

Глава 4

Корпоративная политика: невидимая смирительная рубашка

Моей первой настоящей работой была должность в рекламном агентстве маленького городка Скиве в Дании. Я был молод, энергичен, полон идей и убеждений. И в довершение всего необычайно наивен, хотя наивные люди себя таковыми не считают, что лишь усугубляет это качество. Я помню себя в то время невероятно целеустремленным и амбициозным. К тому же я пользовался благосклонным вниманием главы агентства, который, как мне казалось, считал меня сверхэнергичной версией более молодого себя.

Через несколько месяцев после начала работы я почувствовал себя в агентстве комфортно, членом команды. Однако я даже не подозревал, что на самом деле происходило за кулисами.

Одной из моих коллег была женщина более зрелого возраста, занимавшая должность старшего арт-директора. Она работала в кабинете рядом с моим и поддерживала дружеские отношения со старшим консультантом, мужчиной лет пятидесяти, чей кабинет находился дальше по коридору. Я часто видел, как они беседуют или вместе возвращаются с обеда. Ничего романтического, просто двое давно работающих коллег, заботящихся друг о друге. Как же я ошибался!..

Примерно через девять месяцев после начала работы в агентстве я по привычке пришел в офис утром пораньше. Дверь в кабинет старшего арт-директора была закрыта. Мне показалось это немного странным, но дальше все становилось еще более непонятным: в ее кабинет постоянно заходили и выходили люди — главным образом мои коллеги. Наконец я спросил одну из них, что происходит. «Меня только что расспрашивали о тебе, — сообщила коллега. — Она задавала много вопросов».

Обо мне? Но что такого *обо мне* она хочет узнать? Неужели я сделал что-то не так? Если да, то что? Зачем вообще расспрашивать коллег обо мне? Испытывая некоторую неловкость, коллега сказала, что у нее возникло сильное ощущение, будто старший арт-директор меня недолюбливает. Да что там скрывать: она меня *ненавидит*. И по всей видимости, создает коалицию, чтобы добиться моего увольнения из агентства.

«Но они не могут этого сделать!» — возразил я. Я был растерян, обижен и возмущен. Неужели «они» способны на это?

И вообще, кто эти «они»? До сих пор мне казалось, что я делал все правильно. Ходил в школу. Делал успехи. Усердно учился. Сдавал контрольные работы и тесты. Открыл собственное рекламное агентство в двенадцать лет. Получил работу. Работал как проклятый. Придерживался правил, которых стоило придерживаться, и бросал вызов тем, кого считал устаревшими или глупыми. Ничто из того, что рассказывала мне коллега, не вписывалось в мою историю.

Тем не менее она говорила правду. Впоследствии подтвердилось, что старший арт-директор развернула против меня кампанию по распространению слухов, чтобы убедить как можно больше людей в агентстве в необходимости моего увольнения. А все ради защиты ее близкого друга, старшего консультанта, должность которого я якобы намеревался занять.

Правда была в том, что я никогда даже не помышлял занять чье-то место! Неужели я был настолько слеп и полон иррационального энтузиазма, что абсолютно не понимал: продолжая делать то, что я делаю, я могу стать его преемником? Это был мой первый, но не последний опыт столкновения с корпоративной политикой. Как ни странно, через несколько лет мне довелось сыграть противоположную роль. Я работал в глобальном рекламном агентстве BBDO, а моя ассистентка была старше меня по возрасту. Однажды, проходя мимо ее стола, я обратил внимание на экранную заставку. Крохотная, радостная, беззаботная панда прыгала вверх-вниз на фоне темного неба. Как это было мило! Но тут я заметил, что к правой лодыжке панды привязана цепь с шариком. «Что это?» — спросил я, указывая на экран. «О, — как бы невзначай сказала мой ассистент, — это я работаю на вас».

Мне, мягко говоря, дали понять. Никогда бы не подумал, что я такой жесткий и требовательный начальник, что лишаю

радости милых пандочек. Неужели я причинял так много страданий как руководитель? Даже не подозревая об этом, я создал вокруг себя определенную атмосферу.

Когда я обвиняю корпоративную политику в том, что она способствует исчезновению здравого смысла на рабочем месте, я имею в виду нечто более тонкое, завуалированное и труднее определяемое. Как подтверждает мой собственный опыт, корпоративная политика может коварно разрастаться, разрушая отношения и снижая продуктивность, причем вы этого даже не осознаете, а если и замечаете, что что-то пошло не так, то никак с ней не связываете.

Каждый раз, когда статус, власть, амбиции и соперничество объединяются, политика встает на дыбы. Такова человеческая природа, наше *животное* начало, и в мире бизнеса оно распространено не меньше, чем в средней школе. Корпоративная политика — это глубокая поглощенность руководства и рядовых сотрудников своими подразделениями, иерархическими системами и показателями, вплоть до потери из виду всего, что не касается их самих. На самом деле лучший способ понять политику в организациях — представить себе нетрадиционную игру в шахматы.

Корпоративная политика — это глубокая озабоченность руководства и рядовых сотрудников своими подразделениями, иерархическими системами и показателями, вплоть до потери из виду всего, что не касается их самих, включая клиентов.

Представьте себе двух игроков, сидящих друг напротив друга за шахматной доской. Поначалу ничего не кажется странным. На доске тридцать две черные и белые фигуры, по шестнадцать у каждого игрока. Как известно любому

шахматисту, цель игры — поставить мат, то есть заманить в ловушку, заблокировать или нейтрализовать короля соперника, стратегически продвигая комбинацию своих пешек, ладей, слонов, коней и других фигур. Правила игры позволяют некоторым фигурам ходить на одно поле, другим — на два, а третьим — двигаться по диагонали. Способность ориентироваться в корпоративной политике во многом напоминает игру в шахматы, но с одним важным отличием: соперник может нарушить правила игры. По сути, он *маскирует* все свои фигуры, а значит, ничто не является тем, чем кажется. Ферзь ведет себя как слон. Конь напоминает ферзя. Пешки и ладьи поменялись местами. Правила больше не действуют. Как вам ходить — на одно поле, на два или по диагонали? Заправляет ли всем король, отдает ли приказы слон, и какую роль играет ферзь?

Не менее трудно понять, кто *на самом деле* всем заправляет в организации. Именно поэтому первое, что я делаю, начиная работать с какой-то компанией, — сажусь и опрашиваю ее сотрудников.

Способность ориентироваться в корпоративной политике во многом напоминает игру в шахматы, но с одним важным отличием: соперник может нарушить правила, а значит, ничто не является тем, чем кажется. Заправляет ли всем король, отдает ли приказы слон, и какую роль играет ферзь?

Наряду с официальной организационной структурой в компаниях также действует неофициальная организационная структура, которая отображает реальное положение дел в компании. Приведу пример. Один военный завод получил контракт, выполнение которого предполагало увеличение производства до пятидесяти единиц в день¹. Были привлечены квалифицированные инженеры, наняты новые

сотрудники, назначен новый директор завода и расширена производственная линия. Но это не произвело эффекта. Завод застрял на тридцати пяти единицах в день. Тогда разобратся, что же происходит, на завод пригласили инженера со стороны.

Вместо того чтобы ходить по заводу и проводить измерения, инженер общался с людьми, наблюдал, делал заметки и даже выпивал с сотрудниками. В итоге он узнал, что, вопреки заявлениям представителей «официальной» организационной структуры, *истинная* власть в компании принадлежит очень авторитетной, влиятельной, немного грозной женщине-ветерану. Недовольная тем, как руководство с ней когда-то обошлось, и оберегая своих работников, она контролировала темпы производства и не собиралась позволять компании увеличить его до пятидесяти единиц в день. Инженер встретился с ней, выслушал ее претензии, объяснил, какую выгоду принесет новый контракт ее подчиненным, — и вскоре производство компании достигло заявленных в контракте показателей, а потом и превысило их.

А вот пример компании Nortel. Поскольку этот огромный производитель телекоммуникационного оборудования быстро разрастался, в нем активно нанимали новых сотрудников всех уровней². Все они досконально знали официальную организационную структуру. Ну и что с того? Проблема была в том, что никто не имел полномочий принимать решения. В итоге, несмотря на рост, Nortel превратилась в одно большое «бутылочное горлышко», начала уступать позиции более гибким конкурентам и в итоге объявила о банкротстве. Никто в компании даже не догадывался о существовании так называемой неофициальной организационной структуры и о том, что именно на ней следует сосредоточить внимание.

Подумайте о своей компании. Действуют ли в ней негласные правила, написанные невидимыми чернилами? Предполагается ли, что вы должны работать по выходным или ходить на еженедельные совещания по пятницам, даже если никто об этом прямо не говорит, но если вы не придете, то все будут считать вас плохим командным игроком? Есть ли определенная марка автомобиля, на которой вы должны ездить, или часов, которые вам лучше не носить просто потому, что у вашего босса модель дешевле? Заправляет ли всем отдел персонала, хотя никто об этом не говорит или не хочет признавать?

Зная все это, я обычно опрашиваю репрезентативную выборку всех сотрудников организации: топ-менеджеров, менеджеров среднего звена, младших сотрудников, стажеров, администраторов, а иногда даже уборщиков. Я составляю карту электронных писем и звонков. С согласия сотрудников даже изучаю цепочки сообщений в WhatsApp, частной платформе обмена голосовыми и текстовыми сообщениями. Там я могу обнаружить, что группа сотрудников одного отдела активно общается с группой из другого отдела, хотя между ними нет очевидной связи, во всяком случае если верить официальной структуре организации. *«Если у вас возникает проблема, к кому в компании вы обращаетесь?»* — спрашиваю я сотрудников. — *«Где в компании убивают идеи? И кто те пять человек, которые действительно усложняют вам жизнь?»*

Скажем, я обнаруживаю, что CEO перекладывает принятие всех решений на руководителя отдела персонала; что операционный директор компании — скрытая интриганка, которая заинтересована только в сохранении власти, препятствует сотрудничеству и дискредитирует коллег; или что угрюмый тип, работающий на четвертом этаже в юридическом отделе, по традиции губит каждый консультационный

проект. Я узнаю также и позитивные вещи — например, имена трех сотрудников, которые умеют добиваться результата и находить новый подход к решению любой проблемы. Каждый раз, когда я делюсь этой информацией с СЕО, они обычно реагируют так: «Боже, мне понадобился *целый год*, чтобы это выяснить!»

После экономического кризиса 2008 года Уоррен Баффет сказал: «Узнать, кто плавал голышом, можно только после отлива»³. Нечто подобное происходит, когда раскрывается неофициальная организационная структура компании. Вместо безмятежной поверхности океана вы внезапно обнаруживаете приливные заводи, песчаные косы, водоросли и чахлый подводный мир. Вы замечаете ржавчину на буйках, остов затонувшего парусника и сильное обратное течение, которое вполне может утащить сотрудников в море.

Кто самые коварные политические игроки в организации? В голливудских фильмах их часто изображают как молодых амбициозных сотрудников с гнилыми душами, которые ни перед чем не останавливаются на пути к вершинам карьерной лестницы. В конце фильма такой герой стоит один в огромном, великолепном стеклянном кабинете, глядя на расположенный внизу городской пейзаж. *«Стоило ли оно того? Я ведь лжец, социопат и нарцисс, и у меня совсем нет друзей»*. Многие зрители думают: *«Вот еще, конечно же, стоило»*, но по пути из кинотеатра шепчут своим спутникам: *«Какой печальный финал: этот человек так одинок!»* К счастью, я никогда не встречал таких персонажей в реальной жизни. В компаниях работает множество хороших, умных, отзывчивых и доброжелательных людей — именно так я описал бы большинство из них. Но соберите их вместе — и ваша компания, скорее всего, станет похожей на Конгресс. Вот некоторые настораживающие признаки.

Множество уровней

В самых успешных компаниях в мире минимальное количество уровней отчетности — три, максимум четыре. В компаниях с дюжиной уровней отчетности (я знаю одну, в которой их восемнадцать!) корпоративная политика разрастается соответственно, что неизбежно приводит к увеличению рабочей нагрузки. Каждый уровень отчетности добавляет к рабочей нагрузке 10 процентов. Если в компании пять таких уровней, то это 10 процентов, *плюс 10 процентов, плюс еще 10 процентов* и так далее. В некоторых компаниях примерно 60 процентов рабочего времени сотрудников растрачивается на отчетность, что снижает, а то и полностью уничтожает их реальную продуктивность.

Рассредоточенность

Предположим, у вашей компании есть офисы в Нью-Йорке, Лос-Анджелесе, Амстердаме, Лондоне, Сингапуре, Мумбаи и на затерянном континенте Атлантида. Это означает, что наряду с ведением бизнеса у вас, скорее всего, будут проблемы с языком и, соответственно, с обучением. Вы столкнетесь с проблемами, связанными с различными культурами и точками отсчета. С проблемами часовых поясов и уровней иерархической системы. Прибавьте к этому тот факт, что общаетесь с сотрудниками офиса, расположенного в 8 тысячах километров, вы обычно через Skype. Можете только вообразить, какая неразбериха (в большинстве случаев непреодолимая) образуется в итоге.

Из всех этих проблем, наверное, самая важная и наиболее разобщающая — язык. Сотрудники компании — это своего рода племя, свободно владеющее собственным языком

и словом, состоящим из условных обозначений и аббревиатур, которые озадачивают и исключают из внутреннего круга большинство посторонних. Вы либо свой, либо чужой, либо член круга посвященных, либо изгой. Как может глобальная организация с офисами по всему миру создать общий язык, который выходит за пределы местных филиалов? Общий язык — это подлинная точка дифференциации компании, и именно здесь многие из них терпят неудачу.

Боссы-флюгеры

Я уже писал о том, что руководители обычно уверяют, будто проблем со здравым смыслом в их компании практически нет. Точно так же большинство боссов скажут вам, что если уж они приняли решение, то все: оно обсуждению не подлежит. Однако у сотрудников иное мнение на этот счет, и они готовы поклясться, что их боссы часто меняют решения. Как правило, объясняется это тем, что руководители дают сотрудникам свободу действий в принятии решений, а сотрудники в конечном счете делают то, что их боссы хотели бы услышать.

Однородный состав сотрудников

Вот тут как будто все понятно. Если ваша компания похожа на Maersk, вряд ли вам потребуется приглашать специалистов по керамике и участников поэтических конкурсов. Вместо этого вы нанимаете сотрудников с чрезвычайно развитым левополушарным мышлением. Именно так поступают в компании Google, где на собеседованиях звучат невообразимо сложные вопросы. До недавнего времени среди вопросов, которые интервьюер задавал кандидатам на вакантные должности, был такой: «Какова форма дождевых капель,

падающих на тротуар (ширина тротуара 1 метр, диаметр капли 1 сантиметр), и когда он полностью промокнет?» И разумеется, совсем легкий вопрос: «Сколько стрижек делают в Америке в течение года?»⁴

Однако я могу почти гарантировать, что в девяти случаях из десяти в компаниях с однородным составом сотрудников присутствует минимум корпоративной политики. Все прекрасно ладит друг с другом, даже если здравый смысл и эмпатия практически отсутствуют. Вместе с тем любое потрясение — то, что я предпочитаю называть «иммунной системой» компании, — приводит к вспышке внутреннего сопротивления, отторгая чужеродного злоумышленника, и политика покрывает организацию, словно мелкий пепел. Проблема в том, что в современном мире потрясения — неизменный пункт в повестке дня любой компании.

Разобщенность и KPI

Теперь поговорим о ключевых показателях эффективности и корпоративном здравом смысле.

В обычной компании в среднем используется от 50 до 150 KPI. Забудьте о вдохновляющей идее, что целое всегда больше суммы его частей. Беспорядочное разрастание ключевых показателей эффективности означает, что в наше время многие организации состоят *исключительно* из отдельных частей. Я видел множество компаний, система KPI которых включает такие показатели, как «ориентация на клиентов» или «удовлетворенность клиентов», но при ближайшем рассмотрении обнаруживал, что этим показателям уделяется лишь 1–2 процента внимания. Как может компания быть на 2 процента ориентированной на клиента? Ведь это всего три дня клиентоориентированности в год!

Хуже того, быстрое разрастание системы КРІ во многих случаях приводит к весьма печальным последствиям: мышление сотрудников и разрозненных подразделений становится настолько ограниченным, что никому даже в голову не приходит придерживаться целостного подхода. В одной компании, которую я консультировал, несколько сотрудников старшего возраста говорили, что до увеличения количества КРІ они с гордостью могли сказать, что знают всех клиентов по именам. Но со временем Джо и Ирен превратились в клиентов 1129 и 3094. Замена имен номерами — подходящая метафора для компаний, которые невольно разрывают отношения с теми самыми людьми, которым призваны служить.

Появление КРІ продиктовано требованиями Уолл-стрит, поскольку инвесторов больше интересуют результаты за следующий квартал, чем долгосрочное видение СЕО. Именно поэтому сегодня ключевые показатели эффективности символизируют лихорадочное стремление к «прозрачности» и «отчетности» в организациях. Безусловно, КРІ обеспечивают и то и другое, но за счет сплоченности и культуры. Каков результат? Обусловленный узким мышлением коллапс, который, в свою очередь, вызывает потребность в еще *большем* количестве метрик, обобщенных результатов, промежуточных показателей, отчетов и презентаций.

Политика в компаниях, как и любая дымовая завеса, — враг здравого смысла. Когда динамика и приоритеты компании четко не определены, не только нарушается порядок подчинения. Это неизбежно приводит к тому, что компании часто отдают предпочтение личностным качествам, а не принципам. Организации обращают все свое внимание внутрь. Чем больше компания фокусируется на себе и собственных нуждах, тем меньше воспринимает себя хотя

бы с какой-то степенью объективности и ясности. Это как невидимая смирительная рубашка. Вскоре альтернативная реальность становится неофициальным корпоративным законом. В таких условиях компания может делать вид, что в высшей степени нелепое решение было принято *только* после серьезных размышлений и анализа. В итоге здравый смысл отходит на второй план.

В начале своей карьеры я часто летал бизнес-классом авиакомпании SAS. Однажды я сел в самолет и вместо обычного горячего обеда получил... воздух. Ну ладно, не совсем. Это был небольшой пакетик чего-то, содержавший в основном воздух. Когда я попросил бортпроводника объяснить, в чем дело, он ответил, что SAS провела всестороннее исследование, поинтересовавшись более чем у тысячи пассажиров, что они предпочитают — горячее питание или его отсутствие. Респондентов, проголосовавших за отказ от еды, оказалось гораздо больше.

В чем здесь здравый смысл? Кто вообще в мире, где большинство авиакомпаний предлагают пассажирам пакет кренделей размером с сумку для крикета, мог одобрить правило, навсегда запрещающее горячее питание в самолете? Когда проводилось это «всестороннее исследование»? В какое время? Может, все респонденты были пьяны? Полагаю, что во время исследования использовали такую формулировку: *«Если бы вы могли сэкономить 500 долларов на полете из Копенгагена в Стокгольм в обмен на отсутствие горячего питания в салоне, что бы вы выбрали — скидку в 500 долларов или разогретый обед?»* Подобные искаженные, манипулятивные исследования позволяют компаниям снять с себя ответственность за что-то дорогостоящее и трудоемкое (горячее питание), подкрепляя изначальную установку организации и при этом заверяя пассажиров: *«Вы сказали — мы вас услышали!»* Я мог бы добавить, что крупные консалтинговые

компании — те еще мастера изобретать реальность в отрыве от контекста или смотреть на мир лишь с одной точки зрения. Нанимая их, топ-менеджеры организации формулируют свою гипотезу и через полгода получают результаты исследования, которые — вы не поверите! — полностью ее подтверждают. Для компаний это сродни покупке одобрения.

Вы когда-нибудь общались с бизнесменом, который говорил вам одно, хотя вы знали (*точно!*), что он имеет в виду совсем другое? Безусловно, степень уклончивости в различных странах мира разная. Например, голландцы и датчане известны своей откровенностью, тогда как шведы обычно стремятся к консенсусу. Под виноватой вежливостью многих британских бизнесменов скрывается тайный «кухонный кабинет» компании, где на самом деле принимаются решения. В Америке искренность не приветствуется. Вместо того чтобы не согласиться с вами и прямо сказать, что ваша идея или стратегия никуда не годится и не сработает, американские бизнесмены используют «дипломатичные» выражения, такие как «отрицательная реакция» и «нежелательные последствия». Вы заметили, что в Соединенных Штатах сотрудников никогда не увольняют? Их «понижают» — как будто они эльфы, неторопливо спускающиеся по лестнице, или «отпускают» — словно они детские воздушные шарик, парящие над деревьями. А еще часто прибегают к фразе: «Что касается вашего статуса здесь, мы решили двигаться в другом направлении», будто они туристы, выбравшие прибрежный маршрут вместо главной автомагистрали. Вот еще некоторые формулировки, не имеющие ничего общего со здравым смыслом.

Фраза: *«Давайте обдумаем эту идею чуть позже»*. Истинный смысл: *«Мне неинтересны ни вы, ни ваша дурацкая идея. Но давайте сделаем вид, что я вернусь к ней в будущем. Ждите новостей, которых не будет! Может, мы оба забудем об этом»*.

Фраза: «Пришлите мне презентацию!» Истинный смысл: «Уходите! Раз уж вы представили свою глупую идею в PowerPoint, я найду еще больше цифр и ключевых моментов как повод послать вас куда подальше. То есть если у меня вообще найдется время прочитать вашу презентацию, чего я точно делать не стану».

Фраза: «Отличная идея! Давайте включим ее в текущий рабочий процесс (передадим в нашу проектную группу, действующий комитет, на следующий совет руководителей)». Истинный смысл: «Я позволю вашей идее присоединиться к другой устаревшей идее, над которой трудились две дюжины человек последние семь лет. Мне не придется говорить вам, что из этого ничего не выйдет!»

Фраза: «Если это поддержит Зои, я тоже сделаю это». Истинный смысл: «Мне не хватает смелости. Если я поддержу вас, то могу потерпеть неудачу. Пожалуйста, не делайте меня неудачником. Если Зои поддержит вас, то неудача постигнет хотя бы не меня одного».

Фраза: «Давайте отменим нашу встречу; по какому номеру с вами лучше связаться?» Истинный смысл: «У вас большие неприятности».

Фраза: «Почему бы вам не прислать мне электронное письмо, вместо того чтобы звонить?» Истинный смысл: «Вы по уши в дерьме».

Фраза: «Мартин, вы должны кое-что понять. Послушайте, Мартин, в конце дня...» Истинный смысл: «Мартин, я называю ваше имя в разговоре через каждые несколько слов, чтобы это, Мартин, казалось личным и полным симпатии. Мартин, на самом деле для меня это лишь способ смягчить то, что я собираюсь вам сказать, а именно: что мне совершенно не нравится ваша идея, Мартин; что мне не нравитесь вы, Мартин; что я терпеть не могу даже имя Мартин и никогда не хочу вас больше видеть, Мартин».

Если отбросить в сторону язык лицемерия, то истинная причина корпоративной политики — секретность. Мало что может обречь компанию на неудачу в большей степени, чем отсутствие прозрачности.

Однажды я выполнял работу для сети супермаркетов, которая столкнулась с серьезными финансовыми трудностями. Компания была скрытной почти до абсурда. Мне это казалось бессмысленным. Зачем доводить все до таких крайностей? Зачем все так сильно засекречивать, запрещая даже президенту выступать публично, сотрудникам — публиковать что-либо в Сети и повсюду наталкиваться на очередной договор о неразглашении? Что вообще можно украсть в убыточном супермаркете? Воздушный шарик? Кусок старой индейки?

Затем компания начала менять подход. Она смягчила правила и стала гораздо прозрачнее. Впоследствии ее СЕО признал, что нововведения научили его двум важным вещам. Во-первых, информируя остальной мир о своих действиях, он с большей вероятностью привлечет талантливых специалистов. Во-вторых, он осознал, что общее отсутствие прозрачности привело к изоляции сотрудников. Благодаря новой прозрачности компании все вдруг захотели сотрудничать с его супермаркетами и быть причастными к их успеху. Открытость компании стала положительным самосбывающимся пророчеством.

Что еще, помимо прозрачности, поможет деполитизировать компанию и принесет в ее деятельность здравый смысл?

Один из способов избавиться от деструктивной политики компании — активно обучаться тому, как восстановиться после серьезной ошибки. Позвольте привести пример. United Airlines часто упоминают как компанию, в которой имел место случай грубого обращения с пассажирами, получивший

широкую огласку. Тем не менее к этой истории стоит вернуться еще раз не только потому, что компания продемонстрировала чрезвычайную недальновидность, но и по той причине, что этот инцидент в итоге привел к возвращению здравого смысла во многие организации.

В 2017 году в чикагском аэропорту О’Хара сотрудники Управления авиационной безопасности принудительно, с применением физической силы, вывели (а на самом деле буквально выволокли) 69-летнего американского врача вьетнамского происхождения из самолета, в котором не было свободных мест. Инцидент произошел после того, как авиакомпания United Airlines предложила ваучеры четырем пассажирам, которые согласились бы отказаться от своих мест и улететь более поздним рейсом (четверым сотрудникам авиакомпании необходимо было куда-то лететь). Когда никто не согласился, в United Airlines в произвольном порядке выбрали четырех пассажиров для «недобровольного снятия с рейса». В авиакомпании забыли, что люди любят делать фото и снимать видео на телефон и такие кадры могут оказаться изобличительными.

Через 24 часа после появления видеозаписи в новостях информационных агентств во всем мире CEO United Airlines Оскар Муньос выступил с официальным заявлением в поддержку экипажа авиалайнера и компании. Он сказал, что ее сотрудники придерживались надлежащих процедур, и добавил, что пассажир, о котором идет речь, проявил агрессию. Никто из находившихся на борту не согласился с подобным заявлением относительно пассажира, да и видеозаписи подтверждали иное.

Через сорок восемь часов Муньос изменил свою позицию и принес извинения. Все закончилось тем, что CEO не получил ожидаемого повышения на должность председателя совета директоров компании, а пострадавшему пассажиру

выплатили компенсацию, сумма которой не разглашается. Еще важнее то, что под влиянием новой порции здравого смысла пробудилась культура United Airlines, что позволило сотрудникам вести себя по-другому — и снова обрести рассудительность.

При отсутствии кризиса прозрачность — это лучший способ искоренить корпоративную политику и восстановить в компании здравый смысл. Великие компании заслуживают доверия и обладают развитым эмоциональным интеллектом. В них секретность не поощряется и не вознаграждается. Кроме того, в них нанимают разных сотрудников. Руководители таких компаний не боятся брать на работу людей умнее себя и повышать других, не ставя этого себе в заслугу.

Одно из упражнений, которое я использую, чтобы искоренить политику и подчеркнуть важность здравого смысла в компаниях, — это разведение костра. Многие из нас, наверное, помнят, как в детстве сидели у костра. Подобный опыт затрагивает все наши чувства. Тепло, исходящее от пламени. Звук потрескивающего хвороста. Аромат поджаренных хот-догов и тающего зефира. Смех и шепот друзей, рассказывающих свои секреты. По данным исследования, проведенного антропологами Алабамского университета, сидение у костра снижает кровяное давление и уменьшает другие симптомы стресса⁵. По сути, чем дольше мы сидим у костра, тем более расслабленными становимся.

Так вот, я не разжигаю настоящий костер в офисе компании, а вместо этого на тренинге выключаю верхнее освещение и устанавливаю какой-либо источник света в центре комнаты. Это может быть несколько свечек или даже видео потрескивающего костра. В такой затемненной комнате, где никто не видит чужих глаз, а титулы, должности и зарплаты не имеют значения, сотрудники начинают говорить. Они обычно забывают о том, что находятся внутри офисного

здания, что занесено в их список задач на завтра и послезавтра, забывают о вопросах соответствия, правовых вопросах и нормах. И они становятся... честными.

Многие из нас, наверное, помнят, как в детстве сидели у костра. Во время тренингов я устраиваю подобие такого костра. И в бесчисленных затемненных комнатах, где никто не видит чужих глаз, а титулы, должности и зарплаты не имеют значения, сотрудники становятся... честными.

Меня это не удивляет. Согласно одному из источников, костер создает то, «что исследователи называют “мягким очарованием” и что лишь немного привлекает наше внимание, позволяя аналитическим областям мозга отдохнуть. Такова теория “исцеляющей силы” природы: она успокаивает всегда активную, критическую часть нашего разума, в то же время оживляя его бездействующую, открытую часть»⁶.

Все эти годы меня неизменно поражало то, сколько компаний, с которыми я работал, приняли мою концепцию костра, превратив ее в привычку. Руководство вышеупомянутой сети супермаркетов внедрило эту идею во всех магазинах. Каждую пятницу во второй половине дня около двух десятков сотрудников собираются, чтобы обсудить проблемы, жалобы и вопросы, поднятые клиентами на прошедшей неделе. Излишне говорить, что влияние организационной политики при этом минимально.

Подобно United Airlines, транснациональная корпорация Wells Fargo столкнулась с серьезными проблемами: в 2016 году банк уволил более пяти тысяч сотрудников за создание миллионов несуществующих счетов. СЕО покинул свой пост, и банк назначил новых членов совета директоров и управляющих. Вы можете подумать, что на том все

и закончилось, на самом же деле это было только начало. Проблемы Wells Fargo носили повсеместный характер. Банк брал с клиентов необоснованную комиссию за предоставление ипотечных кредитов, а также навязывал им ненужное страхование автомобилей и даже домашних животных. Не так давно из-за компьютерного сбоя дома многих клиентов оказались подлежащими конфискации. Регулирующие органы применили санкции по отношению к Wells Fargo. Министерство юстиции, Комиссия по ценным бумагам и биржам и другие ведомства расследуют деятельность банка. Сегодня, когда рост компании остановился, банк пытается вернуть доверие клиентов (и всех остальных).

Не скажу наверняка, но предполагаю, что коллективная работа над ошибками в Wells Fargo создала внутренний эффект домино, который изменил «иммунную систему» банка к лучшему благодаря ее укреплению солидной дозой здравого смысла и эмпатии. Оглядываясь назад, можно сказать, что в Wells Fargo сделали все, что требовалось. Банк постепенно совершенствовал организационную структуру, пока она не стала максимально успешной, а затем объявил об этом всему миру. В частности, Wells Fargo разместил в газетах огромные рекламные объявления с извинениями и обещанием «исправить то, что пошло не так». Компания обнародовала заявление, что отныне будет ставить интересы клиентов превыше всего и работать с максимальной прозрачностью. Сотрудники тоже слышали это. Но лишь время покажет, восстановит ли новая прозрачность доверие клиентов, сделает ли корпоративную политику пережитком прошлого и вернет ли в организацию здравый смысл в полном объеме.