

## Глава 2

# Что мы называем МУТЬЮ

В прошлой главе мы говорили о необходимости фундаментальной смены графика работы. Но нет ли других, более простых решений? Кажется, люди уже начинают осознавать, что для современных условий такой распорядок носит неоправданно жесткий и принудительный характер. По мнению многих, если сделать рабочую обстановку более гибкой, то сразу исчезнут проблемы, связанные с обязательными часами и непременным присутствием на рабочем месте. Видимо, люди надеются, что такие меры дадут им возможность распоряжаться своим временем. Может быть, на самом деле это обеспечит им хоть некоторую свободу действий? Разве дистанционный режим работы или гибкий график — не то, что нужно людям?

Нет.

Неловко подвергать резкой критике такую организацию труда, как гибкий (скользящий) график. Но еще более невыносимо наблюдать, как сводятся к нулю усилия тех, кто выпрашивает, умоляет, льстит и прибегает к всевозможным ухищрениям, чтобы добиться для себя четырехдневной рабочей недели.

Невыносимо потому, что гибкий график — полный вздор.

Компании возглавляют отнюдь не тупицы. Они понимают, что свободный режим рабочего дня может стать великолепной приманкой для привлечения талантливых людей. Вы не найдете ни одной крупной корпорации, в чьем справочнике сотрудника не было бы раздела о гибком графике — с фотографиями безмятежно улыбающихся лиц и обещаниями понимания, свободы и возможности распоряжаться своим временем!

Но как только вы решите сравнить собственные представления о свободе действий с представлениями руководителей любого звена, обнаружатся значительные различия. Движимые лучшими намерениями компании не могут сдерживать свои обещания, поскольку даже наиболее гибкий график работы не решает сути дела. Более того, все известные варианты сами стали частью этой проблемы.

Вернемся к истории Эдди. Изучая справочник сотрудника, она обнаружила, что у нее как служащей компании есть право выбрать индивидуальный режим работы. Обладывая такой удачей, Эдди решила обратить корпоративную политику себе на пользу и добиться работы по гибкому графику. Раз не положено без предварительного согласования с руководством уходить до конца рабочего дня в пятницу — даже когда все выполнено, — то она постарается договориться об удаленном варианте по пятницам официально. Тогда и выходные начинались бы раньше, и Эдди перестала бы, наконец, раздражать коллектив.

Руководитель отдела встретила ее идею без энтузиазма. Начальница объяснила, что индивидуальный режим предназначен в первую очередь для сотрудников, имеющих прочную репутацию. Эдди возразила: ее успехи отмечаются во всех отчетных докладах, причем исключительно как блестящие, несмотря на то что в компанию она пришла совсем недавно; кроме того, она готова брать на себя любой объем

работы, а если вдруг возникнут проблемы с показателями и сроками выполнения, то гибкий график всегда можно отменить. Начальница охотно подтвердила, что любое выполнение работы по согласованному индивидуальному режиму, отличающемуся от официально установленного, бывает предметом пристального и всестороннего внимания. «Мы не можем позволить сотрудникам творить, что им вздумается», — заявила она и добавила, что к идее гибкого графика лучше вернуться после того, как будут завершены текущие проекты. Эдди продолжала настаивать, уверяя, что справится уже сейчас, ведь у нее есть мобильный телефон и электронная почта, есть защищенный удаленный доступ к корпоративной компьютерной сети, — значит, дистанционная работа ничем не будет отличаться от работы в офисе. Начальница ответила, что вряд ли это разумно, поскольку сослуживцы и без того недовольны Эдди из-за ее слишком легкомысленного отношения к распорядку рабочего дня. Поэтому будет лучше взяться как следует за работу, полностью посвятить себя делу, потрудиться еще несколько месяцев, доказывая преданность компании и готовность соблюдать установленный режим. А потом можно и поговорить. «Но считаю своим долгом предупредить, что шансов у вас мало. За таким бонусом уже выстроилась длинная очередь желающих. И все они стоят впереди вас. Будем откровенны, если я вам пойду навстречу, придется разрешить это и всем остальным», — закончила беседу руководитель отдела.

Неприятная стычка Эдди с начальницей выявила три основные проблемы, связанные с гибким графиком или удаленной работой.

*Во-первых*, разрешение почти всегда выдается ограниченному кругу сотрудников, в зависимости от их трудового стажа, должности, заслуг и характера выполняемой работы. Такой режим предназначен для управляющих и директоров, а не для их секретарей и помощников и, конечно, не для

рядовых малоопытных сотрудников. По гибкому графику или дистанционно разрешается работать тем, кто связан с разработкой проектов, но не тем, кто выполняет ежедневные текущие дела. Например, работники информационно-справочных центров или службы поддержки клиентов всегда находятся на переднем крае — они в буквальном смысле приклеены к своим рабочим местам. В первую очередь, четыре присутственных дня в неделю, так же как и возможность уходить и приходить в удобное время или вообще работать дома, надо заслужить. Это своего рода награда, которая выдается самым ответственным и добросовестным сотрудникам — в виде прерогативы пренебрегать общими правилами и быть самостоятельными. Вы довольно долго добиваетесь подобных привилегий, даже если они заключаются лишь в переходе рабочей недели от пяти дней по восемь часов к четырем дням по десять, даже если характер вашей работы остается неизменным. Только рок-звезды вправе решать, как им распорядиться собственным временем.

*Во-вторых*, договоренность о гибком графике представляет собой весьма условное соглашение, которое, конечно, свидетельствует о привилегированности сотрудника, но в любой момент он может ее лишиться в связи с потребностями бизнеса — при этом нужды самого работника не учитываются. У нас в руках экземпляр рекламного проспекта одной крупной компьютерной фирмы; в нем утверждается, что компания приветствует потребность людей работать по более гибкому графику. Слова подкрепляются рисунком на обложке: положенные один на другой камни, сложенные в пирамиду и, как вы сами понимаете, символизирующие равновесие. Но чем внимательнее читаешь проспект, тем сомнительнее выглядит эта груда камней. Все равно должно отработываться положенное количество часов. Право на свободный режим утрачивается, когда того требует служебная

необходимость. Вопрос о предоставлении гибкого графика рассматривается всегда в индивидуальном порядке. Каждый сотрудник, удостоившийся этой чести, подвергается периодическим проверкам, цель которых — убедиться, что работа выполняется исправно, а свободный режим не вредит интересам компании. Ничего не скажешь — гибко!

*В-третьих* — и это последний удар! — цена, которую мы платим за очень и очень относительную свободу. Поскольку договоренность о гибком графике на практике встречается не слишком часто, любой сотрудник, с которым заключили такое соглашение, вызывает зависть коллег и подозрительность со стороны начальства («Откуда мне знать, с полной нагрузкой он работает или нет, если он не присутствует в офисе в положенные часы?», «Как понять, работает ли он вообще в те дни, когда не присутствует на рабочем месте?»). Вы когда-нибудь слышали, чтобы в вашем офисе награждали за трудовую дисциплину или благодарили за достижения сотрудников, работающих по гибкому графику? Напротив, их служебное соответствие подвергается сомнению, они постоянно получают нарекания за «отсутствие» на рабочем месте и даже сталкиваются с открытой неприязнью из-за того, что сумели добиться права работать, как им удобно.

И вот мы снова возвращаемся к тезису «восприятие — это и есть реальность». Во всем мире работники самых разных организаций воздерживаются от перехода на гибкий график, опасаясь, что такой шаг положит конец их карьере. В некоторых случаях руководители заявляют прямо: свободный режим работы и продвижение по карьерной лестнице не совместимы. В случаях, когда начальство поддерживает эту идею, чаще всего сам коллектив относится к ней резко негативно. Пусть даже вы работаете в относительно прогрессивной или молодой компании, пусть даже характер вашей деятельности не вписывается в стандартные рамки,

вам так или иначе придется отстаивать свое право и прилагать больше усилий. Вы вынуждены ссылаться на собственные успехи, полагая, что они послужат оправданием вашего отсутствия на работе. В любой момент вы можете снова оказаться в тисках привычных норм — ловушка захлопнется, и все вернется к тому, с чего начиналось. Нужна ли вам такая морока?

Причина в следующем: гибкий график обеспечивает лишь видимость регулирования жизни, поскольку вашу деятельность продолжают оценивать в соответствии с давно принятыми правилами.

Что это за правила?

- Сотрудники, отсутствующие в офисе, а значит, недоступные в любую минуту, на самом деле не исполняют своих служебных обязанностей.
- Сотрудники, работающие дистанционно, на самом деле не работают, потому что исполнять служебные обязанности можно только в офисе.
- Сотрудники, работающие дистанционно, обманывают компанию: вместо того чтобы исполнять свои служебные обязанности, они разваливаются в гамаке и, обедаясь кексами и мороженым, смотрят «Шоу Опры».
- Сотрудники, работающие дистанционно или приходящие на работу всего четыре дня в неделю, не заслуживают доверия, потому что не присутствуют постоянно в офисе, где каждый может видеть, как они исполняют свои служебные обязанности (или — о чем мы не раз уже говорили — делают вид, будто исполняют их).

В данном случае главным источником проблемы является доверие. Все люди справедливо хотят, чтобы на них

полагались в вопросах работы. Все рассчитывают, что к ним будут относиться, как к зрелым, ответственным людям. Все понимают, как важно для человека, чтобы в нем не сомневались, но работа в режиме гибкого рабочего графика не имеет никакого отношения к чувству доверия.

— Мы доверяем вам!

Но в сезон наибольшей нагрузки имеем право потребовать вашего присутствия в офисе по пятницам, так как все должны исполнять свои обязанности на рабочих местах.

— Мы доверяем вам!

Но через полгода снова обсудим ваш гибкий график — мы должны быть полностью уверены, что результаты вашей работы будут устраивать всех.

— Мы доверяем вам!

А Бобу — нет. Работа в свободном режиме допускается только для руководства.

Все это мы и называем надувательской «игрой в гибкий график», которая ничего не дает кроме разочарования. Потому что хуже полного недоверия может быть лишь недоверие, замаскированное под доверие. Люди чувствуют себя несчастными и деморализованными, им опостылело выслушивать заверения руководства, как оно якобы доверяет им. Доверяет на словах, но не на деле. Ничто не указывает на потерю контроля над своей жизнью так недвусмысленно, как иллюзия контроля, прикрывающая бесконечные требования, требования, требования. Вместо того чтобы

сделать работу менее изматывающей, режим гибкого рабочего времени поддерживает существующее положение. Фактически он усложняет жизнь, делая ее еще более невыносимой.

Обратимся снова к истории Эдди и предположим, что ей каким-то образом удалось переубедить начальницу. Допустим, она успешно обошла негласные правила и справилась с секретными кодами, связанными с корпоративной политикой в отношении гибкого графика. Итак, что изменилось в ее жизни? Она обнаружила, что теперь ей приходится более пристально следить за временем и постоянно помнить о необходимости демонстрировать свои достижения, дабы коллеги и начальство не сомневались, что она действительно работает. Вдобавок к уже имеющимся обязанностям на Эдди свалились новые напасти. И это вместо ожидаемых независимости и свободы действий. Ей приходится выслушивать и от коллег и от начальников довольно обидные замечания.

- Нет, мы не дадим вам принимать решения по текущему проекту. Он играет решающую роль, а поскольку вы бываете на работе далеко не каждый день, мы лучше не будем рисковать.
- Очень жаль, что вы бываете на работе не каждый день. Иногда создается впечатление, что нам приходится работать не только за себя, но и за вас.
- Хотелось бы иногда в пятницу иметь возможность подойти к вашему рабочему столу и задать вам несколько вопросов.

Никто не может указать на конкретные промахи Эдди. Она по-прежнему справляется с работой, всегда своевременно сдает отчеты, сразу отвечает на звонки и электронные

письма. Тем не менее свободного дня у нее не появилось. За ней так и не признали права оставаться по пятницам дома, и хотя по этим дням Эдди продолжает выполнять свою работу, но ее изводят сомнения и угрызения совести, что она не присутствует в офисе. Эдди прекрасно знает, как в коллективе все за глаза ее обсуждают, но самое худшее, что могло с ней случиться, — она внутренне признает справедливость многих упреков. Даже понимая, что коллеги руководствуются скорее завистью, чем недовольством, якобы вызванным тем, как она работает, Эдди прокручивает в голове все варианты их разговоров и заранее подбирает оправдания. Она старается изо всех сил, обдумывает новые идеи и решения, чтобы иметь возможность выдвигать их в ответ на чье-нибудь саркастическое «а, сегодня вы здесь!». Но как мы уже сказали, худшее для нее — сомнения в собственной компетентности. Происходящее имеет прямое отношение только к вопросу рабочего времени и убеждениям, связанным с ним, однако она считает, что ее проблемы связаны с качеством выполняемой работы. И это отравляет ей всю жизнь.

Короче, она захлебывается в мутном сточном потоке.



Проявление такой же враждебной реакции, с которой столкнулась Эдди во время разговора с начальницей, мы увидели после первых попыток внедрить программу альтернативного рабочего времени. На тот момент AWP мало чем походила на будущую систему *исключительно результативной рабочей среды*, но давала возможность каждому сотруднику выбирать самостоятельно удобный график работы, что уже можно считать большим достижением. В экспериментальной программе приняли участие 320 человек,

и все сообщали о снижении уровня стресса, повышении ответственности и производительности. По общему мнению участников, никогда прежде они не чувствовали себя такими счастливыми.

Однако их радость омрачалась во время встреч с сотрудниками, не присоединившимися к программе. Когда участники AWP находились в своей среде, контактируя только друг с другом, все шло прекрасно. Они сразу приспособились к новым условиям работы. Руководство оказывало им содействие. Но атмосфера доброжелательности заканчивалась буквально на пороге эксперимента, потому что за его пределами по-прежнему царил замшелая культура поклонения «рабочему дню». Программа альтернативного рабочего времени не только не вызвала симпатии или хотя бы понимания со стороны остальных сотрудников, напротив, они всячески пытались противодействовать AWP, подвергая ее критике и подрывая доверие к ее участникам.

- Как можно заниматься розничной торговлей, находясь при этом в другом месте?
- Да-да, вы участвуете в этой вашей программе свободного времени. А помимо нее еще чем-нибудь занимаетесь?
- AWP — звучит здорово. Только продвижения по карьерной лестнице вам не видать — ведь вас никогда не бывает на рабочем месте.

Меры, предпринимаемые отдельными компаниями, по введению гибкого графика, как правило, вызывали негативные оценки по всей стране. Подобное отношение вызвала и наша программа альтернативного рабочего времени, в адрес которой звучало великое множество суровых приговоров, словно их штамповал огромный камнедробильный станок.

Разница заключалась лишь в том, что мы предвидели такую реакцию. И были к ней готовы. Поскольку с самого начала знали: воплотить в жизнь идею AWP, чтобы у работников появился шанс управлять своим временем, можно только при одном условии: эту программу нужно сделать общей для всех подразделений компании.

К тому времени, когда AWP начала сбавлять обороты, правление компании решило привлечь к эксперименту специалиста по созданию в коллективе убежденности в необходимости перемен. Этим специалистом была Джоди, которая вместе с Кали стала отвечать за развитие идеи и переход программы на следующий уровень. Джоди приобрела большой профессиональный опыт, работая в группе стратегического партнерства, ведающей налаживанием отношений с другими организациями. Джоди сама разрабатывала процедуры для преодоления культурных различий между компанией и ее партнерами, поэтому понимала, какую важную роль играет культура в деле внедрения изменений. Когда вы стремитесь научить людей поступать иначе, но при этом не обращаетесь к культуре, лежащей в основе их поведения, поражение неизбежно. Неписанные правила всякий раз будут брать верх над писаными.

На первый взгляд, вопрос может показаться пустяковым, но, как мы убедились в предыдущей главе, культурным привычкам незачем быть все время на виду, чтобы оказывать влияние. В процессе обсуждений преобразования AWP в более масштабную программу ROWE мы поняли, что ключом к успеху послужит решение проблемы мути. Пока муть загрязняет рабочую атмосферу, работа будет оставаться отстоем. Но если мы откажемся от устаревших представлений о рабочем времени, если избавимся от мути, то мы сумеем не только перейти к новым методам работы, но и достичь ее нового понимания.

Избавиться от мути не всегда легко, борьба с ней длится довольно долго, и путь к желанной цели часто оборачивается испытанием для отдельных сотрудников и команд, работающих по системе ROWE. Но избавление от мути меняет в нашей жизни все.

Пришло время узнать, что такое «муть»?

Как уже было сказано в первой главе, мутью мы называем любые негативные замечания, которые делаются, чтобы подкрепить устаревшие представления о выполнении работы. Можно также рассматривать муть как своего рода кодекс, охраняющий статус-кво. Поскольку нельзя открыто сказать то, что очень хочется, мы выбираем обходные пути.

Мы говорим: «Одиннадцать часов, а вы только сейчас появились на работе?», потому что не можем сказать: «Это несправедливо! Я, между прочим, приехал к восьми, как все».

Мы говорим: «Снова на отдых? Сколько же у вас отпускных дней, и откуда вы их берете? А я уже пять лет не могу никак вырваться!», потому что не можем сказать: «Бездельник! Своей работе предан только тот, кто жертвует личным временем».

Мы говорим: «Не могу поверить, что Тоби получил повышение. Его же невозможно застать на месте!», потому что не можем сказать: «Ничего не понимаю. Я каждый вечер ухожу из офиса последним, почему же повысили не меня?»

Муть может считаться пустяком, мелочью, но именно этим она очень опасна. Подумаешь, посмеялись всем отделом над теми, кто постоянно опаздывает или пропускает совещания! Чьи-то чувства задеты? Ну и что! Работа существует не для того, чтобы повышать самооценку и гордиться собой! Потому она и называется работой.

Вполне возможно, но давайте обратимся к еще одному случаю. Когда в 2003 году мы начали вводить во все

подразделения компании систему ROWE, мы еще не успели отшлифовать методы обучения и определить терминологию. И муть мы еще не назвали «мутью». Мы не умели четко формулировать свои мысли о времени, убеждениях и суждениях. Мы действовали интуитивно. Никаких инструкций и рекомендаций у нас не было, но мы знали, что должны сосредоточить внимание на культуре.

Сегодня занятие, посвященное теме «муть», длится полтора часа, мы рассматриваем ее всевозможные виды, о которых вы прочитаете далее. А когда мы только начинали, продолжительность занятий составляла всего полчаса, мы не определяли его ход, а просто просили присутствующих привести примеры высказываний, которые можно услышать в адрес сотрудников в рабочей обстановке. (Настоятельно рекомендуем повторить этот эксперимент в кругу друзей.)

Нам запомнилась одна группа, которая всего за двадцать минут вспомнила более сотни образцов муты. Стоило кому-нибудь из участников заикнуться о работающих матерях, как пятеро остальных принимались высказывать одно суждение за другим. Потом наступила очередь новичков. Вслед за ними пошли: старая гвардия, курильщики, надомники — все те, кого не заманишь на совещания. Происходящее чем-то напоминало джем-сейшен с одной темой и поочередным солированием джазменов. И самое удивительное, позже уже никто из присутствовавших на занятии не смог бы с чистой совестью заявить, что в рабочей обстановке подобные суждения: оправданы и обоснованы, вносят вклад в общее дело, совершенно безвредны и не отвлекают от работы.

Это занятие стало поворотным моментом в разработке *исключительно результативной рабочей среды*, после него мы начали обращать внимание на определенные темы. Оказалось, существуют разные виды ручейков муты, впадающих в единый поток:

- *Муть ожидаемая* — когда вы готовы находить муть буквально во всем, независимо от того, собираются вас облить грязью или нет.
- *Муть оправдательная* — когда вы прибегаете к всевозможным ухищрениям, лишь бы объяснить, почему опоздали на пять минут, и заверить, что в этот день намерены работать с полной отдачей.
- *Муть заочная, или муть по сговору*, — когда несколько или больше человек злословят об отсутствующем коллеге.

В самом начале работы с группами, мы просто говорили участникам программы: прекратите осуждать друг друга. Мы рекомендовали поставить в комнате отдыха банку, чтобы всякий, у кого вырвалась муть, бросал в нее четверть доллара. После того поворотного занятия мы поняли, что каждую разновидность мути нужно ликвидировать по-своему.

Но прежде чем приступить к рассказу, как мы искореняли эту заразу, необходимо подробнее поговорить о ее разновидностях, поскольку между ними есть пусть неуловимые, но важные различия.

Муть ожидаемая, или ее предчувствие, — состояние психической подготовки, через которую проходим мы все, когда ожидаем, что нас обдадут мутной грязью. Предположим, вы квалифицированный сотрудник с большим чувством ответственности, вам не грозит в ближайшем будущем потеря места, но в сию секунду вы на пятнадцать минут опаздываете на работу. Как вы поступите? Просто выбросите это из головы, не придав своему опозданию ни малейшего значения? Или начнете мысленно перебирать подходящие оправдания? Допустим, вы похожи на большинство работников успешных компаний — скорее всего, вы выберете

второй вариант. И вот вы уже слегка нервничаете из-за ожидаемой реакции шефа или коллег, а в голове уже звучат их едкие замечания. Та муть, которую вам предстоит услышать, может быть вполне добродушной и снисходительной, но вы все равно воспримете ее как удар.

Итак, с одной стороны, муть бывает безделицей, невинной шуткой или легкой шпилькой. С другой стороны, муть приобретает огромное значение, поскольку она представляет собой проявление негативной и потому нежелательной реакции — даже когда она лишь слегка вас ранит. Предчувствие мути — напрасная трата времени и энергии, которых всегда недостает как в деловой, так и частной жизни.

Выше мы привели пример, когда квалифицированный, с развитым чувством ответственности работник тратит драгоценные силы и время — ради чего? Чтобы оправдать потерю каких-то ничтожных пятнадцати минут? Пусть даже целого часа — есть ли в этом хоть малейший смысл? Если мы явимся на работу в половине девятого, а не в восемь — что произойдет? Ведь вас на столе в операционной не ждет умирающий пациент? Какой бы важной ни была ваша работа, вы не кардиохирург, делающий операции на открытом сердце.

Худшее, что есть в мути ожидаемой, — это подкрепление старых, ущербных норм. Предчувствие мути только играет на руку культуре страха, в условиях которой проще позвонить и сослаться на мнимую болезнь, чем опоздать на работу; когда приходится нервничать, задержавшись в обеденный перерыв, почувствовать себя ребенком, на которого сердятся старшие, а за что — он не понимает.

Каждую секунду, которую мы тратим на предчувствие очередных потоков мути, каждую секунду, которую расходует на изобретение оправданий за опоздание или пропуск никчемного совещания, мы способствуем укреплению культуры страха. При этом мы даже не осознаем, что

действуем себе во вред. Мы с готовностью принимаем подобные правила и ожидания и наказываем самих себя за опоздание даже в тех случаях, когда никто не собирается делать нам замечаний. И когда мы влетаем в офис с полу- часовым опозданием и не встречаем никакой реакции — что мы ощущаем? Облегчение! Как будто мы ухитрились смошенничать, но нам все сошло с рук. И за что мы получили такую поблажку? За крупицу времени, которая, откровенно говоря, и не должна принадлежать никому, кроме нас?

Итак, если муть затрагивает нас лично в большей степени, чем мы сами это понимаем, то необходимо разобраться, как она вообще влияет на нашу жизнь? Без предчувствия мути вполне можно обойтись, тем не менее мы тратим на него наше время, время других людей и время компании. И это не единственный способ транжирить время: есть еще муть оправдательная.

Предположим, вы опоздали на работу на пятнадцать минут и получили привычную порцию мути: «О, явились наконец!» — значит, придется оправдываться. Но поскольку на работе действуют определенные правила, и о нас судят по времени прихода и ухода и имитации деятельности, то нельзя просто ответить: «Да, явился, и уже работаю с полной отдачей; а что, собственно, вас волнует?» Вместо этого мы придумываем оправдания, причем чаще других в них присутствует мотив времени: попали в пробку; объезжали место аварии; сидели с больным ребенком в очереди к врачу; ждали мастера из кабельной компании, который приходит только по утрам, — и еще долго продолжаем нести этот вздор.

Скажите, кому может быть интересна подобная галиматья? А главное, чего добиваетесь вы сами? Пока вы все это выкладываете, стоит и ваша работа, и работа коллег. Когда сотрудники встречают вас словами: «Посмотрите, кто к нам

пришел!», то, осуждая вас и обдавая мутью, они тратят свое рабочее время, а вам приходится тратить свое, чтобы защититься. Конечно, вы вынуждены врать, ведь настоящие причины опоздания слишком ничтожны, но вы считаете, что ваша ложь во спасение.

Разговор заканчивается, однако, пока вы добираетесь до своего стола, отходите от своего опоздания, переживаете услышанное и в конце концов приступаете к работе, впустую проходит еще какая-то часть времени. А теперь представим, что вы не самый ценный работник и совсем не уверены, что удержитесь на рабочем месте. Вы новичок или работаете в отделе, где в скором времени намечается сокращение штатов. Во что тогда превратится ваше утро? Если вы похожи на большинство людей, пятнадцатиминутное опоздание грозит стать причиной серьезного нервного срыва. Вы до конца дня обречены думать о последствиях своего проступка и в итоге не сможете сосредоточиться на текущих задачах. Возможно, несколько дней вы постараетесь приходить на работу пораньше и точно будете засиживаться допоздна, но теперь придется беспокоиться еще обо одном: заметили ли в коллективе, как старательно вы наверстываете пятнадцать минут своего опоздания.

Происходит напрасная трата времени и сил, когда ни единой мысли и секунды не отдается делу, ради которого работает вся компания.

Все это время и силы направлены лишь на подкрепление статус-кво, от которого нет никакой пользы.

Все это время и силы потрачены из-за нескольких паршивых минут.

Примечательно, что для вредного воздействия, способного испортить целый рабочий день и даже больше, довольно совсем небольшого количества мути. Возьмем любую с трудом выживающую компанию, отдел или группу, которые в условиях неэффективного руководства или острого давления

со стороны рынка едва справляются с задачами, — и мы увидим, как муть распространяется в них со скоростью разрастания тины в стоячей воде. Чем упорнее компания цепляется за устаревшие представления о рабочем времени и присутствии на рабочем месте, тем вольготнее чувствует себя муть. Иногда этот вид мути становится органической составляющей жизни сотрудников.

Именно к такому виду мути мы относим муть заочную, или, если речь идет о большом коллективе, — муть по сговору. Всем нам приходилось слышать разговоры у офисного кулера или участвовать в них. Почти каждый раз, когда люди собираются в одном месте, разговор неизбежно переходит от текущих дел (или вчерашних телепередач) к отсутствующим коллегам. Поэтому рассказ Кары об отношении сотрудников других отделов к участникам программы ROWE совсем не похож на паранойю. В каждой компании найдется такой объект — отдел, группа или сотрудник, — постоянно подвергающийся резкой критике за глаза.

- Эти айтишники вечно валяют дурака. Могли бы для разнообразия и поработать как следует, вместо того чтобы целыми днями развлекаться со своими компьютерами.
- У этих курильщиков всегда перекур. Прямо хоть начинай курить! Рак легких, конечно, обеспечен, зато не придется работать, как каторжному.
- Рик ведь не молодеет. По-хорошему, ему давно пора на пенсию — уступить место тем, из кого песок не сыплется.

Посмотрим, что стоит за этими пересудами: во-первых, все сотрудники, не связанные по работе непосредственно

с клиентами, — бездельники; во-вторых, рабочее кресло, на котором сотрудник должен сидеть целый день, важнее идей, которые могут появляться во время перекура; в-третьих, пожилые люди не в состоянии работать эффективно. Вместе с тем каждое из высказываний подобного рода выполняет более общую функцию. Таким нездоровым, извращенным способом муть объединяет людей. Это отголоски древней приверженности к племенному обособлению. Мы с тобой из одного племени. А тот человек — чужак.

Люди мутят в коллективе воду поговору, когда им очень хочется сказать: «Мы играем по правилам. Мы хорошие работники. А вон те — нет». Люди поднимают в коллективе муть с самого дна, когда под личиной «общественного мнения» им хочется скрыть собственную неполноценность и несостоятельность. Им нет нужды чувствовать свою ответственность или проявлять инициативу — они и без того исправно присутствуют на работе все положенные часы. Им нет надобности достигать высокого уровня квалификации и профессионализма — намного проще выставить некомпетентным коллегу. Им нет смысла выдвигать идеи — ведь можно сделать так, чтобы кто-то из коллектива выглядел глупее их.

Все наши порочные психологические установки только укрепляются с каждым проявлением мути поговору. Нападая на чужие рабочие привычки, мы на некоторое время чувствуем свое превосходство, но этим ничего не достигаем, пожалуй, кроме одного: укрепляем решетки собственной тюрьмы. В конце концов, когда мы очередной раз поливаем грязью опоздавшего на пятнадцать минут коллегу, не следует ли нам призадуматься, что в один прекрасный день мы можем оказаться на его месте, и нас ровно таким же образом будут топить в болотной мути.

Муть даже в малых количествах всех нас связывает по рукам и ногам. Мы могли бы долго перечислять, чем именно

она вредит общему делу любой компании, но ограничимся малым: муть понижает чувство ответственности у сотрудников, лишает их здоровых стимулов, тормозит развитие бизнеса. В итоге все сводится к одному: она лишает нас здравого смысла.

Мы ничем себе не помогаем: не улучшаем качество работы, не налаживаем собственную жизнь — ни когда сами кого-то поливаем грязью, ни когда нас обдают ею, ни когда ожидаем этого.

Пока мы миримся с любыми проявлениями мути, мы тем самым будем утверждать правомерность тех рабочих условий, в которых имеют значение только время присутствия и видимость работы, а не подлинные достижения. Если наш труд оценивают по справедливости, если нам платят на основании вклада, вносимого в деятельность организации, то и рабочие часы, и наше присутствие за рабочим столом перестают играть важную роль. Возможно, среди нас можно встретить персонажа из предыдущей главы — человека, сидящего дома в одних трусах и обсуждающего многомиллионную сделку. Но пока существует муть, всем остальным придется страдать от мук совести, если они находятся вне стен офиса — того рабочего места, где творится «настоящее дело».

Пока существует муть, нам не видать свободы. Поэтому мы обязаны эту муть искоренить.



Как только узнаем о существовании мути, мы начинаем замечать ее повсюду. Таким образом мы совершаем первый шаг к освобождению: теперь нам известно, как называется явление, с которым мы сталкивались на протяжении всей трудовой жизни, но не очень задумывались над тем, что

это такое. Муть во всех ее проявлениях начинает вызывать у нас чувство отвращения, но некоторые люди, сталкиваясь с ней ежедневно, напротив, становятся довольно толстокожими. Действительно, муть, словно плесень, присутствует *везде*. Мы обнаруживаем ее на работе, дома, в кругу друзей. Постепенно кто-то из нас приспосабливается к этому дикому и возмутительному методу судить окружающих.

До некоторой степени виной тому человеческая слабость. Вероятно, немалая часть мути никогда не уйдет из нашей жизни; скорее всего, нам не удастся найти методы борьбы с ее проявлениями в семье, обществе или политике.

Но рабочая среда — совсем другое дело. В первую очередь потому, что там от нас требуется профессионализм. На работе нам полагается быть беспристрастными, объективными, выдержанными и порядочными — даже если вне рабочей обстановки мы ведем себя иначе. Подобное требование — одно из немногих трудовых правил, способных производить благотворный эффект. Главное — сделать так, чтобы такая норма соблюдалась не только на словах, но и на деле. Однако для этого потребуется искоренить муть.

Этап смены традиционных рабочих условий на *исключительно результативную рабочую среду* мы назвали «миграционным процессом». Он начинается с запуска проекта знакомства участников с кругом идей о рабочем времени, убеждениях и суждениях. Мы вместе постигаем язык, ведущий нас к пониманию, что означает наша работа: почему она так изматывает нас, из-за чего рабочая обстановка становится отстойным местом, как научиться распознавать проявления мути.

Мотивы, по которым мы выбрали такое начало программы, просты. При отсутствии мути гораздо труднее (если вообще возможно) поддерживать существующий устаревший порядок. Если лишить людей возможности оценивать

свой труд и труд окружающих с точки зрения присутствия на рабочем месте в положенные часы — станет намного труднее пользоваться временем как критерием результативности. Если лишить людей возможности судить о себе и окружающих на основании принятых норм и представлений о том, как и где должна выполняться работа, станет намного труднее использовать наши убеждения как единственно возможную оценку результативности. Чтобы сделать первый решающий шаг к созданию *исключительно результативной рабочей среды*, надо прежде всего избавиться от мути.

Этот труд может показаться непосильным, поскольку муть вездесуща и универсальна, а в некоторых случаях даже забавна. Посмотрим, как нужно очищать от нее свою рабочую среду.

Первое, с чего следует начать, — приучиться сдерживать себя и перестать высказывать муть. Для этого внимательнее отнеситесь к своей оценке окружающих на рабочем месте. Все мы разные. Одних тревожит, каким образом сотрудники выполняют работу, других — сколько рабочих часов сотрудники тратят на работу. Вам надо разобраться, к какому сорту «одержимых» относитесь лично вы, каков ваш вклад в существующий порядок. Вы из тех, кто постоянно наблюдает за рабочим временем и втихомолку записывает все нарушения режима рабочего дня? Или вас раздражает любое проявление индивидуальности? Считаете, что на совещаниях сотрудники не должны вести себя пассивно: молча выслушивать, не предлагать никаких идей, не вносить предложений? А может быть, напротив, вы осуждаете любителей поговорить, принимаете их за пустословов, а их болтовню — за попытку скрыть отсутствие конкретных дел?

Разобравшись в своих предубеждениях, попробуйте смотреть на людей по-другому. Мы не предлагаем вам быть

любезными со всеми подряд или ломать себя, чтобы измениться к лучшему. Мы просим вас вести себя так, словно вы уже стали лучше. Вы намерены и впредь судить поступки людей? Тогда оценивайте своих коллег по результатам работы, по способности достигать поставленных целей. Вычеркните из схемы категории времени и места. (Конечно, считайте кого-то некомпетентным, но только имейте для этого веские основания.) Вы вполне в состоянии справиться с потоками выдаваемой вами мути — просто каждый день сокращайте ее количество. И не забывайте о главном — о том, что необходимо сегодня выполнить на работе. Справляетесь ли вы сами с этим заданием? Справляются ли коллеги? Все прочее — кто когда пришел, сколько времени провел на рабочем месте, как долго обедал — не ваша забота. Мы уверены: если придерживаться наших простых рекомендаций, то довольно скоро вы почувствуете себя так, словно вас выпустили на свободу.

Помните, мы предлагали поставить в комнате отдыха банку для штрафов за высказанную муть? Забавно, но эти банки оставались практически всегда пустыми. Как только мы сумели дать определение мути, как только участники программы осознали, что поставлено на карту (избавление от мути сулило свободу и возможность распоряжаться своим временем), сразу все расхотели обливать друг друга грязью. Каждый для себя решил, что не будет разводить разную муть на работе, хотя штраф в четверть доллара — суцая ерунда. Никто не пожелал больше выглядеть болваном или сволочью. Все решили сосредоточить внимание на результатах своей деятельности.

Разумеется, вы не можете управлять тем, как окружающие будут к вам относиться. Поэтому следующим этапом стало избавление от оправдательной мути. И самое главное, о чем вы должны помнить, отбрасываем любые оправдания, не подбираем заранее никаких слов, выражающих

преданность делу («Простите, я опоздал; я все наверстаю; сегодня я обязательно отработаю несколько лишних часов»). Все недоуменные взгляды сотрудников вы пресекаете одним-единственным вопросом: «Вам что-нибудь нужно?».

Сотрудник выдает очередную мусть: «Что-то у вас слишком часто болеет ребенок. Не боитесь, что это мешает вашей карьере?» На это следует отвечать спокойно и уверенно, без извиняющихся ноток: «Вам что-нибудь нужно? Чем я могу вам помочь?»

Если произносить это искренне, с явным желанием действительно помочь собеседнику (иными словами, вполне в коллегиальном духе), мутный поток будет остановлен — вы не поддерживаете бессмысленного разговора, а переводите его на насущные дела. Ведь вопрос не в болезненных детях, тормозящих ваше продвижение, а в том, что конкретно нужно от вас собеседнику в данный момент.

Как правило, автору мутных высказываний ничего не нужно. Разве что пошвыряться грязью.

Но иногда помощь действительно необходима. Так окажите ее. Если собеседник жалуется, что вас трудно застать на месте, переведите разговор на рабочие моменты: «А вы пытались дозвониться по телефону или отправить письмо по электронной почте?» или «Последний срок сдачи работы — пятница. Мы укладываемся. Но если что-то надо обсудить сейчас, давайте поговорим».

Суть в том, чтобы сместить фокус внимания на дело. Автор мути, даже если он сам того не сознает, хочет, чтобы разговор строился по его правилам. Он пытается доминировать, контролировать ситуацию, подрывать вашу уверенность, руководствуясь своими представлениями о рабочем времени и о том, как положено выполнять задания. Мастерским ударом вы спокойно, но решительно возвращаете разговор в рабочее русло. Игнорируя замечания о положенном

времени и необходимости присутствия на работе, вы соглашаетесь обсуждать только дело.

Мы понимаем, как сложно вам будет. Нас часто спрашивают: «Насколько вежливо так резко менять направление разговора? Ведь это выглядит неуважительно». Вначале бывает неловко действовать подобным образом, особенно если человеку, обдавшему вас мутью, что-то нужно от вас по работе. Многие до сих пор предпочитают более привычный вариант: всегда присутствовать на своем месте, чтобы коллегам было «удобнее».

Парадокс в том, что на самом деле неуважительным является обращенный к вам вопрос по поводу вашего отсутствия на работе в восемь часов утра. Следует понимать: спрашивающий злится не из-за того, что в восемь часов вы не находились на своем рабочем месте, — нет, у него есть более весомые причины. Он не успел доделать отчет. Своим контрвопросом («Я могу вам чем-то помочь?») вы разоблачаете его неумение планировать работу. Он не справился с отчетом вследствие своей беспомощности, а вовсе не потому, что в восемь утра вас не было в офисе. Когда работа выполняется в условиях, направленных исключительно на результат, все сотрудники — от секретаря до руководителя — привыкают уважительно относиться к распределению вашего времени. И потокам мути уже нет места.

Вы будете поражены, узнав, насколько преобразится атмосфера в вашем коллективе. В дальнейших главах мы покажем, какие перемены происходят в рабочей среде, стоит только прекратить пересуды на тему, кто в какое время присутствовал на работе. Сотрудники забывают об авралах. Задания тщательно планируются. Быстро устраняются проблемы, так как их перестают замалчивать. Вместо пустых обещаний отработать больше часов или задержать-ся допоздна в офисе теперь все возникающие трудности

обсуждаются незамедлительно. Разговоры в рабочее время касаются непосредственно решения деловых вопросов. Производственный процесс идет намного быстрее, результаты становятся более качественными. Меняются к лучшему отношения между сотрудниками. Они больше не следят друг за другом, не сплетничают, не осуждают своих коллег, поскольку это утратило всякий смысл — ведь весь коллектив занят действительно важными делами.

Нацеленность на результат и уверенность в своей работе, которая дает силы пресекать на корню любое осуждение со стороны коллег («Чем я могу вам помочь?»), весьма облегчает вам процесс избавления от ожидаемой мути. Вы больше не мучаете себя вопросами, что на сей раз придумать в свое оправдание. Приоритеты расставлены. Теперь вам важно знать совсем другое, и не только в дни опозданий, — выполняете ли вы свою работу. Потому что когда вы качественно и в срок делаете свое дело, когда вы соответствуете ожиданиям компании, никто не имеет права на оскорбительные замечания в ваш адрес.

Вам предстоит окончательно отказаться от заочной мути, то есть от привычки осуждать людей за глаза; и придется немало потрудиться, чтобы избавиться от мути по сговору и больше никогда не принимать участия в пересудах. Это процесс мучительный и долгий, так как суть дела сводится не столько к вашему единоличному решению прекратить осуждать людей и сплетничать у них за спиной, сколько к проблеме взаимоотношений в коллективе. Когда большинство срывает зло на коллеге, вас так и тянет присоединиться к общему хору. Нередко выпады в чей-то адрес звучат тонко и точно, и бывает довольно трудно удержаться от смеха и не оценить остроумной реплики. Но самое главное, неловко одергивать тех, кто выдает потоки мути. Однако именно так и следует поступать.

Каждый раз, услышав злое замечание по поводу опоздания на работу, необходимо вновь и вновь направлять разговор на рабочую тему.

Когда кто-то осуждает Джен за то, что она «вечно устраивает себе перерывы», на реплику: «Сколько раз захожу к ней и не могу застать на месте» — нужно уметь найти правильные ответы, например: «Никогда не обращал внимания на ее перерывы. Если я ей поручаю какую-то работу, она всегда с ней справляется в срок»; «А вы говорили Джен, что вам нужно?»; «Что именно не сделала для вас Джен? Может быть, я смогу помочь?».

Предположим, Джен действительно не справляется с работой, и в ваши намерения совсем не входит выгораживать некомпетентную сотрудницу; задача в другом: необходимо прекратить бессмысленную муть, направленную в адрес Джен, и не мусолить ее отсутствие на рабочем месте, а сосредоточить внимание на ее подходе к делу. Если Джен работает плохо, то никакая шестидесятичасовая рабочая неделя не изменит сложившейся ситуации. Возможно, проблему следует решать иначе: следует подумать о ее дальнейшей профессиональной подготовке или решить недоразумения, связанные с ее отчетностью. Вам не удастся выяснить истинные причины, если так и будете продолжать критиковать сотрудников за их опоздания и ранние уходы. Когда вы начнете думать о сути работы, то не только избавитесь от мутных потоков оскорблений, но и сможете узнать, почему Джен не справляется со своим делом.

*Работа всегда должна быть в центре вашего внимания.* Тогда вы быстрее справитесь с мутью. Грязь, сплетни и пересуды несовместимы с той средой, где члены коллектива всецело поглощены работой; причем с таким отношением к делу слишком мала вероятность того, что каждый из вас станет мишенью для нападков.

Муть шипит на вас из-за угла:

- Вам недостает преданности делу.
- Вам нужно присутствовать на работе положенное количество часов — только так вас могут оценить.
- Вам не доверяют — поэтому вы всегда будете под надзором.
- Вам не приходится рассчитывать на уважение.

Сосредоточенность поддерживает вас:

- Хватит искать виновных — лучше искать решения проблем.
- Хватит погружаться в офисные интриги — лучше погрузиться в работу.
- Хватит тратить время на всякие бредни — лучше использовать его на дело.

И никакой мути.

# Участник программы ROWE

## Фил

**Фил — специалист по модернизации производственных процессов, он имеет квалификацию «черный пояс» по системе «Шесть сигм». Ему чуть за сорок. В условиях ROWE он работает уже три с половиной года.**

У людей сложилось ошибочное представление, будто программа ROWE — это только возможность чаще бывать с детьми. На самом деле программа не предоставляет ни большей свободы, ни большего количества нерабочих дней. Все равно не получается работать меньшее количество часов. Возможно, понадобится даже отрабатывать больше, но уже на своих условиях.

По-моему, эта система целиком рассчитана на коммерческий результат. На нем вы и сосредоточиваете свое внимание, а все остальное уже не имеет никакого значения. Если люди заводят разговоры о ROWE, то в первую очередь в их рассказах фигурирует график работы. А я о нем вообще не задумываюсь. Когда перестаешь затрагивать тему свободного режима, значит, ты окончательно проникся концепцией ROWE, по-настоящему сконцентрировался на результатах.

Деловая культура формирует такую рабочую среду, которая вынуждает людей совершать самые разные поступки и произносить всевозможные слова, но меньше всего она учит вас достигать цели. Программа ROWE, напротив, нацелена на нужные результаты на благо клиентам. В новых рабочих условиях я работаю только над тем, что — как мне известно — требуется клиенту. Если я хороший работник, я продолжаю делать то, что считаю нужным. Это не то, что соответствует цели корпоративной культуры, это то, что «правильно» с точки зрения культуры личности. В условиях деловой культуры Америки сотрудники лишены права высказывать свое мнение о способах выполнения работы, и настаивать на тех, какие они предпочитают. Им спускают сверху должностные инструкции и определенное количество рабочих часов, но отнимают право защищать потребности и желания клиентов — то, с чем работники знакомы очень хорошо. В корпоративной среде мы не можем ни действовать, ни даже говорить в пользу лучших целей.

Сегодня на совещании мне пришлось сказать: если бы я суммировал все услышанное и все, чего мы планируем достичь, то получился бы список из сорока шести пунктов. «А что в этом плохого?» — спросил мой коллега. Нам надо перестать дурачить самих себя. По чьей-то фантазии нам всем полагается иметь широкие замыслы. Считается, что мы можем делать все и для всех — и мы бросаемся производить подряд все продукты для всего мира. А когда приходится сужать свою деятельность и определять самое важное — у нас ничего не выходит. Реальность переживаем как фиаско.

Для меня главное достоинство ROWE заключается в том, что программа устраняет все лишнее, вроде этих сорока шести целей, стоящих на пути к добросовестному выполнению работы. Обычно, при стандартных условиях, получаешь список заданий, которые за целый год не переделаешь,

и, тратя кучу времени, начинаешь усердно его сокращать. Стараешься не обманывать себя и сосредоточивать внимание на интересах клиента. И вдруг в условиях ROWE откуда-то появляются дополнительные возможности рабочего графика — и вы об этом уже не думаете, поскольку полностью погружены в мысли о результатах. Все больше выбора, больше механизмов регулирования — все условия для таких людей, как я, которые хотят работать в интересах клиентов.