

## Глава 1

# Почему работа — отстой

*Последние три дня я постоянно опаздывала на работу, и начальник уже начал неодобрительно поглядывать на меня. Поэтому этим утром, собираясь в офис, я очень торопилась, так как хотела явиться туда раньше положенного. Когда я села в машину, у меня в запасе был целый час, хотя обычно на дорогу уходит минут тридцать. На душе стало спокойно: мне с избытком хватало времени, чтобы добраться до офиса к восьми, а может, и к семи сорока пяти — тогда я заработаю несколько дополнительных очков. И вдруг за эстакадой скоростного шоссе я увидела ее. Пробка. Машины стояли в ряд от ближайшего светофора до следующего. Тупик. Никакого выбора у меня не было — на дороге, по которой я могла бы двинуться в объезд, как раз велись работы. Меня прошиб пот, и началась паника: в этой пробке грозило простоять как минимум час, значит, на работе я появлюсь не без четверти восемь, как собиралась, а в девять! На этот раз меня точно уволят, в лучшем случае сделают предупреждение за четыре опоздания подряд. Давление подскочило, сердце заколотилось, отчаянно захотелось нажать на газ и рвануть в объезд по*

обочине — и будь что будет. Но вдруг меня осенило, что надо делать, и я схватилась за телефон. Не обошлось без внутренней борьбы, поскольку даже подумать о предстоящем разговоре было стыдно. Пришлось убеждать себя, что если не сделаю этого, то потеряю работу. И я набрала номер шефа. Услышав сообщение его голосовой почты, я, покашливая, просипела в трубку: «Джим, мне сегодня что-то нездоровится. Всю ночь держалась температура. Я совсем не спала и приехать никак не смогу. [Опять старательно покашляла.] Завтра буду обязательно. До встречи».



Я так радовалась! Мы с мужем в честь годовщины нашей свадьбы задумали поужинать в моем любимом ресторане. Добираться до него нужно примерно час, а столик мы заказали на шесть. Чтобы успеть доехать в самый час пик, мне надо было выйти из офиса в половине пятого. В фирме, где я работаю, уход в такое неурочное время считался неслыханной дерзостью, но в тот день мне было все равно, что обо мне скажут. Правда, все вышло иначе. Тем утром моя начальница созвала всю группу на экстренное совещание. Она заявила, будто мы не проявляем должной самоотверженности и преданности делу, каких заслуживает наш новый проект. И добавила, что ждет от нас усердной работы по крайней мере до шести часов, чтобы «наверстать упущенное». После совещания я подошла к ней и предупредила о своем уходе в половине пятого по случаю семейного ужина; при этом я пообещала, что все оставшиеся дни на этой неделе буду работать до семи. «Поступайте, как знаете, но учтите: на ваше место уже выстроилась очередь из желающих», — возмущенно

заявила она, буквально просверлив меня взглядом. В тот же миг я поняла: сегодня нам с мужем не придется праздновать, а ужин откладывается на выходные. Я отменила заказ и позвонила ему. Муж только поинтересовался, когда же наконец до меня дойдет, что в этой жизни главное, — и положил трубку. А я сидела за своим рабочим столом, уткнувшись лицом в ладони, и задавала себе тот же вопрос.

Так что же? Работа — все-таки отстой?

Когда спрашиваешь у людей, почему их так изматывает работа, обычно слышишь два стандартных, не отличающихся большим разнообразием, ответа. Либо ссылаются на что-то очень неопределенное: много суеты вокруг; дел невпроворот; такова жизнь. Либо указывают на что-то слишком конкретное: деспот-начальник, учитывающий каждую лишнюю минуту вашего перерыва; неорганизованность руководства; сплошные авралы. Мы предпочли бы ответить на этот вопрос гораздо глубже и гораздо масштабнее, поскольку любые проблемы любой работы имеют системный характер. Детали могут меняться в зависимости от конкретного случая, человека или места работы, но комплексная проблема всегда одна и та же. И она куда серьезнее, чем тяжесть жизненного пути или головокружительные темпы современного бизнеса.

Изматывающая работа стала неотъемлемой частью современной жизни по той простой причине, что никто не умеет правильно использовать свое время.

Вспомним, о чем рассказывали две женщины, чьи истории мы привели в начале главы. Одна мечтала «заработать несколько дополнительных очков», явившись на работу на пятнадцать минут раньше. Начальница другой была убеждена, что ее подчиненные продемонстрируют преданность делу, не иначе как просиживая за столами до шести

вечера. Одна, опоздав четыре раза подряд, боялась лишиться работы; другая, задерживаясь допоздна каждый день, могла получить повышение. Одна не решилась явиться в офис в девять утра; другая — покинуть его в половине пятого вечера. И ни при каких обстоятельствах, ни разу рассказчицы не обмолвились ни словом о качестве выполняемой работы. Только время, время, время — все замыкается на нем.

Все мы являемся заложниками мифа, который умещается в банальную формулу:

Время + присутствие = результат.

Когда дело касается работы, представления о времени у всех людей настолько одинаковы, что почти неразличимы. В доказательство этому мы приведем два простейших примера, выбранных нами совершенно произвольно, практически наобум.

Первый пример — обращение мэра Нью-Йорка Майкла Блумберга с напутственной речью к выпускникам колледжа Стейтен-Айленда:

Если вы первым приходите на работу утром и последним уходите вечером, если берете меньше дней отпуска и никогда не отсиживаетесь дома из-за болезни, ваша карьера будет складываться успешнее, чем у людей, которые поступают иначе. Все очень просто.

Нам кажется, что слышать подобное заявление из уст мэра Нью-Йорка довольно странно. Нет, мы не отвергаем трудовой дисциплины, но когда задумываемся о тех, благодаря кому Нью-Йорк стал одним из величайших городов мира, то в первую очередь вспоминаем творческий и созидательный дух этих людей, их интеллект, здравый смысл и стремление

к соперничеству. Мы вспоминаем о людях, проявивших себя и достигших того, чего никто до них не добивался, и не важно в какой области — в искусстве, финансовой системе или властных структурах. И когда мы думаем об их вкладе, то, конечно, меньше всего на ум приходит количество отработанных ими часов.

Второй пример — типичный образец деловых рекомендаций, которые обычно дают людям, работающим не на традиционном рабочем месте. На многих сайтах для фрилансеров размещены такие советы «для достижения успеха»:

Засеките время и принимайтесь за работу. Поскольку рабочий день у вас ненормированный и следить за вами некому, вы сами должны вести учет времени — не только для работодателя или клиента, но и для самого себя. Ни в коем случае не допускайте, чтобы проходили дни, а вы не знали точно, что вы успели сделать. Поэтому надо фиксировать все: *что* выполнено и *сколько времени* на это затрачено. Может показаться, что рекомендуемый учет только прибавляет работы, но в действительности вам понадобится всего несколько секунд, чтобы сделать такую запись.

Если вдуматься, то смысл данного совета весьма примечателен: вы не сможете иметь представления о качестве выполненной работы, пока не оцените ее с точки зрения затраченного времени. Все объясняет строчка «не только для работодателя или клиента, но и для самого себя». Предполагается, что вести учет своего времени требуется обязательно, чтобы выставить счет клиенту или работодателю. Не зная, сколько времени тратишь на определенный объем работы, нельзя выяснить ее истинную стоимость.

Это неписаное правило, касающееся времени, применяется почти ко всем сотрудникам — от секретарей-референтов

до высшего руководства. О работе большинства людей — исключение составляют лишь работники торговли, которые либо обеспечивают объем продаж, либо нет, — судят как по результатам, так и по продолжительности времени, проводимого на рабочем месте. От вас ждут не только выполнения работы или завершения очередного проекта, но и присутствия на своем рабочем месте не менее 40 часов в неделю, а может быть, и более.

Как ни странно, такой подход мы применяем исключительно в профессиональной сфере деятельности. В субботу дома мы разгребаем накопившиеся за неделю дела, и нам не нужно отсчитывать время, чтобы оценить собственную эффективность. Представьте, что перед вами лежит куча грязного белья, а вы думаете: «Вот бы потратить на стирку как можно больше часов». Любого нормального человека, напротив, раздражает, когда рутинная домашняя работа съедает его драгоценное время. Вы либо выполняете, что наметили, либо нет. Пожалуй, дома как раз полно причин делать все как можно быстрее и результативнее — ведь тогда у вас останется время на другие занятия. Но в офисе, даже если все дела выполнены, от вас требуется отсидеть рабочие часы до последней минуты. Потому что термин «полный рабочий день» означает, что выполнение работы занимает у вас полностью сорок часов в неделю или даже больше.

Откуда взялось подобное отношение к рабочему времени? Возможно, это пережиток эпохи индустриального развития, когда все останавливалось, если работник покидал свое место у конвейера. Тратишь время впустую — не на дело, и работа не выполняется. А может быть, наше отношение ко времени уходит корнями еще глубже, в эпоху ручного труда. При любом ремесле время, затраченное на изготовление любой вещи — неважно, шкатулка это или доспехи, — служит важным критерием ее качества и добротности.

В свое время сорокачасовая рабочая неделя считалась большим достижением и служила благородным целям. Американцы получили ее благодаря принятому в 1938 году закону «О справедливых трудовых стандартах», который также положил конец практике детского труда и установил минимальный уровень заработной платы. Закон обязал работодателей, которые до того практически полностью распоряжались жизнью своих работников, соблюдать нормы рабочего времени и обеспечивать всем справедливые условия труда. Но когда, почему и каким образом сорокачасовая рабочая неделя трансформировалась в «золотой стандарт» компетентности, работоспособности и эффективности?

В эпоху информационной и сервисной экономики бессмысленно использовать фактор времени для оценки качества выполненной работы. Что вообще означают сорок часов в неделю? Что эти сорок часов дают нам? Естественно, нам и сегодня требуется определенный срок, чтобы овладеть знаниями, проводить исследования, собирать сведения и развивать рабочую среду; но к получению информации и решению проблем намного больше отношения имеют элементарные повседневные дела. Современный человек в своей работе опирается на интеллект гораздо чаще, чем на руки, а труд, требующий знаний, подразумевает совсем иные условия производительности.

Работа, основанная на знаниях, требует свободы (поскольку идеи могут возникать в любое время, а не только в интервале от восьми утра до пяти вечера), сосредоточенности (ведь спокойный, отдохнувший и поглощенный своим делом сотрудник намного важнее, чем отсиживающий строго по часам) и творческого подхода (наше вдохновение меньше всего зависит от времени суток). Сегодня человек тратит свою жизнь на выполнение работы, эффективность которой становится все труднее оценивать в категории времени. Сколько часов потребуется, чтобы обдумать вопрос

коллеги и найти правильный ответ? Сколько нужно потратить, чтобы выявить рыночную тенденцию? Сколько минут отпущено, чтобы подобрать верную формулировку и заключить сделку?

Мы пытаемся жить в соответствии с новым набором требований, но при этом вынуждены руководствоваться устаревшим набором предпосылок — отсюда и возникают ситуации, подобные тем, о которых рассказали в начале главы две наши героини. Из-за ощущения собственного бессилия люди становятся все более раздражительными и даже озлобленными. В безуспешных попытках примирить старое с новым мы все выдохлись. «Подумаешь! — скажет кто-нибудь. — Разве эти банальнейшие истории заслуживают хоть какого-то внимания? Такова наша жизнь. У всех бывают похожие моменты на работе. Время от времени возникает нечто, что заставляет нас напрягаться. Конечно, условия, в которых мы работаем, далеки от совершенства. Но они несправедливы одинаково для всех. И никакой это не конец света. Это просто вторник...»

Мы склонны согласиться с нашим вымышленным оппонентом. Да, ситуации такого рода настолько будничны, что стали общим местом. Однако вряд ли хоть кого-нибудь сочтет эту обыденность свидетельством того идеала, которому должна соответствовать рабочая обстановка. Можете не сомневаться, найдется много людей, задающих себе одни и те же вопросы. Как долго еще мы сможем продолжать работать в таком духе? Выдерживать такой уровень напряжения? Выносить эту отравляющую атмосферу? Терпеть бесконечную гонку за целью, которую никто не видит и не знает, что она из себя представляет? Мы уже привыкли к тому, как организован наш мир с его режимом работы, но нравится ли хоть кому-нибудь его устройство? Действительно ли оно приносит пользу? Лишь немногие из нас вкладывают в работу свою душу. Лишь некоторые компании умудряются



взять от нас самое лучшее. Тот факт, что мы неправильно распоряжаемся временем, в масштабах корпоративной Америки может показаться мелочью, но именно такие незаметные моменты, складываясь, создают большие проблемы для нас, работников, и нас, работодателей.

Одно из самых заметных последствий нашей неуместной преданности рабочему времени — презентеизм\*. Рассмотрим это явление на примере Боба. Ему под шестьдесят, и он в курсе всех политических тонкостей делового мира Америки. Боб на своем веку повидал всякого: разукрупнения, аутсорсинги, сокращения штатов. И поскольку ему хорошо известны все правила корпоративных игр, он до сих успешно поднимается по карьерной лестнице. Боб прибывает на работу раньше всех, захватывает вожаемое парковочное место у самой входной двери, чтобы коллеги, приезжающие позднее, с завистью и досадой видели: он опять всех обскакал. В течение рабочего дня он исправно посещает все совещания и встречи. Обедает Боб за своим рабочим столом. Именно он гасит свет в офисе, так как всегда покидает его последним. Начальство называет его «рабочей лошадью» и «оплотом». Кто-нибудь станет отрицать, что Боб трудится не покладая рук? Ведь он отдает работе так много своего времени. Разумеется, что-то он все-таки делает!

На самом деле Боб *ничего не делает*. Но это неважно. Не имеет значения и другое: Боб уже много лет не вносит никакого заметного вклада в деятельность компании.

В определенные моменты жизни большинство из нас — нравится нам или нет, но мы вынуждены признать этот

---

\* Презентеизм (presenteeism) — явление, при котором сотрудники проводят на рабочем месте больше часов, чем требуется по условиям трудового соглашения, или выходят на работу больными из-за опасений быть уволенными. Как правило, деятельность таких работников малоэффективна. *Прим. перев.*

прискорбный факт — виновны в презентеизме. Он происходит всякий раз, когда мы физически присутствуем в офисе и проводим время за работой, но фактически не выполняем ее. Наше тело находится на рабочем месте, а мысли — где-то далеко.

Вы сидите за рабочим компьютером, но в действительности проходите очередное подземелье в World of Warcraft или делаете покупки на eBay, или изучаете турнирную таблицу Национальной ассоциации студенческого спорта — это и есть презентеизм. Вы являетесь на работу вовремя, а затем целый час читаете интернет-газету — и это презентеизм. Вы неизменно твердите, что постоянно находитесь на рабочем месте, готовы прийти на помощь в любой момент, и у вас всегда найдется время на все вопросы, но обычно вы не в состоянии решить ни одной текущей задачи, так как на самом деле плохо представляете, в чем заключаются насущные проблемы окружающих, — это тоже презентеизм. Презентеизм порождает особое умонастроение, результатом которого становятся высказывания следующего рода:

Я никому не сказал, что закончил проект на день раньше. Лучше не сдавать ничего до назначенного срока — иначе начальник завалит грудой следующей работы.

Народ, сегодня мы вручаем Джен награду «Лучший работник месяца». В прошлом месяце она проработала много часов. Кажется, Джен приезжала даже в выходные. Нам повезло, что в нашей команде есть такой преданный делу, ответственный игрок. Итак, награда достается Джен!

Пол, я видел, что в последнее время ты часто уходил раньше трех. Тебе ведь хорошо известно: пока ты отработываешь свои сорок часов, мне нет дела до того, когда

ты уходишь с работы. Но кое-кто в команде недоволен. Народ подсчитал, что в офисе ты проводишь часов двадцать пять или тридцать. Давай-ка наверстывать. Как ты знаешь, дел у нас невпроворот.

Но при таком отношении к делу не могут не напрашиваться довольно важные вопросы:

- если вы выполняете работу, за что же вас так наказывают, заставляя отсиживать «положенное время»;
- если вы демонстрируете результативную деятельность и таким образом повышаете стоимость компании, то какая разница, сколько времени вам потребуется на очередное задание — сорок часов или сорок секунд;
- если вы уваливаете от работы, убиваете время, то и дело посматриваете на часы, что же вы тогда делаете с собственной жизнью?

Мы не виним конкретных работников. Напротив, презентеизм возникает не потому, что люди ленивы и внутренне несобранны или лишены преданности своему делу. Презентеизм наблюдается повсюду, каждый день, потому что ошибочен наш способ оценки результативности работы. Порочны не люди, а система.

Общепринятый культ времени чрезвычайно опасен, поскольку он искажает поведение. Ведь мы не просто трудимся, выполняя свою работу, мы еще следим, чтобы она вписывалась в сорокачасовую рабочую неделю; каждый день нам приходится выкручиваться, приспособливая свои дела к рабочим часам — с восьми до пяти с получасовым или часовым перерывом на обед.

Рабочее время превращает нас в обманщиков. Когда нам требуется решать какие-нибудь семейные дела, то сначала мы вынуждены врать начальству, сказавшись больными, а потом отсиживать на работе сверхурочно, чтобы наверстать упущенное и доделать то, что не успели.

Рабочие часы заставляют нас нарушать обязательства. В один прекрасный день до нас вдруг доходит: мы либо слишком перегружены работой (мне никогда не успеть это сделать всего за сорок часов!), либо недостаточно ею загружены (неужели мне придется околачиваться здесь все сорок часов!).

Рабочие часы расхолаживают, они отбивают у нас охоту к творчеству и созиданию. У нас нет ни желания, ни стимула решать проблемы компании, и даже когда мы ими занимаемся, то о нашей работе судят исключительно по затраченному времени. Невозможно быть слугой двух господ.

Меньше всего мы собираемся осуждать какого-либо отдельного человека. Наша жизненная позиция по отношению к рабочему времени настолько проникла в сознание каждого, что нам всем приходится нести свой груз вины. Даже люди, работающие в перспективных компаниях, где приветствуется прогрессивная корпоративная установка на результат, — даже они не застрахованы от таких допотопных умонастроений.

- Мы приезжаем на работу и, вместо того чтобы думать, как лучше достичь результата, пытаемся сообразить, как добиться своих целей и при этом удержаться в жестких рамках рабочего дня с восьми до пяти часов.
- Мы восхищаемся людьми (или завидуем им), которые ухитряются отработать наибольшее количество

часов, потому что нам кажется, что они особенно трудолюбивы.

- Мы негодуем, что вынуждены уделять работе столько часов, и при этом чувствуем себя героями.
- Мы обедаем только в положенное время, выбирая между половиной двенадцатого и половиной второго и тратя на еду не более часа, поскольку на обед отпущены именно эти часы и именно столько времени.
- Мы скептически относимся к людям, работающим по гибкому графику, и сомневаемся, что они уделяют своей работе достаточно времени.
- Мы беспокоимся, не успевая приехать в офис в четверть девятого, — ведь тогда нас заклеят званием «опоздавший». И приходим в восторг, являясь на работу без пятнадцати восемь, — тогда нас отметят как «ранних пташек».
- Мы ни на минуту не сомневаемся, что время — единственный критерий оценки нашей работы, и соглашаемся с такими категориями, как «неполный рабочий день», «полный рабочий день» и «норма рабочего времени».

Когда обсуждаешь с людьми подобное отношение к рабочему времени, то убеждаешься, что они понимают ущербность системы. Поэтому в самом начале создания модели *исключительно результативной рабочей среды*, нам не понадобилось объяснять сотрудникам, насколько ошибочны их взгляды. Все интуитивно догадывались об этом, и, как только мы дали людям возможность высказаться по поводу неписаных правил, нас ждало немало откровений.

Прежде чем в компании Best Buy официально ввели программу альтернативного рабочего времени (AWP), руководство решило провести тематический опрос участников будущего эксперимента. Для этого 320 сотрудников разделили на смешанные по составу группы по 10–15 человек; в каждую группу входили работники с почасовой оплатой, служащие низового звена, получающие твердое жалование, и управляющие высшего звена. Предстояло выяснить мнение коллектива и в итоге решить, как создать программу в условиях не слишком высокого кредита доверия. Работу с группами поручили Кали. Замечания сотрудников сыпались со всех сторон, и касались они самых разных аспектов: обеспечить надежные средства связи, прояснить целевые ориентиры, использовать обратную связь для контроля над ходом пробной программы. Но постоянно рефреном звучала одна проблема: люди уже отчаялись когда-либо получить возможность распоряжаться своим временем.

Во время собраний в группах преобладала атмосфера глубочайшего уныния, поскольку все и так знали, чего им недостает. Даже если люди не высказывались напрямую, все равно было понятно, что их угнетают обязательные рабочие часы, крадущие у них драгоценное время, — время, которое они могли бы провести в кругу родных и друзей, время, нужное им для профессионального роста. В отдельных случаях, когда начальство назначало по три совещания на день, времени не хватало даже на выполнение текущей работы.

Почему мы терпим такое положение вещей? Откуда взялась эта чудовищная власть рабочего времени над нашей жизнью? Будто какой-то гениальный исследователь замыслил и провел длительный, многоаспектный научный эксперимент, в результате которого доказал, что мы нуждаемся именно в такой модели деловой деятельности, целиком основанной на принципе времени. Будто есть

неопровержимые данные, свидетельствующие, что работа людей, занятых менее сорока часов в неделю, не дает нужного эффекта в эпоху глобальной экономики. Ничего подобного. Нет никаких исследований, никаких данных. Придерживаться своих представлений о рабочем времени и позволять ему повелевать нами нас вынуждает лишь одно — убеждение.



Совет об успешном труде, данный мэром Блумбергом и размещенный на сайте для фрилансеров, — яркий пример, подтверждающий не только, насколько сильны наши заблуждения по поводу рабочего времени в частности, но и насколько неосновательны наши представления о работе в целом. Мы не собираемся критиковать ничью позицию — просто хотим продемонстрировать, как по мере развития технологии и глобализации меняется мир, а значит, и фундамент, на котором держатся общие убеждения о работе, становится все более шатким и менее надежным.

Познакомимся с Эдди — недавней выпускницей колледжа. Она способный и сообразительный работник, но в коллективе считается пока новичком. Эдди выросла в семье, где родители не боялись нагружать детей; и такая жизнь, с детства наполненная многочисленными занятиями и обязанностями, научила ее превосходно расставлять приоритеты. В колледже она принадлежала к числу студенток, которые умудряются и хорошо учиться, и встречаться с молодыми людьми, и активно участвовать в студенческой жизни. На работе Эдди проявляет себя как ответственный и результативный сотрудник, однако ей важна не только карьера, но и друзья, и интересы помимо работы — для нее имеют значение все стороны жизни.

К сожалению, ее жизненная позиция не согласуется со взглядами руководителя, да и всего коллектива. Эдди предпочитает работать в необычное время и в самых разных местах, например в кофейнях, а ее начальник заявляет, что так не годится. По его словам, другим сотрудникам не нравится, что Эдди уходит из офиса, чтобы спокойно поработать, или в пятницу покидает его среди бела дня, потому что справи-лась со всеми делами. С одной стороны, Эдди часто слышит похвалу от начальника, который обращает внимание на таких людей, как она, и ценит ее вклад в дело. С другой стороны, ей нередко приходится выслушивать от него и такое: «Вам в голову приходят отличные идеи. Но если вы и впредь будете являться и отлучаться, когда сочтете нужным, повышения вам не дождаться. Вас никто не станет воспринимать всерьез. А восприятие — это и есть реальность».

Восприятие — это реальность.

Сколько раз вы слышали эту сентенцию в стенах своего офиса? Возможно, вы и сами говорили что-то в подобном духе.

- Сделаем вид, что мы загружены делами. Я слышал, сегодня к нам заглянет CEO.
- Важны не знания, а знакомства.
- Придется все-таки провести это совещание. На этой неделе другого шанса показаться начальству у меня не будет.

Забавно, как мы все постигаем эти мудрости, ведь такому отношению к делу не учат ни в школе, ни в университете. В классах и аудиториях не рассказывают о том, какие законы действуют на работе. Есть книги, объясняющие, как преуспеть в бизнесе, как завести друзей и оказывать влияние на людей, но книг, которые наставляли бы нас, каким



образом нужно держать себя среди коллег, не существует. Как правило, таким ресурсом мы не располагаем.

Так откуда берутся наши убеждения? Мы получаем сведения о работе, наблюдая за своими родителями и старшими товарищами, слушая их рассказы. Мы получаем советы — например, от мэра Нью-Йорка Блумберга или собственного отца, наставляющего нас перед выходом на первую работу. Но чаще всего мы выясняем, что считается нормой, непосредственно на рабочем месте, окунувшись в служебную среду. Один урок нам преподается сразу: есть работа, которую мы выполняем на самом деле, и есть работа, которую мы выполняем с точки зрения окружающих, — и не важно, трудимся ли мы в ресторане, занимаемся ли нудным делом в офисе, косим ли траву на соседском газоне.

Есть определенные обязанности и четко описанные задания — это наша *деятельность*.

А еще есть негласные, но обязательные правила игры — это наша *работа*.

В основе неписаных законов лежат общепринятые убеждения — и большинство из нас их разделяют, — как следует справляться с работой и каким должен быть процесс ее выполнения. У нас в запасе такое количество представлений о работе, что перечислить все будет, пожалуй, невозможно. Приведем некоторые из них:

- В основном люди работают с понедельника по пятницу, с восьми часов утра до пяти часов вечера.
- Люди, находящиеся на рабочих местах, выполняют свою работу.
- Результаты пропорциональны усилиям.
- Введение режима «летнего времени» способствует достижению баланса в жизни и работе сотрудников.

- Люди, отрабатывающие больше часов, успевают сделать больше, чем те, кто отрабатывает меньше часов.
- Получить статус служащего с нормированным рабочим днем — способ защитить себя от сверхурочной работы.
- Работа в вечерние и ночные часы, а также по выходным и праздничным дням, то есть в нерабочее время, негативно сказывается на качестве личной жизни.
- Гибкий график создает производственные проблемы.
- Работая в режиме гибкого времени, сотрудники не успевают выполнять свои обязанности.
- Если люди справляются с заданием за более короткий срок, их надо больше нагружать работой.
- Лучшая работа с клиентами происходит при личном обслуживании.
- Создание новых рабочих мест помогает справляться с большим объемом работы.
- Чтобы работа была выполнена, необходимо время личного контакта с клиентом.
- Обязательная доступность работника — критерий оценки качественного обслуживания клиента.
- Должностные функции и обязанности вносят в работу ясность.
- Должностные инструкции помогают сотрудникам понять, чего ждут от них на работе.
- Любая реорганизация неизбежно связана с увеличением продолжительности рабочего дня.

- Если предоставить людям возможность распоряжаться своим рабочим графиком, они будут использовать это в своих интересах в ущерб системе.
- Управляющие, у которых есть непосредственные подчиненные, не могут работать в дистанционном режиме.
- Лучшее условие для сотрудничества — личные встречи.

Сохраняют ли эти общепринятые установки хоть какой-то смысл в условиях информационной и сервисной экономики? Или пора их считать пережитками того времени, когда мы были вынуждены работать определенным образом за неимением альтернативы? До появления новых технологий нам *приходилось* ездить в офис, потому что там были и мимеограф\*, и стационарная телефонная связь, и даже штрих-корректор для опечаток. У нас не было помощников вроде голосовой почты или корпоративного сайта, поэтому и изобретались — чтобы следить за выполнением проекта — такие стили руководства, как «управление путем личных встреч» и «управление через общение с коллективом». Виртуальная работа была невозможна по той простой причине, что виртуальное пространство отсутствовало как таковое — имелось только физическое пространство и фактическое время.

Мы покорно принимаем подобные условия работы и придерживаемся этих правил, хотя современная организация труда все меньше и меньше напоминает ту, что была двадцать лет назад.

---

\* Один из множительных аппаратов, воспроизводящий в значительном числе копии с написанного особыми чернилами или пишущей машиной. *Прим.ред.*

Возьмем для сравнения двух персонажей: женщину, выгуливающую собаку, и мужчину, сидящего в зале заседаний, где полно других таких же мужчин.

А теперь ответим на вопрос: кто из них работает?

Пятьдесят лет назад вы, не задумываясь, ответили бы, что работает мужчина. Во-первых, большинство женщин тогда не работали. Во-вторых, какую работу можно выполнять, прогуливаясь с собакой? В-третьих, достаточно просто взглянуть на этого мужчину — и понять, кто действительно занят делом! Административное здание, зал заседаний — вот где полагается работать! Все правильно — он действительно сидит на совещании. Но мы понятия не имеем, о чем он думает, слушает ли выступающих, мелькают ли у него хоть изредка стоящие мысли. Кто может знать? Вполне вероятно, мужчина собирается уволиться сразу после совещания. Однако выглядит он вполне загруженным работой человеком.

Даже сегодня, когда фактически каждая женщина занята на работе, мы все равно продолжаем придерживаться мнения, что трудиться могут только определенного сорта люди в специально назначенных местах и в строго отведенное время. Слишком крепко засели в нашем сознании эти два персонажа: женщина, прогуливающаяся с собакой, и мужчина, сидящий на совещании. Убеждения, связанные с работой, формировались на протяжении жизни нескольких поколений и так укоренились, что нам и в голову не приходит усомниться в их правильности. Но почитайте книги о бизнесе — почти любой коммерческий успех сопровождается творческим подъемом, благодаря которому на свет появляются новые компании, технологии, услуги; и смеем вас заверить, что это состояние духовного и интеллектуального подъема никак не связано с сидением за офисной перегородкой. Истории известных брендов, таких как Starbucks, или преуспевающих

компаний, таких как Apple, начинались в большом мире или где-нибудь в гараже изобретателя, а не в зале заседаний, где восемь человек сидят, уставившись на экран с диаграммами.

Мы собственными руками душим себя, тем не менее продолжаем цепляться за давние представления. Вернемся к нашей многострадальной Эдди. Она сообразительна и способна. Все годы учебы в колледже она жила на полную катушку и легко справлялась со всеми трудностями. Так почему сейчас ее начальник убежден, что Эдди обязана выполнять свою работу одним-единственным способом — сидя за своим столом с восьми до пяти? Откуда взялось это дикое убеждение, преподнесенное начальником как неизбежность, — якобы Эдди не станут воспринимать всерьез, если она не будет демонстрировать крайнюю занятость на рабочем месте? Разве не достаточно просто делать свою работу? Почему мы миримся со всяким вздором вроде «восприятие и есть реальность»?

Более того, представления о том, как должна выполняться наша работа и как должен выглядеть трудовой процесс, настолько укоренились в обществе, что любые альтернативные предложения, какими бы эффективными они ни были, встречаются крайне пренебрежительно. Откроем статью, опубликованную в Reuters 18 июля 2000 года под заголовком «По-настоящему свободная пятница» (This Friday, Make It Real Casual):

Эта пятница станет первым Национальным днем надомной работы, когда все получают возможность, не терзаясь угрызениями совести, проводить переговоры по многомиллионным сделкам в трусах и тапочках в виде кролика или отчитываться перед начальством, одевшись лишь в полотенце.

Примечательно, правда? Почему человек, обсуждающий многомиллионные сделки, вообще должен испытывать хоть какое-то чувство вины?

Наши убеждения, связанные с рабочей средой, искажают оценку самого рабочего процесса, который мы подчиняем диктату времени. Безусловно, работа может проводиться разными способами: и в офисном «загончике», и на совещании, — но будет ли она выполнена? Если вам звонит деловой партнер, то так ли уж его заботит, где вы находитесь — за перегородкой в офисе или в тренажерном зале? Как правило, у нас мало личных контактов с зарубежными партнерами, но это не мешает нам благополучно сотрудничать с ними. Мы свободно обмениваемся информацией и идеями (чаще всего с помощью электронных средств связи). Следовательно, нет никакой необходимости постоянно присутствовать в офисах.

Вы спросите, а как быть в тех случаях, когда надо провести совещание или выполнить коллективное задание? В следующих главах мы подробнее расскажем и о методах управления, и о собраниях, а пока упомянем несколько важных моментов, о которых так или иначе всем хорошо известно:

- Из трех совещаний по меньшей мере лишь одно бывает полезным.
- На любом многочленном совещании всегда найдется не менее трех работников, которым совсем необязательно на нем присутствовать.
- Самая большая польза, которую приносят разные совещания и собрания, — это обмен информацией, но того же результата можно достичь с помощью электронной почты.

Мы считаем, что собрания призваны активизировать выполнение работы. Но вместе с тем они несут еще одну важную смысловую нагрузку: дают возможность каждому выразить и применить свои убеждения, касающиеся работы, — увы, давно устаревшие. Вот почему к сотрудникам, посещающим по несколько собраний в день, относятся уважительнее, чем к тем, кто предпочитает их избегать. Вот почему тех, кто уполномочен собирать людей на совещания, считают влиятельными и авторитетными, хотя их власть не имеет никакого отношения к эффективной работе. Вот почему можно отлынивать от заданий, присутствуя на всех совещаниях подряд, и при этом выглядеть так, словно вносишь солидный вклад в общее дело. Если на собраниях осуществляется хоть какая-то работа — это прекрасно. Но соблюдение негласных правил, превращающих совещание в некое культовое действо, стало одной из серьезных причин, по которым работа становится отстоем.

Как отметила в своем рассказе Джина, всегда существует определенный риск понести убытки от невыполненной работы — такова плата, когда сотрудники не могут распоряжаться ни временем, ни трудом. Руководствуясь убеждениями, связанными с работой, мы лишаем себя, своих коллег и подчиненных возможности регулировать рабочий процесс — возможности, которая абсолютно необходима для исполнения любой обязанности и выполнения любого дела. Именно когда нам нужно время, чтобы усвоить новое и осмыслить его; именно когда от нас требуется проявлять деловые качества, быть максимально упорными и выносливыми, ловкими, находчивыми и активными — именно в таких ситуациях мы проявляем полную беспомощность, поскольку находимся в тисках собственных заблуждений. Мы сидим, как прикованные, в выгороженном закутке, перед компьютером, рядом со стационарным телефоном; мы всегда на своем рабочем месте — на тот случай, если начальству вздумается проверить,

трудимся мы или нет. В навязанной нам игре у нас одна функция — имитировать занятость, а ведь в те же самые часы мы могли бы работать не покладая рук, решать проблемы и вносить свой вклад в общее дело. В такой игре не бывает победителей. Мы, теряя свободу и впустую растрачивая душу, лишаемся стимула. Организации, контролируя нашу жизнь, получают от нас не честную плодотворную работу, а не более чем ее видимость.



Законы, о которых мы здесь говорим, нигде не записаны. В должностных инструкциях содержатся рекомендации, относящиеся к рабочему времени и отпускам, но никому не придет в голову подчинять всю свою жизнь этим нормам. Компании с их трудовой культурой остаются живыми и развивающимися организмами. Тогда почему наши убеждения только продолжают крепнуть?

В качестве примера рассмотрим историю Кэтти. Можно сказать, что она самая невезучая сотрудница компании. Кэтти чуть за сорок, она недавно развелась, ее двое детей ходят в детский сад. Благополучие семьи зависит полностью от нее. Она, когда это необходимо, умеет быть собранной и быстрой в работе, с которой справляется гораздо лучше многих, хотя и не числится в списке самых ценных сотрудников. Кажется, сама жизнь ополчилась против Кэтти, и в этом ее беда. Как бы упорно она ни трудилась, всегда наваливается какое-то неоконченное дело. Ни личная, ни профессиональная жизнь уже не радуют Кэтти. Ей приходится отвозить детей в детский сад, даже когда им нездоровится, а потом она весь день изводит себя. Ей постоянно делают выговоры за опоздания и несвоевременные уходы с рабочего места. Коллеги ни в грош ее не ставят. Как только



Кэтти появляется на пороге, все умолкают с оскорбленными лицами. В одних случаях намеки сотрудников звучат завуалировано, а в других — ей в лицо говорят, что пора бы подыскивать другую работу, раз она не в состоянии справляться и с семейными и со служебными обязанностями. Иногда ситуация накаляется до предела и достигает такой точки кипения, что хватается малейшего замечания — и она тут же падает духом. Скажем, Кэтти опаздывает на пятнадцать минут на утреннее совещание, которое еще не думали начинать; не успевает она войти в комнату, как ее начальник замечает горестным тоном: «Наконец-то и вы почтили нас своим присутствием». Даже такой пустяковый укол может испортить ей весь день.

Людам свойственно судить всех и вся, в особенности окружающих: их манеру одеваться, причесываться и говорить; их стиль вождения, стряпню, финансовое благополучие, занятия и умение воспитывать детей. Мы выносим суждения машинально, предпочитая высказывать свои мысли вслух. Некоторые поступают очень жестоко, откровенно указывая друзьям и близким на их недостатки. Другие полны благих намерений, но по недомыслию отпускают далеко не безобидные замечания о доходах, супружеской жизни, фигуре и прическе своих знакомых.

Тем не менее существуют определенные правила общения. Мы взрослеем, и жизнь учит нас, что и когда можно или нельзя говорить людям, какое поведение считается вежливым, а какое — грубым. Как ни странно, в рабочей обстановке эти общечеловеческие нормы почему-то перестают действовать. По совершенно непонятным причинам именно там, где мы работаем, нам дано право поливать друг друга помоями. Мы постоянно следим за коллегами и считаем своим долгом осуждать их профессиональные привычки. Мы даже судачим об их частной жизни, о которой можем только догадываться, об их личных пристрастиях

и предпочтениях, которые так или иначе проявляются на работе.

Но особенно нас волнует, как наши коллеги используют свое рабочее время. И в таких случаях мы не можем удержаться от характерных замечаний.

- Опять пришли в одиннадцать? Мне бы ваш график работы!
- Снова на отдых? Сколько же у вас отпускных дней, и откуда вы их берете? А я уже пять лет не могу никак вырваться!
- Ума не приложу, как Джон ухитрился получить повышение! Его же на работе никогда не застать.
- Жаль, я не курю! Иначе только и делал бы, что бегал на перекуры, и работать не пришлось бы.

Мы выделили подобные замечания в отдельную смысловую группу, которой дали название «муть» (Sludge<sup>SM</sup>). Муть — это естественным образом оседающая в рабочей атмосфере грязная злоба, накопившаяся в душе сотрудников. Муть — это помраченное сознание, сформированное давно изжившими себя представлениями о ценности рабочего времени.

Подробнее мы рассмотрим это понятие в следующей главе, а пока скажем только, что потоки муты выполняют на работе чрезвычайно важную функцию. Когда мы осуждаем коллег, смешивая их с грязью, мы тем самым отстаиваем свою устаревшую позицию в отношении работы: в каких условиях она должна протекать, как выполняться и сколько на нее нужно времени. Мы таким образом клеймим тех, кто не разделяет нашей точки зрения. Именно так мы всячески подчеркиваем, что обвиняемые нарушают незыблемые правила трудового распорядка, хотя их провинность, может быть, и не столь

велика. Мы судим своих коллег, чтобы самим выглядеть лучше, чтобы доказать окружающим (и себе), что мы самые трудолюбивые, самые преданные делу работники. Но чаще всего мы осуждаем их с одной целью — *упрочить* власть негласных правил, связанных с рабочим местом и временем. Так замыкается порочный круг.

- Время — ошибочный критерий.
- Убеждения, связанные с рабочим расписанием, наделяют фактор времени бóльшим влиянием, чем оно заслуживает.
- Руководствуясь своими убеждениями, люди судят (и поливают грязью) друг друга, чтобы упрочить режим времени и сохранить статус-кво.

Даже самые безобидные на первый взгляд замечания — если взглянуть на них сквозь призму этого порочного круга — наполняются более глубоким смыслом.

- *Десять часов уже, а вы только появились?*

Человек, произносящий такие слова, убежден, что работать можно исключительно в назначенное время (с восьми утра до пяти вечера) в специально отведенном месте. Своим высказыванием он указывает собеседнику: либо тот начинает приходить вовремя, либо к нему будет приклеен ярлык «никудашный работник».

- *Неудивительно, что Билл получил повышение. Ведь он всегда на своем посту!*

Автор этих слов убежден не только в том, что трудиться нужно исключительно на рабочем месте, но и в том, что ваши достижения никогда не будут признаны, если

вас не увидят «за работой». Своим высказыванием он внушает мысль: кто долгими часами просиживает на работе, тот и добивается больших результатов.

— *Рита опять в комнате для кормящих матерей. Жаль, что у меня нет детей, — глядишь, и работать бы не пришлось.*

Другими словами, имеющие маленьких детей сотрудницы не слишком преданы работе, поэтому считаются непригодными. Кроме того, они работают меньше часов и в целом оказывают негативное воздействие на окружающих. Человек, высказывающий такую мысль, предостерегает: имейте в виду, если вы намерены всерьез строить карьеру, то дети могут стать опасной помехой на вашем славном пути.

Как только открываешь, что на самом деле скрывается за подобными сентенциями (или ловишь самого себя на таких высказываниях), постепенно начинаешь осознавать тошнотворность рабочего режима. Начинаешь понимать, насколько нас тормозят собственные убеждения, связанные с выполнением работы, и наше восприятие рабочего времени. Когда мы таким образом судим друг о друге, мы поддерживаем систему, которая отвлекает наше внимание от того, что действительно имеет значение, то есть от результатов, и заставляет тратить силы на маловажные вещи, то есть на рабочие время и место. Мы либо слоняемся без дела по офису, ощущая собственную бесполезность и некомпетентность (и заставляя других страдать от тех же комплексов), либо сидим, как сомнамбулы, за своим рабочим компьютером и пытаемся хоть как-то убить время, — так или иначе, находясь на работе, мы изобретаем самые изощренные способы обмануть систему, которая устроена наилучшим образом, чтобы сдерживать любые начинания.

Когда завтра вы придете на работу, попробуйте уловить запашок отстойной мути. Прислушайтесь к сплетням сотрудников, дающих выход своим чувствам и издевающимся над привычками коллег. Постарайтесь разобраться, как характеризуют эти высказывания тех, кто их произносит. Вы услышите немало странного: мнения о месте и времени работы; оценки людей, основанные исключительно на их поведении, а не на том, справляются или не справляются они со своей работой. Возможно, вы даже различите основную ноту, которая глубоко спрятана в любом проявлении мути, — нота людей, чувствующих, что они не владеют ситуацией. Таков глубинный смысл каждого высказывания: «Я ничего не могу сделать. Я никак не контролирую эту порочную систему, поэтому вынужден осуждать своих коллег, так как руководствуюсь правилами, ошибочность которых интуитивно осознаю».

Если суть игры заключается лишь в одном — доказать, что мы находимся на работе все положенное время, — в таком случае естественно осуждать тех, кто пренебрегает этой обязанностью. Если мы лишены выбора, когда и как нам работать, — конечно, у нас возникает чувство зависти и досады, что кто-то рядом посмел оказаться более свободным. Если игра несправедлива, но изменить ее невозможно, — остается лишь страдать молча и поливать помоями окружающих.

Муть — голос подчиненных, не владеющих ситуацией на работе, это их средство самоутверждения. Муть — голос начальства, это превосходное средство контроля над сотрудниками. Вернемся к истории Кэтти. Если кто-то не успел появиться на работе в восемь, значит, он работает плохо. Из-за каких-нибудь пятнадцати или тридцати минут Кэтти превратили в нерадивого работника («Наконец-то и вы почтили нас своим присутствием»), а ведь могла бы числиться хорошим («Каждый день ровно в восемь уже на своем

месте»). Пользуясь только похвалой и порицанием, начальник полностью подавил волю Кэтти, а зачем?

На первый взгляд, безобидные замечания доходчиво разъясняют нам, что именно ценится на рабочем месте: присутствие, отсиженное время и видимость занятости — все это важнее подлинной деятельности. Подконтрольные люди намного удобнее, чем свободные и успешные. Дисциплина выше мастерства.

Вот почему вы можете каждый год менять работу, но повсюду будете сталкиваться с одними и теми же проблемами. Вот почему любовь к своему делу, которой все переполнены на этапе собеседования, проходит, когда мы понимаем, что на самом деле представляет собой наша рабочая среда. Вот почему работа может оказаться отстойной даже в так называемых прогрессивных или молодых компаниях. Очередное место работы ничего не изменит в вашей жизни — оно такое же, как любое другое. Дело не в строгом начальнике или несправедливой политике запрета на перерывы. Дело в самой сущности нашей работы.

Рабочее время, замшелые убеждения и осуждение людей — взгляд сквозь призму этих факторов представляет собой один из возможных подходов к проблеме работы. Но прежде чем перейти к следующей главе, мы хотели бы рассмотреть и другой подход. На рабочем месте на нашу жизнь влияют две противонаправленные силы — это выполнение требований, или удовлетворение потребностей, и стремление к регулированию жизни.

Существуют базовые потребности, оказывающие на человека постоянное воздействие, к ним относятся: выполнение рабочих обязанностей, забота о себе и своей семье, поддержание отношений с родными и друзьями. В жизни человека бывают и другие потребности, связанные с разными обстоятельствами: болезнь и старость родителей, общественная деятельность, работа в органах местного самоуправления,