

## Введение

# С нас довольно... А с вас?

Идея, положенная в основу этой книги, предельно проста: привычное представление о работе безнадежно устарело. Стандартная сорокачасовая рабочая неделя — с восьми до пяти часов с понедельника по пятницу — отжила свое, превратившись в удобный способ ничегонеделания. Каждый день люди отправляются в офис и убивают собственное время и время своей компании, впустую тратя жизнь на функционирование системы, построенной на соображениях о том, как вам надлежит выполнять работу и как ей положено выглядеть. Однако в современных условиях эти правила уже не применимы, поскольку глобальная экономика предпочитает действовать по двадцать четыре часа в сутки все семь дней в неделю.

Мы ходим на работу, где отдаем все свои силы, а к нам относятся, словно к малым детям, которые, оставшись без присмотра, обязательно стянут конфету.

Мы ходим на работу, где постоянно наблюдаем, как неквалифицированные сотрудники получают повышение лишь потому, что раньше остальных являются в офис и торчат там допоздна.

Мы ходим на работу, где просиживаем на непомерно долгих совещаниях, на которых куча народа бесконечно обсуждает повестку дня следующего собрания, такого же нескончаемого и многолюдного.

Мы ходим на работу, где становимся свидетелями того, как одаренных, компетентных, продуктивно работающих людей карают лишь за то, что они завели детей, или не включаются в офисные интриги, или чем-то выделяются на фоне окружающих.

Мы ходим в офис, где наша рабочая среда принципиально не отличается от той, что была сформирована в индустриальную эпоху, а ведь уже давно наступила информационная эра.

Однако наиболее прискорбно совсем другое: мы принимаем навязываемую нам игру. Мы покорно соблюдаем все ее правила, хотя в глубине души осознаем, насколько они бессмысленны.

Как вы думаете, почему воскресными вечерами нас охватывает безотчетный страх? Так мы сигнализируем себе, что наша система работы слишком вредна, а наша жизнь не предназначена для того, чтобы проводить ее подобным образом. Существующая рабочая среда вызывает у людей физические и психические недомогания, разрушает семьи, приводит к напрасной трате драгоценных сил и времени. Сегодняшний стандарт работы полностью изматывает человека — мы все это чувствуем, но ничего не предпринимаем. Что, если бы угнетающий характер труда не оказался нормой, а в нашем сознании не укоренились традиционные представления и ожидания, связанные с работой? Что, если привычный способ работать вдруг сочли бы неизвестной разновидностью опасного вируса, который косит человеческие жизни и заставляет экономику нести миллиардные убытки? Можно поручиться, что в таком случае мы бросили бы все имеющиеся ресурсы на борьбу со смертоносным заболеванием.

Так почему мы бездействуем?

Возможно, потому что:

- считаем, будто работа должна быть каторгой (будь она увлекательной, то называлась бы игрой, не так ли?);
- нас приучили верить, будто работа построена на расчете и несправедливости, а потому по сути своей непродуктивна;
- никто не предложил разумной и эффективной альтернативы.

Мы повсюду ищем разные выходы из ситуации, но ни один из них так и не привел к решению проблемы.

Скажем, скользящий режим рабочего дня. Но гибкий график — не решение. Гибкий график — ерунда.

Баланс между трудовой деятельностью и личной жизнью тоже не может считаться решением, поскольку пока держится существующая система рабочих отношений баланса достичь невозможно.

Ничто не является решением: ни отказ от «совещаний по средам», ни личная организованность, ни перевод стрелок будильника на пятнадцать минут вперед, чтобы избежать утренней спешки, ни приготовление по субботам обедов на месяц вперед.

Не нашлось ничего, что привело бы нас к решению проблемы: ни подсказок, ни хитростей, ни ценных указаний.

Нет ответов и в правилах внутреннего трудового распорядка.

Единственный выход — полностью изменить правила игры.

Мы запускаем механизм, который преобразит многие рабочие процессы как в нашей стране, так и во всем мире.

Мы предлагаем не новый способ работать, а новый способ жить. Формируя такой образ жизни, вы будете опираться на две ведущие идеи: во-первых, вы взрослый человек; во-вторых, при всех обязательствах перед компанией работать как можно лучше, вы не должны отдавать ей свое время и подчинять ей свою судьбу. Эти новые условия существования практичны и просты (хотя переход к ним нельзя назвать легким), и, несмотря на то что они радикально изменят вашу жизнь, для их реализации потребуется только пересмотреть собственные представления о работе.

Мы говорим о системе, получившей название «Исключительно результативная рабочая среда» (Results Only Work Environment, ROWE<sup>SM</sup>), — далее ROWE.

При условиях, направленных только на результат, люди могут заниматься тем, чем хотят и когда хотят, главное — выполнять в срок работу. Во многих компаниях заявляют, что их сотрудники могут работать удаленно или по гибкому графику. Но принципиально это ничего не меняет, поскольку продолжает существовать нормированное рабочее время, а скользящий режим в любой момент могут отменить из-за производственной необходимости; более того, возможность работать удаленно или по гибкому графику предоставляется немногим привилегированным в качестве поощрения по инициативе начальства. Работая по системе ROWE, вы должны лишь справляться со своим заданием, и тогда *делайте*, что желаете и когда желаете. Вы полностью распоряжаетесь своей жизнью, если выполняете свою работу.

Без преувеличения, вы вольны делать все: во вторник в десять часов утра зайти в соседний магазинчик за продуктами; в среду в два часа дня вздремнуть; в четверг в час дня сходить в кино. И не придется ни у кого спрашивать разрешения, не понадобится ни перед кем отчитываться. Вы просто поступаете так, как вам удобно. Ваше время,

а заодно и жизнь, принадлежат вам. При условии, что в своей работе вы добиваетесь *результатов*.

Вам платят за великолепно сделанную работу, а не за потраченное на нее время.

Мы понимаем, что сказанное звучит настолько же заманчиво, насколько и неправдоподобно — все эти слова о свободе, контроле и доверии напоминают сказку о единороге, творящем радугу. Однако концепция ROWE возникла не на пустом месте. Первые ростки появились еще в 2001 году, когда глава центрального офиса Best Buy обратился с просьбой помочь компании выиграть конкурс на звание «Лучший работодатель». Ради этой цели была создана внутрикorporативная комиссия, состоящая из специалистов, которым надлежало выяснить, что конкретно поможет сделать Best Buy наиболее привлекательной компанией для ищущих работу талантливых людей. Рабочую группу комиссии, проводившую опрос среди персонала, больше всего интересовало, что сотрудники хотели бы в первую очередь получать от компании. Почти все опрашиваемые отвечали практически одинаково: просто позвольте мне самому распоряжаться своим временем; доверяйте мне, когда я выполняю свою работу, тогда вы получите хорошие результаты моей деятельности и вдобавок — вполне счастливого сотрудника.

На этом этапе в дело вступает Кали Ресслер. И хотя двадцатичетырехлетняя Кали тогда была всего лишь сотрудником с почасовой оплатой, но именно ее попросили помочь претворить в жизнь полученную конкурсной комиссией информацию. Подобное предложение стало для Кали идеальной возможностью проявить себя.

Придя в Best Buy сразу после окончания колледжа, она довольно быстро вникла в суть многих корпоративных установок и поняла их абсурдность. Старожилы посвящали Кали в правила офисных игр: заполнять карту учета

рабочего времени так, чтобы в ней значилось ожидаемое количество часов, а не реально отработанных; имитировать занятость, когда начальник вдруг посетит их этаж; проявлять на совещаниях крайнюю заинтересованность и задавать массу вопросов. Но основное, с чем ей пришлось столкнуться в компании, — это общая атмосфера недовольства. Коллеги Калли чувствовали себя подавленными не столько из-за нагрузок, которые им приходилось взваливать на себя, сколько из-за условий работы. Даже штатные сотрудники, казалось бы, имеющие какие-то права, постоянно находились в состоянии внутреннего напряжения.

Стремясь исправить бедственное положение сотрудников своего отдела, Кали включилась в работу над экспериментальной программой альтернативного рабочего времени (Alternative Work Program, AWP), — далее AWP, — чтобы люди сами могли выбирать заранее согласованный гибкий график. Разработчики проекта учитывали все известные способы организации режима гибкого времени: удаленную работу, четыре десятичасовых дня, восьмичасовые дни с удобными для сотрудника рабочими часами. Однако, по сравнению со стандартными AWP, имелись два принципиальных отличия. Во-первых, гибкий график переставал быть привилегией тех, кто демонстрировал лучшие результаты или занимал определенное положение на работе, поскольку к эксперименту привлекли *всех* сотрудников отдела, насчитывавшего 320 человек. Во-вторых, именно рядовые работники, а не начальство, решали, какой из четырех вариантов наилучшим образом подходит им, и их выбор принимался без обсуждений. При этом следовало соблюдать основное условие: индивидуальный рабочий план каждого сотрудника не должен был влиять на эффективность работы отдела в целом.

Подобное планирование гибкого графика подготовило почву для будущей программы *исключительно*

*результативной рабочей среды*. Кали убедилась: как только у людей появляется возможность хотя бы отчасти распоряжаться своим временем, они сразу замечают, что их трудовая и личная жизнь меняется в лучшую сторону. Коллектив, вполне довольный экспериментом, работал намного продуктивнее и не желал завершать программу.

Джоди присоединилась к делу в 2003 году, когда идеи и догадки, возникшие во время эксперимента с AWP, начали совершенствоваться и модифицироваться в ROWE. В ходе разработки и уточнения программы, стала меняться и корпоративная культура Best Buy. Одни руководители поддерживали эксперимент, другие — нет. Но, несмотря ни на что, эта система развивалась, пока наконец не зажила собственной жизнью. К моменту выхода нашей книги примерно три тысячи сотрудников Best Buy собираются трудиться в условиях *исключительно результативной рабочей среды*, вдобавок есть планы испытать эту систему в розничной торговле.

Благодаря ROWE жизнь людей, как частная, так и на работе в Best Buy, намного улучшилась. В выигрыше оказалась и компания, поскольку производительность повысилась в среднем на 35 процентов, а количество увольнений по собственному желанию резко уменьшилось — в некоторых подразделениях снижение текучести персонала достигло 90 процентов.

Хотелось бы, чтобы этот здравый, эффективный и выгодный всем сторонам подход к личной и профессиональной жизни был принят повсюду в мире. Для того мы и решили написать свою книгу. На ее страницах мы поговорим о многих трудовых факторах; рассмотрим, почему современная рабочая атмосфера никуда не годится; выявим скрытые взгляды и убеждения, стоящие за этой проблемой. Мы расскажем об *исключительно результативной рабочей среде*, как она действует и помогает в сложных ситуациях.

Вы получите представление, как в условиях ROWE живет рядовой сотрудник (сразу подсказываем, что живется ему просто отлично).

Мы не отрицаем, что ROWE подвергает организацию серьезным испытаниям. Однако мы вовсе не призываем компании радикально менять свои ценности, стиль и основной вид деятельности. Людям и компаниям вовсе незачем становиться другими, надо просто начать иначе работать.

Надеемся, мы сумеем представить убедительные доводы, почему всем следует работать по принципам ROWE. Мы приведем примеры из жизни, покажем результаты и не станем доносить вас статистическими данными. Вряд ли найдется факт убедительнее следующего: каждый год стрессы обходятся американскому бизнесу в 300 миллиардов долларов, а среднестатистический работник в день посвящает собственно работе всего три часа — это не может не заставить задуматься. Наберите в Google слова *работа, семья, стресс, производительность* — и вы получите всю необходимую статистику. Однако разумные аргументы в пользу утверждения, что работа — это отстой, ничего не изменят, поскольку наше отношение к работе меньше всего основано на здравом смысле. Чтобы решить назревшие проблемы, нам всем необходим новый подход.

Для этого мы предлагаем вполне надежное средство, которое поможет преодолеть:

- трудности с работой;
- отношение компании к сотрудникам, как к детям;
- постоянную усталость и нехватку времени.

Мы снова вынуждены признать, что сказанное звучит настолько же заманчиво, насколько и неправдоподобно. И от



работы все равно никуда не денешься — в любом случае ее придется выполнять. Но в условиях, направленных исключительно на результат, вы получаете возможность действовать, как подобает зрелым людям, и завоевывать уважение окружающих.

Вы вернете себе чувство собственного достоинства.

Вы вернете себе свое время.

Вы вернете себе свою жизнь.

Если все это соответствует действительности, если вы в самом деле распоряжаетесь своим временем, работаете с полной нагрузкой и при этом остаетесь личностью, продолжая жить полноценной жизнью, — тогда вопрос, мучающий вас ежедневно: а стоит ли мне сегодня идти на работу, автоматически заменяется другим: что полезного я могу сделать?

Какой вклад я могу внести в то, что называется жизнью? Что полезного я могу сделать сегодня для своей семьи, своей компании, самого себя?

Будет непросто изменить принципы, по которым мы работаем. Вы неизбежно столкнетесь с противодействием, и ожидать его надо с самых непредвиденных сторон (вы почувствуете сопротивление даже в себе самом). Но перемены нам необходимы. Пока вы читаете эти строки, мы уже ведем борьбу, чтобы сделать работу более продуктивной, справедливой и цивилизованной. Мы надеемся, что еще при нашей жизни здоровый подход к работе превратится из исключения в норму.

# Участник программы ROWE

## Джина

**Джина — специалист по групповому тренингу, помогающему выявлять сильные стороны. Кроме того, она входит в корпоративную команду, которая занимается вопросами, связанными со стратегией диверсификации компании. Ей тридцать пять лет. В Best Buy Джина пришла четыре с половиной года назад и уже три с половиной года работает по программе ROWE\*.**

Возьмем, например, поколение моих родителей: когда они приходили в какую-нибудь компанию, то с полным правом рассчитывали, что проработают в ней всю свою жизнь. Но вот мою маму уволили, и это стало для нее сильнейшим потрясением. Ее состояние можно было только выразить словами: «Как вы могли так со мной поступить?».

Мои отношения с компанией, где я работаю, складываются иначе. Я лишь продаю свой труд за деньги. Ничего личного. Думаю, мы подошли к той черте, за которой

---

\* Свидетельства участников программы, следующие после каждой главы, и истории отдельных людей, размещенные по всей книге, в основном приводятся нами в изложении самих рассказчиков, тексты лишь немного отредактированы ради большей ясности. Из соображений конфиденциальности мы изменили имена и убрали некоторую деловую информацию. *Здесь и далее примечания авторов, если не указано иное.*

многие люди уже не воспринимают своих работодателей в качестве родных людей, которые имеют право вас воспитывать. Поэтому система ROWE вполне может рассчитывать на успех. Я и не предполагаю, что Best Buy будет заботиться обо мне до конца моих дней. Задача компании — быть справедливой к своим работникам. Если в условиях свободного рынка это не срабатывает, если любая из сторон нарушает эти отношения — то ситуация безнадежна.

По-моему, менеджеры, по крайней мере некоторые из них, все еще мнят себя кем-то вроде воспитателей. Стать менеджером — значит быть за старшего. А быть за старшего — означает держать все под контролем. В том числе и людей. Зачастую под этим подразумевается «настаивать на выполнении правил только потому, что так нужно».

Мой приятель, работающий в другой компании, никак не мог справиться с одним из своих подчиненных — довольно свободолюбивым сотрудником, который считался чуть ли не лучшим профессионалом. Конфликты возникали из-за того, что тот не задерживался в офисе ни на одну лишнюю минуту. Приятель говорил, что хотел бы поручать парню задания высокого уровня сложности, но не мог, поскольку сотрудников компании оценивали по количеству отработанных часов, а его подчиненный этому критерию не соответствовал.

Мне кажется, полную безответственность проявляет именно компания, и в первую очередь с финансовой точки зрения. Кому какая разница, сколько времени проводит на рабочем месте этот сотрудник? О чем свидетельствуют подобные требования? Неужели, если я заведу под своим офисным столом раскладушку, то этого будет достаточно, чтобы считаться хорошим сотрудником? Даже при условии, что я не справляюсь с работой?

Другой мой знакомый, экономист и преподаватель колледжа, уже живет и работает в среде, ориентированной исключительно на результат, просто он не знает, что она так называется. Однако его собственные представления об условиях труда опираются на старую корпоративную модель. Однажды я услышала от него: «Ты нужна им на своем рабочем месте. Иначе тебе не отвели бы отдельный стол».

Мне хотелось ответить ему, что оценивать работу гораздо лучше по результатам, чем по времени, проведенному за столом. Сейчас попытаюсь выразить эту мысль более точно, с помощью экономических терминов. С точки зрения работодателя, убытки, связанные с отсутствием сотрудника на рабочем месте, могут быть довольно значительными, поскольку есть риск, что работа останется невыполненной. Однако такая опасность будет существовать всегда, поскольку ни одного работника невозможно контролировать круглосуточно семь дней в неделю. А выгода от предоставленной сотрудникам свободы? Если они справляются с поставленными перед ним задачами, то зачем им уходить из компании? Получив новые возможности в условиях ROWE, уже никто не захочет искать другую работу.