

## ГЛАВА 2

# Тоска

*Мы создали на рабочем месте угнетающую и безрадостную обстановку, люди делают то, что велено, и почти не имеют возможности участвовать в принятии решений или применять в полной мере свои способности.*

Колин Доэрти явился на ткацкую фабрику на добрый час раньше, а не в шесть утра, как было велено. «Приходи вовремя, или твою работу получит кто-нибудь другой», — так сказал Колину помощник начальника фабрики, который предложил ему место. Колин встал очень рано, чтобы успеть пройти три мили от своей фермы до новой ткацкой фабрики в деревне. Он пытался туда устроиться, как только ее открыли, и теперь не хотел оплошать.

Колину 31 год. Уже четырнадцать лет он женат на Ровене. У них родилось десять детей, хотя выжило только шесть. Прошлым летом случилась засуха, а зима выдалась крайне суровой. Семья голодала всю зиму, денег на покупку семян и скота, взамен павшего, не хватало. Вряд ли они переживут еще одну зиму в Уэльсе. Поэтому Колин решил поискать работу на одной из фабрик, недавно построенных в округе.

Вот уже шесть поколений его семьи, записанных в семейную Библию, возделывали землю и разводили коз и овец на пяти гектарах земли, принадлежавших ферме. Колин не знал другой жизни, кроме как подняться до света и работать дотемна, чтобы обуть, одеть и накормить семью. Так жили его отец, его деда и прадеды.

На фабрике трудилось больше 100 человек. Рабочие были поделены на группы — у каждой свои обязанности. Одни кололи дрова для парового двигателя, другие работали на ткацких станках, третьи скатывали готовую материю в рулоны, прежде чем ее развозили дальше. Больше всего платили тем, кто обслуживал паровой двигатель и ткацкие станки, потому что тут требовались особые умения. К каждой группе был приставлен мастер, который давал распоряжения, устанавливал график и следил, чтобы все выполняли свою работу как предписано.

Колин отметил у ворот, и его провели в комнатку начальника. «Будешь работать с уборщиками в ткацком цехе, — распорядился тот. — Шиллинг в неделю. С шести утра до 6:30 вечера, с понедельника по субботу. Сделал все вовремя — получаешь полчаса на обед. Фабрика не работает по воскресеньям и в Рождество». Колин вздохнул с облегчением — теперь хватит денег прокормить семью. И заметил, что рабочий день короче, чем в среднем получалось на ферме. Он очень рассчитывал на эту работу, хотя и задумывался, что сказал бы покойный отец, узнав, что Колин бросил ферму.

Начальник разъяснил, что от него требуется, и велел с вопросами или за помощью обращаться к нему. Колин видел, что на этаже над цехом располагалась контора. Позже ему объяснили, что там сидят начальник цеха и его помощник, а также учетчики, счетоводы и приказчики, ведавшие торговлей. За первые два года работы он ни разу не видел ни управляющего, ни «большого босса» — владельца фабрики, жившего далеко в городе и редко посещавшего предприятие.

За первый год на новом рабочем месте Колин не пропустил ни дня. Из уборщиков его перевели в ткацкий цех, и вскоре он уже отлично справлялся с новым делом. Однако Ровена теперь видела иного Колина.

— Я много работаю и получаю достаточно, чтобы мы всегда были сыты и одеты. Все остальное неважно, — ответил он на расспросы жены.

— Мне кажется, что на ферме ты по-другому относился к работе, — сказала Ровена. — Как будто ты сейчас механически все делаешь. Никогда не рассказываешь ни о том, с чем сталкиваешься, ни о том, чего хочешь в будущем.

— Да я там вроде вола с нашей фермы, — ответил Колин. — Кормят исправно, но во время работы на мне ярмо, в котором не больно вздохнешь. Некогда думать о том, что я делаю, не говоря уж о будущем. Может, если однажды стану начальником, все изменится. Не буду пустым местом. Смогу на что-то влиять. Если бы мой голос хоть что-то значил, я бы мог устроить там все получше.

Колин Доэрти — выдуманный персонаж. Я много читал о промышленной революции, и вот в воображении возник некий собирательный образ простого человека той эпохи. Пусть и вымышленный, но вполне *реальный*.

Историки, как правило, считают промышленную революцию поворотным моментом в нашем экономическом и социальном развитии. Кардинальным образом изменилась сама суть труда. До изобретения Томасом Ньюкоменом в 1711 году первого парового двигателя большинство людей возделывало землю, а еще раньше занималось охотой и собирательством.

Организованного труда практически не было, разве что среди солдат, слуг и рабов. В Средние века в крупных городах появилось множество мастерских, но людей в каждой из них было мало. При строительстве огромных европейских соборов люди годами совместно работали над одним проектом — такая структура несколько напоминает организацию труда времен промышленной революции. Однако лишь с началом индустриализации рабочее пространство стало быстро меняться для миллионов обычных людей, таких как Колин Доэрти.

Многие взгляды времен промышленной революции прочно укоренились в нашем сознании и имеют власть над нами до сих пор. На это мое внимание обратил Боб Уотерман, разъяснявший нам свою концепцию «7С». «Основываясь на своих знаниях об устройстве рабочих мест и организации трудового процесса несколько веков назад, предположите, что думали о своих сотрудниках владельцы или управляющие?» — спросил он.

Я задавал этот вопрос сотни раз — сотрудникам AES, студентам университетов, госслужащим, руководителям самых разных организаций. В общих чертах получал такие ответы.

- Сотрудники ленивы. Если за ними не приглядывать, они не будут работать на совесть.
- Сотрудники трудятся в основном ради денег. Они сделают что угодно, чтобы получить как можно больше.
- Сотрудники ставят свои интересы выше интересов предприятия. Они эгоистичны.
- Сотрудники лучше всего выполняют одно простое, повторяющееся действие.
- Сотрудники неспособны принимать взвешенные решения по важным вопросам, влияющим на экономические показатели предприятия. Только начальники могут принимать такие решения.
- Сотрудники не хотят нести ответственность за свои действия или за решения, которые могут повлиять на производительность.
- Сотрудники нуждаются в защите и опеке начальства, как дети нуждаются в защите и опеке родителей.
- Сотрудникам следует платить по количеству затраченных часов или произведенных единиц продукции. Руководители должны получать зарплату, а также, возможно, бонусы и акции.
- Сотрудники — взаимозаменяемые винтики. Один хороший сотрудник ничем не отличается от другого.
- Сотрудникам надо говорить, что делать, когда и как. Руководители должны заставлять их отвечать за свои поступки.

Все это оказало огромное влияние на штатные расписания и управленческие структуры в крупных компаниях, государственных, учебных и других организациях. Специализация стала обязательной. Субординация — четкой. Рабочим указывали, что именно от них требуется. Появилась любопытная система распределения сотрудников и должностей (эксперты предполагают, что первыми этот подход использовали в прусской армии в конце XIX века). Патерналистские побуждения привели к появлению компенсаций, которые предлагались вместо денег (бесплатное или льготное жилье, обучение и медицинское обслуживание). Основные системы, рычаги управления, оплата труда и стиль руководства, которые можно наблюдать в современных организациях, опираются на такой подход к сотрудникам.

Когда я задаю следующий вопрос: «Применимы ли такие утверждения к современному персоналу, особенно на Западе?» — почти все говорят «нет». Большинство разделяют мнение Макса де При, видного американского бизнесмена и писателя. Де При настаивал на расширении участия сотрудников в управлении и считал, что развитые страны вступают в период, когда 80 процентов людей станут зарабатывать на жизнь интеллектом.

Однако, по моим личным наблюдениям, руководители многих компаний все еще придерживаются взглядов времен промышленной революции. Более того, подходы и практики в современной сфере труда часто почти так же унижены, как были тогда. Но руководители не замечают этого сходства — или не желают его признавать. Только этим можно объяснить отсутствие перемен в структуре работы современных корпораций, государственных учреждений и некоммерческих организаций.

Новорожденная акула, длиной 15–17 см, может выжить в домашнем аквариуме, но ее рост будет в таком случае серьезно ограничен, а тело деформировано. Она станет крайне агрессивной, и удержать ее в аквариуме удастся только с помощью тяжелой крышки.

Меняется ли к лучшему отношение к работающим людям и рабочая обстановка, напоминая тесный аквариум и не позволявшая им развивать свой потенциал? Безусловно, многое поменялось. Рабочий день стал короче, рабочее место — более удобным. Оплата труда обычно выше, чем раньше. У сотрудников появилось больше прав и социальных гарантий.

Однако что касается мотивации, увлеченности, удовольствия от работы, то нынешние условия труда в крупных организациях, по сути, не слишком далеко ушли от условий труда 250-летней давности. Большинство работающих скованы должностными инструкциями, корпоративной

иерархией, не имеют возможности самостоятельно принимать решения. Приехав в 1980-х в Японию, я был потрясен таким стеснением свободы. Бестселлеры того времени, анализировавшие тамошний бизнес, разве что не превозносили самоотверженность японцев в работе. У меня же сложилось совершенно иное впечатление: поражало, насколько работа в Японии лишена энтузиазма и радости. Радость — пожалуйста, но не здесь, а в других местах. Работа и удовольствие четко разграничивались и никогда не пересекались. Японские белые воротнички не столько уходили с работы, сколько сбегали от нее и часто проводили вечера, напиваясь в компании друзей.

Современные компании редко востребуют весь диапазон способностей сотрудника, чаще они остаются вообще незамеченными. Дамиан Обиглио, руководитель одной из наших распределительных компаний, расположенной в Бразилии и неоднократно удостоенной наград, рассказал мне историю о молодом человеке, десять лет проработавшем в городской библиотеке в Аргентине. Он должен был расставлять на стеллажи книги, возвращенные в библиотеку. Каждый день он честно проводил там положенные восемь часов и затем немедленно уходил. Он не проявлял внимания ни к каким другим библиотечным делам, и никто из коллег не интересовался его увлечениями или планами на будущее. Он не доставлял проблем. Выполнял свои обязанности, как предписывалось, — ни больше ни меньше. Однажды национальная газета Аргентины напечатала статью, где рассказывалось о человеке, чей проект модели аэроплана на бензиновом двигателе занял в конкурсе первое место. Молодой библиотекарь оказался одним из самых талантливых авиаконструкторов страны.

Почему же так много людей усердно работают лишь для того, чтобы потом сбежать от реальности? Почему компьютерные игры популярнее, чем работа? Почему даже вождение автомобиля для многих куда интереснее и приятнее, чем работа? Почему рядовые сотрудники, как правило, проводят меньше времени на работе, чем топ-менеджеры? Почему так много работающих годами мечтают о пенсии и готовятся к ней?

Ответ простой и удручающий. Мы создали на рабочем месте безрадостную и угнетающую атмосферу, где люди делают то, что велено, и почти не имеют возможности участвовать в принятии решений или в полной мере раскрыть свой потенциал. В результате, естественно, их тянет туда, где можно почувствовать, что они хоть в какой-то мере сами управляют своей жизнью.

В самых разных странах в большинстве известных мне организаций все важные решения по-прежнему принимают начальники. Чем важнее решение, тем более важный начальник должен его принять. Особенно

это касается финансовых вопросов. Все еще существуют «высокие кабинеты», где сидит персонал (в том числе зеленые козырьки\*) и начальство и где принимают решения, в значительной степени влияющие на жизнь простых сотрудников, мнения которых при этом никто не спрашивает. Многоуровневая система начальников и ассистентов начальников контролирует поведение и работу людей, стоящих ниже их на этой иерархической лестнице.

В последние тридцать лет наблюдается рост числа специалистов, контролирующих почти каждый аспект корпоративной жизни. Названия должностей и задач напоминают об Оруэлле: инженерно-техническое обеспечение, человеческие ресурсы, тренинг, экологический контроль, стратегическое планирование, юридическое сопровождение, финансы, управление рисками, бухгалтерия, внутренний аудит, внутренние коммуникации, публичная политика, связи с инвесторами, связи с общественностью, управление производством, контроль качества.

В начале 1970-х я отвечал в федеральном правительстве за программу энергосбережения и в полной мере испытал на себе деструктивное влияние этих «служебных» групп. Казалось, прямо надо мной стоят пятнадцать начальников. За каждую важную часть моей программы отвечал какой-то отдел. Бюджет контролировался финансовым отделом. Если затрагивалась правовая сторона энергосбережения или если ею начинал интересоваться конгресс, в дело вступал штат служащих при заместителе секретаря по законодательству. Люди вроде меня не могли даже выступить перед комиссией конгресса без свиты из представителей этих отделов, обеспокоенных тем, как прозвучит что-нибудь, касающееся их компетенции. Я был ответственным за программу, но мне не позволяли управлять ею или свободно о ней говорить. Временами казалось, что я здесь вообще ни при чем. В лучшем случае мои обязанности заключались в координации действий всех этих «служащих», циркулировавших внутри моей программы. Легко понять, почему Колин Доэрти быстро разочаровался в своей работе.

Также почти не изменились основные схемы оплаты труда. Принято платить за отработанные часы и, как ни странно, доплачивать тем, у кого уходит больше времени на выполнение поставленной задачи, чем у их коллег. Начальники отделов и прочие руководители получают оклад в соответствии со своими обязанностями, независимо от времени,

---

\* Зеленый козырек — вид защитного козырька из пластика зеленого цвета. В конце XIX — начале XX века его использовали в деятельности, где присутствовала значительная нагрузка на зрение. Такие козырьки часто носили люди, профессионально связанные с бухгалтерией, аудитом, экономикой и финансированием.

затраченного на их выполнение. Им обычно полагаются бонусы, а зачастую и другие поощрения от владельцев компании. На протяжении почти трех последних столетий в большинстве организаций заняты два основных «класса» сотрудников: управленцы (всевозможные исполнительные директора, руководители, менеджеры и специалисты) и трудяги. Произвол управленцев по отношению к трудягам со времен промышленной революции поумерился, однако все еще остается унижительным и разрушительным.

Рядовых тружеников все так же «натаскивают» на выполнение одной определенной функции. При этом многие начальники уже приобрели довольно широкий спектр знаний благодаря обучению или опыту, полученному в ходе служебного продвижения. Большинство руководителей по-прежнему считают, что каждому сотруднику необходимо выдать детальное описание его обязанностей, и только тогда он будет хорошо выполнять свою работу. В большинстве компаний системы контроля, навязанные аудиторам и администраторами, ограничивают возможность сотрудников принимать решения, связанные с расходами. Для тех, кто стоит на нижней ступени организационной лестницы, эта возможность сводится к нулю. С каждой последующей ступенью она растет. Находящиеся на самом верху исполнительные директора, президенты или CEO зачастую могут распоряжаться миллионами долларов, а совет директоров или попечителей — еще большими суммами. Когда заходит речь о финансовых вопросах, обычному сотруднику или начальнику низшего звена доверяют ровно настолько же, насколько в XIX веке.

Терминология бизнеса тоже в целом не изменилась. «Рабочая сила», «трудовые затраты», «кадры» или «штат», «персонал», «служба кадров», — все это до сих пор в ходу. Экономисты все так же подставляют людей в формулы (рабочая сила + материалы + капитал = производство). По существу, люди («рабочая сила») здесь — просто еще одна переменная, как деньги или материалы. Точно так же и ярлык «человеческие ресурсы» имеет обесчеловеченный подтекст. У нас есть финансовые ресурсы, топливные ресурсы и *человеческие ресурсы*.

Читая ежегодные послания CEO разных компаний, я заметил, что положительное заявление о сотрудниках часто звучит в духе: «Наши люди — это наш важнейший актив». Однажды я поймал себя на похожих формулировках и задумался, насколько применимо слово «активы» к людям, работающим у нас. Что мы делаем с активами? Мы их используем. Покупаем и продаем. Амортизируем. Выжав все возможное, избавляемся от них. Я поклялся никогда больше не использовать это слово, говоря о своих сотрудниках. Мне не нравится даже слово «работник», потому

что оно ассоциируется с бесправием труженников времен промышленной революции.

Многие руководители куда больше внимания уделяют задачам, которые выполняют сотрудники, чем самим сотрудникам. Как язвительно заметил Генри Форд: «Когда мне нужна пара рук, я зачем-то получаю в придачу к ним всего человека».

Несколько лет назад во время поездки в Китай я познакомился с тремя молодыми сотрудницами AES. Они вернулись на родину из США, где окончили университеты Лиги плюща. По словам девушек, и учебное заведение, и дисциплины выбирали не они, а родители, хотя сами не только не имели высшего образования, но даже не выезжали за пределы Китая. Родители относятся к своим взрослым дочерям как к маленьким детям.

У нас в США все ровно наоборот. Мы рано позволяем (по-моему, зря) детям выбирать друзей, школу, одежду, фильмы и музыку, даже религию, если они вообще решат следовать вере. Совсем иная ситуация ждет их на работе, где начальство указывает им, что делать, как и когда.

В конце 1960-х, когда я учился в Школе бизнеса, популярным предметом первых студенческих исследований была реакция сотрудников на различные условия труда. В циничном настроении я определил вывод, к которому чаще всего приходят в этих изысканиях: «Будьте любезны с “машинами”, и их производительность повысится». И все же за последнее полвека эксперты не раз заявляли, что следует менять устаревшие представления о рабочих и служащих и кардинально перестраивать рабочее пространство.

Действительно, сегодня мы стали лучше понимать, что мотивирует людей расти, учиться и получать удовольствие от работы. Мы распробовали политическую и личностную свободу. Большинство из нас верит, что каждый человек ценен и неповторим.

Тогда почему в крупных организациях так мало серьезных перемен? Если мы смогли по-новому увидеть трудящихся, почему в условиях труда сохранилось столько пережитков промышленной революции? Почему компенсационные механизмы отрегулированы так, словно люди работают только ради денег? Почему основная часть решений принимается «наверху»? Почему белые воротнички все еще контролируют основные рычаги управления жизнью организаций? Если мы считаем, что условия работы Колина Доэрти способны порождать лишь скуку, опустошенность и неудовлетворенность, почему не случилась революция информационной эры, которая бы это исправила?

Я считаю, что есть три причины сопротивления переменам. Первая — инертность. Когда что-то движется в одном направлении, всегда требуется



приложить значительное усилие, чтобы изменить курс. Реструктурировать рабочее пространство, сформированное промышленной революцией, — все равно что остановить поезд, который катится под гору. То, как меняются сегодня условия труда, трудно даже близко сравнить с мощным переворотом, произошедшим в XVIII веке.

Вторая причина в том, что в ходе промышленной революции производственные процессы были так хорошо отлажены, что теперь никто не хочет рисковать и менять проверенную формулу. За несколько столетий благодаря успехам здравоохранения средняя продолжительность жизни в мире увеличилась почти на 40 лет. Возрос и средний доход семьи, а уровень нищеты значительно снизился, несмотря на колоссальный разрыв между богатыми и бедными. «Зеленая революция» сделала технически возможной победу над голодом (конечно, если не помешают коррумпированные правительства и гражданские войны). Мало кто может отрицать, что наша корпоративная система серьезно способствовала развитию общества и наращиванию капитала. Пусть обратной стороной успеха стало создание душного и безрадостного рабочего климата — большинство руководителей считают это приемлемой ценой.

И, наконец, третья причина: чтобы изменить рабочий климат к лучшему, потребуется лишить руководителей значительной доли власти и контроля. Это главная преграда на пути к полной перестройке рабочей среды. Даже если бы лидеров корпораций удалось убедить в том, что отказом от своих прерогатив они улучшат жизнь миллионов людей и не нанесут урон экономической эффективности производства, то от соблазнительных преимуществ, которые дает власть, сложно отказаться. В результате очень немногие руководители пошли на смелые шаги, чтобы отправить на свалку рабочую модель, в которой сотруднику отводится роль белки в колесе.

Конечно, не везде столь плачевная ситуация. Исключения встречаются в любой сфере — в бизнесе, государственных и некоммерческих организациях. Но даже там все не настолько прогрессивно, как кажется руководителям. В маленьких организациях, особенно таких, где коллектив в основном однороден и состоит из людей, чья биография, образование, социальное и материальное положение близки, часто наблюдается более сильный дух товарищества, чем в организациях, порожденных индустриальной эрой. Работа в юридических конторах и консалтинговых группах зачастую приносит удовлетворение, по крайней мере партнерам. Младшие сотрудники, клерки и прочие, работающие в этих компаниях, могут быть столь же несчастны на работе, как Колин Доэрты.

Отойти от надежной, проверенной временем модели организационной структуры мешает множество факторов. Силы, требующиеся для

обновления, поглощаются стремительным ростом. Давление агрессивных инвесторов или низкая прибыль побуждают руководителей перестраховываться и идти по проторенному пути. Наконец, последовательные изменения невозможны, если руководители не убеждены в их пользе и необходимости. К тому же для преобразований руководитель должен обладать смелостью, стойкостью и поддерживать высокую моральную планку.

Эти препятствия невероятно трудно преодолеть. Ясно, почему очень мало крупных организаций предприняли какие-либо шаги по реформированию рабочего пространства и еще меньшее их количество не пошло на попятную. Так что не следует удивляться тому, что культура уныния господствует сегодня на рабочем месте, как и двести лет назад.

Большинство современных стартапов начинают с гибкого, ориентированного на человека подхода. Обычно сюда включены горизонтальная организационная структура, товарищеская атмосфера и допуск сотрудников к принятию важных решений. Информацией делятся, связям доверяют, а система управления практически отсутствует. На заре AES мне часто казалось, что жить и работать согласно нашим совместно разделяемым ценностям и принципам будет легко. «Подожди, пока компания разрастется, — предупреждали более опытные руководители. — Когда это произойдет, это перестанет действовать, придется многое пересматривать». Они понимали, что молодые организации, как правило, вскоре начинают заботиться о повышении прибыли и эффективности, а не о создании радостной и человечной атмосферы.

Бюрократия повсеместно пустила слишком глубокие корни в рабочую среду. Важные решения все еще принимаются только верхушкой. Остальное начальство и сотрудники не включены в этот процесс, в лучшем случае их попросят высказать свое мнение. Президент Клинтон как-то рассказал мне о довольно небольшом деле — смета и обоснование занимали один листок бумаги. Ниже стояло двадцать две подписи «согласовавших», когда он был подан президенту для окончательного решения.

Многие сотрудники в крупных организациях редко встречаются, а иногда и вообще не знают в лицо CEO и других руководителей. Служащие AES за эти годы несчетное количество раз благодарили меня за возможность пообщаться напрямую. «Там, где я работал раньше, я никогда не видел директора», — часто слышал я, наведываясь в отделения компании. По сути, люди говорили: «В другой компании я ничего не значил, а здесь я важен». Большинство сотрудников крупных организаций контактируют с теми, кто их возглавляет, не чаще, чем Колин Доэрти.

Наступление новой эры «научной организации труда» обычно ставят в заслугу Фредерику Тейлору\*. Он разочаровал свою зажиточную семью из Филадельфии, выбрав работу на сталелитейном заводе, однако нашел ее поразительно неэффективной. Затем Тейлор стал кем-то вроде консультанта по менеджменту. Он засекал, сколько времени у рабочих уходит на выполнение своих обязанностей, а потом переоборудовал фабрику, чтобы ускорить процесс производства. Его идеи об улучшении производительности труда разлетелись по стране в первой трети XX века. Исследования Тейлора привели к ряду полезных нововведений, но сам подход укрепил представление о людях как о машинах, задействованных в производственном процессе. К сожалению, это практически не изменилось до наших дней. Достаточно прислушаться к холодным аналитическим формулировкам нынешних гуру по организации и стратегии, где работающие люди фигурируют исключительно как качественный и количественный объект.

Даже нынешний упор на «тренинги» кажется унижительным. «Так, посмотрим. Я дрессирую лошадей и собак, а еще можно приучить ребенка ходить на горшок». Конечно, есть случаи, когда тренинги необходимы, чтобы овладеть более сложными и специализированными навыками. Но чаще на ум приходит картинка: человеку в голову заливают информацию, вроде как заливают масло в машину или устанавливают программу на компьютер.

Обучение расширяет наши познания и понимание. Тренинг ограничивает человека узкими рамками изучения определенного навыка. Но менеджеры и служба персонала рисуют картину перспектив, где трудно распознать тупик. Они ловят сотрудников на то, что тренинг — путь к карьерному росту. По-моему, было бы лучше заменить тренинг обучением. Обучение позволяет людям искать информацию, которую они сами считают важной и которая способна совершенно преобразовать их трудовую жизнь.

Двести лет минуло со времен Колина Доэрти, а финансовые дела компании по-прежнему остаются тайной для всех, кроме горстки избранных. В организациях, где тысячи сотрудников, доступ к важной финансовой информации имеют человек сто, а то и пятьдесят, и еще меньше определяют, куда идут средства компании. Так происходит в большинстве госучреждений, корпораций, некоммерческих организаций и учебных заведений.

---

\* Фредерик Тейлор (1856–1915) — американский инженер, основоположник научной организации труда и управления.

Несмотря на то что даже на фабриках уже почти нигде не звучит гудок, оповещающий о начале и конце смены, многие сотрудники низшего звена продолжают вкалывать от звонка до звонка, по крайней мере в переносном смысле. Одна из моих коллег раньше работала в юридической компании, и ей дали понять, что на месте она должна быть в 8:30 утра, хотя с делами это связано не было и сам начальник к этому времени не приходил. Во многих организациях вполне можно повесить плакаты: «ОБОРУДОВАНИЕ ВКЛЮЧАЕТСЯ В 8:00, ТЫ — ЕГО ЧАСТЬ».

Постоянно растущий административный штат не несет прямой ответственности за производство продукта или предоставление услуги. Один циник как-то высказался: «Управленцы занимаются исключительно тем, что мешают мне производить то, что я должен производить». «Сопровождающая» и «координирующая», они регулируют и контролируют действия тех, кто выполняет свои непосредственные обязанности. Контроль над информацией и присвоение менеджерами-администраторами функций, ранее рассредоточенных по всей организации, усугубляют тоскливую рутину для многих сотрудников.

Как уже говорилось, самое большое препятствие для получения сотрудником удовольствия от работы — это желание руководства сохранять свой статус и власть. Но есть и другие мощные силы, обуславливающие централизацию и передающие почти все важные решения в руки менеджеров, начальников среднего звена, руководителей и собственников. Среди таких сил можно выделить следующие.

**Информация и технологии сбора данных.** В книге Джона Нейсбита «Мегатренды»<sup>\*</sup> излагается предположение, что такие технологии, как интернет, помогут децентрализовать организации, сделать их более демократичными и передать больше полномочий сотрудникам. Так ли это? Улучшает ли интернет рабочую атмосферу? Окончательный ответ давать еще рано. Однако уже ясно, что технология, которая помогает людям принимать решения децентрализованно, может быть использована противоположным образом — для централизации всех процессов.

Вскоре после того, как мы запустили первую электростанцию в Хьюстоне, один из моих вице-президентов пригласил меня к себе в кабинет. На его рабочем столе стоял компьютер, служивший контрольной панелью для всей станции. «Деннис, здесь можно наблюдать за всеми процессами и контролировать их. Могу установить такую же панель у тебя, а когда новые станции войдут в строй, добавим и их». Я отказался и посоветовал ему тоже этим не заниматься. Такая централизация плохо скажется на рабочем

---

<sup>\*</sup> Джон Нейсбит. Мегатренды. М.: АСТ, 2003.

климате. Крепнет впечатление, что рабочие — автоматы и не имеют отношения к контролю ни над своей деятельностью, ни над организацией и процессом работы. Прямо-таки иллюстрация к «1984» Оруэлла.

**Иерархическая реакция на ошибки и проблемы.** Кен Вудкок был первым и, пожалуй, лучшим штатным специалистом AES по развитию бизнеса. На одном из ежемесячных совещаний тогда еще молодой компании Кен сказал, что столкнулся с проблемой. Его преследовал конкурент, который в течение пары недель после визита Кена к потенциальным клиентам появлялся у них и делал перекрывающие предложения. Кто-то предположил, что разгадка кроется во внутреннем информационном бюллетене, который мы ежемесячно публиковали, чтобы держать всех сотрудников AES в курсе текущих дел и, в частности, намерений приобрести ту или иную компанию. И он попадает к конкуренту. Кен выдвинул очевидную мысль, что информацию следует подавать менее конкретно. Но один из главных руководителей твердо убедил всех, что я должен просматривать бюллетень перед публикацией. Никто не возражал. Совещание закончилось, и через несколько минут я сообразил: мы принимали решение, не спросив людей, непосредственно отвечающих за выпуск бюллетеня.

Эта история дала мне понять, что, когда кто-то допускает ошибку или появляется проблема, мы — достаточно случайно — можем негативно повлиять на децентрализацию. Существует поразительно живучее предубеждение, будто ошибок и осложнений можно избежать, если все решения будут приниматься на высшем уровне. Но чаще всего именно рядовые сотрудники находятся куда ближе к проблеме и лучше видят, как ее решить, особенно если советуются с коллегами. Тенденция обращаться к руководству по любым вопросам очень четко наблюдалась в 1992 году, когда наши акции резко упали, а потом и в 2001–2002 годах — по той же причине. Когда акции пошли вниз, многие члены совета директоров настаивали на централизации, которая, казалось, гарантировала, что бизнес будет вестись общепринятым и «безопасным» способом.

**Государственное регулирование.** Принятый в 2002 году закон Сарбейнза — Оксли требовал, чтобы финансовая отчетность подписывалась CEO и главами компаний по финансам. Это привело к усилению централизации решений и сделало результат работы менее важным и значимым для людей, которые ее выполняют. Органы власти почти всегда хотят, чтобы за любой аспект деятельности компании отвечали руководители высшего звена. Неужели там действительно считают, что это заставит организации поступать более этично? Сомневаюсь, что тому есть веские доказательства. Но точно знаю, что такой подход гасит заинтересованность сотрудников, получавших удовольствие и удовлетворение от того,

что они более продуктивно, более успешно выполняют свою часть работы и относятся к своим обязанностям более этично.

**Поставщики услуг.** Годами живу с ощущением, что каждый банкир, представитель страховой компании, поставщик угля или любой другой, желающий продать AES услугу того или иного рода, пытается попасть ко мне на прием. Они надеются убедить меня, финансового директора или любого другого топ-менеджера, что им тоже полагается изрядный кусок от бизнеса AES. Этот, казалось бы, безобидный процесс может легко привести к централизованному приобретению услуг для электростанций по всему миру.

Со временем я понял, что надо выбираться из паутины таких взаимоотношений с поставщиками. Сотрудники наших структурных подразделений и групп бизнес-развития куда лучше меня разбирались в том, что им нужно и кто может их этим обеспечить. Я ограничил свое участие — теперь лишь говорю поставщикам, что мы охотно рассмотрим возможность приобретения их услуг и продуктов, и сразу же направляю их к тем, кто этим занимается.

**Приобретение знаний и профессионализма.** Одной из важных целей AES было овладение знаниями, которые можно применить в нашем бизнесе. Но и здесь недостаточно аккуратный подход тоже ведет к усилению централизации. Когда сотрудники AES изучали что-то актуальное для развития компании, мы ставили их во главе соответствующей области или отдела. Логика проста: люди обычно чувствуют себя уверенно, если принимают решения там, где предмет им известен. Кроме того, компетентность повышает авторитет среди коллег, которые всегда могут обратиться за советом. Недостаток в том, что коллеги зачастую сами перестают учиться, становятся зависимыми от «знатоков» и полностью перекладывают на них все решения. Так возникает некая разновидность централизации, причем не в штабе компании, а непосредственно на местах.

Том Трибон рассказал мне, как молодым инженером анализировал собранные за несколько лет данные по производственным показателям химического завода ARCO. Показатели существенно выросли по выходным, когда на заводе не было начальства. Том заключил, что технический персонал работал с большей заинтересованностью и отдачей и быстрее реагировал на проблемы, если начальство не стояло над душой. Когда же старшие специалисты присутствовали на заводе, технические сотрудники обычно ждали, пока те разберутся с ситуацией.

Еще одну иллюстрацию своего тезиса я получил от рабочих, которые пристраивали новое крыльцо к моему дому. Спросив, как скоро они закончат, я услышал: «Зависит от того, сколько тут будет босс. Мы быстрее

работаем, когда его нет. Никто не ждет указаний, что делать дальше и как решить какую-нибудь проблему. И не ждем, когда он догадается, что пора подвезти еще материалов».

Под контролем начальства люди становятся пассивными. Для того чтобы проявлять инициативу и не бояться идти на риск, рядовым сотрудникам необходимы независимость и чувство, что они контролируют процесс. Возможность делать ставку на свои способности крайне важна для создания здоровой и комфортной рабочей атмосферы.

**Советы директоров.** Здесь буду осторожен, чтобы меня не истолковали неверно. Мой совет директоров нес по закону ответственность за все, что происходило внутри компании, — равно как и я сам, и другие руководители. В вопросах экологической безопасности, капиталовложений или резервного фонда станции AES с готовностью полагалась на технический персонал или сотрудников из отдела бизнес-развития. Мы знали всех этих людей, работали с ними бок о бок каждый день и доверяли их мнению.

Члену совета директоров, не входящему в штат организации, куда труднее передать сотрудникам решение какого-либо вопроса. Скорее всего, он даже не встречал этих сотрудников, не говоря уже о том, что не знает их достаточно хорошо, чтобы довериться их решениям. Совету директоров представляется логичным делегировать принятие важных решений тому, кто занимает высокую должность, или руководителю предприятия. Совет аргументирует это тем, что обществом и акционерами на него возложена ответственность за функционирование компании.

Хороший довод, но лишь до поры до времени. Руководство и члены совета директоров *действительно* ответственны, но они физически не в состоянии одобрять — или даже просто отслеживать — каждое принимаемое в компании решение. Совет может настоять, чтобы топ-менеджеры приняли двести решений (что явно слишком), однако в то же время в крупной организации все равно принимаются десятки тысяч разных решений. Мы в равной степени отвечаем как за эти десятки тысяч, так и за те двести, которые приняли бы сами. Если мы переадресуем двести решений компетентным сотрудникам, это не уменьшит ни доли нашей ответственности или шансов оказаться в суде. Однако людям, работающим вдали от штаб-квартиры, в различных отделениях, это позволит испытать радость от осознания значимости своей роли и от того, что компания ценит их мнение.

**Патернализм.** Когда в 1999 году я впервые приехал в Уанду, представитель приглашающей стороны показал мне исток Нила, а потом место, где мы планировали строить новую гидроэлектростанцию. Третью остановку сделали на огромной плантации сахарного тростника, которой владела

и управляла семья моего спутника. На обширных полях, которые мы проезжали, трудились сотни людей. В маленьких ветхих домах совершенно бесплатно, как он пояснил, жили сотрудники. Особенно он вдохновился, когда мы посетили здание — одновременно школу и больницу.

— Мы предоставляем бесплатное образование и медицинское обслуживание. Целые семьи тут годами работают на нас.

— Сколько же вы платите сотрудникам? — спросил я.

— Достаточно, — ответил он. — Им много и не надо. О них на плантациях хорошо заботятся.

Мой провожатый был очень горд тем, что его семья, одна из самых уважаемых в Уганде, столько достигла.

— Ну, как вам? — спросил он, явно ожидая похвалы.

— Это одно из самых тоскливых мест, что я видел, — ответил я, преувеличив только чуть. — По меркам Уганды вы очень хорошо заботитесь о своих людях, но вы не даете им расти, становиться самостоятельными и независимыми.

Этот случай напомнил мне песню Теннесси Форда: «По шестнадцать тонн грузишь, а толк-то каков? // На день к смерти поближе — и больше долгов. // Не пойду — пусть бы Петр меня в рай пригласил, // Душу в лавке компании я заложил»\*. Патернализм все еще жив, неважно где — на плантациях сахарного тростника в Уганде, в угольных шахтах Аппалачей или в современной американской корпорации. Во всем мире управляющие, руководители до сих пор считают необходимым опекать сотрудников. На первый взгляд — весьма достойное стремление, однако при ближайшем рассмотрении патернализм приобретает совсем иную окраску. Из-за него люди остаются зависимыми, как дети. Излишняя опека не дает контролировать свою работу и жизнь. Они никогда не будут готовы принять решение или пойти на риск, а потому никогда не раскроют свой потенциал. В итоге патернализм убивает все шансы получить радость от работы.

Когда AES приобрела гидроэлектростанцию в провинции Хунань в Китае, мы были серьезно обеспокоены бедственным положением сотрудников. Состояние здравоохранения и образования выглядело плачевным. Первым моим побуждением было вмешаться. Импульс сострадания знаком большинству из нас. Иногда мы откликаемся на нужды сотрудников, обеспечивая медицинское обслуживание, стабильность на работе, повышение зарплаты, программы обучения или детские пособия. Все это «хорошие» вещи.

---

\* Перевод В. Викторова.



Несмотря на то что мы должны реагировать на проблемы сотрудников, не следует делать это ради того, чтобы быть «хорошими» или «правильными». Не бойтесь пробовать новые подходы, которые позволят людям самим решать, какой они хотят видеть свою жизнь. Вместо того чтобы обеспечить жилье и обучение, платите им достаточно, и они смогут выбирать, что важно для них и их семей. Не поддавайтесь искушению гарантировать пожизненное сохранение рабочего места. Отношение к сотрудникам как к детям не в их интересах и не отвечает целям организации.

В прежние времена основная причина, по которой люди ненавидели свою работу на заводах и фермах, заключалась в том, что производство ставилось превыше всего. Сейчас во главе угла стоят прибыль и стоимость акций, что также вытесняет важные человеческие качества, необходимые для ведения процветающего бизнеса. Не остается места для проявлений личности, приверженности ценностям, заботы о коллегах и о своей компании. Взгляните на людей, которые судят о жизненном статусе по размеру банковского счета, или на корпорации, которые манипулируют с финансовой отчетностью ради того, чтобы цены на их акции взлетели как можно выше. Жажда наживы часто создает настолько централизованные и механистические системы и практики, диктующие все, от уровня заработной платы до ценового урегулирования, что работа никому не доставляет радости.

Несмотря на косметические улучшения, за последние пятьдесят лет рабочая среда не превратилась в способствующую удовлетворению. Главным мерилом успеха остается экономическая эффективность. Сравнительно немного сотрудников воспринимаются полноправными взрослыми, способными принимать взвешенные решения. К людям часто относятся как к машинам или к тягловым животным: иногда кажется, что из этих «активов» хотят выжать максимум, а потом от них избавиться. Шанс участвовать в принятии решений или действовать самостоятельно выпадает крайне редко. Нехватка свободы, возможно, самый деструктивный и деморализующий фактор рабочей среды сегодня.

Однако изнутри в типичной современной компании все видится совершенно иначе. Сотрудники, особенно низшего звена, не слишком обеспокоены тем, чтобы получать удовлетворение от работы, по крайней мере на первый взгляд. «Мне нравится все, о чем ты говоришь, Деннис, но больше всего я хочу чувствовать себя огражденным от неожиданностей. Я не хочу рисковать и потерять работу». Тогда я спрашиваю: «А как ты себе представляешь самое огражденное место?» Путем догадок и предположений мы обычно добираемся до «тюрьмы», поскольку огражденнее уже некуда, к тому же дают и стол, и кров. Столкнувшись с логическим

продолжением желания чувствовать себя в безопасности, большинство людей осознают ошибочность своей цели. В защите нуждаются дети, но когда они становятся взрослыми, стремление к защищенности подавляет их уникальную способность принимать решения, рисковать, осваивать новое, ошибаться, расти, добиваться успехов, переживать неудачи и вновь продвигаться вперед. Мы должны создавать организации, которые будут побуждать людей не искать гарантии защищенности, а стремиться к удовлетворенности от труда, что возможно при творческом и инициативном подходе к работе. Концепт «защищенности» — враг радости от работы.

По опыту знаю: люди редко верят, что удовольствие и работа могут сочетаться. В крупных организациях так мало руководителей видели комфортную рабочую атмосферу, что никто не представляет, как ее создать. В результате почти все сотрудники хотят зарплату и льготы побольше, рабочий день покороче, ответственности поменьше. Они стремятся к бессмысленному комфорту рутинной деятельности, к гарантированной занятости и раннему выходу на пенсию. Сплошные пустышки, которые подменяют мотивирующую и приносящую удовлетворение работу.

Если вам повезет, рабочее место, созданное промышленной революцией, позволит прокормить семью, оплатить обучение детей и даже обеспечит безбедную старость. Но «где же любовь, парень?», как говорилось в старой рекламе пива. Где любовь к работе и удовлетворение? Где все те неповторимые черты и слабости, что делают нас людьми? Где страстное стремление к служению? Может, все это осталось на ферме Колина Доэрти, а может, потерялось в гонке за производительностью и прибылью. Но я верю, что главные черты человеческой природы нельзя потерять навсегда. Если это так, они преодолеют даже мощное давление индустриализации. Они останутся жить в наших семьях. Их будут превозносить в церквях, синагогах и мечетях. Они будут существовать в наших воспоминаниях о командной работе, о состязаниях в спортзалах и на игровых площадках. Я убежден: они обязательно должны присутствовать там, где мы проводим почти все время бодрствования, — на работе.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

