015-м, Брекзит в 2016–2020-х и торговая война США с Китаем в 2018-м. Если бы политическая воля и твердое руководство возобладали, эти трудности вполне можно было бы преодолеть.

По мере того как к нашему метафорическому дому все ближе подступают языки воображаемого пламени, простые люди уже начинают ощущать жар. Неимущие неизбежно столкнутся с трудностями из-за массовой нищеты и неравенства в обществе, для которого характерна зияющая пропасть между богачами и бедняками. Рынки труда устроены так, что вызывают наиболее болезненные проблемы: на рабочий народ целым каскадом неприятностей обрушиваются трудовая эксплуатация, безработица, недостаточная занятость, низкая заработная плата и ограниченный доступ к здравоохранению и образованию.

Наконец, дом загорается. Теперь о бушующем пожаре наглядно свидетельствуют дым и адское пекло. Опасность становится легко различимой и проявляется в виде ослабевающей веры в общественные институты. Эти отрезвляющие гражданские волнения, которые вызваны крушением надежд, перерастают в громогласные призывы к реформам, ярче всего выражающиеся в публичных протестах, восстаниях, всеобщих забастовках и требованиях перемен. Все это серьезно угрожает стабильности общества.

Когда пожар доходит до наиболее сильной стадии горения, предельно острой становится и жажда системных перемен. Некоторых она заставляет вовсе отвернуться от свободного рынка и обратиться к различным другим системам, подразумевающим введение жестких мер регулирования и, следовательно, предсказуемые результаты: это вполне понятно, ведь людям хотелось бы, чтобы общество было устроено в соответствии с принципами равенства и рационального использования и распределения ресурсов. На пути к желанным изменениям обязательно возникнут и альтернативные экономические модели. Это могут быть самые разные системы – от новых видов собственности до новых демократических типов правления (чему наверняка поспособствуют достижения в области технологии, как, например, искусственный интеллект), а также продолжатся попытки развивать устойчивое производство. Конечно, нет гарантии, что какие-либо из этих изменений помогут одолеть колоссальные трудности, которые перед нами встают, и все-таки только так можно потушить пожар и улучшить жизнь людей.

Продолжительное экономическое бедствие – весьма опасная ситуация, ведь оно толкает общество от уже существующего положения к пропасти отчаяния. И если мы допустим, чтобы этот экономический пожар продолжал бесконтрольно полыхать и дальше, в скором времени нам, возможно, предстоит отправиться в путешествие в неизвестность.

Призраки луковиц голландских тюльпанов

Если вы, как и я, увлекались компьютерными играми в начале 2000-х, значит вы наверняка знаете, что такое The Sims. У этой невероятно популярной серии видеоигр замечательная предыстория. Сама идея возникла в голове гейм-дизайнера Уилла Райта в 1991 году, когда его дом сгорел в одном из тех ужасных пожаров, что обрушились тогда на Оукленд (штат Калифорния). Погорельцу приходится покупать все с нуля, чтобы его новое жилище сделалось настоящим домом, и вот Райт превратил весь этот процесс обзаведения новой обстановкой в игру. И хотя The Sims давно уже часть нашего культурного лексикона, поначалу Райт столкнулся с большими трудностями, потому что фирмы, продающие компьютерные игры, восприняли в

штыки сам факт, что его игра – всего лишь симуляция человеческого опыта в реальной жизни. Раз за разом Райт наталкивался на отказ, и лишь потом компания Electronic Arts решила рискнуть и в 2000 году выпустила в продажу первую серию его игры. Из-за того, что игра была очень похожа на действительность, она привлекала невиданное множество людей, игравших раньше лишь от случая к случаю, причем в большинстве этими случайными геймерами оказывались женщины. Ничего подобного в этой индустрии раньше не происходило.

Я играл в The Sims часами – там мой персонаж-сим мог жить в особняке и переходить от одного экономического успеха к другому. В те годы я был еще совсем не уверен в том, какими путями пойдет моя жизнь, и потому игры очень помогали мне отвлекаться от повседневности. Исподволь эта игра внедрила в мое сознание само понятие перехода на более высокий уровень. В компьютерных играх «повышение уровня» – процесс, подразумевающий обретение опыта, навыков и способностей или же более совершенных инструментов, чтобы далее переходить к более сложным задачам либо попасть в ранее недостижимые места.

Кто бы подумал, что теперь уже стародавняя компьютерная игра окажется столь замечательным отражением сегодняшней жизни реальной компании? Человек, начинающий работать в самых низовых звеньях любой крупной корпорации, весьма напоминает персонажа из виртуального мира, с большим трудом выполняющего дневное задание в надежде, что когда-нибудь придет час и он тоже обретет способность нанимать и увольнять других персонажей! Впрочем, если говорить серьезно, то сегодняшним лидерам корпораций, принимающим решения, тоже необходимо повышать свой уровень, потому что вчерашние стандартные бизнес-подходы уже устарели.

Наше поведение – к лучшему ли, к худшему ли – сделалось достоянием гласности благодаря многочисленным средствам распространения информации, которую сегодня легко получить при помощи наших мобильных телефонов. Решения корпораций, обнаруживающие безразличие к потенциально эксплуататорскому характеру деловых операций, и их воздействие на общество уже вызывают активное возмущение целого поколения потребителей и заставляют их объединяться. Хотя некоторые организации и делают семимильные шаги, стараясь поскорее привести свои бизнес-модели в соответствие с потребностями людей, слишком многие продолжают упорно цепляться за старые стратегии в быстро меняющемся мире.

В жаргоне геймеров есть понятие МЕТА – Most Effective Tactic Available: «наиболее эффективная тактика из возможных». Сам термин МЕТА придумали военные стратеги, но он применим к любой ситуации, в которой цель состоит в достижении максимального эффекта при ограниченных ресурсах. В своей простейшей форме «мета» подразумевает использование любых средств, которые сработают наилучшим образом, независимо от того, являются они общепринятыми или нет. Например, в бизнесе мета-подход может проявиться в инвестировании в стартап, который использует передовые технологии, чтобы войти на уже устоявшийся рынок – или чтобы подорвать его. По сути, мета-методы сводятся к тому, чтобы не следовать рабски установленным правилам или не делать дела так, как они делались всегда, а наоборот, находить наиболее эффективные пути достижения цели, даже если для этого нужно будет разрушить привычный стереотип.

Сегодня, насколько я вижу, главы корпораций забывают о том, что мета-подход следует применять без оглядки на укоренившиеся привычки и установки. Например, в течение десятилетий мета-система планирования сетей часто предполагала, что следует обходить стороной мелкие рынки и маленькие города, отдавая предпочтение большим, а это лишь усугубляло историческое неравенство между мегаполисами с их богатыми ресурсами и зачастую чахлыми малыми городами, мечтавшими о доступе к благам цивилизации и новым возможностям. Применение того старого подхода приводило лишь к тому, что раз за разом сеяло раздор среди местных жителей в пределах одного и того же штата или района. Мало-помалу обозначались политические разногласия между очагами сельского и городского населения. Этот феномен и

объясняет, почему населенные пункты в городской агломерации Атланты, где я живу (вроде Росуэлла и Такера), так разительно отличаются в социальном и экономическом отношении от города Брансуика, где был убит Ахмад Арбери, и даже от Уэйкросса (в штате Джорджия), расположенного неподалеку городка, где родился мой отец. Рабское следование привычному «мета» в обновленной версии игры – самый верный способ проиграть. В бизнесе оно может закреплять нежелательные результаты для общества в целом – такие результаты, которые раздражают и даже озлобляют будущих потребителей.

Но почему меня вообще заботят маленькие городишки, откуда жители мечтают уехать? Потому что сознательный управленец – то есть ответственный человек, намеренный поступать правильно, – должен заранее оценивать не только экономические издержки, но и возможную цену, которую за принимаемые им решения заплатит общество. Подробнее я рассмотрю эту тему позже, но поступать правильно – это так же просто, как учитывать все известные переменные и последствия, уделяя особенное внимание воздействию на человека. В результате бизнес станет более прочным и надежным и сможет устоять в завтрашнем социальном пожаре.

Большинство американских «Уолтерборо» находится на Среднем Западе или на Юге. Есть несколько причин, в силу которых эти маленькие забытые города должны заботить всех и каждого. Во-первых, это жизненно важная часть исторического наследия Америки. Во-вторых, они представляют значительную часть экономического разнообразия страны. В-третьих, они позволяют получить уникальное и весьма ценное представление об американском опыте. И в-четвертых, они порождают мощное чувство общности, которого подчас так недостает мегаполисам, и в своей совокупности оказывают колоссальное влияние на нарратив, определяющий взгляд на корпорации. А это преобразуется в политическую власть в республиканской форме правления. Эти обделяемые вниманием места определяют публичную политику посредством своего электорального влияния, а значит, включать их в корпоративное инвестирование – правильное дело.

Вспомним о развитии блокчейна и связанной с ним индустрии решения задач, приводящей к его экспансии; она также известна под названием «майнинг». Пока в интернете ведутся бесконечные споры о том, что же такое криптовалюта – экономическая эволюция или преходящее увлечение, ставшее в XXI веке чем-то вроде повальной моды на торговлю луковицами голландских тюльпанов, – в последние годы для центральных банков майнинг сделался гораздо более серьезной темой. Наша система свободных рынков и отсутствие регулирования породили множество компаний, занимающихся исключительно созданием криптовалюты.

Сегодня для майнинга требуются огромные компьютерные вычислительные мощности: пользователи участвуют, по сути, в виртуальных гонках, стремясь первыми решить математическую задачу. Победитель этих соревнований имеет право дополнить блокчейн своими транзакциями, а в качестве награды получает криптовалюту. Если бы в эту игру играли всего пятьдесят человек во всем мире, то никому не было бы до этого ни малейшего дела. Ровно так все и обстояло на заре биткоина – в конце 2000-х – начале 2010-х. Но эти гонки, в которых победитель получает право внести изменения в блокчейн и сам завладевает этой эпизодически ценной криптовалютой, обрели всемирный масштаб. На всей земле насчитывается свыше 100 тысяч компьютерных групп, стремящихся к первенству в этих гонках. А значит, всякий раз около 100 тысяч игроков изначально обречены на проигрыш, и свои процессоры они включают абсолютно напрасно, их выигрыш будет равен нулю. И, хуже того, для обеспечения этих великих гонок расходуются умопомрачительные объемы электроэнергии.

Из-за колоссального количества углеводородного топлива, потребляемого при майнинге криптовалюты, ее производство с точки зрения воздействия на окружающую среду совершенно непрактично. Согласно данным Центра глобального развития, на добычу одного биткоина рас-

ходуется столько же энергии, сколько потребляют 18 взрослых американцев за целый год[6]. Понятно, что человек, стоящий у черты бедности, не станет вкладывать деньги в подобную затею. А значит, это потенциально прибыльное дело не только вредит окружающей среде, но и гарантирует, что цифровая валюта будет оставаться в руках уже обеспеченных людей. Больше того, сейчас инвесторы уже могут финансировать майнинговые предприятия. Эти предприятия включают руководство компаний в гонку, и все они желают быть самыми крупными и быстрыми, чтобы выиграть награду. В таких условиях проявлять сознательность, думая о воздействии на окружающую среду, означало бы то же самое, что вступать в автогонку в Ле-Мане на экоавтомобиле с педалями ножного управления, тогда как остальные гонщики сидят в Ferrari с двигателями 440 лошадиных сил.

Когда ты еле-еле выживаешь на скромную зарплату и пособия, стараясь не проесть их раньше времени, тебе даже в голову не придет заниматься в интернете чем-то таким, за что придут потом 500-долларовые счета за электричество, и гнаться за какой-то невидимкой – что даже не понюхаешь и не подержишь в руке. Конечно, кое-кто в криптосообществе и пытается разработать такие решения, которые расходуют меньше энергии, но все равно добыча цифровой валюты – занятие явно не для тех, кто живет в забытой глуши.

Независимо от того, продолжится ли этот ажиотаж вокруг криптовалюты, на ранних этапах ее добыча была сопряжена с выкачиванием ресурсов и в силу своих особенностей оставалась уделом непредставительной выборки населения – тех, кто мог себе позволить такую роскошь. Потому с самого начала она вызвала скептицизм у других – тех, кто не мог угнаться за привилегированным меньшинством. Таким образом, перед нами типичный пример «негативных экстерналий». Негативные экстерналии – это чаще всего неумышленное, но вредное последствие тех или иных коммерческих действий. Часто оно подпитывает политические разногласия, потому что всегда возникают две группы населения: одна заинтересована в соответствующей деятельности и охотно участвует в ней, выступая ее бенефициаром, а вторая испытывает на себе отрицательное воздействие и либо исключена из упомянутой деятельности, либо лишь как-то соприкасается с ней.

В идеальном мире ни один глава крупной компании не желает заниматься политикой. Но в мире реальном ни консервативная рыночная философия невмешательства, ни либеральное представление о сильном контроле со стороны правительства не дает полного ответа на вопрос о том, как можно вызвать устойчивый рост и процветание, не порождая ужасных экстерналий вообще, – и в частности, в забытых малых городах Америки.

Нынешние управленцы чрезмерно сосредоточены на собственной прибыли – в ущерб общественной пользе и выгоде. Мне вспоминается, как один старый босс любил повторять: «Меня интересуют дела на миллиарды» (имея в виду долгосрочную выгоду для акционеров). Но старая META, за которую столь многие руководители корпораций, принимающие главные решения, продолжают цепляться (а заодно и за ее негативные экстерналии), как раз мешает концентрироваться на этой самой выгоде. Иными словами, социальные и политические проблемы отвлекают нас от основной задачи – создавать бизнес, ориентированный на общественную пользу и выгоду. И предприниматели, и общество должны вместе повышать свой уровень и находить решения, устраивающие обе стороны, иначе разрыв между ними будет лишь расширяться и противоречия будут становиться еще острее, чем сегодня. Если все пойдет по худшему сценарию, более молодые поколения, по опыту знакомые лишь с дурными сторонами рыночной экономики, как будто нарочно придуманной им во вред, могут начисто упразднить систему свободного предпринимательства, на которой держится сейчас благосостояние очень многих людей.

---

[6] *Moss T., Pisa M.* Bitcoin mining is bad for the world: The limited options for addressing the problem // Center for Global Development. 12 April. 2021. https://www.cgdev.org/blog/bitcoin-mining-bad-world-limited-options-addressing-problem.

Вот тут-то на сцену и выходит сознательный управленец.

Сегодняшние поправки в работу рынка диктуются в равной мере и самими рыночными условиями, и предпочтениями потребителей, которые ожидают от компаний, что те станут проводниками перемен. Мы сейчас действуем на эмоциональном рынке – он, конечно, по-прежнему подчиняется законам спроса и предложения и ценам, но на него влияют еще и различные сторонние понятия, как, например, забота об окружающей среде, социальная справедливость, а также другие личные пристрастия и появляющиеся новые нормы.

В 2016 году корпорация Deloitte провела опрос под названием «Использование меняющихся потребительских представлений о продуктовой ценности», и выяснилось, что половина опрошенных потребителей выбирают еду и напитки, исходя не столько из их цены, вкуса и удобства употребления, сколько из соображений пользы для здоровья и благополучия, безопасности, социальных факторов и опыта. В Deloitte заключили, что «отклонения в поведении потребителей дают производителям и торговцам возможность – и даже толчок – для перезагрузки и налаживания взаимодействия с потребителями и покупателями с учетом их предпочтений»[7].

Казалось бы, руководители компаний, ответственные за принятие решений, должны были с радостью ухватиться за эти открывающиеся возможности. Но нет – 25 крупнейших в США производителей еды и напитков отмахнулись от новых веяний как от модной блажи и испытали на себе падение уровня продаж. Какой колоссальный просчет! Из-за промахов на рынках такого масштаба осложняются рост и обслуживание в таких местах, как Уолтерборо, где, согласно переписи 2020 года, медианный доход семьи составлял 32 549 долларов, а 30,1% населения находились ниже черты бедности.

Как капиталист, я вынужден признать, что эта чрезмерная резкость – то есть наш отказ вытерпеть кратковременную боль ради долгосрочных перемен – чревата подрывом самых основ нашего свободного рынка и, следовательно, его крушением. Правда состоит в том, что главы корпораций зачастую противятся инвестированию и перестройкам, даже когда эти изменения призваны служить долгосрочным интересам, просто из-за страхов, которые подстегивают ежеквартальные показатели выручки и аналитики с Уолл-стрит.

Рынок не регулирует сам себя достаточно хорошо, потому что фирмы-производители всё хуже отзываются на запросы и пожелания потребителей. Наши сообщества, наше общество в целом – наша среда – могут не выжить из-за неустойчивого и зачастую вредного характера старой «мета».

Нам следует признать, что для того, чтобы получить результат, требуются уже не годы, а минуты: вполне достаточно короткого, на 280 знаков, поста. Затраты времени и усилий больше не годятся как оправдания, за которыми можно спрятаться как за щитом. У потребителей теперь имеется мощное оружие – пошевелив пальцами, они могут распространять информацию за считаные секунды. Мы уже видели, как соцсети становятся средством быстро менять мир, свергать диктаторов, разоблачать коррупцию в международных масштабах. Мы уже прошли точку невозврата, и теперь поздно беспокоиться лишь о том, как бы «урвать свое» за счет остального общества. Нам нужно учитывать запросы наших потребителей, а раз так, мы должны заново вдохнуть жизнь в наши забытые города.

Мы.

Должны.

Повысить свой уровень.

---

[7] *Ringquist J., Phillips T., Renner B. et al.* Capitalizing on the shifting consumer food value equation. Deloitte. 2016. https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/ us-food-industry-consumer-trendsreport.html.

Глава 2
Забытые люди

Мой телефон зазвонил с какой-то нехарактерной для него настойчивостью. Я понял: что-то неладно. Я потянулся к ночному столику, стоявшему рядом с моей кроватью на 32-м этаже старой гостиницы Mandarin Oriental в Атланте. Сигнал вызова, обычно ничем не примечательный, прозвучал как будто зловеще.

– Алло! – ответил я.

– Верните людей в офис, – потребовал голос на том конце линии.

Это был мой босс – большой начальник с узнаваемым голосом, как у диктора радио, добряк, с которым я изредка вступал в споры.

– Я узнал о вашем решении разрешить вашей команде работать из дома и хочу, чтобы вы отменили это решение, – сообщил мне начальник.

Я поглядел на свою жену, которая наверняка слышала низкий и напористый голос моего собеседника. И вступил в спор с одним из лучших боссов из тех, под чьим началом я когда-либо работал.

– Верните своих людей в офис или можете считать, что больше не работаете у меня, – сообщил мне босс и завершил звонок.

Сколько я себя помнил, я был не из тех, кто бездумно повинуется приказам, но в ту пору у нас только-только родилась дочка Клодия, и остаться без работы мне было бы совсем некстати. И вот я крепко задумался. Прежде всего, мне нужно было время – время на то, чтобы руководители моей столетней организации разглядели то, что отчетливо видел я, а именно: что мир меняется у нас на глазах и в условиях разрастающейся пандемии людям придется работать совсем иначе, чем прежде. Я отошел в угол гостиничного номера и сел. Работал телевизор, был включен кабельный новостной канал, и там показывали какой-то политический митинг. В бегущей строке внизу экрана я заметил слова «…быть сознательными». Я не смотрел передачу и не знал, к чему это относилось. Но слова, будто отскочив от телеэкрана, накрепко засели у меня в голове.

Я перенесся мыслями к Ли – молодому сотруднику, к которому недавно переехала мать, так что из-за пандемии Ли мгновенно сделался опекуном пожилого человека. Мама Ли находилась в группе повышенного риска, ее нужно было любой ценой оберегать от возможного заражения. Потом я подумал о Джоне – молодом человеке, недавно получившем увечье в автокатастрофе, из-за чего удаленная работа стала для него наилучшим выходом. Его же теперь тоже понуждали возвращаться к старому косному укладу. А потом я вспомнил о своей родственнице Вильгельмине – ее призрак очень часто витал где-то рядом, когда мне требовалось принять какое-то трудное решение. И она напомнила мне, что нужно всегда думать о тех, кто не может подать голос в этой же комнате. Она – представитель забытых людей.

Забытых людей я вижу повсюду. И это отнюдь не призраки, нет, они такие же живые люди, как вы и я. Это и грузчики на стройках, и зазывалы в супермаркетах Walmart, уборщики и сторожа. Они похожи на мисс Кэрол, которая всегда заходила «проведать» меня, когда в молодости я работал помощником в юридической фирме.

Каждое утро, еще до восхода солнца, они встают, чтобы встретить лицом к лицу очередной долгий день. Они изо всех сил тянут лямку, выполняя самую черную работу. Убирают, моют полы или стоят на заводе у конвейера, вертясь в бесконечном круговороте рабочих часов. Для некоторых эти забытые люди остаются невидимками среди бела дня. Они несут тяжкое бремя: постоянную усталость, материальную нужду и неизбежность трудных решений. Каждый день они вступают в неравный бой, чтобы лишь свести концы с концами, зачастую стоя перед непростым выбором: оплатить аренду жилья или накормить себя и тех, кто от них зависит?

Слово «conscientious» – «сознательный», «добросовестный» – происходит от латинского «conscientia» – «совесть» или «со-знание», – означавшего понимание различия между правильным и неправильным. В английских текстах оно впервые стало употребляться в середине 1660-х годов, когда речь заходила о человеке, который руководствовался в своих поступках острым нравственным чувством и желанием творить добро. Сегодня психологи прибегают к понятию «сознательность», говоря о таких личностных особенностях, как чувство ответственности, надежность и неукоснительная приверженность трудовой этике. Людям, у которых отмечается высокий уровень сознательности, часто присущи организованность, ответственность и обстоятельность. Современное толкование слова «conscientious» отчасти сохраняет нравственный смысл, заложенный в его латинском предшественнике. В конце концов, невозможно иметь сильное чувство ответственности без понимания долга перед собой и перед другими и без побуждения добросовестно исполнять этот долг.

Говоря на протяжении этой книги о сознательности, я чаще всего употребляю это слово не в современном нейтральном смысле, а в его классическом латинском значении – то есть подразумеваю различение добра и зла и сопряженный с ним нравственный контекст. Впрочем, даже из современного определения еще не до конца улетучились былые следы моральных обязательств.

Сознательность – хорошо изученное понятие. В 1987 году Пол Коста и Роберт Маккрей разработали Пятифакторную модель личности (она известна также как FFM, или «Большая пятерка»). В эту модель входят пять основных критериев, которые сообща позволяют довольно точно очертить тип личности человека: это открытость, экстраверсия, доброжелательность, невротичность и сознательность. В отличие от психических расстройств, определения которых можно найти в других классификационных системах, например в часто цитируемом «Диагностическом и статистическом руководстве по психическим расстройствам» (5-е издание), ученые относят сознательность к «нормальным» человеческим чертам. Нормальная – это такая, которая вписывается в обычные рамки человеческого поведения и не отвечает критериям психических расстройств. Доказано, что сознательность оказывает огромное влияние на поведение в самых разных обстоятельствах – от повседневного общения до таких событий, которые определяют успех или провал в дальнейшей жизни. Люди, отличающиеся высокой сознательностью, как правило, надежны, аккуратны и дисциплинированны. Они ставят себе цели и строят планы, чтобы достигать их, и умеют придерживаться выбранного курса, даже когда сталкиваются с препятствиями или помехами. Они стараются вести себя этично и в своих поступках выказывают высокую степень честности и порядочности. Сознательные люди часто пользуются большим уважением коллег по работе, соседей и других знакомых.

Обычно сознательность считается самым убедительным некогнитивным признаком, по которому можно предсказать характер профессиональной деятельности человека. Сознательность занимала видное место в числе личностных характеристик в исследовании, проведенном в 2019 году доктором Майклом Уилмотом из Торонтского университета и профессором Дениз Уанз из Миннесотского университета. Команда исследователей количественно проанализировала 92 метаанализа, в которых рассматривались отношения к 175 профессиональным переменным. Они выяснили, что у 1,1 миллиона участников почти 2500 разных опросов сознательность обнаруживала сильные и «поддающиеся обобщению влияния на производительность в самых разных рассмотренных профессиях». Далее исследователи отмечают, что «сознательность – не просто проявление тяги к порядку и аккуратности»: она «отражает мотивационные стремления – стремления ставить цели и последовательно и уверенно трудиться для их достижения». Они также отмечали, что «организациям следовало бы измерять уровень сознатель-

ности, нанимая персонал, а также принимая решения о том, как именно использовать потенциал сотрудников»[8].

Хотя многие качества мы наследуем от родителей естественным путем, черты «Большой пятерки», как считается, формируются не только по законам природы, но и в результате воспитания. Майкл Плюсс, преподаватель психологии из Лондонского университета королевы Марии, и профессор Роберт Пауэр из Оксфордского университета проявили интерес к частичному наложению разных личностных качеств, наследуемых генетически. Еще не зная, какими окажутся результаты, исследователи решили воспользоваться геномными данными более чем 18 тысяч младенцев для оценки унаследованных порознь и сообща черт из «Большой пятерки», чтобы лучше понять, насколько часто близнецы обнаруживают одинаковые личностные качества. Дойдя до сознательности, исследователи отметили, что это черта, «определяемая высоким уровнем вдумчивости, хорошего самоконтроля и целеустремленности. Очень сознательные люди, как правило, организованны и внимательны к деталям. Они заранее планируют свои действия, задумываются о том, какие последствия их поведение может иметь для других людей, и стараются не срывать установленных сроков»[9]. Гипотетически, предположили исследователи, близнецам могут быть присущи похожие качества, если такие характеристики личности, как сознательность, обусловлены генами.

Однако, как выяснили Пауэр и Плюсс, сознательность «наследуется в незначительной степени». Иными словами, сознательность – обособленная личностная черта, не всегда обусловленная генетически, а, скорее всего, формирующаяся у каждого человека по-своему. Поэтому организации, где принято назначать на важные должности родственников больших начальников, могут сталкиваться с тем, что некоторые качества редко передаются от поколения к поколению. В моем районе подраставшая молодежь часто хвасталась подвигами или достижениями наших старейшин, и многие удивлялись тому, что старшие дети этих людей отнюдь не блистали. Жизнь показывает, что порой яблоко укатывается весьма далеко от яблони.

На основе вышеупомянутых исследований можно вывести несколько заключений, касающихся важности сознательности. Во-первых, высокая сознательность подталкивает нас к достижению поставленных личных целей и порождает сильное чувство ответственности за достижение целей коллективных. Она заставляет нас неукоснительно придерживаться трудовой этики, ни в коем случае не подводить свою организацию и выполнять рабочие задачи на исключительно высоком уровне. Одновременно она удерживает нас от различных вредных или глупых поступков, которые способны сорвать или затруднить наше продвижение к успеху.

Во-вторых, родословная не предоставляет никакой информации о сознательности того или иного человека. Поэтому в крупных организациях собираются коллективы с набором качеств (открытостью, экстраверсией, доброжелательностью, невротичностью и сознательностью), которые, сочетаясь между собой, складываются, по сути, в составную корпоративную личность.

Кроме того, те, кому свойственна высокая сознательность, получают личные преимущества. Патрик Хилл из Иллинойского университета и команда исследователей опубликовали в 2013 году работу, посвященную связи между сознательностью и долголетием (эта работа широко тиражируется). Они выяснили, что сознательные люди, как правило, живут дольше. К тому же сознательность может быть признаком, говорящим о будущей успешной карьере[10]. А в 2020 году Кевин Хофф из Хьюстонского университета опубликовал результаты длитель-

---

[8] *Wilmot M. P., Ones D. S.* A century of research on conscientiousness at work // Proceedings of the National Academy of Sciences of United States of America. 2019. V. 116 (46). P. 23004–23010. https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31666330.

[9] *Power R. A., Pluess M.* Heritability estimates of the big five personality traits based on common genetic variants // Translational Psychiatry. 2015. 5 (7). https://doi.org/10.1038/tp.2015.96.

[10] *Hill P. L., Turiano N. A., Hurd M. D. et al.* Conscientiousness and longevity: An examination of possible mediators // Health Psychology. 2011. 30 (5). P. 536–541. https://doi.org/10.1037/a0023859.

ного исследования, охватившего 12 лет, где сообщалось, что анализ личностного роста позволяет гораздо точнее предсказать дальнейшую карьеру человека, чем «подростковые черты характера и кристаллизованный интеллект»[11]. Во всех случаях исследователи обнаруживали, что сознательность, наряду с экстраверсией и эмоциональной устойчивостью, оказывала наиболее сильное воздействие на успешный ход карьеры. А еще сознательность была особенно тесно связана с удовлетворенностью своей работой.

[11] *Hoff K. A., Einarsdóttir S., Chu C. et al.* Personality changes predict early career outcomes: Discovery and replication in 12–year longitudinal studies // Psychological Science. 2020. 32 (1). P. 64–79. https://doi.org/10.1177/0956797620957998.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

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