

# ВРЕМЯ БЕЗРАССУДСТВА

Искусство управления  
в организации  
будущего

Чарльз ХЭНДИ



 ПИТЕР®

Чарльз Хэнди

## Время безрассудства

Серия «Теория и практика менеджмента»

Перевели с английского Т. Виноградова, Л. Царук

Под общей редакцией Ю. Н. Каптуревского

|                         |                                  |
|-------------------------|----------------------------------|
| Главный редактор        | <i>Е. Строганова</i>             |
| Заведующий редакцией    | <i>Л. Волкова</i>                |
| Выпускающий редактор    | <i>В. Зассеева</i>               |
| Художественный редактор | <i>В. Земских</i>                |
| Верстка                 | <i>Е. Зверева</i>                |
| Корректоры              | <i>М. Одинокова, С. Шевякова</i> |

ББК 65.290-21      УДК 658.1

Хэнди Ч.

X99 Время безрассудства / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб: Питер, 2001. — 288 с: ил. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).

ISBN 5-318-00513-6

Что ждет нас завтра? Какое влияние на вашу жизнь окажут грядущие неотвратимые перемены? Как подготовиться к этим изменениям так, чтобы и ваша личная жизнь, и ваш бизнес не только не пострадали, а, напротив, извлекли из них как можно больше выгоды? Сюи ответы на эти и другие вопросы, касающиеся как далекого, так и ближайшего будущего, дает известный ученый, автор многочисленных бестселлеров, Чарльз Хэнди.

В первую очередь эта книга адресована тем, кто работает в организациях или управляет ими, однако идеи, изложенные в работе, представляют интерес для всех, кто хочет научиться управлять своей судьбой.

© Charles Handy, 1989, 1991

© Перевод на русский язык, Т. Виноградова, Л. Царук, 2001

© Издательский дом «Питер», 2001

Права на издание получены по соглашению с Arrow Business Books.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 5-318-00513-6

ISBN 0-09-954831-3 (англ.)

Лицензия ИД № 01940 от 05.06.2000.

Налоговая льгота - общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2; 95 3000 - книги и брошюры.

Подписано к печати 27.08.2001. Формат 84x108/32- Усл. п. л. 15,2. Тираж 5000 экз. Заказ № 430.

ЗАО «Питер Бук». 196105, Санкт-Петербург, ул. Благодатная, 67.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ГИПК «Лениздат» (типография им. Володарского) Министерства РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. 191023, Санкт-Петербург, наб. р. Фонтанки, 59.

## Содержание

|  |           |
|--|-----------|
| Об авторе и его работах.....                   | 7         |
| Предисловие ко второму изданию.....            | 20        |
| Часть 1. <b>ПЕРЕМЕНЫ</b> .....                 | <b>23</b> |
| Глава 1. <b>Предмет дискуссии</b> .....        | 25        |
| К изменениям невозможно привыкнуть.....        | 28        |
| Начните с малого.....                          | 33        |
| Только подумайте об этом!.....                 | 37        |
| Мышление, перевернутое с ног на голову.....    | 43        |
| Глава 2. <b>Числа</b> .....                    | 50        |
| Новое меньшинство.....                         | 50        |
| Новая интеллигенция.....                       | 53        |
| Исчезающее поколение.....                      | 55        |
| Третий возраст.....                            | 59        |
| 100 000 (4)/2 = J.....                         | 63        |
| Силы, стоящие за цифрами.....                  | 69        |
| Глава 3. <b>Теория</b> .....                   | 75        |
| Теория обучения.....                           | 77        |
| Необходимая для изменений «смазка».....        | 82        |
| Блокирование изменений.....                    | 89        |
| Заставьте теорию работать.....                 | 94        |
| Часть 2. <b>Работа</b> .....                   | 97        |
| Введение.....                                  | 99        |
| Глава 4. <b>Организация-«трилистник»</b> ..... | 102       |
| Идея трилистника.....                          | 104       |
| Непоследовательность.....                      | 108       |
| Четвертый листок?.....                         | 116       |
| Антракт.....                                   | 117       |
| Телекоммуникации.....                          | 119       |
| Клубный центр.....                             | 123       |
| Проблемы трилистника.....                      | 127       |

|  |     |
|--|-----|
| Глава 5. <b>Федеративная организация</b> ..... | 130 |
| Природа федерализма .....                      | 130 |
| Роль центра .....                              | 135 |
| Субсидиарность .....                           | 139 |
| «Пончик наоборот» .....                        | 142 |
| Язык лидерства .....                           | 145 |
| Горизонтальная колея .....                     | 149 |
| Глава 6. <b>Организация типа «Три И»</b> ..... | 154 |
| Истина в качестве .....                        | 157 |
| «Интеллигентные» машины .....                  | 159 |
| Интеллигентные люди .....                      | 163 |
| Культура соглашений .....                      | 175 |
| Часть 3. <b>ЖИЗНЬ</b> .....                    | 183 |
| Введение .....                                 | 185 |
| Тревоги нового мира .....                      | 187 |
| Мир, который может быть .....                  | 190 |
| Глава 7. <b>Портфели</b> .....                 | 196 |
| Портфель работ .....                           | 196 |
| Портфель супружества .....                     | 207 |
| Глава 8. <b>Воссоздание образования</b> .....  | 222 |
| Школа-«трилистник» .....                       | 223 |
| Нетрадиционные школы .....                     | 227 |
| Другие типы интеллигентности .....             | 230 |
| Образовательные кредиты .....                  | 233 |
| Обучающаяся организация .....                  | 236 |
| Глава 9. <b>Перевернутое общество</b> .....    | 249 |
| Перевернутое государство .....                 | 249 |
| Перевернутая игра .....                        | 264 |
| Эпилог .....                                   | 268 |
| Парадокс выбора .....                          | 270 |
| Новая мораль .....                             | 274 |

## Об авторе и его работах\*

Чарльз Хэнди родился в 1932 г. в Республике Ирландии в семье архидиакона. Он учился в *Oriel College* в Оксфорде и в Слоановской школе менеджмента при Массачусетском технологическом институте. Впоследствии он работал администратором в компании *Shell International* и экономистом в корпорации *Anglo-American*, а в 1967 г. перешел в Лондонскую школу бизнеса. Там он в течение нескольких лет преподавал психологию менеджмента и вел курсы повышения квалификации менеджеров. Однако основной след в работе института он оставил благодаря созданию и многолетнему руководству Слоановской программой менеджмента. В 1972 г. он стал профессором, а два года — спустя членом совета управляющих Лондонской школой бизнеса. В 1977 г. Ч. Хэнди был назначен руководителем частного исследовательского центра *St. George's House* в Виндзоре, а затем — председателем Королевского общества поощрения искусств, промышленности и торговли. После ухода из Лондонской школы бизнеса (где он продолжал в течение нескольких лет работать по совместительству) Ч. Хэнди сосредоточил основные усилия на написании книг и вы-

\* Из кн. Классики менеджмента. Энциклопедия /Под ред. М. Уорнера // Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб: Питер, 2001.

ступлениях на радио. В качестве автора книг и консультанта по проблемам менеджмента он регулярно участвует в религиозно-философской программе компании *BBC* «Thought for the Day» («Мысли на день»). Ч. Хэнди женат и проживает в Норфолке.

В работе «Understanding Organizations» («Понимание организаций»), которая впервые обратила на него внимание публики, Ч. Хэнди приходит к выводу о том, что изучение людей в организациях не может осуществляться с предсказуемой определенностью. Организации являются чрезвычайно сложными институтами, и процесс получения знания о них может быть медленным и тяжелым. Существует слишком много переменных (автор насчитал свыше шестидесяти), которые могут влиять на происходящие в организациях и вокруг них события. Далее Ч. Хэнди рассматривает эти переменные, распределив их по шести основным группам: мотивация, роли и взаимодействия, руководство, власть и влияние, внутренняя динамика групп, культуры организаций. В ходе рассмотрения он перечисляет, суммирует и анализирует множество старых и новых мыслей об этих понятиях и в тех областях, которые оказываются ему наиболее близкими, добавляет собственные толкования.

Его обсуждение мотивации к труду сосредоточивается на понятии «мотивационного исчисления»: каждый индивид в контексте своих нужд и в контексте возможных результатов того или иного действия рассчитывает, сколько усилий он должен затратить для того, чтобы достичь желаемого результата. Однако эти расчеты осуществляются отнюдь не «в вакууме», поскольку каждый человек также действует в условиях одного или нескольких психологических соглашений с организациями, к которым он принадлежит, причем эти организации также могут быть разных типов:

1. *Подразумевающие принуждение*, где индивиды не имеют выбора, а лишь выполняют действия от лица организации.

2. *Подразумевающие расчет*, где индивиды действуют, основываясь на соображениях личной выгоды или получения вознаграждения.
3. *Подразумевающие сотрудничество*, где индивиды отождествляют свои цели с целями организации и стремятся максимизировать вознаграждение как для организации, так и для себя лично.

Перечисленные выше соображения дают представление о многообразии и сложности уровней анализа Ч. Хэнди. Он рассматривает организацию главным, если не единственным, образом в терминах человеческой динамики. Мотивация взаимодействует с властью и влиянием. Важно признать, что абсолютной свободы индивидов не существует; все мы имеем определенные ограничения, и в тот момент, когда становимся членами любой организации или даже общества в целом, мы уступаем часть нашей свободы и признаем над собой власть других людей. В свою очередь, мы усваиваем различные способы подражания для обеспечения нашей свободы в том объеме, в каком мы оказываемся способными ее сохранить, и подвергаемся стрессам, когда не можем этого сделать.

Организации подразделяются на группы. Группы имеют много названий и много функций, и организации рассчитывают на их использование для достижения различных целей: распределения, управления и проверки выполнения рабочих заданий, решения проблем и принятия решений, сбора и обработки информации и новых идей, координации различных видов деятельности внутри организации, для повышения обязательств и вовлеченности, для ведения переговоров и улаживания конфликтов. Однако, заявляет Ч. Хэнди, в равной мере важно осознавать цели, ради которых индивиды используют группы: как средства удовлетворения общественных потребностей или потребности в принадлежности, как средства определения концепции собственного «Я», как средства получения поддержки для достижения личных целей или как средства участия в достижении общей цели.

Эффективность групп зависит от многих факторов. Ч. Хэнди классифицирует их по трем типам:

1. *Заданные факторы*, включающие размер и состав группы, поставленную перед ней задачу и внешнюю среду, в которой она оперирует.
2. *Вмешивающиеся факторы*, учитывающие стиль руководства группой, процессы и методы, которые она использует для выполнения своей задачи, мотивацию ее членов.
3. *Выходные факторы*, в том числе производительность группы и удовлетворенность от труда ее членов.

Все эти факторы и влияния объединяются в разработанной Ч. Хэнди концепции культуры. Для объяснения ее основы он создает организационные метафоры, основанные на культуре Древней Греции. Греки, считает Ч. Хэнди, верили в богов, обладавших человеческими характеристиками, и отождествляли себя с теми из них, на которых они больше всего походили и которые удовлетворяли их личные нужды. Древнегреческие боги были





| Культура         | Символ  | Божество |
|------------------|---|----------|
| Клубная          |  | Зевс     |
| Ролевая          |  | Аполлон  |
| Целевая          |  | Афина    |
| Экзистенциальная |  | Дионис   |

Рис. 1

фактически социальными и индивидуальными архетипами; отсюда следует, что индивиды, как и организации, могли быть приняты в их круг. Здесь Ч. Хэнди признает влияние Гарета Моргана, который описывает объясняющую силу метафоры для понимания и анализа организаций.

В работе «Understanding Organizations» и вновь в работе *Gods of Managements* («Боги менеджмента») Ч. Хэнди рассматривает четыре типа организаций, каждый из которых может быть ассоциирован с конкретным древнегреческим божеством (см. рис. 1).

Культура власти (названная в «Gods of Management» клубной культурой) управляется единственной доминирующей личностью. Культура власти обычно встречается там, где организация управляется своим основателем. Вся власть в организации распространяется из одного центрального источника по сетевым каналам влияния и коммуникаций. Контроль осуществляется скорее на персональном уровне, чем посредством правил и процедур. Такие культуры, утверждает Ч. Хэнди, «гордятся лишь силой». Они судят по результатам, а не по используемым средствам и терпимо относятся к индивидам. Нередко они оказываются достаточно гибкими и способными к быстрым реакциям, особенно когда имеют малые размеры. Однако проблема состоит в том, что они сильно зависят от характера господствующего индивида, который может оказаться непостоянным. Ч. Хэнди приписывает этот архетип Зевсу, главному из богов, восседающему на олимпийском троне и по собственной прихоти раздающему милости и мечущему молнии.

Напротив, ролевая культура является иерархической и бюрократизированной. Организация в этом случае стремится к разделению в соответствии с выполняемыми функциями на финансовый, маркетинговый, производственный и прочие отделы. Ч. Хэнди сравнивает эту структуру с колоннами древнегреческого храма — упорядоченными, устойчивыми, поддерживающими верх-

нии слой организации, но не взаимозависимыми — и приписывает этот архетип Аполлону, богу логики и размышления. Сила такой организации основывается на строгих определениях типов выполняемых работ, на власти, на четко сформулированных и заданных функциях. Координация ролей осуществляется узкой группой высших руководителей организации.

В целевой культуре основная ориентация делается на работу или проект. Ч. Хэнди символически представляет ее в виде сети, хотя он утверждает, что некоторые образующие ее нити являются, по-видимому, более прочными и толстыми. Такая культура отличается высокой гибкостью и адаптивностью; внутри организации группы и команды по мере необходимости могут создаваться и расформировываться для решения конкретных задач или преодоления возникших затруднений. Основная проблема этой культуры связана с осуществлением контроля; сеть не имеет выраженного центра, и поэтому в организации трудно найти людей, принимающих на себя ответственность за решение таких вопросов, как, например, распределение ресурсов. Ч. Хэнди отмечает, что сейчас такая модель считается модной, но предостерегает против ее поспешного принятия.

Эта культура наиболее созвучна современным идеологиям изменения и адаптации, индивидуальной свободы и незначительного различия статусов. Но... она «выживает» только в благоприятных технологических и «климатических» условиях. Если не все организации принимают эту культуру, это может означать, что они являются устаревшими и старомодными, но в то же время достаточно разумными.

Любопытно, что Ч. Хэнди приписывает этот архетип богине Афине в ее роли военного руководителя, хотя на самом деле ей больше бы подошла роль богини, покровительствующей ремесленникам и ткачам.

Наконец, существует личностная культура, которая «существует для обслуживания и помощи индивиду-

умам только в своих пределах». Ч. Хэнди описывает ее как виноградную гроздь и использует для ее представления совокупность рассеянных точек. Они являются организациями, объединяющимися только на основе взаимного корыстного интереса, и Ч. Хэнди признает, что этой модели соответствуют лишь некоторые организации (корпорации адвокатов и объединения хиппи). Он приписывает этот архетип эгоистичному богу Дионису, который, можно сказать, является единственным подходящим патроном для обоих примеров.

Ч. Хэнди не отдает приоритет ни одному из перечисленных архетипов. Подобно тому как у древних греков было много богов, в наше время также существует пространство для различных организационных культур. Для Ч. Хэнди идеальный тип организации имеет в себе пространство для всех этих культур, отражающих многообразие характеров групп и индивидов. Его решение проблемы контроля над этим многообразием заключается в децентрализации, которую он определяет в «*Gods of Management*» как «федерализм», или «организационные деревни». Малые организационные подразделения, работающие относительно независимо от центра, могут свободно развивать в себе те культуры, которые наилучшим образом подходят для нужд их собственных групп и индивидов.

В работе «*The Age of Unreason*» («Время безрассудства») Ч. Хэнди вновь рассматривает «организационные деревни», но теперь уже в виде организационного трилистника (трехчастной структуры). Первая часть — стержневые работники организации — квалифицированные рабочие, менеджеры и технические специалисты, чья работа составляет суть деятельности организации. Они являются основными хранителями используемого организацией знания, и именно они определяют неповторимость ее лица и придают ей особое направление развития. Стержневые работники получают высокую зарплату и пользуются дополнительными преимуществами, за что

они, как ожидается, посвящают работе большую часть своего времени и принимают на себя многочисленные обязательства.

Вторая часть состоит из вспомогательных видов деятельности, которые, безусловно, должны выполняться, но чаще осуществляются не в самой организации, а внешними институтами и людьми на основании заключаемых контрактов. Заключение соглашений со сторонними специалистами означает, по крайней мере теоретически, что передаваемая им работа может быть сделана более качественно и с меньшими затратами, чем в самой организации. Третья часть представляет собой гибкую рабочую силу — работников, принимаемых на неполный рабочий день или на ограниченный срок, — которую организация в случае необходимости использует для дополнения первых двух частей. Здесь, отмечает Ч. Хэнди, организация должна проявлять осторожность и не поддаваться искушению платить временным работникам наименьшую возможную зарплату и выжимать из них максимальную производительность. Эти работники, не отличающиеся высокой надежностью и лояльностью, вряд ли адекватно отреагируют на подобный вид воздействия. Поэтому, для того чтобы они выпускали качественную продукцию, им следует платить хорошую зарплату.

Особое внимание Ч. Хэнди уделяет проблеме управления этими различными культурами и, в частности, корректировке различных управленческих стилей при переходе менеджера из одного подразделения организации в другое. Прежде всего он озабочен вопросами гибкости и адаптируемости менеджеров не только для повышения организационной и групповой эффективности, но и ради самих менеджеров, которые подвергаются все более сильным стрессам. Руководителям, вынужденным улаживать конфликты между различными культурами, нередко не имеющим ясных целей, часто приходится одновременно решать проблемы завоевания доверия и осуществления контроля. В «*Gods of Manage-*

ment» Ч. Хэнди с оптимизмом смотрит на наши возможности решать эти задачи и создавать новые организационные формы, но при этом признает сложность подобных проблем. Он ставит несколько ключевых вопросов. Если традиционные образцы организаций будут разрушены, то как люди станут зарабатывать деньги на жизнь? Как они будут получать образование? И самое главное, как они будут обеспечивать свою личную безопасность в нашем все менее безопасном мире?

Эти противоречия не так-то просто разрешить, и Ч. Хэнди возвращается к ним в своих самых известных книгах «*The Age of Unreason*» и «*The Empty Raincoat*» («Пустой дождевик»). В последней из них он советует нам принять неизбежность изменений и постоянного движения. Он рекомендует выбирать те вещи, которые являются неизменными: последовательность (которой мы являемся и из которой мы исходим); связанность (наши взаимоотношения с другими людьми и окружающим миром); и самое трудное — направление (причины по которой мы работаем ради чего-то в эру, когда, как нам кажется, неустойчивость и случайности резко возрастают). В конечном итоге Ч. Хэнди верит в то, что на верный путь нас выведут наши этические и духовные ценности.

Ч. Хэнди часто сравнивают с Питером Друкером. Оба ученых писали об изменениях и постоянном движении, убеждали организации учиться реагировать на происходящие события; оба подчеркивали значение человеческой динамики организаций и рассматривали менеджмент скорее как философию, чем как прикладную науку. Оба, находясь под воздействием идеалов европейского гуманизма, говорили о необходимости развития и самореализации личности в рамках организаций, хотя Ч. Хэнди в этом отношении пошел дальше П. Друкера.

Сравнение с П. Друкером справедливо и в другом плане. И тот и другой стремились в конечном итоге стать вдохновителями человечества, придать ему уверенность в себе перед лицом наступающего будущего. Однако с

точки зрения практических проблем, подразумеваемых предстоящим столкновением с будущим, их рекомендации носили ограниченный характер. Ч. Хэнди является оптимистом и верит, что большинство людей придут к соглашению относительно изменчивости, парадоксальности и ненадежности. Что произойдет, если они этого не сделают, он не объясняет. Однако это не умаляет значения его гениальной обеспокоенности проблемами, вызываемыми этими тремя тенденциями; в отличие от многих своих современников (например, Тома Питерса), которые видят новую эру бизнеса только как полную приятных волнений, Ч. Хэнди имеет представление о социальных и духовных издержках грядущих изменений. Его главная посылка, ясно выраженная в его последней книге «The Hungry Spirit» («Голодный дух»), состоит в том, что человеческие существа обладают врожденной способностью и желанием сделать мир лучше и для достижения этого они совместно используют разум и веру. «The Hungry Spirit» является важной книгой в том смысле, что она позволяет увидеть разрыв между экономическими и моральными ценностями западного общества; но пока читатель остается лишенным сомнений относительно природы проблемы, ее решение будет столь же неуловимым, как и прежде.

Возможно, что наиболее важный урок, который следует извлечь из работ Ч. Хэнди, состоит в том, что организации и экономики следует рассматривать в первую очередь как результаты взаимодействий людей. Его обращение к историческому прошлому Европы в попытках найти архетипы, которые смогут описать наши образы мыслей об организациях, является темой, требующей дальнейшего развития, и указанием на то, что европейская культура по-прежнему может предложить для изучения бизнеса что-то такое, что должно быть тщательно исследовано. Рассматривая организации как ментальные построения, а не как материальные факты, он открыл путь к лучшему пониманию того, как мы можем изучать

организации и в конечном итоге формировать их с учетом наших нужд. Возможно, что, поступая таким образом, мы подойдем ближе к решению более значительных социальных проблем, на которые Ч. Хэнди обращает все более пристальное внимание.

Итак, Ч. Хэнди рассматривает будущее организаций и процессов труда в периоды конфликтов, сдвигов и постоянных изменений. В сравнении с сочинениями всех виднейших теоретиков менеджмента его книги имеют наибольшую гуманистическую направленность и в наименьшей мере могут считаться «научными». Он предлагает ценный паллиатив как для формального рационализма, по-прежнему во многом являющегося неотъемлемой особенностью делового мира, так и для стимулов к изменениям любой ценой, присутствующих в сочинениях многих его ученых коллег. Исследования Ч. Хэнди заключаются в поиске мира, в котором изменение и вечное движение являются нормальными и желательными явлениями. Он верит в возможность примирения преемственности и парадоксальности и в достижение гармонии в организациях, экономике и обществе.

Морген Уитцель,  
London Business School,  
Durham University Business School



Будущее неотвратимо. Мы получим возможность повлиять на него только в том случае, если будем знать, каким хотим его видеть. Это убеждение — фундамент предлагаемой вашему вниманию книги. В эпоху перемен мы можем и должны позаботиться о своих собственных судьбах.

Эта книга частично построена на материалах моих ранее вышедших работ, посвященных будущему организаций и бизнеса, школам и добровольческим организациям, времени середины жизни и религии. Не так давно я пришел к выводу, что все эти темы являются составляющими нашей жизни и неразрывно связаны между собой. Попытка разделить их означает создание невидимых преград развитию живущих сегодня людей, редукционизм. Ведь любая попытка расчленения неких феноменов на составляющие означает возможность неполного понимания их смысла и предназначения, возможность не увидеть за деревьями леса.

В первую очередь моя книга адресована людям, работающим в различных организациях, управляющих ими или их частями: это их руки лежат на рычагах перемен (хотя они и не всегда используют открывающиеся возможности). Перемены, которые мы наблюдали и свидетелями которых нам предстоит быть в будущем, берут начало в изменениях на рабочих местах. Работа, процесс труда всегда оказывали самое сильное влияние на нашу жизнь и оказывают его до сих пор (чаще всего самым неожиданным образом).

Идеи, изложенные в этой книге, пришли из самых различных источников, и я могу назвать только часть из них. Менеджеры и другие специалисты, которых я встречал на семинарах, курсах и конференциях в различных странах, все они внесли свой вклад. Но особую роль сыграла группа молодых менеджеров, собранных вместе в 1988 г. компанией *Hay Management Consultants* для того, чтобы совместно поразмышлять над нашим общим будущим. Размышления Питера Друкера об «Эре непоследовательности» («Age of Discontinuity») и Тома Питерса о «Мире, перевернутом с ног на голову» («A World Turned Upside-Down») предвосхитили две главные темы этой книги, ведь их предмет — организации.

Если бы мои издатели Гейл Ребук и Люси Шенклеман не вдохновили меня и не установили жесткие сроки, эта книга никогда не вышла бы в свет. Я признателен им за пронизательные комментарии и веру в мои силы. Моя жена Элизабет прожила вместе со мной каждую строчку этой книги (как и все остальные события в нашей жизни). Я благодарен ей за то терпение, с которым она выносила такую жизнь, и помощь, которую она мне оказала. Работа над книгой является попыткой начать управлять своей судьбой: надеюсь, что ее чтение поможет другим сделать то же самое.

Чарльз Хэнди,  
*Дисс, Норфолк,*  
*Англия*

## Предисловие ко второму изданию

Не так давно я побывал в Дрездене, на территории, которую сегодня мы должны называть *Восточной Германией*. Господин Мотте — человек, ответственный за возвращение в частную собственность 700 или около того бизнес-корпораций, находившихся до 1991 г. в собственности и под контролем государства. Под его началом — 32 сотрудника, которые обязаны *ежедневно* продавать одну или две корпорации. Причем многие из компаний абсолютно ненадежны и вряд ли найдут покупателей. Перед ними стоит действительно трудная задача, и я спросил господина Мотте, чем же он руководствуется в своей деятельности. «Для реформирования бизнес-сектора Восточной Германии нет готовых моделей, — ответил он. — Мы должны создавать будущее».

На момент выхода в свет первого издания этой книги Восток и Запад разделялись Берлинской стеной. Но не прошло и шести месяцев, и она исчезла — драматический пример дискретного изменения. Ответ господина Мотте — прекрасный пример того, что мы должны, не оглядываясь на прошлое и с надеждой на лучшее, создавать нечто новое. Придется стать «безрассудными». Так мыслил Джордж Бернард Шоу — нешаблонно, иногда переворачивая все с ног на голову.

Книга не о политике, войнах и странах, а о работе и личной жизни, однако идеи в них используются те же самые, а перемены — не менее драматичны. Сейчас, когда моя книга выходит из печати, появилось предчувствие спада. Отчасти потому, что организации становятся

слишком дорогостоящими, слишком сложными и громоздкими. Как и в случае с централизованно планируемой экономикой при старом коммунистическом режиме, в централизованно планируемых компаниях обнаруживается, что старые, достаточно хорошо работавшие в прошлом методы операций, труда, организации утрачивают эффективность. Если организации хотят выжить во времена, когда технология делает возможным практически все, им необходимо переосмыслить свою деятельность и изменить ее с учетом будущего.

Решение этих вопросов коснется всех нас. Не так давно, путешествуя по Америке, я видел в деловой части городов превосходные новые офисные здания. Однако в их окнах не было света, ибо здания пустовали. Рецессия? Или пересмотр новыми организациями потребностей в дорогих офисах? Поживем — увидим.

С момента выхода первого издания этой книги мои взгляды на то, как будет изменяться наша работа и как следует нам реагировать на это, не изменились, но я постарался расширить представленный в ней материал за счет новых примеров. Кто-то не согласится с моими взглядами в целом, кто-то захочет поспорить относительно деталей и временного распорядка. Многих огорчит подобная перспектива развития: течение времени выносит слишком много мертвой рыбы, топляка и мусора. Для меня же — это время появления новых возможностей, благоприятное для открытия новых предприятий, для попыток изменить привычное устройство мира. Но попавшие в бурные водовороты ничего не по-дозревающие и не готовые к переменам организации рискуют пойти на дно. Каждое утро я наблюдаю шумную толпу привычно сядящихся в движущийся по неизменному маршруту общественный трамвай служащих, и меня охватывает тревога за тех, кто, по-видимому, думает и надеется, что живет в никогда не изменяющемся мире.

Но это не так. Нас может захлестнуть волна перемен. Наступает время неопределенности и абсурда. Нравит-

ся нам или нет, но мы живем в доставшееся нам время. БОЛЬШИНСТВО ИЗ НАС большую часть своей жизни проживают за воротами комфортабельных «тюрем», которые называются организациями и которые структурируют наши дни и годы.

Для большинства из нас новая свобода — наиболее значимая часть резких изменений. Как уже поняли жители Восточной Европы, свобода может оказаться чрезвычайно неудобной. Но у нас нет выбора. Привычные методы труда постепенно уходят, и мы должны изменить свое будущее. Решение за теми, кто проектирует новые организации. Именно они, а не политики влияют на наши судьбы. Мы надеемся, что у них хватит мужества быть достаточно безрассудными.

Чарльз Хэнди,  
*Лисе, Норфолк,  
Англия, 1991*

Часть 1

# Перемены

## Глава 1

# Предмет дискуссии

Заседание Генерального синода англиканской церкви, 1980-е гг. Тема: решается вопрос о предоставлении женщинам возможности становиться священнослужителями. Оратор страстно выкрикивает: «Наша страна во многом изменилась к лучшему. Почему же не должен идти вперед и *status quo*?!»

К столь прочувствованному обращению могли бы присоединиться не только англиканские традиционалисты, но и власти предрержащие всех возрастов. Если изменения должны быть по большей степени предсказуемыми, значит, это непрерывные изменения. Циник заметит: здесь имеют место не изменения, а скорее постоянство.

Что может быть комфортнее, чем последовательные изменения, в которых прошлое руководит будущим?

\* *Status quo* (лат.) — буквально: «состояние, в котором». Юридический термин, используемый в неюридической литературе как «исходное положение», «базовое состояние». Хэнди использует этот термин как характеристику незыблемого базиса, общественного менталитета, общепринятого мироощущения. — Здесь и далее постраничные примечания русск. ред.

Мой впервые посетивший Англию и Европу американский друг удивлялся: «Почему здесь везде, где бы я ни задал вопрос об учреждениях, церемониях и наборе правил, мне всегда дают "исторический ответ" — *потому что...* В моей стране стремятся получить "функциональный ответ" — *для того чтобы...*» Европейцы, полагаю, смотрят назад, в историю, и стараются по возможности ограничить изменения; американцы же устремлены в будущее и жаждут перемен.

Однако время от времени вмешиваются обстоятельства, нарушающие привычный для защитников *status quo* комфорт. Война, безусловно, приносит огромный дискомфорт, но технология, делая скачок вперед, например в эпоху промышленной революции, или демография, подбрасывающая феномен «бэби-бума», изменяют ценности не в меньшей мере, чем студенческие беспорядки в 1968 г.

Я убежден, что обстоятельства и сейчас перемешают все самым неожиданным образом. Перемены — это не то, к чему привыкают, но то, что непременно должно быть. *Status quo* не обязан изменяться к лучшему. Такое непредсказуемое смещение, несомненно, менее комфортно и его труднее пережить; но правда и то, что жить нам будет интереснее (выражение, которое мы часто используем, говоря о смещении опасностей и возможностей). Если мы хотим иметь больше возможностей и уменьшить риски, нам необходимо получить всю доступную информацию о переменах. Те, кто знает, почему происходят изменения, тратят меньше усилий для собственной защиты. Те, кто понимает, куда приведут перемены, с большей эффективностью используют имеющиеся преимущества. Общество, приветствующее изменения, имеет возможность не просто реагировать на них, а воспользоваться ими себе во благо.

Джордж Бернارد Шоу как-то заметил, что прогресс зависит от людей, способных поступать безрассудно. Он говорил, что разумные люди приспособляются к ок-

ружающему миру, в то время как безрассудные упорно пытаются подогнать мир под себя. Следовательно, при любом сбое последовательности событий мы должны следовать за безрассудными людьми, а еще лучше, добавлю я от себя, за безрассудными женщинами.

В этом смысле мы вступаем в Эпоху безрассудства. Мы сами должны сформировать для себя будущее. Наступило время, когда верным является единственное предсказание: в будущем ни одно из пророчеств не оправдается. Итак, пришло время принятия смелых решений как в личной, так и общественной жизни, время самых невероятных и безрассудных идей.

Цель этой книги — понять, какие перемены ожидают нас в ближайшем будущем, для того чтобы люди и общество в целом смогли бы ограничить возможный ущерб и извлечь из перемен как можно больше выгод. Изменения, в конце концов, это тот же рост, синоним слова «обучение». Это нам под силу: мы, если захотим, воспользуемся переменами себе во благо.

История, или предмет обсуждения этой книги, основывается на следующих трех предположениях:

- что изменения все время отличаются друг от друга, что они непоследовательны и не являются частью паттерна;\* что такая дискретность время от времени имеет место в жизни, хотя она нередко запутывает и беспокоит людей (особенно наделенных властью);
- что незначительные перемены в действительности могут сильно изменить нашу жизнь, даже если в свое время они прошли незамеченными; а то, каким образом перемены затронут *нашу работу*, сильно повлияет на то, как мы вообще будем *жить*;
- что для того, чтобы справиться с непоследовательными изменениями, требуется непоследовательное, перевернутое с ног на голову мышление, пусть даже

действия человека и его мысли покажутся кому-то абсурдными.

### К изменениям невозможно привыкнуть

Тридцать лет назад я поступил на работу во всемирно известную мультинациональную компанию. Один из ее сотрудников, пытаясь подбодрить новичка, заметил: «Твоя жизнь пройдет под знаком перспективной работы». Вершина моей карьеры представлялась собеседникам как назначение меня главным администратором одного из отделений компании в какой-то далекой стране. Я был польщен. Но мне пришлось оставить компанию задолго до покорения карьерной вершины, и к тому времени я знал, что ни должности, которую я мог бы занять, ни отделения, в которое я должен был быть направлен, ни страны, в которой я должен был работать, не существует.

Тридцать лет назад я думал, что моя жизнь будет длинной непрерывной колеей, по которой я стремительно поднимусь вверх к поджидающей меня удаче. Сегодня я несколько больше информирован. Тридцать лет назад моя компания воспринимала будущее как нечто предсказуемое, планируемое и управляемое. Сегодня сотрудники организаций гораздо менее уверены в этом. Тридцать лет назад большинство людей думали, что изменения означают усовершенствование того, что уже существует. Они рассчитывали на инкрементальные,\* пошаговые, приветствуемые всеми перемены. Сегодня мы твердо уверены в том, что во многих областях жизни мы не можем гарантировать улучшение *status quo* — касается ли это работы или денег, мира или свободы, здоровья или счастья. Вряд ли кто-то из нас рискнет предсказать, что же произойдет в нашей собственной жизни в недалеком будущем. Изменения становятся все более непредсказуемыми и в то же

\**Инкрементальность* — увеличение, рост, прибыль.

время все более восхитительными (кончено, если мы захотим их такими воспринять).

Изменения, конечно, всегда будут такими, какими мы предпочтем сделать их, хорошими или плохими, тривиальными или значительными. Возьмем, к примеру, слово «*change*» и рассмотрим, как используют его англичане. Может ли какое-то другое слово означать столь разные вещи?

- «*Change is part of life*» («Изменения — это часть жизни»);
- «*There is a change in the arrangements*» («В эту модель одежды были внесены изменения»);
- «*Please count your change*» («Пожалуйста, пересчитайте сдачу»);
- «*Please change this wheel*» («Пожалуйста, поменяйте колесо»);
- «*I will not change*» («Я останусь прежним»);
- «*Where do I change trains?*» («Где мне сделать пересадку?»);
- «*She is a clever change agent*» («Она умный агент по обмену жилья»).

Если одно и то же слово используется для описания вещей тривиальных (изменений в одежде) и значительных (жизненных перемен), можем ли мы разграничить, в каком случае оно уведомляет нас о чем-то важном, а в каком — нет? Когда одно и то же слово имеет значение «прогресс» и «непоследовательность», как мы узнаем, «кто есть кто»? Кого запутывает английский язык, иностранцев? Или самих англичан?

Большинство людей действительно думают, что изменения должны оставить все по-старому, но устранить имеющиеся сегодня недостатки. Весьма удобный подход. В пьянящие годы экономического бума 1960-1970-х гг. многие из нас превратились в идеалистов, воспринимающих будущее исключительно сквозь «розовые очки». Большое станет еще больше, сильное — еще сильнее, и даже лишенные собственности бедняки лелеяли надеж-

ду однажды разбогатеть. Это был взгляд на перемены, который никого не огорчал. Трудность тут только в одном: данный подход не срывает, по крайней мере если ожидания и оправдываются, то ненадолго (в чем убедились даже, казалось бы, сверхблагополучные Япония, Германия и, возможно, США). В каждом из этих обществ сейчас все более уместным становится вопрос: «Ну и каким будет следующий фокус?»

И не потому, что повышается скорость изменений (хотя ускорение действительно имеет место). Если мы выстроим график скорости передвижения людей начиная, например, с 500 г. до н.э., то увидим, что резкие скачки наблюдались в те моменты, когда на смену лошадям пришли автомобили, затем самолеты, затем ракеты. Но такие изменения не страшны, потому что они действительно относятся к тем, которые делают жизнь «все лучше и лучше». Вот когда график выбивается из привычной схемы, мы начинаем беспокоиться, так как мир вокруг становится менее предсказуемым и менее управляемым. Инкрементальные изменения вдруг становятся непоследовательными. Теория катастроф, как ее называют в математике, интересна и символична: кривая то делает обратную петлю, то стремительно падает вниз, то неожиданно вновь идет ровно. То есть устойчивая тенденция к ускорению отсутствует, кривая непрерывно петляет.

Я верю, что непоследовательность — отнюдь не катастрофа и что она определенно не должна восприниматься как катаклизм. Наоборот, я считаю, что непоследовательные изменения — шаг вперед для общества, передвигающегося по трамвайным линиям, привыкшего к колеям и шорам; общества, которое наконец-то отказалось от протоптанных троп в пользу неизведанных дорог, по-новому воспринимающего многие вещи. Мне нравится история о перуанских индейцах, которые, не имея понятия о парусном флоте, увидев на горизонте паруса испанских конкистадоров, посчитали это капризом погоды и продолжили заниматься насущными делами. Они вы-

сокомерно решили, что такого не может быть, а в результате произошла катастрофа. Мне также нравится история о лягушке, брошенной в холодную воду, которую потом начали медленно подогревать. В результате лягушка позволила сварить себя живьем. Я просто хочу сказать, что в определенной точке последовательные изменения утрачивают это свойство, становятся непоследовательными и требуют изменений в человеческом поведении. Если мы не хотим повторить судьбу перуанских индейцев, мы должны научиться правильно воспринимать непоследовательные изменения.

Данное положение еще более революционно, чем оно звучит «на слух». Слово «непоследовательность» едва ли произведет сенсацию среди масс. Однако воспользоваться непоследовательным изменением означает, в частности, необходимость переосмысления привычного способа восприятия вещей. В мире инкрементальных изменений разумно подражать старшим, надлежащим образом перенимать то, что они оставляют (и знания, и обязанности). В условиях непоследовательности отнюдь не очевидно, что пути, по которым шли предшественниками, станут и вашими дорогами. Нам нужны новые правила для новой игры, и мы будем открывать их сами. Только тогда обучение становится свободным исследованием, постановкой вопросов и экспериментированием. Изучение того, что, по мнению учителей и родителей, уже известно, должно быть усвоено, может оказаться бесполезной тратой времени. Новый путь обучения может показаться если не откровенным мятежом, то по крайней мере непочтительностью. Словом, допустите непоследовательность в ваших делах, и вы испугаете осведомленных, руководство и тех, кто находится у власти.

Те, кто вполне комфортно чувствует себя в условиях последовательных изменений, гарантируют, что они сохранят контроль над всем и вся. Инстинктивно они предпочитают верить, что порядок вещей не изменится. Как говорил Манкур Ольсен, необходима революция для то-

го, чтобы разблокировать общество, и шок, чтобы гальванизировать организации. Возможно, поэтому в Англии, в которой триста лет не было революций, предпочитают считать, что *status quo* должен «идти вперед», и организации так часто упускают момент, когда им необходимо было осваивать новое.

Вот почему многие уверены, что организационные изменения должны быть предсказуемыми и уныло последовательными:

- **СТРАХ** — возможность банкротства, поглощения компании или коллапса;
- **НОВЫЕ ЛИЦА** — к руководству приходят новые люди;
- **НОВЫЕ ВОПРОСЫ** — вопросы, исследовательские группы, исследования старых путей и новых возможностей;
- **НОВЫЕ СТРУКТУРЫ** — существующий паттерн разрушается и реорганизуется для того, чтобы избрать новую перспективную сферу деятельности и разогнать имеющиеся «клубы»;
- **НОВЫЕ ЦЕЛИ И СТАНДАРТЫ** - новые организации самостоятельно устанавливают новые цели и задачи.

Всегда ли для того, чтобы переосмыслить нечто, нам необходимы мучительные встряски? Действительно ли для того, чтобы обеспечить морской лайнер достаточным количеством спасательных шлюпок для всех пассажиров, должен затонуть «Титаник»? А для того, чтобы *NASA* изменила направление процесс принятия решений и систему приоритетов необходимо, чтобы взорвался «Челленджер»? Сколько человек должны умереть, чтобы автомобили стали более безопасными?

Основная идея этой книги состоит в том, что мы живем в эпоху *непоследовательных изменений*. Глупо, подобно перуанским индейцам, закрывать на это глаза. Не надо ждать, пока мы сваримся, как та лягушка, не надо ждать

революций. Непоследовательные изменения несут с собой не только проблемы, но и открывают новые возможности. Если мы изменим наши установки, наши привычки и методы деятельности некоторых наших учреждений, может наступить время новых открытий, нового просвещения и новой свободы, время реального обучения.

Попросите ваших знакомых (как это часто делаю я сам) вспомнить два-три наиболее важных жизненных события. Вряд ли вы услышите историю о том, как они побывали на неких курсах по повышению квалификации. Скорее всего вам расскажут о встречах с возможной смертью, о жизненных кризисах или об открывшихся новых, неожиданных возможностях. Другими словами, ваши знакомые вспомнят о временах, когда из их жизни ушла последовательность, когда им не пригодились ни прошлый опыт, ни старые правила, ни руководства. Однако они уцелели и считают, что выросли как личности, что они многому научились. Следовательно, использование непоследовательных изменений — один из способов личностного роста.

### Начините с малого

Наша жизнь протекает как бы на двух уровнях. Как-то американских подростков попросили перечислить возможные в будущем критические события. Получилось примерно следующее:

- Альянс США и СССР.
- Открытие лекарства от рака.
- Дети из пробирки.
- Случайный ядерный взрыв.
- Распространение анархии в мире.
- Роботы захватывают политическую власть в США.

Каждый из нас может составить собственный перечень триумфов и несчастий. Когда одну женщину попросили перечислить критические события в ее жизни, она написала следующее:



- Переезд в свою собственную квартиру.
- Учеба в школе дизайна.
- Получение водительских прав.
- Приобретение собаки.
- Свадьба.
- Рождение ребенка.
- Смерть.

Эта книга об изменениях, но об изменениях, принадлежащих скорее ко второму, а не к первому перечню. Об изменениях из первого списка написано в других книгах другими людьми. Эта работа создавалась автором, убежденным в том, что очень часто на первый взгляд не заслуживающие особого внимания события навсегда изменяют всю нашу последующую жизнь.

Появление дымохода, например, может привести к большим изменениям, чем любая война. Без дымохода все обитатели дома, собравшись вокруг огня, должны были все равно жаться друг к другу. Появление же дымохода позволило обогревать не одну, а все (при желании) комнаты дома. Необходимость в зимней сплоченности масс исчезла.

Центральное отопление на самом деле означает децентрализацию обогрева зданий. Оно дает возможность громоздить блоки жилища одно над другим, устремляясь в небо, и поэтому люди отдаляются друг от друга, живут далеко от земли, но в тепле.

Никто не призывает отказываться от дымохода и центрального отопления, но их изобретатели (имена которых забыты, если когда-либо были известны) вряд ли когда-нибудь задумывались о тех переменах, которые произведут их открытия в нашей социальной архитектуре. Среди прочих вещей я утверждаю, что телефон — это эквивалент дымохода наших дней, он также непредумышленно, но значительно изменил образ действий человека как на работе, так и в личной жизни.

Как-то, пытаясь «забить» место на парковке, я спросил одного из сидевших в автомобиле водителей: «Когда вы собираетесь уезжать?» «Не раньше, чем через пару часов», — ответил он. И тут я увидел на сиденье перед ним портативный компьютер и телефакс, присоединенные к телефонной линии его машины. Он использовал автомобиль как мобильный офис.

Как и центральное отопление, телефон и выполняющие сходные функции устройства делают возможным совместный труд разделенных пространствами людей. Рассредоточенные организации — реальность сегодняшнего дня, имеющая весьма важные последствия. Ведь далеко не все стремятся смешаться в кучу. Как заметил однажды Б. Паскаль, источник всех мировых бед — невозможность для человека пребывать в комнате одному. Особенно если обязан в ней находиться.

Дымоходы и телефоны — технология всегда является потенциальным триггером\* непоследовательности. Экономическая реальность — еще один триггер. Правительство имеет возможность смягчить воздействие внешних факторов, но не устранить их. А в результате ответ на вопрос о жизни или смерти государств определяется их сравнительными преимуществами. Иметь сравнительное преимущество значит обладать чем-то таким, за что другие будут платить деньги, — будь то нефть, минералы, дешевая рабочая сила, яркое солнце или «мозги». В Англии и других промышленно развитых странах постоянно возрастает цена «хороших голов». Умные люди всегда делают умные вещи, обладающие ценностью, несравнимой со стоимостью сырьевых материалов. Наличие в стране людей с высоким интеллектуальным потенциалом позволяет ей импортировать все товары и продукты, которые нельзя добыть, вырастить или изготовить на собственной территории. Это наиболее предпочтитель-

*Триггер* — переключатель, позволяющий резко, скачкообразно переходить из одного состояния в другое.

ный путь. Звучит прямо и просто, но так оно и есть. Потребность в умных людях повсеместна, а вот нужда в тех, кого нельзя назвать такими, снижается. В организациях, производящих на свет «умные» вещи, масса времени уходит на обработку разнообразнейшей информации. Факты, цифры, слова, картины, идеи, аргументы, встречи, бумаги, конференции «размножаются» гораздо быстрее, чем кролики. Информация передается по телефонным линиям; поэтому технология и экономика перемешиваются и создают непоследовательность в формах, навыках и целях многих наших организаций. По всей видимости, «умные» организации работают не так, как обычно, они отличаются от других по форме, обычаям, способам управления и т. д.

Барри Джонс, министр правительства Австралии, перечислил типичную для информационного сектора человеческую деятельность:

|                          |                                    |
|--------------------------|------------------------------------|
| Обучение                 | Творческое искусство и архитектура |
| Исследования             | Дизайн                             |
| Офисная деятельность     | Музыка                             |
| Коммунальные услуги      | Обработка данных                   |
| Коммуникации             | Программное обеспечение            |
| Медиа                    | Сбыт                               |
| Фильмы                   | Бухгалтерия                        |
| Театр                    | Юриспруденция                      |
| Фотография               | Психиатрия и психология            |
| Почта и телекоммуникации | Социальная деятельность            |
| Книгоиздание             | Менеджмент                         |
| Печать                   | Реклама                            |
| Банки                    | Церковь                            |
| Недвижимость             | Наука                              |
| Администрация            | Профсоюзы                          |
| Музеи и телевидение      | Парламент                          |

Кто-то добавит в список биржевое маклерство, консультации, журналистику, организацию конференций, секретарскую работу, медицину, политику и местные органы власти.

Маловероятно, что все без исключения читатели найдут в этих перечнях свою работу.

Технология и экономика потенциально перетекают одна в другую. Основное допущение этой книги состоит в том, что данное сочетание и инициирует изменения всех сортов. Социальные обычаи могут быть трансформированы. В информационном обществе женщинам легче найти подходящую им работу. В наши дни женщины имеют возможность самостоятельно прокормить себя и свою семью, и многие предпочитают так и поступать. То, что в прежние времена было технологически и экономически невозможным, а значит, и социально недопустимым, становится возможным и приемлемым. Таким образом, непоследовательность «просачивается» и в семьи.

Слова — это «сигнальный рожок» социальных изменений. Вслед за переменами в языке идут изменения в человеческом поведении. Десять лет назад таких понятий, как «отцы-домохозяйки», «супруги, живущие раздельно», и множества других просто не существовало. В них не было нужды. Раньше, когда организации приглашали на работу исключительно мужчин, никому и в голову не приходило называть супругов «партнерами» (как это делают сейчас, подчеркивая, что супружество — это не только устойчивое родство).

Только подумайте об этом!

В основе непоследовательного развития событий лежит комбинация из изменяющихся технологии и экономики, и прежде всего информационной технологии, биотехнологии и связанных с ними отраслей. Изменяясь, они трансформируют окружающий мир.

Информационные технологии связывают вычислительные возможности компьютера с микроволнами, кос-

мическими спутниками и оптоволоконными телекоммуникационными сетями. Это технология, которая не *переползла*, а резко *перепрыгнула* в будущее. Говорят, что если бы автомобильная промышленность развивалась так же стремительно, как мощность компьютерных процессоров, то цена лимузина «Rolls-Royce» не превышала бы сегодня и \$1.

Биотехнологии — это совершенно новая отрасль, которая выросла из исследований ДНК, генетического кода нашей жизни. Вместе с этой наукой и отраслью выросло только одно поколение, и только сейчас в повседневной жизни появляются новые типы сельскохозяйственных культур, генетическая дактилоскопия и другие новые возможности (как благоприятные, так и негативные) использования того, что называют биоинженерией.

Эти две технологии развиваются настолько стремительно, что вряд ли кто-то возьмет на себя смелость предсказать, в чем будут заключаться разработки в этой области, но вполне вероятно, что некоторые из них через десять—двадцать лет радикально изменят нашу жизнь. Не так давно одна из консультационных компаний опросила группу молодых менеджеров на предмет того, какие из 200 экспериментальных разработок они считают наиболее перспективными. Вот какие ответы были получены.\*

#### *Беспроволочные телефоны «Mark 2»*

Появление следующего поколения беспроводных телефонов означает, что каждый желающий сможет приобрести по приемлемой цене портативный персональный телефон, который можно будет использовать повсюду. При наличии портативного компьютера и телефакса сиденье автомобиля или поезда превращается в офис. Что еще интереснее, телефон будет принадлежать человеку, не привязанному к одному месту. Мы будем иметь

\* Эта книга вышла в 1991 г., что следует учитывать, читая о «перспективах».

возможность связаться с абонентом, даже не представляя, где он в данный момент находится.

#### *Моноклонные антитела*

Генетически сконструированные микроорганизмы, предотвращающие определенные болезни, уже сегодня используются достаточно широко, а в будущем их ожидает огромное поле деятельности. Для того чтобы предотвратить основные коронарные болезни, могут быть промышленно изготовлены вещества как свертывающие, так и «разжижающие» кровь. Обсуждается возможность широкого использования «протеина Скавенгера», разработанного для того, чтобы локализовать в потоке крови нежелательные вещества, например избышек холестерина. К концу XX в. будут доступны средства против рака и, возможно, СПИДа. Сейчас уже понятны причины старческого слабоумия и разрабатываются медикаментозные средства его лечения. Когда большую часть болезней можно будет излечить или предотвратить, человеческая жизнь будет длиться пусть не вечность, но намного дольше, чем сейчас.

#### *Трансгенетическое свиноводство*

В недалеком будущем появится возможность использования органов животных для пересадки их человеку. Свинья биологически очень похожа на человека, и сейчас обсуждается способ разработки эмбриона для создания трансгенетического их вида с органами, более похожими на человеческие, чем на животные. Свинарники однажды могут стать совершенно отличным от того, чем они являются в настоящее время, — поставщиками затребованных больницами органов.

#### *Водяные поля*

Возможно, генетики создадут сельскохозяйственные культуры, которые можно будет выращивать на бедных по составу почвах и даже в воде (как морские водорос-

ЛИ!). Обсуждается идея создания растения, которое будет потреблять азот не из земли, а прямо из воздуха; таким образом уменьшится потребность в удобрениях. И тогда в каждой стране можно будет выращивать какие угодно сельскохозяйственные культуры.

#### *Энзим-катализаторы*

Микроорганизмы могут использоваться и в различных промышленных процессах. Некоторые будут задействованы для извлечения минералов в месторождениях, разработка которых в силу низкого содержания необходимых веществ была экономически нецелесообразна. При этом можно взять каких-нибудь насекомых и натренировать их уничтожать ненужные материалы. В наше время одной из наиважнейших задач химической промышленности является избавление человечества от мусора. На самом деле мусор можно превращать в метан, одновременно увеличивая выпуск энергии. А представьте себе корабли, корпуса которых очищают морские микроорганизмы?

#### *Универсальные эксперты*

Все врачи будут иметь доступ к содержащим новейшие медицинские сведения компьютерным базам данных. Медицинские экспертные системы хотя и уменьшат потребность в специалистах, но вряд ли вытеснят настоящих врачей; напротив, они позволят им постоянно совершенствоваться. Такие экспертные системы будут использоваться представителями самых разных сфер — от адвокатских контор до супермаркетов.

#### *Слышащий компьютер*

Однажды на рабочих столах служащих появятся воспринимающие человеческую речь компьютеры, и тогда каждый из них превратится в собственную машинистку вне зависимости от того, использует он клавиатуру или нет.

#### *Облученная пища*

Облучение, как только мы убедимся в том, что оно безопасно, сделает возможным приобретение «свежей» пищи в любом месте на Земле в любое время года. Появятся также отбивающие аппетит пилюли для тех, кто найдет новые продукты слишком соблазнительными, и даже продукты, улучшающие здоровье, для тех, кто хочет хорошо питаться и быть здоровым.

#### *Телекаталоги*

Продажи по телевизору и телефону стали вполне привычным делом, а вскоре каждый магазин будет иметь возможность продемонстрировать имеющиеся в нем товары и их цены на телеэкране. Будут организованы локальные центры, доступные для всех, кто не желает переплачивать при покупке товаров. Посещение магазинов на *High Street* станет не обязанностью, а удовольствием: там будет все, на любой вкус.

#### *Смарт-карты*

Такие уже используемые во Франции карты вытесняют наличные деньги, ключи от замков, кредиты и т. д. Они не только позволяют пользоваться ими дома и в автомобиле, но и автоматически изменяют баланс вашего банковского счета.

#### *Генетическая дактилоскопия*

Вместо личных идентификационных номеров, которые легко обнаружить и заменить, на наших картах появятся отпечатки пальцев; воспроизвести их кому-то другому не под силу. Генетическая дактилоскопия может быть использована для обнаружения преступников по микроследам, которые они оставляют на местах преступлений, а также для диагностики наследственных или скрытых болезней. Вскоре станет возможным открытие национального банка, в котором будут храниться отпечатки пальцев всех жителей страны. Скоро о нас будет

известно все — и то, что мы знаем сами о себе, и даже то, что нам неизвестно. Как же тогда быть с невмешательством в личную жизнь?

### *Карты виндэкранов*

Вскоре станут привычными компьютеризированные автоматически направляющие экраны. Они подскажут автомобилисту оптимальный путь к месту назначения (учитывая погоду, плотность движения, ремонтные работы) и спроецируют его на экран, как в военном самолете (водителю не нужно будет отрывать глаза от дороги).

### *Регистрация пробега автомобиля*

Прокладка специальных кабелей под городскими дорогами позволит установить в автомобилях измерительный прибор, запрограммированный для того, чтобы указывать пробег автомашин на единицу горючего в различных частях города. В результате вы получите распечатку (эквивалент телефонного счета в конце месяца), в которой будет дана оценка эксплуатации вашего автомобиля на городских дорогах. В Гонконге такая система уже действует, а значит, она доступна для любого города (хотя специальные лицензии для внутригородского использования автомобиля — это, вероятно, только первый шаг решения транспортной проблемы).

Мы воспринимаем технологии как нечто естественное. В наши дни видеомэгнофоны — неотъемлемая часть домашней обстановки. Но важна не технология сама по себе, а тот эффект, который она, пусть даже непреднамеренно, оказывает на наши жизни. Микроволновые печи были хорошей идеей, но вряд ли их изобретатель понимал, в чем будут состоять последствия их широкого распространения как для домашних хозяйств, так и для более автоматизированных предприятий общественного питания. Микроволновые печи превратили процесс приготовления пищи из необходимости в процесс выбора.

Изменились наши домашние привычки, многие уже отказались от семейных обедов и ужинов, ведь каждый член семьи может выбрать желаемое блюдо, мгновенно разогреть его и «перекусить» (как утверждает реклама).

Во вред или во благо используются инновации — зависит от каждого из нас. Технология сама по себе нейтральна. Мы можем ее использовать как для обогащения нашей жизни, так и во вред ей. Единственное, на что мы не имеем права, так это на притворство и жизнь в саду воспоминаний, как будто время остановилось. Это не так.

### *Мышление, перевернутое с ног на голову*

Непоследовательные изменения требуют перемен в мышлении. Если все идет не так, как раньше, то и нам нужно на все взглянуть по-новому. Новые слова, понятия всегда сигнализируют о появлении новых идей. Поэтому неудивительно, что непоследовательное, перевернутое с ног на голову мышление никогда не приветствовалось приверженцами последовательного развития и сложившегося *status quo*. Н. Коперник и Г. Галилей — ярчайшие представители нестандартного мышления — не дождались благодарности современников. Иисус Христос, проповедовавший благословенность земных послушания и бедности, призывавший первых занять последние места в ряду, умер преждевременно, страшной смертью. Но идеи мучеников живы и, как все здравые идеи, содействуют высвобождению новой энергии и созданию новых возможностей. Пройдет время, и, вполне вероятно, мы будем уверены в том, что самыми влиятельными людьми XX столетия были не А. Гитлер и У. Черчилль, И. Сталин или М. Горбачев, а З. Фрейд, К. Маркс и А. Эйнштейн, не изменившие ничего, кроме образа нашего мышления. Не каждый сегодня знает имя Френсиса Крика, однако именно он вместе с Джеймсом Уотсоном и Морисом Уилкинсом открыл генетический код, ДНК. Таким образом исследователи заложили основы промышленных мик-

робиологии и биотехнологии, от которых во много будет зависеть развитие экономики будущего.

Креативное нетрадиционное мышление таких людей послужило предпосылкой для создания этой книги. Новые мысли о давно известном помогут высвободить дополнительные запасы энергии и сделают невозможное возможным. И не нужно стремиться к величию А. Эйнштейна или пытаться вникнуть во все доктрины К. Маркса. Пусть все будет более будничным и знакомым. Если вы решите относиться к своим повседневным обязанностям, как к возможности научиться новому, вы откроете, что приготовление пищи может быть творчеством, рубка дров — искусством, воспитание детей — образовательным опытом, а поход по магазинам — социологическим исследованием. Организации, рассматривающие людей как активы, требующие бережного отношения, любви и инвестиций, ведут себя не так, как компании, в которых кадры отождествляют с издержками, которые необходимо урезать при первом удобном случае. Перевернутое мышление не изменяет ничего, кроме образа нашего мышления, но это как раз и является его отличительной чертой.

Главные герои этой книги — трилистники, пончики и портфели. Эти слова не претендуют на то, чтобы стать во главе забавного разбиения на группы, но заставляют по-новому взглянуть на давно известные вещи. Тридцать лет назад Дональд Шон, американский специалист по организациям и обучению, говорил о том, что креативность, и прежде всего научное творчество, возникает благодаря «перемещению понятий», использованию концепций, заимствованных из одной области, в другой с целью выработки нового взгляда на ситуацию. Теория относительности А. Эйнштейна — выдающийся пример использования такого подхода. В равной степени, если не сказать больше, он применим и к сфере человеческой деятельности. Новые образы, о которых сигнализирует появление новых терминов и слов, являются столь же

важными, как и новая теория. Ведь без новых средств образного выражения новая теория может просто остаться незамеченной. Большая часть того, о чем вы прочитаете в этой книге, не ново, об этом писали многие авторы. Просто раньше их слова остались незамеченными.

Перевернутое мышление приглашает вас рассмотреть маловероятное, если не абсурдное. Н. Коперник смог создать модель Солнечной системы. Во времена нарушения последовательности рассматривайте самые фантастические гипотезы.

- Перевернутое мышление подсказывает, что мы должны прекратить пустопорожние рассуждения о так называемых наемных работниках и занятости. Эти слова появились в английском языке всего около 100 лет тому назад. Если бы работа определялась как вид деятельности, часть из которой подлежит оплате, то тогда каждый из нас являлся бы рабочим практически на протяжении всей своей жизни. Если бы каждый человек в течение активного периода жизни рассматривался как самозанятый, то тогда и по закону, и по логике вещей у нас просто не было бы незанятых. Да, кто-то может быть бедняком, но именно это — исправимо. Слова «выход на пенсию» или «безработица», используемые как противоположные понятию «занятость», исчезли бы за ненадобностью.
- Перевернутое мышление предполагает, что если мы обеспечим каждого человека социальным пособием, то его получение не будет больше считаться унижительным. Эта ситуация будет означать не отсутствие желающих работать, а лишь то, что каждый по праву получает начальный «социальный дивиденд», который, подобно зарплате, должен постепенно увеличиваться.
- Перевернутое мышление интересуется: кто из волшебников распорядился установить для большинства людей рабочую неделю, равную сорока часам, распределенным на пять дней? Почему, например,

нельзя распределить 2000 часов рабочего времени за год иными способами?

- Перевернутое мышление отмечает, что и в XIX, и в XX в. средняя продолжительность брака составляла пятнадцать лет. В XIX в. причиной окончания супружеских отношений являлась смерть мужа или жены, а в XX в. — развод. Должны ли все взаимоотношения, включая и трудовые, ограничиваться фиксированным сроком?
- Перевернутое мышление подсказывает, что в некоторых случаях желательно вознаграждать некоторых людей за *неиспользование* ими своих знаний. В наше время стоматологи получают деньги за выполненное лечение. Поэтому у них возникает неизбежное искушение диагностировать необходимость медицинского вмешательства там, где оно, возможно, не требуется. Если бы вознаграждение дантиста зависело от числа людей со здоровыми, а не с больными зубами, то мы имели бы меньше врачей этой специальности и лучшее состояние здоровья населения. Подобным образом нетрадиционное мышление отмечает, что национальное здравоохранение управляется и вознаграждается так, как если бы оно было национальной системой обслуживания больных, и ставит вопрос о том, почему данная ситуация не может быть изменена кардинальным образом.
- Перевернутое мышление предполагает, что вместо *общенационального* учебного плана образования необходимо ввести *индивидуальные* планы для каждого ребенка (возможно, в рамках некоей общей образовательной системы), которые будут рассматриваться как формальный контракт между семьей и школой.
- Перевернутое мышление ставит вопрос о том, всегда ли выплата большего количества денег за большие усилия является наилучшим способом вознаграждения всех людей во всех ситуациях? Возможно, в оп-

ределенные периоды жизни получение большего количества свободного времени будет не менее ценно, чем получение большего количества денег.

- Перевернутое мышление интересуется тем, почему нормой должны быть одна профессия и работа в одной организации. Почему не иметь три специальности, последовательно сменяемые по мере снижения трудовой энергии и приобретения опыта?
- Перевернутое мышление предлагает задуматься о том, почему помощники всегда оказываются более молодыми, чем их руководители. Почему люди средних лет не могут переучиваться, с тем чтобы работать неполный рабочий день помощниками врачей, учителей, социальных работников и юристов (как парапрофессионалы, отказавшиеся от работы по своей профессии в полном ее объеме, с тем чтобы выполнять более специализированные функции).
- Перевернутое мышление задает вопрос: «Почему пользование автомобильными дорогами является бесплатным, а пользование железными дорогами — чрезвычайно дорогим?» Возможно, ситуация здесь должна быть изменена (как, например, это сделано в Италии).
- Перевернутое мышление отмечает, что деятельность власти должна оплачиваться теми людьми, от лица которых они выполняют свои функции; а в некоторых организациях должна быть введена формальная система оценки, когда подчиненные оценивают работу своих руководителей.
- Перевернутое мышление допускает, что в ближайшем будущем в течение длительного времени вне компаний будут работать больше людей, чем в организациях. Сегодня во многих организациях число так или иначе связанных с распространением выпускаемого продукта или предоставлением услуг постоянных работников не превышает четверти всех занятых.

- Перевернутое мышление, таким образом, предполагает, что было бы лучше платить людям за работу, которую они делают, а не за время, которое они затрачивают на ее выполнение. Очевидно, что если работники находятся вне поля зрения менеджмента или вообще действуют за пределами организации, время, выделяемое ими на процесс труда, не может быть точно измерено.

Я мог бы продолжать и продолжать этот перечень. На первый взгляд невозможные или даже нелепые, многие из этих идей уже обсуждались в качестве практических предложений. В этой книге будут рассмотрены некоторые из такого рода идей в русле изменений, вызванных появлением новых нарушений последовательности.

Пришло время использования новых образов, время «открывать окна» (даже в том случае, если некоторые двери остаются закрытыми). Совсем не обязательно медленно ковылять в будущее, бросая страстные взгляды в прошлое; в наших силах встретить изменившуюся реальность лицом к лицу. Кроме того, если вы хотите продолжать движение, это положение будет более безопасным.

Однако некоторые люди не приемлют движения. Любое изменение означает для них отказ от чего-то привычного (даже если оно неприятно) ради неизвестного (которое может оказаться более благоприятным). Такие предпочитают прятаться в хорошо известной им норе, а не «рыть» новую. Но им следовало бы знать — эпоха непоследовательных изменений означает, что состояние покоя уже не может рассматриваться как приемлемый вариант выбора, так как почва уходит из-под ног у всех. Наша книга имеет для любителей покоя значительно большее значение, чем для приверженцев движения или потрясателей основ. Именно им необходимо осознать происходящее, понять, что движение и перемены играют все более важную роль в нашей жизни, что посредством изменений мы учимся и развиваемся (хотя эти процессы могут протекать весьма болезненно).

Эта книга написана для тех, кто обречен на жизнь в непрерывно изменяющейся среде, но не хочет или не может замечать перемен. Она не является ни учебником для потенциальных лидеров, ни политическим трактатом; скорее она представляет собой содержащий некоторые предостережения для путешественника-путеводитель по неизвестной стране.

Однако она отражает точку зрения всего лишь одного человека. Эра безрассудства не приемлет определенности. Эта книга является путеводителем по стране, в которой пока побывали несколько путешественников, и ее территорию еще предстоит тщательно исследовать. Я не стремился убедить каждого читателя в правильности моих прогнозов и предписаний. Скорее я хотел показать, что мир вокруг нас действительно изменяется и нам необходимо изучать последствия этих перемен. Эпоха безрассудства является эрой благоприятных возможностей, даже если первыми на ум приходят мысли о конце света.

Если эта книга поможет взглянуть на вещи с другой точки зрения, если иногда она вызовет понимающее «ага, разумеется, все идет именно таким образом!», если вы попытаетесь действовать вопреки правилам логики, с тем чтобы сделать мир таким, каким он должен быть, я буду считать свою задачу полностью выполненной.



## Глава 2

# Числа

Числа являются подсказками. Они объясняют, почему те или иные явления обязательно выходят за те пределы, откуда нет возврата. И тогда о них забывают, забывают, забывают... Большинство из нас этого просто не замечают. Кроме того, числа отражают различные количества людей — работающих, умерших и подрастающих. Демография — слишком «тоскливое» слово для определения интереснейшей дисциплины.

### Новое меньшинство

В начале XXI в. в индустриально развитых странах менее половины всей рабочей силы будет трудиться в организациях полный рабочий день. Они, так называемые инсайдеры, образуют новое меньшинство как раз тогда, когда мы начинаем думать, что наличие настоящего рабочего места является нормой жизни для каждого. Остальные люди не будут безработными, хотя в каждой стране останутся и члены этой «резервной армии труда», как называл ее К. Маркс. Многие будут работать не по найму, причем их число год от года будет возрастать; многие будут заня-

ты неполный день или работать временно, причем иногда по собственному желанию, а иногда в силу особенностей спроса на труд. Кроме того, везде имеется еще одна резервная армия — домохозяек, тех, кого в ОЭСР так метко называет «неоплачиваемыми домашними работниками», женщин, чьи таланты и энергия не ограничиваются заботой о семьях. Если мы учтем все эти группы, то получим, что их численность практически сравнялась с числом тех, кто имеет полную занятость.

Когда менее половины имеющейся рабочей силы занято полный рабочий день, вряд ли имеет смысл считать нормой такую занятость, при которой люди работают в течение полного рабочего дня. Непрерывные изменения превратились в непоследовательные, прерывистые, и мы стали пересматривать наши представления о «работе», «профессии» и «карьере».

Причина этого изменения заключается в возникновении организации-трилистника, которая более подробно будет рассмотрена в гл. 3. По сути же она является формой организации, в которой стержень, стебель и держащийся на нем листок из основных менеджеров и сотрудников дополняется работающими по договору контракторами (подрядчиками) и работниками, занятыми неполный рабочий день. Этот способ организации не является чем-то новым — создатели и малых, и крупных структур использовали его на протяжении многих поколений (газеты с наборщиками и стрингерами, фермеры с их работниками, нанимаемыми по контракту на уборку урожая или на период отпуска). Что является новым, так это расширяющееся использование аналогичных организационных структур в большом бизнесе и в государственном секторе. Возможно, что в недалеком будущем все организации перейдут к структуре трилистника.

Популярность трилистника объясняется тем, что данная структура позволяет минимизировать затраты. Организации начинают осознавать, что, несмотря на то что в некоторых случаях наличие под рукой всех необходи-

мых специалистов в течение всего рабочего дня (потому что они получают за это деньги) весьма удобно, столь дорогостоящий подход означает бесполезную трату необходимых ресурсов. Гораздо выгоднее держать таких работников за штатом и привлекать их самостоятельно или с помощью контрактора, т. е. приобретать их услуги только в случае необходимости.

Данная стратегия является весьма разумной при условии изобилия рабочей силы и при наличии возможностей выбора ее поставщиков. При производстве товаров любой избыток ресурсов людей или оборудования всегда может быть обращен на пользу и направлен на создание изделий про запас на случай резкого повышения спроса. Но компании, оперирующие в сфере услуг, не могут или по крайней мере не должны делать подобных накоплений и поэтому вынуждены идти на более гибкие отношения с рабочей силой.

Оба этих фактора существуют и в настоящее время. В промышленно развитых странах предложение труда, т. е. потенциально возможное количество рабочей силы, увеличивается (вследствие имевшего место в 1960-х гг. пика рождаемости), а число жен этих мужчин из поколения бэби-бумеров, влившихся в ряды рабочей силы в 1990-х гг., только в Великобритании превышает 1 млн. В то же время во всем мире продолжают необратимые изменения в сфере услуг. В период 1960-1985 гг. доля занятых в сфере услуг возросла в США с 56 до 69%, а в Италии — с 33 до 55%. Причем маловероятно, что процесс пойдет вспять. Два фактора взаимно работают друг на друга: развивающаяся сфера обслуживания предлагает все большие возможности для женщин (а значит, численность потенциальных работников увеличивается), что, в свою очередь, создает новые возможности для более гибкой организации труда.

Эти процессы протекают достаточно медленно, настолько медленно, что большинство людей не замечают изменений внешних условий. Происходящее с ними по-

добно случаю с лягушкой из гл. 1: температурные изменения вокруг нее происходят настолько постепенно, что не вызывают ответной реакции до тех пор, пока она, возможно, не окажется чересчур запоздалой. Уже в течение долгого времени занятые полный день работники составляют меньшую часть общего количества рабочей силы. Наши предположения о том, как трудится мир, собираются налоги, поддерживаются семьи, планируется образ жизни и организуются корпорации, должны подвергнуться радикальным изменениям. Всеобщая декларация прав человека, гарантировавшая в 1947 г. право выбора работы каждому, становится очевидным анахронизмом. Новое меньшинство сигнализирует о возникновении значительной прерывистости изменений, которая на протяжении жизни следующего поколения повлияет на каждую семью в каждой индустриально развитой стране.

#### Новая интеллигенция

Второе число подает сигнал тревоги иным образом. Результаты исследования, выполненного амстердамским отделением компании *McKinsey* в 1986 г., позволяют предполагать, что в 2000 г. в Европе около 70% всех профессий потребуют навыков умственного, а не ручного труда. В США же этот показатель достигнет уровня 80%. Следовательно, необходимо полное изменение существовавших 50 лет тому назад представлений о труде. Вот еще один пример нарушения последовательности!

К таким процессам невозможно подходить с точными оценками. Начнем с того, что четких различий между умственным, требующим интеллектуальных усилий, и физическим, предполагающим напряжение мускулов, видами труда не существует. Даже такая простая ручная работа, как уход за садом, требует в наше время определенного уровня интеллекта для того, чтобы правильно использовать удобрения и гербициды, различать сорта

растений и обращаться с техникой. В то же время, если мы вновь обратимся к списку профессий в информационном секторе (см. гл. 1), для которых навыки умственного труда в определенной степени являются наиболее важными, нам, возможно, покажется, что оценка их доли в 70%, пожалуй, явно занижена.

Но что в отчете *McKinsey* представляется еще более спорным и даже более тревожным, так это оценка, согласно которой половина этих интеллектуальных профессий потребует адекватных изменений в сфере высшего образования и профессиональной подготовки. Даже если такая оценка является верной только приблизительно, это означает, что, для того чтобы иметь к 2000 г. необходимый уровень квалификации, около 35% работников нашего поколения должны получить высшее образование или иную эквивалентную подготовку. Однако оценка *McKinsey* является скорее заниженной. Если мы посмотрим только на новые профессии, то текущие ожидания говорят о том, что около 60% из них потребуют специального управленческого или профессионального образования.

Несмотря на эти тенденции, доля английской молодежи, получающей высшее образование, составляет в настоящее время лишь 14% (на 18% больше, чем в 1992 г.). Однако этот прирост произошел лишь по причине снижения относительной доли молодежи в составе населения Великобритании. В остальной Европе данный показатель составляет около 20% с незначительными отклонениями среди различных стран. Например, во Франции 36% молодежи сдают вступительные экзамены и, следовательно, зачисляются в университеты. Но к концу первого года обучения около половины из них уходят сами или оказываются отчисленными. Лишь Япония, США, Тайвань и Южная Корея, по-видимому, имеют долю обучающегося в университетах населения, соответствующую потребностям будущего. И все эти страны проявляют заботу не о количествен-

ных, а о качественных характеристиках того, что называется высшим образованием.

Если эти оценки окажутся справедливыми лишь частично, это будет означать не только то, что мы столкнемся со значительным дефицитом высококвалифицированных специалистов, но, что еще более тревожно, и с нехваткой навыков и знаний для создания предприятий бизнеса, которые затем будут страдать от недостатка квалифицированной рабочей силы! Разумеется, нарушение последовательности будет внешне незаметным. Мы не обратим никакого внимания на отсутствие тех организаций, которых мы не имели и о возникновении которых даже не думали. Как и в случае с лягушкой из гл. 1, это будет медленная, незаметная для «главной героини» смерть.

#### Исчезающее поколение

В Великобритании в 1990-х гг. число заканчивающих школу юношей и девушек сократится почти на четверть. На первый взгляд может показаться, что ограничение числа впервые вступающих на рынок труда людей позволит хотя бы временно решить проблему безработицы среди молодежи. Однако при более внимательном рассмотрении проблемы мы скорее всего изменим первоначальное суждение, поскольку складывающаяся ситуация окажет значительно более сильное воздействие на сокращение и так сравнительно малой доли людей, обладающих соответствующими современным требованиям навыками интеллектуального труда. Среди и так уменьшающегося абсолютного числа выпускников английских школ относительное количество тех, кто не получил свидетельства о сдаче экзамена хотя бы по одному предмету, составит 43%, что будет примерно соответствовать аналогичному показателю 1986 г.

В 1988 г. в общенациональном отчете «Молодежь и рынок труда, задачи на 1990-е гг» британских Управле-

ния национального экономического развития и Комиссии по профессиональной подготовке отмечалось, что в 1987 г. менее двадцати крупных компаний приняли лишь половину из 27 000 подавших заявление о приеме на работу и имевших при этом два или более диплома уровня А выпускников. Следовательно, исчезающее поколение является проблемой для общества, поскольку, если не принять никаких мер, уже не отвечающее современным потребностям предложение высокообразованных специалистов еще более уменьшится, а значит, дефицит знаний и мастерства, о котором говорилось выше, только обострится. Конкуренция за более образованные кадры ужесточится, и отказ от менее образованных специалистов станет восприниматься обществом еще болезненнее. Проблема молодежной безработицы не только не будет решена; напротив, она станет на порядок сложнее.

Возможный выход состоит в упрощении для нашей молодежи задачи получения образования, необходимого ей для работы и просто жизни в мире, испытывающем потребность в высококвалифицированных специалистах. Если не принимать никаких мер, то, как выясняет каждое правительство, процент стремящихся получить высшее образование будет расти только за счет снижения относительного числа молодых людей. Однако интенсификация усилий в этом направлении позволит улучшить ситуацию и подготовить рынки рабочей силы в соответствии с требованиями будущего.

Значение этих рынков возрастает еще и потому, что они должны изменить нашу культуру. Не существует никаких изначальных причин, по которым Англия должна занимать шестнадцатое место среди стран, входящих в ОЭСР, по количеству учащейся молодежи в возрасте старше 16 лет (опережая лишь Португалию и Испанию). Британская молодежь отнюдь не является от рождения менее умной или обучаемой; она просто унаследовала традиционное представление о том, что

занятия с книгами — удел немногих, а реальная жизнь и работа должны начинаться как можно раньше, а навыки ручного труда и жизненного прагматизма лучше всего усваиваются в процессе труда. Прошлое, как это часто бывает в Европе, определяет будущее; однако, хотя не так давно эти убеждения относительно сферы труда полностью соответствовали действительности, в наши дни они утратили силу непреложных истин.

В возглавляющей список ОЭСР Японии учится 98% молодежи в возрасте до 18 лет (несмотря на то что образование практически никак не стимулируется и не несет отпечатка прагматизма). Просто молодые японцы являются наследниками иной культурной традиции, которая оказалась более созвучной потребностям будущего, чем культурная традиция Великобритании или большинства стран Европы. В США молодежь также продолжает посещать школы, но вопрос о том, чему она там обучается, все более беспокоит американское общество.

Современное общество широко использует информацию в виде чисел, слов, изображений, голосовых сообщений, представленную в книгах, на экранах, в печатных сообщениях и отчетах. Поэтому основное требование к рабочим заключается в том, чтобы они умели прочесть, правильно понять и согласовать все эти элементы информационного обмена вне зависимости от того, к какой области деятельности они имеют отношение на самом деле. В этом и заключаются интеллектуальные навыки человеческого ума. Их можно приобрести или по крайней мере хотя бы отчасти развить во время занятий в школе. Для большинства людей усвоение этих навыков происходит не быстро и не просто, а требует многих лет практики, причем наиболее эффективно оно осуществляется в начале взрослой жизни, а не в ее середине. Этот общий навык сродни умению ездить на велосипеде, которое, будучи однажды приобретенным, остается на всю жизнь. Кроме того, этот общий навык, будучи усвоенным в одной области, может затем применяться и в других.

Именно убежденность в том, что интеллектуальные навыки имеют универсальное применение и могут быть развиты у молодежи, способствовала расцвету вслед за Японией таких стран, как Тайвань и Южная Корея, и привлекла внимание к существующей в них системе формального, нередко схоластического образования подрастающего поколения (каждый второй житель Сеула либо имеет высшее образование, либо является студентом или университетским преподавателем). А ведь еще в 1970-х гг. господин Го Ток Тонг, занимавший в то время пост министра торговли и промышленности Сингапура, утверждал, что его страна должна была «надеть туфли, оставленные Германией и Японией, поскольку в них осуществлялся переход от интенсивного использования профессиональных навыков к интенсивному использованию знаний и информации, в то время как мы переходили от интенсивного использования ручного труда к интенсивному использованию профессиональных навыков». Преследуя столь образно сформулированную цель, Сингапур значительно увеличил число мест в университетах и снизил требования к абитуриентам. Великобритания же, которая должна быть впереди Сингапура, до последнего времени упорно стремилась к обратному.

Но благоприятные возможности пока остаются, и их использование облегчается благодаря снижению численности молодого поколения. Статистика несет хорошие новости и для тех, кто повторно или же впервые приступает к работе в информационном обществе. Нехватка молодых квалифицированных специалистов заставит работодателей обратиться к другим источникам отвечающей их требованиям рабочей силы, в частности к женщинам (многие из которых получили образование, но затем посвятили себя семье и воспитанию детей). С точки зрения работодателей, эти женщины являются менее удобным контингентом рабочей силы, требующим установления более гибких трудовых от-

ношений, а потому менее активно использовавшимся в прошлом. Однако в 1990-х гг. их роль на рынке труда возрастет. Помимо всего прочего они составляют примерно половину от общего числа обучавшихся в университетах людей (а в США в 1987 г. их доля превзошла 50%). Женщины являются тем не востребованным ранее ресурсом, который по мере выхода на сцену исчезающего поколения будет приобретать все большее значение. В отчете Совета по национальному экономическому развитию Великобритании отмечалось, что, по приблизительным оценкам, каждые четверо из пяти 900 тыс. новых работников, которые будут задействованы в британской экономике в течение следующих восьми лет, окажутся женщинами, вновь возвращающимися к трудовой деятельности.

Женщины возвращались в ряды рабочей силы и прежде, но ожидаемая в 1990-х гг. новая их волна будет настолько отличной по масштабам и условиям от всего того, что происходило раньше, что приведет к значительному нарушению последовательности, которое обусловит изменение способов управления организациями, значительно повлияет на структуру семьи и образ жизни многих людей. Со всеми этими проблемами мы и познакомимся в следующих главах.

### Третий возраст

В 1988 г. отвечающие за социальные вопросы министры стран—членов ОЭСР осознали, что вскоре один из пяти их сограждан будет пенсионером, а один из десяти будет старше 75 лет. На каждого пенсионера будет приходиться только три работающих, а на пенсионеров по старости будет расходоваться пятая часть национального дохода. Еще более сложной окажется ситуация в Швейцарии и Западной Германии, где на каждого пенсионера по старости будет приходиться два человека трудоспособного возраста.

Хотя реализация этого сценария в полном объеме возможна не ранее 2040 г., следует учитывать, что люди, которые состарятся к тому времени, живут уже сейчас, и что если не изменить их отношения к планированию семьи, то показатели числа их будущих детей вряд ли изменятся к лучшему. Будущее неизбежно наступит, а его контуры вырисовываются уже в конце XX в.

Понятно, что пожилые люди существовали всегда, но никогда их число не было столь значительным. Я знал только одного из родителей моих родителей — остальные умерли до моего рождения. Мои же дети знают всех четверых. В свою очередь, их дети наверняка будут знать одного или двух родителей своих дедушек или бабушек. Люди, достигшие шестидесяти лет и вышедшие на пенсию, будут иметь живых родителей. Нечастое в прошлом становится обычным в настоящем, и мир тем или иным образом, но всегда будет изменяться.

Демографические изменения происходят потому, что в богатых странах человеку все труднее и труднее умереть. Со всеми основными причинами смерти, как, например, в случае с оспой или полиомиелитом, ведется успешная борьба; в недалеком будущем, возможно, будет побежден рак. Либо эти причины, как в случае с сердечными заболеваниями, удастся отодвинуть на несколько лет или десятилетий в будущее. Разумеется, природа или воздействие на нее со стороны человека может породить болезнь наподобие чумы, и некоторые люди задаются вопросом о том, не является ли такой чумой нашего века СПИД. Однако, исключая из рассмотрения подобные катастрофы, мы вполне обоснованно рассчитываем, что современные подростки, если они не будут пить, курить или укорачивать свою жизнь иным образом, доживут до ста лет.

Однако захотят ли они жить так долго? Когда наступающая по велению Бога смерть кажется нам отложенной на бесконечный срок, не захотим ли мы сделать ее актом, время совершения которого определяется человеком? Практически узаконенная в Нидерландах эвта-

назия, может оказаться вполне приемлемым выходом из подобной ситуации.

Более же актуальными являются следующие вопросы: «На какие средства будут жить эти пожилые люди?», «Чем они будут заниматься?», «Кто будет за ними ухаживать?». Если не произойдет кардинальных изменений, в 2020 г. Италия будет расходовать на выплаты пенсий более четверти национального дохода, а в системе здравоохранения Великобритании расходы на обслуживание жителей старше 75 лет в десять раз превзойдут объем средств, «потребляемых» гражданами трудоспособного возраста.

Но, как и во всех примерах нарушения последовательности, и здесь, если каждый обеспокоенный переменами человек встретит их вооруженный нетрадиционным мышлением, открываются как потенциальные проблемы, так и благоприятные возможности.

Например, пожилые люди вряд ли будут бедняками. По мере роста их числа увеличится и количество принадлежащих им домов — имущества, которое обеспечит им пожизненную ренту (в случае если они откажутся от его передачи наследникам, которые к середине или концу карьеры будут иметь свои собственные дома). Большинство из этих пожилых людей будут здоровыми и активными. Это, разумеется, и объясняет, почему они будут жить так долго. Они не утратят способности к труду. В одном из выполненных в Великобритании исследований удалось установить, что 43% людей старше 65 лет регулярно помогали еще более пожилым людям, 25% — поддерживали совершенно беспомощных и 11% — соседей. Если мы изменим свои взгляды на трудовую деятельность и включим в нее подобные бесплатные усилия, то тогда эти пожилые люди должны рассматриваться как незанятые только с юридической точки зрения. В конце концов, в XIX в. никто вообще не слышал ни о каких пенсиях — люди работали до самой смерти. Не зря же на мой вопрос к одному крестьянину о том, в

чем состоит разница между ведением хозяйства в пятидесятилетнем и семидесятипятилетнем возрасте, он ответил: только в скорости выполнения работы. Поэтому опыт и мудрость нередко компенсируют людям нехватку былой энергии.

Очевидно, что многие пожилые люди не останутся «незамеченными», в особенности если они выполняли ответственную работу в прошлом и не стремятся к спокойной жизни. Если мы окажемся достаточно разумными, мы непременно используем их способности в организациях, но не полный рабочий день и с соответствующей оплатой труда. Таким образом, нам придется выработать представление о том, что работа может потребовать частичной занятости опытных и квалифицированных специалистов; она отнюдь не обязательно должна выполняться ответственными людьми непосредственно в нашей организации. Для того чтобы сделать подобную деятельность экономически выгодной, нам предстоит также пересмотреть налоговое законодательство для пенсионеров. Многие здоровые активные пожилые люди готовы трудиться; от нас потребуется лишь изменение нескольких законов, затрудняющих возможности реализации их потенциала. Нам придется пересмотреть стиль общения с ними, поэтому в будущем слова наподобие «пенсионер», возможно, будут восприниматься как устаревшие (наподобие слова «слуга» в наши дни). Слова нередко становятся провозвестниками социальных перемен, внешними признаками нарушения последовательности в трудовой сфере, иницилирующими нетрадиционное мышление.

В лингвистике уже появились приметы подобных изменений. Так называемый «третий возраст» означает на французском языке период жизни, следующий за первым (период учебы) и вторым (период работы). Возникают университеты для пожилых людей — организации людей, обменивающихся своими знаниями и опытом. Вскоре всерьез начнут говорить о карьере в пожилом возрасте. Несомненно, в странах ОЭСР возникнут со-

общества пожилых людей и специальные министерства, занимающиеся их проблемами. «Морщинки», как в шутку ласково называют стариков мои дети, в зависимости от нашего желания могут стать как активами, так и обязательствами нашего жизненного баланса.

Если слова действительно являются провозвестниками изменений, то тогда язык людей «третьего возраста» указывает на то, что теперь мы будем рассматривать период карьерного роста так, как раньше рассматривали период учебы. Для 65-летнего человека, имеющего впереди по меньшей мере 50 лет жизни, вопрос «где вы работали?» будет звучать примерно как «в какой школе вы учились?». Однако такая постановка вопроса прозвучала бы весьма странно для моего отца, умершего в возрасте 74 лет, через два года после выхода на пенсию. Для него не было «третьего возраста», в котором ему предстояло бы жить, и его «второй возраст» — период активной работы — был для него тяжелым бременем до тех пор, пока он не смог позволить себе избавиться от него.

Для нас, его детей, и для детей наших детей все будет по-другому. Это изменение будет подобно тем, которые сопровождаются нарушением последовательности, но оно не приведет к тяжким последствиям, если мы сумеем предвидеть его наступление и подготовиться к нему должным образом.

$$100\ 000(4)/2=У$$

Изменения, наступающие в нашем образе жизни и способах выполнения работы, являются переменными, которые уже начинают осуществляться и которые могут быть описаны этим странным уравнением. Полученный в результате его решения результат указывает на то, что мы незаметно для себя оказались вовлеченными в процесс дробления трудового процесса.

Дробление происходит приблизительно следующим образом. Когда 30 лет тому назад я поступил в между-

народную компанию, я принял на себя обязательство (хотя и не осознавал этого) отдать труду 100 000 часов своей жизни. Ведь я должен был, как и все в то время, работать 47 часов в неделю, включая оплачиваемые или неоплачиваемые сверхурочные, 47 недель в году в течение 47 лет жизни (в среднем с 18 до 65 лет). Таким образом, общее количество моих рабочих часов равнялось  $47 \times 47 \times 47 = 103823$ , или приблизительно 100 000.

Мои принадлежащие к следующему поколению несовершеннолетние дети могут ожидать, что суммарная продолжительность их рабочего времени составит примерно 50 000 часов. Следовательно, на протяжении жизни одного поколения данный показатель сократится вдвое. На первый взгляд может показаться, что они будут иметь вдвое более короткую рабочую неделю и работать вдвое меньшее количество лет. Однако законы математики подсказывают иное решение. Точно так же, как половина от  $4^3$  (64) не равняется  $2^3$ , так и половина от  $47^3$  не равняется  $23,5^3$ . Поэтому, как ни удивительно, половина от  $47^3$  равняется  $37^3$ , т. е.  $37 \times 37 \times 37 = 50\,653$ .

Именно благодаря этим математическим фокусам мы не заметили связанного с нарушением последовательности столь значительного изменения. Отчасти потому, что изменение начинает проявляться только сейчас, когда в свой «второй», связанный с осуществлением трудовой деятельности, «возраст» вступает следующее за нами поколение.

Однако мир не является столь безупречно четким, чтобы просто переключиться с  $47^3$  на  $37^3$ . Именно здесь и появляется (4), означающее, что мои сын и дочь имеют четыре основных варианта выбора.

Первый вариант предполагает, что они последуют по стопам отца и будут искать рабочее место с полной занятостью или по крайней мере несколько таких последовательно сменяемых мест в основной структуре организации или в качестве профессионалов в какой-либо области. В этом случае рабочая неделя детей будет не

слишком отличаться от моей. Согласно данным статистики, она составит в среднем 45 часов в неделю, т. е. они будут иметь меньше сверхурочных часов и выходов на полдня по субботам. Рабочее время в году у моих детей так же сократится лишь ненамного и за счет увеличения отпуска составит не 47, а 45 недель.

Но продолжительность их трудовой жизни действительно изменится. Чтобы получить одну из тех все более редких должностей в стержневой структуре организации или в качестве высококвалифицированного специалиста (менее половины всех должностей в 2000 г.), они должны обладать опытом и профессионализмом. В сегодняшней Германии выпускник университета после шести или семи лет учебы еще в течение 18 месяцев проходит военную или альтернативную гражданскую службу, так что в среднем он выходит на рынок труда в возрасте 27 лет. В США обязательным условием получения хорошего места выпускниками университетов все чаще становится посещение в течение четырех лет специальных курсов для сдачи экзамена на ученую степень; так что средний возраст начала самостоятельной работы составляет там примерно 24 года. В Великобритании (за исключением Шотландии) имеются трехлетние курсы для получения ученой степени и нет обязательной воинской повинности, но работодатели все чаще ищут специалистов с более высокой квалификацией или опытом работы. Кроме того, в таких «традиционных» профессиях, как медицина, архитектура или юриспруденция, в течение веков сложилась устойчивая практика, предполагающая длительный (в течение 6-7 лет) период получения опыта самостоятельной работы под руководством опытного специалиста. Можно предполагать, что она распространится и на многие другие профессии. Поэтому для того, чтобы их отпрыск мог рассчитывать на получение работы с полной занятостью, английским родителям, если они в действительности этого захотят, придется подождать, пока ему исполнится 24-25 лет.



<Р. Другой стороны, возможно, что снижение числа квалифицированных молодых специалистов в индустриально развитых странах введет организации в соблазн снизить требования к срокам профессиональной подготовки. В то же время велика вероятность того, что они будут частично привлекать потенциальных кандидатов на оплачиваемую работу в период учебы. Это будет не работа в полном смысле этого слова, а «великодушно» финансируемая форма обучения.

Однако следующее поколение занятых полный рабочий день стержневых работников, будь они менеджерами, инженерами или высококвалифицированными рабочими, может рассчитывать на то, что их карьера начнется еще позже, а закончится раньше. Здесь мы подходим к критической точке. Стержневые работники будут трудиться более интенсивно, но в течение меньшего времени; причем все большее число людей будут уходить с такой работы после достижения ими возраста 40–50 лет. Отчасти из-за нежелания и далее подвергаться неизбежным стрессам, но главным образом из-за появления более молодых, квалифицированных и энергичных людей, пригодных для замещения их должностей.

Очевидно, что в начале XXI в. общее количество рабочей силы в большинстве стран ОЭСР будет уменьшаться, а ее средний возраст вследствие резкого падения рождаемости в 1970-х гг. начнет увеличиваться. Сокращение числа занятых полный рабочий день будет являться привлекательным стимулом для молодых, квалифицированных и энергичных специалистов всякий раз, когда они смогут занять эти места на ограниченное количество лет. Работа в этих должностях будет продолжаться меньше, чем в прошлые годы, число лет, но она окажется более интенсивной (что начинают обнаруживать новые профессионалы бизнеса).

Чистым результатом этих изменений станет то, что суммарное рабочее время занятых полный день людей будет равняться 45 часам в неделю при 45 рабочих неде-

лях в году на протяжении 25 лет (т. е. примерно 50 000 часов). Для таких людей трудовая жизнь не будет заканчиваться в 50 лет; просто их работа станет не такой, какой они занимались раньше. Они достигнут своего «третьего возраста» раньше, чем другие, но с хорошими перспективами жизни на этом отрезке жизненного пути.

Нечто подобное происходит и в наши дни. Один менеджер по персоналу с удивлением обнаружил, что доля сотрудников, оставшихся в компании до соответствующего 62 годам пенсионного возраста, составляет лишь 2%. Тогда он проанализировал ситуацию, которая была 15 лет тому назад, т. е. когда коллегам этих 2% сотрудников было по 47 лет, и выяснил, что некоторые из них перешли в другие организации, несколько человек умерли, но большинство работников самостоятельно или под влиянием внешних убеждений предпочли досрочно выйти на пенсию (после наступления пятидесятилетнего возраста). «Мы знали, что люди уходят от нас рано, — признавался этот менеджер, — но мы не представляли масштабов этого явления до тех пор, пока не произвели необходимые расчеты». Рекламное агентство, сознавая, что творческая и умственная энергия людей с годами убывает, предпочитает видеть среди своих сотрудников людей не старше 50 лет. Они в силу существующего законодательства не смогут получать полную пенсию до достижения 55-летнего возраста, но уверены, что это будет возможно для 50-летних людей через 10 лет — для поколения, только начинающего восхождение по карьерной лестнице.

Разумеется, здесь будут и свои исключения из правил, так как люди, дорожащие своими карьерными успехами, люди, работающие не по найму, свободные профессионалы, а также, по-видимому, высшие государственные чиновники воспротивятся этой тенденции. Именно относительно крупные организации, в которых трудится наибольшее число занятых полный рабочий день людей, будут особенно придирчиво выбирать тех, кто претен-

дует на полную ставку, и поэтому они будут стремиться взять энергичных, соответствующих современным требованиям, преданных и хорошо адаптирующихся сотрудников. Большинство из них находятся в возрасте 30-40 лет и еще не отработали свои «положенные» 50 000 часов рабочего времени.

Однако работа в организациях в течение полного рабочего дня будет лишь одним из возможных вариантов трудоустройства и, если верить статическим данным, не самым распространенным (можно сказать, элитным). Большинство людей должны будут найти себе место вне организаций и продавать им свое время или услуги, как это делают те, кто работает не по договору найма, временно или неполный рабочий день.

Для людей из этой группы расчет общего количества рабочих часов будет иным. Они могут работать по 45 недель в году по 25 часов в неделю (при неполной занятости) или по 25 недель в году по 45 часов в неделю (при временной занятости). В обоих случаях им придется работать столько, сколько они смогут, возможно, в течение 45 лет, поскольку в противном случае им вряд ли удастся аккумулировать на пенсионных счетах достаточные средства. Этот вариант подходит организациям, которые будут искать в своем временном персонале опыт и надежность, а не свойственные молодости энергию и самоуверенность. В любом случае общее количество рабочих часов для обеих групп составит  $25 \times 25 \times 45 = 50\,000$ .

Следовательно, мы можем рассматривать предполагаемый возраст выхода на пенсию при двух совершенно разных вариантах занятости для одного и того же общего количества отработанных часов. В то время как для стержневых работников он будет постепенно приближаться к 50 годам в течение последующих 20 лет, для большей части рабочей силы он окажется гораздо выше. Для них поиск ответа на вопрос о том, что они будут делать после отработки 50 000 часов и на что они будут жить после этого, не может быть отложен до наступле-

ния «третьего возраста»; его следует искать уже сейчас. Для этих людей будущее началось уже вчера.

У моих детей есть четвертый вариант выбора. Они могут работать полный рабочий день в течение 10 лет, затем уйти с работы и посвятить 10 лет созданию семьи, а затем в возрасте приблизительно 45 лет вновь приступить к трудовой деятельности и продолжать ее еще в течение 10-15 лет ( $45 \times 45 \times 25 = 50\,000$ ). Этот вариант традиционно использовался женщинами, менявшими характер работы за счет временного перехода на частичную занятость. Сегодня он все чаще может выбираться мужчинами, желающими изменить свой образ жизни и играть более заметную роль дома и в семье.

Возвращение на работу на полный рабочий день всегда оказывается непростым. Однако оно станет не таким сложным после того, как в 1990-х гг. организации почувствуют дефицит молодых квалифицированных специалистов. Поэтому организации вновь обратятся к бесценному источнику талантов — временно находящимся дома квалифицированным работникам-женщинам. Однако, для того чтобы стимулировать их возвращение, организации должны стать более гибкими с точки зрения своей структуры управления и проявить готовность признать, что они покупают чьи-то таланты, но не обязательно все принадлежащее этим талантам время.

силы, стоящие за цифрами

Уравнение  $100\,000(4)/2 = /$ , конечно, описывает ситуацию не совсем точно.

На самом деле числа «работают» не совсем таким образом, и здесь это следует сразу же признать. Сфера трудовых отношений изменяется, причем быстрее, чем мы это осознаем.

Никто не заинтересован в этих числах. Они не являются результатом какой-либо политики принятия решений правительством или советом директоров. Они оз-

начают лишь инстинктивную реакцию на изменение внешних условий. Не существует ни общего соглашения относительно природы этих изменяющихся условий, ни общепринятого мнения о том, что процесс не развернется в обратном направлении. Основные характеристики ситуации рассматриваются нами ниже.

### *Отход от требующего интенсивного использования труда производства*

Тридцать лет тому назад около половины всех занятых в индустриально развитых странах создавали или помогали создавать *изделия*. В последующие тридцать лет этот показатель сократился на 10%, а в США — на 18%.

В определенной мере это произошло потому, что мы «экспортировали» наши заводы в страны с относительно более дешевой и более дисциплинированной с точки зрения фабричной организации труда рабочей силой. Этому примеру должна была последовать вследствие повышения курса иены даже Япония, Если Великобритания не экспортировала свои заводы, то она все равно понесла убытки в результате их воспроизведения развивающимися странами. Быстрый рост курса фунта стерлингов в первые годы прихода к власти правительства Маргарет Тэтчер лишь ускорил этот процесс. В результате множество британских заводов были просто закрыты. Так или иначе, но это должно было случиться. Разумно было бы не конкурировать с превосходящими Британию в силах соперниками, а объединиться с ними для экспорта заводов, а не товаров. Если проявить немного предусмотрительности, прерывистые изменения всегда можно превратить в преимущества.

Результатом станет не сокращение рабочих мест, а возникновение различных организаций. Трудоемкое производство традиционно создавалось на основе использования большого количества дешевого труда, всестороннего контроля и иерархической структуры управления. Имелось множество людей, большая часть из которых была занята

полный рабочий день, чье время было куплено организацией для использования по своему усмотрению (что часто становилось предметом соглашения с профсоюзами).

Данный способ менеджмента был вполне обычным, ведь все необходимые люди и материалы были в вашем распоряжении. Девиз того времени гласил: «Если вы хотите управлять чем-то, вы должны стать его владельцем». В конечном итоге оказалось, что следование ему сопряжено с чрезмерно высокими издержками. Японцы всегда действовали иначе — небольшой стержневой персонал, множество субконтракторов, крупные инвестиции в сложное оборудование и достаточное число умных людей, которых можно было быстро обучить и начать с ними работать. Конец массового производства привел к исчезновению организаций с массовой занятостью, а значит, и к переопределению понятия работы.

### *Переход к организациям, деятельность которых основана на использовании знаний*

Окончание эпохи трудоемкого производства означало увеличение числа организаций, добавленная ценность изделий которых возрастает не за счет увеличения приложения к ним мускульной энергии работников, а посредством использования знаний и креативных подходов. Уменьшение числа работников, повышение их интеллектуального уровня, применение сложного оборудования и компьютеров позволили создавать большую добавленную ценность, чем на сборочных линиях, на которых трудились бездумные «человеческие ресурсы». В еще большей степени возросла роль знаний в консультационном, финансовом и страховом бизнесе, рекламе, журналистике, на телевидении, в здравоохранении, образовании и индустрии развлечений — самых процветающих сегодня отраслях. Даже в таких старейших отраслях, как сельское хозяйство и строительство, акцент делается на использование современных знаний и машин, а не просто мускульную энергию.

В результате появились не только потребности в других людях, но и возникли иные организации, осознающие, что они не могут создавать все своими силами и что они нуждаются в стержневой группе талантливых и энергичных людей и помощи разнообразных специалистов и вспомогательных агентств. По сравнению со своими предшественниками эти организации не впечатляют размерами, имеют более четко выраженную горизонтальную и весьма «невысокую» иерархическую структуру, большинство их сотрудников «возмутительно» молоды. Подробнее мы рассмотрим их в следующих главах, однако основной эффект таких организаций отражается и численно — использование внутри организации меньшего числа сотрудников, наличие у них более высокой квалификации, увеличение числа внештатных работников, занятых на субконтрактной, а не на постоянной основе.

### *Переход к развитию сферы обслуживания*

Как это ни парадоксально, но богатые страны сами поставили себя в зависимое положение. Если вы бедны, вы вынуждены сами себя обеспечивать. Когда вы становитесь богатым, вам проще привлечь других людей, чтобы они сделали то, на что вы не желаете тратить время, например починить крышу или вскопать огород. Вам экономически выгодно, что кто-то шьет одежду, а вы покупаете ее в магазине. Таким образом вы получаете более качественные изделия, а сэкономленное время используете для того, чтобы делать то, что вы умеете делать лучше других. Число таких примеров можно продолжать и продолжать. Продукты быстрого приготовления позволяют избежать работы на кухне, а комплексная туристическая поездка — ненужных усилий во время отдыха. Мы все становимся более специализированными, лучше выполняющими одни операции и хуже другие. Подобно организациям, основывающим свою деятельность на использовании знаний, мы

заключаем соглашения на выполнение всех работ, в которых мы не особенно сильны, и способствуем расширению предложения услуг, от которых мы сами становимся зависимыми.

Изобилие содействует развитию индустрии сервиса, а она, в свою очередь, создает изобилие. Иногда кажется, будто кто-то берет у других метафорическую стирку на дом и делает из этого деньги или, как в моем особом случае, все собираются на конференцию, и им платят за это (или они сами платят). Изобилие — основание как для хорошего настроения и уверенности, так и для экономики; зависимость имеет свои императивы. Если вы заинтересованы в приобретении всех этих услуг, вы должны что-то и сами сделать, чтобы заплатить за них; отсюда стремление к конкуренции. Вы знаете о феномене самосбывающихся пророчеств? Если человек твердо уверен в некоем предстоящем событии, оно, как правило, и происходит.

Сфера обслуживания изобилия, таким образом, есть недолговечное создание, которое однажды может исчезнуть. Она порождает самые различные организации. Поскольку они недолговечны, они должны быть гибкими, ориентироваться на спрос. Небольшой постоянный штат и многочисленные работники, которые трудятся временно или неполный рабочий день, помогают сохранению гибкости. Некоторые из работников ускоренно обучаются, другие обходятся имеющимися знаниями. Продажи, транспорт, общественное питание, досуг — все это отрасли, в которых требуются компетентные, но не обязательно высокообразованные работники. Именно здесь вы найдете 30% тех, кто не имеет образования для того, чтобы работать в организациях, в которых без него не обойтись. Именно здесь сконцентрированы массы временных и работающих неполный рабочий день служащих.

Рост сферы обслуживания изменил жизнь многих людей в Европе и США. Ведь в ней оперируют организации, предложение которых пользуется повышенным спросом.

Такие переключения необратимы. Сектор обслуживания будет то угасать, то расти вслед за ростом благосостояния населения, но никогда не исчезнет.

Если такие переключения необратимы, то необратимы и перемены в паттернах труда, которые они вызывают, а значит, и изменения в числах, с которых начиналась эта глава. Драматические изменения в экономическом климате могут замедлить ход событий, но никогда не остановят их. Мир труда уже изменился. Давайте не будем закрывать на это глаза.

## Глава 3

# Теория

Основная идея, надеюсь, ясна: времена меняются и мы должны изменяться вместе с ними. Да, но как? В гл. 1 я утверждал, что большинство людей не приемлют перемены, их вынуждают к изменениям кризисы и нарушение последовательности развития событий. Выброшенные на новые арены действий, мы сталкиваемся с новыми возможностями и открываем нечто новое в себе, чего прежде не знали. Нарушение последовательности — ценный обучающий опыт. Конечно, если мы сумеем его пережить.

В начале этого года мою дочку одолела неизвестная вирусная болезнь. Она изнурила дочь настолько, что девушке пришлось оставить все — работу, друзей, учебу и даже телевизор. Резкое нарушение последовательности жизни ввело ее в глубокую депрессию. Когда дочери стало чуть лучше, она как-то решила сходить вечером в клуб «Gratitude». «Если меня попросят выступить, — сказала она мне, — я скажу, что благодарна моей болезни. За это время я научилась очень многому». «И так изменилась», — хотелось мне добавить.

Но для того, чтобы измениться, вряд ли стоит ждать кризисов и несчастий. Давайте позаботимся о себе сами. Если изменение является, как я утверждаю, синонимом слова «обучение», тогда теория обучения будет и теорией изменения. Те, кто постоянно обучается, умеют использовать для продвижения вперед волны изменений, видят мир полным возможностей, а не разрушений. Они из тех, кто скорее всего не только уцелеет, но использует во благо себе времена перемен. Они энтузиасты и архитекторы новых путей, форм и идей. Если вы хотите измениться — учитесь, или, точнее, если вы хотите контролировать свои изменения, учитесь как можно серьезней. Таким образом, эта глава — введение в теорию обучения.

«Теория обучения? — переспросил меня профессор медицины, увидевший как-то мой текст. — Я не знаю такой». По иронии судьбы те, кто должен учить нас, особенно преподаватели университетов, очень часто игнорируют основные принципы обучения. Профессор никогда не слышал о Д. Колбе, который убедил меня, что обучение — это цикл различных видов деятельности (я часто использую в этой главе различные термины из его лексикона). Не слышал он и о Дж. Бейтсоне, К. Аржирисе и Д. Шоне, которые доказали мне, что обучение — это двойная петля, двойной контур, что обучение способно устранять определенные проблемы. И, что более важно, — это привычка учиться. Процесс обучения дает нам настолько много, что в некоторых случаях вторая петля изменяет всю нашу жизнь. Он не знал Р. Реванса, «неизвестного» героя активного обучения, который доказал, что наиболее эффективным является обучение в реальной жизни с реальными проблемами и реальными людьми, а не в классах со всезнающими учителями. Не знает он и других, к примеру Дж. Дьюи, много лет тому назад показавшего, что обучение — это процесс открытий, что каждый из нас должен сам для себя обнаружить очень многое и никто не способен сделать этого за нас; или И. Иллича, утверждающего, что в наших школах

ничему не учат, а лишь дают наставления. К сожалению, он слышал только о Б. Скиннере, который утверждал, что обучение — это тренировка, которая приводит к появлению обусловленных реакций (так собака после серии тренировок начинает реагировать на свисток).

Есть и другие славные имена: проблемы обучения интересовали человечество на протяжении веков. Эта глава — моя личная антология, обращение к моим собственным представлениям и метафорам, здравый смысл которых, надеюсь, будет ясен.

### Теория обучения

В классе перед доской стоит учитель. Написав уравнение, он говорит: «А теперь выучите вот это». Мы прочитали *это* в учебниках. Три месяца подряд мы писали *это* снова и снова в экзаменационных работах. Если второй раз пишешь то же самое, что и в первый, значит, выучил. Я преувеличиваю, но ненамного. Позже я пришел к пониманию, что в школе я так ничему и не научился. Вынес же я из нее только одно — понимание того, что все проблемы давно кем-то решены, на все задачи существует ответ или в конце книги, или в голове учителя. Обучение представлялось процессом перенесения когда-то полученных ответов от них ко мне.

Там ничего не было об изменениях. Не было там ничего и от действительного обучения. Действительное обучение, как я понял, всегда есть поиск ответа на вопрос или разрешение проблемы. «Кто я такой?», «Как это сделать?», «Какова причина?», «Как это работает?», «Как достигнуть этой цели?» Уровень вопросов варьируется от глобальных до тривиальных, но когда у нас нет вопросов, мы не нуждаемся и в ответах, в то время как вопросы, равно как и ответы других людей, вскоре забываются.

Что же такое обучение? На мой взгляд — разделенное на четыре части колесо:



Почему колесо? Потому что оно никогда не должно останавливаться, оно все крутится и крутится. Один набор вопросов, на которые надлежащим образом получены, проверены и обдуманы ответы, ведет к другому набору вопросов. Однообразный механический труд, не правда ли? Начните маршировать, и вы сделаетесь бесчувственным, вам станет очень скучно. Трудность заключается в том, что у большинства из нас большую часть времени колесо пребывает в неподвижности. Оно заблокировано.

Человечество, я уверен в этом, рождено, чтобы учиться. Стоит только посмотреть на маленьких детей, чтобы понять, что у них-то колесо вращается с бешеной скоростью. Почему же, когда мы становимся старше, оно замедляет свой темп? Почему, повзрослев, мы не желаем меняться, а для того чтобы заставить нас действовать, обязательно необходимы кризисы или катастрофы? На самом деле эта глава о том, что в нас самих и нашем окружении мешает движению колеса обучения или блокирует его. Но вначале разберемся с самим колесом.

### Колесо обучения

Логически колесо начинается с *вопроса*, проблемы или дилеммы которые должны быть разрешены. Вызов принят. Если это не *наш* вопрос, колесо вряд ли «провернется» до стадии *рефлексии*. Проблема должна стать частью нас. Например, в школе мне приходилось заучивать сти-

хотворения наизусть только для того, чтобы утром прочитать какое-то из них перед классом (если вызовут), а к вечеру его можно было забыть на всю оставшуюся жизнь. Я вынужден был искать ответы на чужие вопросы. Но иногда поэтические произведения затрагивали какие-то неведомые мне душевные струны, давали ответ на какие-то невысказанные вопросы, и тогда происходила удивительная вещь — я помню их до сих пор. Другими словами, вопросы не должны быть вопросами из серии экзаменационных. Необходимо, чтобы они возникали в процессе ваших собственных исследований. «Обучение — это открытие, — говорил Дж. Дьюи, — но для того, чтобы сделать его, вы должны начать поиск». Необходимость может быть «матерью» изобретения, но «мать» открытия — только любознательность.

Возникающие вопросы требуют получения положительных ответов, или поворота колеса на одну четверть круга. *Теория* — очень важная стадия, этап изучения возможных идей, период обсуждений, свободного обдумывания, расширения рамок, поиска путеводных нитей. Один из путей — открыть эквивалент кулинарной книги или, как в моем случае, нескольких из них для поиска иллюзорной формулы, которая позволит за полчаса сотворить из случайного набора оставшихся на кухне продуктов произведение поварского искусства. Возможны и другие пути поиска ответов — обращение к друзьям, профессиональным преподавателям или к своему собственному воображению.

Идеи и теории — обязательное, но недостаточное условие достижения цели. На этой стадии оборота колеса мы находимся в мире фантазии. «Мечты, — как не устают напоминать мне мои ученики, — окрыляют дураков». Теории должны быть *проверены, протестированы* в условиях реальной жизни в ходе движения колеса к следующей стадии. Какие-то теории оказываются «работоспособными», другие — так и остаются умопостроениями. Мой соус всегда получается комковатым — поче-

му? До тех пор пока я не знаю ответа, т. е. не прошел фазу *рефлексии*, я еще ничему не научился. Изменение только тогда начинается с чем-то ассоциироваться, когда мы понимаем, почему оно произошло. Что я чаще всего слышу на встречах с руководителями компаний? Бравурные речи о достигнутых успехах. Ни интерпретации, ни теории, объясняющей столь высокие достижения. Преуспев, они ничему не научились, и вряд ли им суждено повторить свой успех.

Колесо, однако, поворачивается с трудом. А для некоторых людей оно никогда не сдвигается с места. У них нет вопросов, и они не ищут ответов. Постоянно зависящие от вашей точки зрения, они не желают добровольно учиться или изменяться.

Но есть и те, кто остановился на стадии вопросов. Подобно маленьким детям, они постоянно интересуются «почему?», «как?» и «когда?» Но они, как правило, остаются удовлетворены и тогда, когда интересующие их вопросы остаются без ответа. Они и сами ничему не учатся, и окружающие вряд ли многое почерпнут для себя из их вопросов. Такие индивиды на протяжении всей жизни играют роли «инспекторов», или аудиторов. Люди они, безусловно, полезные, но раздражают.

Следующая фаза, *теория*, имеет своих собственных специалистов, никудышных, но всегда готовых ответить на любые вопросы квазиученых. Знания ради знаний — вот что мотивирует этих собирателей фактов. У меня есть друг, каждый разговор с которым обращается для меня в лекцию о чем угодно. Он много читает, ничего не забывает и страстно жаждет поделиться своими знаниями с каким-нибудь слушателем. Недавно я понял, как можно извлечь пользу из общения с ним. Я пришел к нему с вопросом, на который хотел получить ответ.

Стадия *тестирования* имеет своих собственных энтузиастов, активных людей или прагматиков. У них нет времени на теории и на размышления, их немедленная

реакция на проблему — атаковать ее с помощью любых подручных средств. Такие люди уверены, что энергия все преодолеет, и, если в первый раз что-то не получилось, они пытаются снова и снова. И нередко они оказываются правы. Трудность состоит в том, что они не знают ответа на вопрос «почему?». Успех без предварительного обдумывания и последующей рефлексии не поможет вам повторить процесс или улучшить его, хотя и несколько «отодвинет» проблему. Они могут быть эффективны, эти прагматики, но им очень трудно передать свои секреты другим, потому что они не «доворачивают» колесо.

Ну и последняя стадия — *рефлексия*. Те, кто на ней находятся, вновь и вновь вспоминают прошлое, ищут лучшее объяснения того, что было правильно и неправильно. Они наши эксперты. Они обучаются, потому что колесо совершило у них почти полный оборот, но в точке *рефлексии* остановилось. Экспертам достаточно одного урока; на этом их размышления заканчиваются, они не ощущают потребности в дальнейших объяснениях. Ведь у занятых людей часто нет времени, чтобы проявлять любопытство. Они сформировали свое мнение давно и не видят причин изменять его. «Постоянные» — называем мы таких людей, когда согласны с ними, «фанатики» — когда не разделяем отстаиваемое ими мнение.

Чаще всего большинству из нас не удастся пройти через все четыре стадии. Я говорю это, чтобы подчеркнуть трудности действительного обучения и объяснить, почему идущие параллельно с обучением продуманные изменения встречаются так редко. Обучение из опыта и жизни обычно имеет место в случаях, когда мы должны измениться. Не следует путать его с тривиальными опрелделениями процесса обучения.

- Обучение — не только получение ответов. Ни механическое их запоминание, ни обусловленные ответные реакции не помогут вам измениться или вырасти; им «не под силу» сдвинуть колесо.



- Обучение — не то же самое, что учеба, не то же самое, что тренировка. Это больше, чем и первое, и второе. Обучение — жизненная привычка, способ мышления, способ роста.
- Результаты обучения выясняются отнюдь не на экзаменах, оно требует энергии, раздумий, мужества и поддержки. Легко все бросить, расслабиться и отдохнуть от пережитого. Но тогда ваш рост останавливается.
- Обучение — не только для интеллектуалов, блистающих, как правило, на стадии обдумывания. Самые нелюбознательные, не приемлющие риска люди все равно, пусть понемножку, но год за годом обогащают жизненный опыт чем-то новым.
- Обучение не дает уже известных нам ответов, но решает возникающие задачи, приближая нас к цели, ставя вопросы, размышляя и проверяя до тех пор, пока решение не станет новой частью нашей жизни.

### Необходимая для изменений «смазка»

Еще раз подчеркну, что запустить, а затем поддерживать движение колеса обучения очень трудно. Большинство из нас терпят фиаско. Мы останавливаемся на той или иной стадии его движения, и только кризис или катастрофа заставляют нас двигаться дальше. К счастью, существует «смазка», облегчающая движение колеса, — «необходимые условия комфортабельных изменений». Есть три вида «смазки», и каждый из них нуждается в интерпретации. Вытрите смазку — и изменения и обучение останавливаются.

#### 1. Приемлемый эгоизм

Приемлемым является ответственный эгоизм. Мне часто кажется, что христианское предписание о необходимости возлюбить ближнего своего как самого себя не так

уж много дает нашим близким, ведь и себя-то любить мы очень часто не умеем.

Неприятие самого себя или недостаточно «позитивное отношение к самому себе» не позволяет начать обучение. Я не защищаю нарциссов. На основании доказательств я утверждаю, что лучше и продолжительнее обучаются, относительно комфортно осуществляют изменения те,

- (а) кто несет ответственность за самих себя и свое будущее;
- (б) кто имеет ясный взгляд на то, каким они хотят видеть свое будущее;
- (в) кто хочет быть уверенным, что добьется поставленной цели;
- (г) кто верит, что сможет осуществить намеченные планы.

Все просто. Но как добиться этого в реальной жизни? В первую очередь надо верить, что впереди у нас есть будущее. Да, иногда возникают сомнения по этому поводу. И тогда нет места ни изменениям, ни обучению. Затем необходимо решить, каким мы хотели бы видеть свое будущее. Принять с должным здравомыслием и эгоистичностью решение о том, что именно с учетом ваших талантов и способностей вам подходит. Но, к сожалению, иногда мы узнаем о том, в чем собственно состоят наши таланты, последними. Не слишком фантазируйте, ведь вы рискуете оторваться от жизненных реалий. Ваше будущее должно состояться на Земле и при вашей жизни.

Приведенные в конце главы примеры призваны сфокусировать ваше внимание на этих трудных вопросах. Для того чтобы получить ответы, необходимо представить свое движение по волнам жизни. Экономист и философ Фред Хирш попробовал представить себе, как поведут себя люди в условиях широкого распространения материализма. По его мнению, тогда люди будут трудиться не потому, что они *нуждаются*, а в силу того, что они *желают* работать, для «позитивных вещей», кото-

рые позволяют держаться на уровне или впереди воображаемых Джонсов. Но гонка за Джонсами бессмысленна. Здесь нет ответственности за самих себя. Здесь только эгоистичная бездумная гонка за соседом.

## 2. Реконструкция

Второй вид «смазки» (или необходимое условие) используется, как правило, на второй фазе оборота колеса обучения. Реконструкция — это способность взглянуть на проблемы, вещи, ситуации или людей иначе, с позиции другой стороны, перевернувшись с ног на голову; способность поместить их в иную перспективу или иной контекст; думать о них как о возможностях, а не проблемах; как об икоте, а не катастрофе.

Реконструкция позволяет по-новому подойти к проблеме. Подобно неожиданному ходу в шахматной партии, она побуждает нас иначе взглянуть на ситуацию. Реконструкция сродни латеральному мышлению, использованию ресурсов не только левого, логического полушария мозга, но и правого (креативная паттерно-формирующая сторона).

Размышления о жизни так, как будто понятия «отступление» не существует, — вот что значит реконструкция. Задуматься о том, что наша работа — это не 45 недель по 5 долгих часов, а 2000 часов одного года, значит поместить ее в новые «рамки», что открывает нам новые возможности. Федеральная организация есть реконструкция децентрализованной организации, что влечет за собой самые серьезные последствия.

Принято считать, что каждый бизнесмен должен ответить на вопрос о том, каким именно бизнесом он занимается. Вы продаете сигареты? Или средство от стресса? Или социальное лекарство? Или наркотическое вещество? Реконструкция вида деятельности нередко имеет важнейшие последствия для проектирования, распределения и установления цен на продукцию.

Многие предприниматели обязаны своему успеху интуитивной реконструкции своего вида деятельности, ко-

гда, связывая разрозненные прежде элементы, они соединяют возможности и потребности.

В прошлом году из-за засухи в Англии было очень мало картофеля. Мы с приятелем обошли несколько магазинов, но так и не смогли купить ни килограмма картошки. Нескольким днями позже мой друг поинтересовался, как же я вышел из положения.

«Купил кило риса», — ответил я.

«А я позвонил в Индию. Хотел закупить там тысячу тонн картофеля и перевезти его в Англию. Мне обошлось бы это в 130 долларов за тонну, а здесь его у меня "с руками оторвут" за 250».

«Но Перси, — начал я, прикинув кое-что, — это...»

«Не беспокойся, — перебил меня друг, — контракт сорвался. Индийцы отказались дать разрешение на экспорт».

Я приобрел килограмм риса, а реконструкция проблемы моим товарищем могла бы принести ему \$120 тыс. Не хватило немножко удачи.

Лучшие представители мира бизнеса постоянно заняты реконструкцией, переосмыслением того, что же они на данный момент имеют в своем бизнес-портфеле, переопределяя виды деятельности и рынки, каждый раз проверяя, чтобы увериться, что они вкладывают деньги в растущий бизнес. И все мы должны периодически пересматривать «портфель» своих талантов. То, что может быть невыгодным в одной ситуации, играет на руку в другой. Когда Мери поняла, что естественно разговаривает с людьми только тогда, когда не смотрит на них, она решила стать специалистом по телемаркетингу.

Некоторые люди — реконструкторы от природы, но большинство из нас не могут справиться с этой задачей в одиночку. Друзья помогут человеку поместить проблему или ситуацию в другие рамки, в иную структуру. Ведь они смотрят на вашу проблему со стороны и могут привнести новые идеи. В то же время групповое мышление опасно, так как члены некоей группы начинают ду-

мать одинаково, предлагают одни и те же идеи. Перестроиться в предлагаемых обстоятельствах очень сложно.

Я очень верю в «ирландское образование», после того как услышал знаменитые слова одного ирландца: «Как я узнаю, что думаю, пока не услышу, что сказал?» «Истина, — говорил Дэвид Юм, известный шотландский философ, — вырастает из дружеских споров». Даже если нам не удалось убедить друзей, мы получаем возможность попытаться взглянуть на вещи с иной точки, под другим углом.

Помогают метафоры и аналогии. Креативному подходу способствует и идея Д. Шона о «перемещении концепций» (см. гл. 1). Для описания проблемы или дилеммы в процессе реконструкции она помогает отыскать метафоры и понятия из других областей. Известны разные виды ментальных тренировок, но наиболее полезными мне кажутся советы, приведенные в книгах Эдварда де Боно.\*

Все мы пленники нашего прошлого. Тяжело думать о привычных вещах не так, как мы обычно размышляли о них. Но на давно протоптанных тропинках трудно найти решения проблем, трудно настолько же, насколько изменить их. Ясно одно, сталкиваясь с неопределенностью, мы вряд ли сможем воспользоваться готовыми решениями. Встретившись с чем-то уже существующим, мы должны научиться всегда спрашивать самих себя: «Почему?» А для того чтобы реконструировать нечто — «почему бы и нет?». Возможно, такая игра окажется весьма полезной для вас.

Например, почему, когда женщины выходят замуж, они берут фамилии супругов? Почему они не оставляют свои собственные или не придумывают новую, общую для мужа и жены? Почему на свадьбе дают клятву в веч-

\*См., например, Боно Э. Латеральное мышление. — СПб: Питер, 1997. — 224 с.

ной верности, но затем ее то и дело нарушают? Почему бы не давать торжественное обещание на более короткий срок, а затем обновлять его? Почему не размещать вход в дом сбоку? Ну и так далее...

Мышление, перевернутое с ног на голову, по большей части — ментальная привычка. И тем, кто хочет чему-то научиться, изменяться в относительно комфортных условиях, необходимо постоянно практиковаться в нем.

### *3. Негативные способности*

В 1817 г. Дж. Ките определил негативные способности как «свойство человека пребывать в неопределенности, таинственности, сомнениях». Я хотел бы расширить это определение, включив туда способности без сердечного еканья и смятения жить, допуская ошибки и сталкиваясь с неудачами.

Обучение и изменения всегда сопряжены с неизвестностью, а значит, чреватые ошибками. Мы никогда не знаем, к какому результату приведут наши действия в условиях неопределенности. Естественно, что-то мы делаем неправильно. Но сомнения и ошибки не должны тревожить нас, потому что мы учимся на них. «Теории несовершенны до тех пор, — говорил Карл Поппер, — пока возможно доказать их ошибочность». Если нам позволено делать только «правильные» вещи, мы говорим или тавтологиями (ничего полезного), или тривиальностями (ничего важного).

На один успех удачливого предпринимателя в среднем приходится девять провалов. Но мы с вами слышим только о достижениях, а неудачи бизнесмены прячут в копилку жизненного опыта. Нефтяные компании бурят девять пустых скважин, пока не найдут нефть. Ошибочное решение — неотъемлемая составная часть правильного выбора. Как в истории с моим другом и картофелем — если вы не предпримете попытку, вы никогда не преуспеете; а если вы потерпите неудачу, всегда будут и другой день, и новые возможности. Негативные способности — это ментальная

установка, которую обучающимся необходимо культивировать, ибо она поможет им пополнить копилку жизненного опыта. Следование ей позволит пораньше пережить первую неудачу, и следующие провалы будут менее болезненными. Те, чья юность оказалась «золотой», когда успех следовал за успехом, в зрелом возрасте нередко становятся весьма консервативными людьми, ибо не приемлют возможных фиаско.

Мы ожидали нового профессора. Человек в принципе был нам хорошо известен. Блестящий оратор, авторитет в своей области, пользующийся популярностью консультант. Почему же на лицах собравшихся вокруг стола студентов задумчивость? Позже кто-то выдал правильный ответ: «Трудность в том, что Ричард никогда не сомневается». А когда нет сомнений, нет и вопросов, нет обучения, нет намеренных изменений. Ричард был слишком педантичен и просто не обладал негативными способностями.

Мы ведь сами говорим, что учимся на ошибках, а не на успехах. Но вполне вероятно, что на самом деле не очень-то верим в эти слова. Если мы стремимся изменяться, не стоит выбирать проторенные тропы. Мы начинаем обучение с неопределенности и сомнений, с вопросов, на которые необходимо найти ответы. Если мы задаем себе вопрос, кем мы будем и что мы будем делать, значит, мы взрослеем. Как для организаций, так и для отдельных людей жизнь — это книга, которую надо написать. Если мы не сможем жить в такой неопределенности, мы ничему не научимся, а изменения всегда будут для нас неприятными сюрпризами.

Негативные способности, умение жить с неопределенностью и ошибками даны не каждому. По мнению Джона Китса, Сэмюэл Колридж был начисто лишен подобного смирения. Конечно, гораздо легче тем, кто уверен, что он может просто отмахнуться от неопределенности. У некоторых людей есть такое чувство, что их книга жизни уже написана, а их основная задача — пере-

вертывание страницы за страницей. Другие отдают себя на волю Богу. Я же все более убеждаюсь в правоте слов коды Джулианы Норвичской, жившей в XIV в. благочестивой леди. Она вновь и вновь повторяла: «Как бы все ни шло, все будет хорошо». Поверьте в это и вы. Когда никто не знает, как прийти к чему-то хорошему, на первый план выходит способность к восприятию негативного.

### Блокирование изменений

К сожалению, наша «колесная мазь» действует очень недолго. Приемлемый эгоизм, реконструкция и негативная способность не отличаются стойкостью. Их воздействие нередко носит краткосрочный характер, а пополнение запасов оптимизма сопряжено со значительными трудностями. Ниже перечислены принципиальные помехи обучению.

#### *Синдром «Они»'*

Мери развелась со своим мужем, военным. Когда она выезжала из квартиры, я поинтересовался, где она собирается жить. «Мне еще не сказали», — ответила Мери.

«Кто не сказал?»

«Мне еще не сказали, кто мне скажет». — Мери была раздражена моей тупостью.

Вы смеетесь, но однажды в юности я ждал в коридоре менеджера по персоналу международной компании. Мимо проходил старый мудрый Скотт.

«Ты кого-то ждешь, парень?» — спросил он.

«Я хочу узнать, что они для меня запланировали».

«О, вкладывай в себя сам, мой мальчик, не жди их. Вкладывай в себя сам. Если не ты, то кто же?»

Это был триггер, который сработал очень вовремя. Пока я все возлагал на «них», у меня не было чувства личной ответственности за свое будущее. Все полномочия я передал отделу по персоналу. «Они» должны были сказать мне. К несчастью, они поинтересовались, почему я

такой бездеятельный, и это еще бабушка надвое сказала, стоит ли инвестировать хотя бы доллар в мое будущее, пока я сам в него ни гроша не вкладываю. Слишком много в будущем, слишком много вопросов переадресовывается таинственным «им». «Они» выстраивают жизненные планы, «они» расписывают наше обучение в школе. «Они» знают, что самое лучшее, «они» должны знать, что делают. «Они» в курсе, оставьте это «им». Словесные потоки и упражнения бесконечны. Странная вещь: чем старше становишься, тем лучше понимаешь, что «они» ничего не знают, что сокровища находят отнюдь не самые благоразумные, что «они» в целом только запугывают вас и не очень-то в вас заинтересованы.

#### *Бесплодные попытки/смирение*

Условие обучения — вера в самого себя. У всех у нас она отличается повышенной «хрупкостью» и нередко «ломается» при первом воздействии. В молодости, работая в крупной компании, я как-то оказался в Малайзии. Переходя из отдела в отдел, я увидел многое, что, на мой взгляд, работало неэффективно. Я отработал лучшие варианты, отправил их своему начальнику и ждал, когда же мне скажут спасибо. Наконец меня вызвали «на ковер».

«Как долго вы там работали?» — спросил мой руководитель.

«Шесть месяцев», — ответил я.

«А как долго успешно работает наша компания?»

«Полагаю, около пятидесяти лет».

«Почти в цель, фактически — сорок четыре года. И вы полагаете, что за шесть месяцев вы узнали больше, чем все мы и наши предшественники за это время?»

За последующие три года я не задал ни одного вопроса, у меня больше не было идей, я не высказывал своих предположений. Внешне я процветал, я жил, но я перестал учиться, расти, изменяться.

Тогда это замечание убило мою веру в себя. Легко понять, почему безработные и попавшие недавно под сокра-

щение люди не имеют особого желания и возможностей сдвинуть с места колесо обучения. Все *они* хотели бы повернуть стрелки часов вспять и вновь заполучить ту же самую работу. Ведь работа занимает в жизни человека особое место, в значительной степени определяя наше самовосприятие. Увольнение нередко приводит к утрате чувств идентичности, личной ценности, снижению самооценки.

Сомнения в себя разрушительны. Робкие, неуверенные в своих силах люди могут поставить вопрос, но далеко не всегда проявляют настойчивость в поиске ответа, бездействуют. «А ведь есть другие, более нужные, более достойные», — говорят они себе, всегда высматривая конец очереди (даже если там беспорядочная куча). Джон нуждается в моей помощи. Компания без меня не обойдется. Да, мне необходимо это, но я могу подождать. Бескорыстие иногда похвально, но вот обучение откладывается. И тогда поддержку нам оказывают другие люди либо мы перекладываем на них вину за недостаток у нас ответственности за самих себя.

Сомневающиеся в себе часто боятся успеха. Успех давит на них, подталкивая к дальнейшим действиям. А неудачу пережить гораздо легче, особенно если она заранее планировалась. Дэвид, как отмечают учителя, хотя и способный мальчик, но за несколько месяцев до экзаменов совершенно перестал работать. Педагоги пытались уговорить Дэвида вернуться к занятиям, вдохновляя описанием того, что он в итоге *сможет достичь*. Учителя запугивали его тем, чего он *не сможет получить*. Бесполезно. Дэвид, как все и опасались, сдал экзамены плохо. Но у него было оправдание — он не работал. Его неудача определялась не способностями юноши, а его установкой. Его самовосприятие как умного парня не пострадало. В терминах «атрибутивной теории» Дэвид хитро увернулся от возможной неудачи, защитил свое болезненное самолюбие. Юноша не начнет работать до тех пор, пока у него не появится уверенность в том, он преуспееет *или* сможет преодолеть неудачу.

### *Кража целей*

Приемлемый, ответственный эгоизм инициирует появление целей. Цель дает нам силы сдвинуть колесо. Обесценьте ее, отодвиньте или, хуже всего, откажитесь от нее, и вы потеряете стимул к обучению и изменениям. Приемлемый эгоизм, однако, признает, что личные цели должны быть согласованы с целями группы, организации или общества в целом, а также соответствовать нашим собственным потребностям и талантам. Это неприемлемый эгоизм ставит цели без оглядки на других людей.

Как заманчиво навязывать свои собственные цели другим людям, особенно детям и подчиненным. Как часто общество стремится навязать свои приоритеты каждому своему члену. Но если наши цели или цели общества противоречат задачам других людей, стратегия является изначально проигрышной. Возможно, мы несколько продвинемся в решении своих задач, но они не будут обучаться. Они могут идти на уступки, но не будут изменяться. Мы протолкнули свои цели и украли их. Это пагубный вид кражи, который убивает желание учиться. Апатия и утрата иллюзий многими сотрудниками организаций, безразличие и вялость не имеющих работу людей нередко связаны с игнорированием их личных целей. Оставшись без цели, они идут на уступки, плывут по течению или бунтуют.

В благоразумном мире цели обсуждаются. Концепция «пончика» (см. гл. 5) предполагает, что организация вправе жестко контролировать «начинку» и периметр каждой роли, но оставляет свободу действий в середине. Поставленные цели согласуются с этой свободой. И в жизни так бывает достаточно часто — по крайней мере может быть так. Ответственный эгоизм знает, что существуют основные обязанности и необходимые ограничения, но должно оставаться место и для самовыражения. «Стисните» это пространство, как часто делают бездумные бюрократы, и вы «задавите» мотивацию к обучению.

### *Потерянное прощение*

Как-то я спросил у одного из менеджеров-американцев, в чем состоит секрет очевидно успешной политики его отдела. Он посмотрел мне прямо в глаза: «Мы загружаем сотрудников работой и "вешаем" на них большую ответственность. Конечно же, они делают ошибки, но мы не можем проверять каждый их шаг, да и не стремимся к этому. Они учатся. Мы прощаем их ошибки. А они стремятся не повторять их».

Это было необычно. Слишком много организаций используют для того, чтобы фиксировать наши ошибки и наши провалы, сложные схемы оценок и тайные картошки. Основная их цель — жесткая критика наших действий, направленная на то, чтобы запугать нас или заставить удвоить, а еще лучше утроить усилия. Добьются ли они этого — вопрос, а очевидный результат состоит в том, что в будущем мы вряд ли ввяжемся в скольконибудь рискованное предприятие. Не будет экспериментов, не будет проверки новых идей — не ждите ни изменений, ни обучения — как в организациях, так и в семьях.

Давно доказано: если вы вознаграждаете хорошее и игнорируете или забываете плохое, то хорошее будет случаться чаще, а плохое постепенно исчезнет. Когда в одном из школьных классов возникли сложности, руководство решило проверить, каким образом учитель распределяет поощрения и порицания. Оказалось, вполне справедливо — правда, все поощрения были за успехи в учебе, а все порицания — за поведение. Учителей попросили отказаться от наказаний, отмечать успехи в учебе и хорошее поведение; проступки же школьников просто *игнорировались*. И спустя несколько недель дисциплина в классе значительно улучшилась.

Но прощать самих себя значительно труднее, чем других людей. Это обстоятельство — одно их основных препятствий на пути к изменениям. Мы должны смириться со своим прошлым, но для этого придется повернуться к

нему спиной. На новом этапе жизни организации нередко изменяют свои названия, люди покупают новые дома или разводятся (вновь вступают в брак). И тогда казавшиеся драматическими обстоятельства отходят на второй план. Благопристойный способ «усыпить» прошлое — альбом для наклеивания вырезок. А усыпив его, мы получаем возможность двигаться вперед.

### Заставьте теорию работать

Если мы хотим изменяться комфортно и предусмотрительно, нам следует запустить колесо обучения. Смазка облегчает его движение. Смазкой могут служить приемлемый эгоизм, попытки постоянно переопределять свой мир и готовность прощать самого себя.

Предоставьте себе свободное пространство, поставьте перед собой цели, к достижению которых вы будете стремиться, вопросы, на которые вы желали бы получить ответ, найдите друзей, которые будут вас проверять, погуляйте по другим мирам, не бойтесь совершать ошибки.

Гладко было на бумаге... Но как взять себя за волосы и вытащить из болота? Ниже приведены несколько упражнений, которые могут помочь вам. Попробуйте выполнить их, а в случае необходимости обратитесь за помощью к партнеру или другу.

#### Упражнение 1

Нарисуйте на листке бумаги линию, линию вашей жизни — от рождения до смерти, и отметьте крестом то место, где вы в настоящий момент находитесь. Поразмышляйте об этом, но не очень долго; это импрессионистское упражнение, не нужно стремиться быть точным. Большинство людей рисуют линию, похожую на ту, что нарисована ниже. Сделайте это прежде, чем продолжите чтение.



Существенно то, что линия идет то вверх, то вниз. Что, однако, заставляет нарисовать ее такой? Ответ скажет вам нечто важное о ваших жизненных приоритетах. Где вы поставите крест? Его положение укажет вам, долгую ли жизнь вы себе планируете — возможно, вы ждете прекрасный «третий возраст». После креста линия идет вверх или вниз? Ответ подскажет вам, чего вы ждете от будущего. Большинство людей ждут в будущем положительных изменений и вычерчивают линию, идущую вверх.

#### Упражнение 2

Напишите некролог на самого себя в известный журнал или газету. Предположите, что это пишет ваш хороший друг, который знает вас достаточно хорошо, чтобы понимать, что скрывается «под вашей обложкой». Напишите не более 200 слов.

Люди находят, что сделать это очень непросто, однако такой некролог полезно написать и показать близкому другу. Это трудно, потому что от вас потребуется подумать о собственной смерти как о реальном событии. Однако, если вы окажетесь способным сделать это, вы облегчите задачу, потому что получите возможность более конкретно думать о длительном периоде между настоящим моментом и смертью.

Упражнение заставит вас дойти до конца жизни и оглянуться назад. Вы по-новому посмотрите на то, что вы делаете сейчас, и запомните свои действия.

#### Упражнение 3

Представьте себе, что вы опрашиваете десяток своих друзей о том, какое из ваших качеств им особенно нравится или восхищает. Составьте перечень этих качеств, а затем напротив каждого напишите по два вида деятельности, в которых они были особенно полезными в прошлом, и один вид деятельности, отличный от перечисленных, в котором ваши качества могли бы быть полезными. А еще лучше попросите сделать это ваших друзей.

Проявить объективность по отношению к самому себе достаточно трудно, но попытаться стоит. Упражнение поможет вам укрепить позитивное самовосприятие и определить те сферы деятельности, где ваши таланты могут быть полезными. По крайней мере вы попрактикуетесь в любви к самому себе.

#### *Упражнение 4*

Сейчас, и только сейчас, перечислите пять целей, которых вы хотели бы достигнуть за три года. Опишите в деталях, как вы определите, что достигли намеченного. В чем вы нуждаетесь, для того чтобы начать движение к этим целям?

Таким образом вы приведете в движение колесо обучения и преднамеренных изменений. Просто удивительно, как легко это можно сделать, когда мы хотим это сделать, когда мы знаем, чего мы хотим. Изменения восхитительны, интересны и не слишком трудны, если мы видим, что мы обучаемся тому, что контролируем, и тому, чему хотим.

Моя вера растет: те, кто живет в ладу с обучением, живут в ладу и с жизнью. Они воспринимают изменения не как проблему, не как угрозу, а как еще одну восхитительную возможность. Условием этого является наличие у вас того, что называется положительной установкой.

Чуть раньше в этом году мы должны были выехать из дома на девять месяцев, пока строители не заложат новый фундамент. Мы полагали, что это будет сопряжено с большими неудобствами. Вначале думалось, что стоит свести их к минимуму и переехать в какой-нибудь дом по соседству. Затем мы решили воспользоваться возможностью — возможностью пожить в другой части города, в другом доме, в другом обществе. Это менее удобно, но более интересно, забавно и рискованно. В любом случае такой переезд будет иметь положительный результат: мы чему-то научимся. Плохие новости превратились в хорошие, изменение — в обучение.

## Часть 2

# Работа



## Введение

«Ему 55, и впервые за последние 37 лет он оказался без текущего банковского счета. Он в депрессии, он не может так жить, да и я тоже» — так говорит его жена. Они принадлежат к среднему классу. Они не бедны, они вышли на пенсию, имеют свой дом, их дети вполне самостоятельны. И нельзя сказать, чтобы он очень уж наслаждался работой. На самом-то деле он относился к ней с легким презрением, немного мазохистски, не воспринимая ее как достойную настоящего мужчины деятельность. Но вот вам и парадокс: не стало этой работы, и он сомневается в своей мужественности.

В тот же день я решил позвонить одному из своих товарищей. Ему тоже что-то около 55 лет. Голос на автоответчике произнес: «Компания *Anderson Association*, говорит Пол Андерсон, меня можно найти по телефону 036484911». Я знал, что компания *Anderson Association* — это он сам, его жена и то тот, то другой их приятель. Они имеют небольшой бизнес. Что-то дает деньги, что-то нет. Я знаю, что продиктованный номер — номер телефона в принадлежащем его другу небольшом рыбацком домике, где мой приятель любит проводить летние деньки. Мне известно, что его жена, работавшая, пока подрастали дети, внештатной журналисткой, получала значительно

большую, чем муж, заработную плату, что их офис — это их кухня. И для моего друга, и для его жены работа и удовольствие неотделимо переплелись, он никогда не вернется на работу в банк, телефон и новые возможности малого предпринимательства в сфере обслуживания радикально изменили жизнь семьи.

Этим же вечером мои дети (им чуть более двадцати лет) привели с собой нескольких друзей. Профессий этих друзей в годы моей юности просто не существовало — ассистент режиссера в видеокомпании, представитель туристической фирмы, поп-музыкант, дилер, занимающийся торговлей ценными бумагами. Среди них были и вечный путешественник, и вечный студент, живущие на случайные заработки, гранты и получаемые время от времени чеки от благотворительных обществ. Они не думают, что проживут так всю свою жизнь. Но двадцать лет есть двадцать лет — это время исследований, открытия самого себя и мира вокруг. В 1970-е же годы все были сосредоточены на карьере. Нужны были деньги, а получить их можно было только в кассе какой-либо организации. И мы были сконцентрированы на работе. А тут молодые люди рассуждали об областях жизни, которые никак не были связаны с деньгами. Они были более свободными, чем я в их годы. Они были менее связаны работой, чем я в их возрасте, но, что интересно, частенько они вкладывали в свои занятия больше энергии, были более преданы им.

Затем я услышал по радио интервью с одним молодым человеком. Он оставил школу в 16 лет, а сейчас ему было 23. У него не было ни образования, ни квалификации, ни каких-либо особых талантов. У него никогда не было работы, он был подавлен, он чувствовал, что общество его обмануло. Ведь ему казалось, что именно оно обещало ему и работу, и гарантированную зарплату. У человека не было никаких амбиций, но зато был ребенок от девушки, на которой он не был женат. Молодой человек просто «плыл по течению», не строя никаких пла-

нов на будущее. Когда его спросили, не думает ли он записаться на какие-нибудь курсы, он ответил, что все эти вещи не для него, что вся эта профессиональная подготовка — не более чем политические игры. Курсы пере-квалификации не уменьшат числа оставшихся без работы людей.

История известная. Такое случается и в Европе, и в США. Кто-то счастлив и удачлив. Другие находятся в депрессии, и для них весь белый свет не мил. В период непоследовательных перемен в процессе труда кто-то легко адаптируется к ним, радуясь появлению новых возможностей, другие теряются и уже ничего не хотят. Иногда кажется, что целому поколению придется заплатить за произошедшие в последние двадцать лет (и которые будут продолжаться по меньшей мере еще лет десять) серьезные перемены в мире труда. В главе «Числа» (гл. 2) мы постарались показать масштаб изменений; в части 2 мы поговорим о том, на что они похожи.

## Глава 4

# Организация- «трилистник»

Изменения в деятельности и структуре организаций предопределяют и перемены в мире труда. В то же самое время и сами организации приспособляются к изменяющемуся миру работы. Ситуация, аналогичная проблеме «первородства» курицы или яйца. Одно по крайней мере ясно — организации и в частном, и в общественном секторе действуют в очень жестком (и, возможно, справедливом) мире, в котором судят очень строго, а «ограды», защищающие их от невзгод, становятся все менее надежными. Это касается и школ, и больниц, и офисов, чем бы в них ни занимались.

Становится все более и более очевидным, по крайней мере в Англии, что работа в организациях сдает свои позиции. Они уже не являются альтернативными сообществами, которые придавали смысл и обеспечивали людей делом на всю жизнь. Они уже не являются орудиями государства, с помощью которых собираются налоги, платятся пенсии, устраивается относительно полноценная жизнь умственно отсталым и больным, диктуется политика жизни всего общества. Да, как инстру-

мент государственной политики эти организации были очень удобны, но сейчас, когда повсюду процент работающих по старым стандартам взрослых людей уменьшается, их полезность сходит на нет. Некоторые верят, что пришло время воплощать идею альтернативного общества, с более приемлемой работой в организации, где важен будет только результат — обеспечение потребителей качественными товарами и услугами. «Я трачу пять процентов от всех моих расходов на социальные цели», — пожаловался мне недавно один из руководителей.

Вопрос, конечно, спорный. Если организации не будут присматривать за людьми, то тогда кто? Это вопрос, который был поднят в гл. 1 книги, и вот он задан вновь. Мне в данном случае интересно посмотреть: как организации будут отвечать на растущее давление? Как изменятся их требования к людям? Какие пути развития они выберут? К чему приведут непоследовательные изменения — к чему-то хорошему или к чему-то нездоровому?

Но дело не только в том, что радикально изменилось отношение к результатам трудовой деятельности в организациях. Современные организации все более и более становятся местами, в которых требуются хорошие мозги, а не накаченные мускулы. Мы убедились, что высокий интеллектуальный уровень требуется в 70% всех современных профессий, и, как говорит вполне убедительный прогноз, вскоре для половины из них понадобятся еще более высокая квалификация и непременно университетское образование. Все в большем числе организаций делаются «умные вещи», а для этого необходимы люди с хорошими мозгами. Прошло время, когда предприятия укомплектовывались «руками».

О том, что рождаются и развиваются организации совершенно нового рода, сигнализирует и язык, с помощью слов которого мы их описываем. Раньше организации воспринимались как гигантский мир техники

с взаимозаменяемыми человеческими ресурсами. Мы говорили о них, используя такие понятия, как структуры и системы, входы и выходы, управляющие механизмы, как будто речь шла об одном огромном заводе. Сегодня в наших дискуссиях мы обсуждаем не технику, а политику, культуру, команды и коалиции, скорее влияние или власть, чем контроль, лидерство, а не менеджмент. Это как если бы мы вдруг открыли, что организации состоят из живых людей, а не из «рук» или должностных лиц. Если задуматься, это и есть поразительно непоследовательное развитие, даже если для многих из нас оно шло постепенно и оставалось незамеченным.

Новые мышление относительно организаций имеет несколько внешних воплощений: организации-«трилистники», представляющие собой новый альянс различных видов деятельности работников (об этом мы поговорим в гл. 4); федеральные организации как новые формы структур и их интересные эквиваленты; и «пончиковая» концепция менеджмента (см. гл. 5). Кроме того, мы обсудим встряски, которым время от времени подвергаются карьеры и жизни менеджеров (см. гл. 6). Непоследовательность в работе в итоге сильно влияет на то, что мы делаем в понедельник утром.

### Идея трилистника

Трилистник — это национальный символ Ирландии, небольшое клеверообразное растение с тремя листиками на ответвлениях от основного стебля. Он использовался святым Патриком как символ Божественной Троицы. Символически использую трилистник и я, но для того, чтобы показать, что современные организации состоят из трех очень разных групп людей, групп, от которых ждут разного, труд которых оплачивается специфическим образом, которые отличаются внутренней организацией. Мы уже упоминали об этих различиях, но мельком. Пришло время описать их более тщательно, со

всеми вытекающими из перемен практическими последствиями. Так, чтобы по крайней мере каждый из нас мог решить, какой из листьев трилистника ему подходит.

*Первый*, центральный лист трилистника объединяет стержневых работников организации. Я предпочитаю называть их профессиональным стержнем, потому что речь идет о квалифицированных профессионалах, техниках и менеджерах. Сумма их знаний и делает организацию отличной от других. Потеряйте любого из этих сотрудников — и вы потеряете себя. Следовательно, они жизненно необходимы, их очень трудно заменить. Организации все чаще стремятся покрепче привязать таких работников к себе, обещая им «золотые горы», выплачивая высокое вознаграждение, предоставляя всяческие льготы и автомобили «made in Germany». Взамен организации требуют от них усердной многочасовой работы, выполнения принятых на себя обязательств и гибкости. Это уже не те люди, которые работали 40 часов в неделю 45 недель в год. Некоторым приходится жертвовать выходными, возвращаться домой поздними вечерами. Но, приходя в организацию, они знали, чего от них ждут, что от них потребуется. В ответ им платят все больше и больше.

В результате они становятся очень дорогостоящими работниками, и, как следствие, «узок их круг». Каждая преуспевающая организация скажет вам, что, хотя за последние десять лет они имели большую текучесть кадров, профессиональный стержень сохранился. За три года, с 1982 по 1985 г., компания *General Electric* сократила число работников с 400 тыс. до 100 тыс., показатели текучести кадров у нее резко возросли. Покинувшие компанию работники были по большей части в штате, но они, по-видимому, не были жизненно необходимыми сотрудниками. Скорее они были дорогой роскошью, безусловно желательной, но не обязательной.

В США это называется сокращением размеров, демасштабированием или реструктуризацией. Результат тот

же самый, что и с языком. Исследование, проведенное в 1987 г., установило, что с 1979 г. потеряли работу более чем миллион менеджеров и штатных профессионалов, причем более половины из них — начиная с 1983 г. Многие из них были, по меткому замечанию одного из руководителей предприятия, людьми, нанятыми только для того, чтобы прочитывать отправляемые другими сообщения.

Если диаметр стержня уменьшается, кто же выполняет основную деятельность? Все чаще те, кто работает по контрактам. Как бы то ни было, неразумно платить премии и создавать льготные условия людям, которые не являются для организации ключевыми фигурами. В соответствии со старой философией в компаниях с единым статусом положение уборщицы в принципе мало чем отличалось от положения директора (т. е. компания могла выбирать между «дешевыми директорами» и «дорогими уборщицами»). Такое отношение должно измениться. К директорам следует относиться лучше, иначе организации обанкротятся. Вся несущественная работа, виды деятельности, которые могут быть выполнены другими, нанятыми по контракту» действительно должна выполняться именно ими — теми, кто выполнит работу лучше и за меньшую цену. Современные промышленные компании почти всегда являются сборочными предприятиями, в то время как многие организации сферы обслуживания — не более чем брокерами, связывающими потребителей и поставщиков и предоставляющими клиентам некоторые промежуточные консультации.

Расчеты, произведенные в некоторых компаниях, показывают, что в стоимости конечного товара или услуги до 80 % составляет стоимость, добавленная работающими вне организации людьми. Столь весомый вклад работающих по контракту людей осознается далеко не всегда, хотя практика субконтрактов прочно вошла в нашу жизнь. Несмотря на то что профессионалы-одиночки

существовали всегда, их до сих пор воспринимают как некую экзотику. Равно как и то, что новые информационные технологии позволяют англичанам обратиться к услугам машинисток из Таиланда, а американской страховой компании из Нью-Джерси выгоднее организовать офис в Ирландии. Ведь местные специалисты ничуть не уступают американским, но запрашивают значительно менее высокую зарплату.

Длительное время экспортирующие свои товары японские компании в значительной степени зависели от эффективности крупных контрактных организаций. Поставки «точно вовремя» означают, что субконтракторы берут на себя бремя запасов, все риски возможных флуктуаций спроса. Таким образом, производитель конечной продукции просто «экспортирует» неопределенность своим поставщикам. Как следствие, только 20% японских рабочих имеют возможность воспользоваться благами пожизненного найма в стержневой части крупной организации. Они становятся ключевыми работниками, они специалисты, к ним обращаются в первую очередь.

*Третий* лист трилистника — гибкая рабочая сила, те, кто работает неполный рабочий день, и временные работники. Число этих «актеров» на «сцене» занятости возрастает наиболее быстро. Отчасти этот рост — функция переключения спроса на услуги, ведь сервисные фирмы, в отличие от материального производства, не имеют возможности создавать запасы «готовой продукции». Некоторые пытаются организовать потребителей в очередь, однако более целесообразно и эффективно своевременно удовлетворять растущие потребности клиентов, постоянно расширяя круг предоставляемых услуг и заключая договоры с субконтракторами. Это означает, что нужно продлевать время обслуживания, это означает необходимость быть готовыми как к взлетам, так и к спаду спроса. Сегодня магазины открыты 70 часов в неделю. Наибольшая нагрузка на авиалинии и

аэропорты приходится на лето. Парки процветают по субботам и воскресеньям. Конечно, можно попросить поработать сверхурочно занятых полный рабочий день стержневых работников. К тому же достаточно людей, которые могут трудиться на организацию только в часы пик. В прежние годы использовались и тот и другой методы, но сейчас, если давать все больше привилегий и все больше и больше платить постоянно занятым стержневым сотрудникам, издержки взлетают «выше потолка». Дешевле, хотя и сложнее, приглашать от случая к случаю дополнительных работников на неполный рабочий день, что позволит даже в периоды наиболее интенсивных пиковых нагрузок избавиться от сверхурочных работ и временных сотрудников. На весах оказались интересы менеджмента и экономия. Экономия перевесила.

### Непоследовательность

Рабочая сила третьего листка существовала всегда, но в эмбриональном состоянии. Все дело в градации. В наши дни важен *каждый* листок трилистника. Случилось то, что должно было произойти. Не самые лучшие для экономики годы (конец 1970-х—начало 1980-х гг.) заставили организации существенно сократить численность рабочей силы, большая часть которой до этого была занята полный рабочий день. Другими словами, угроза экономической катастрофы принудила организации заняться не только «листьями», но и стержневой структурой, стеблем, на котором они, собственно, держатся. А когда времена немного улучшились, менеджеры не захотели идти знакомым путем и оставили стержневую часть и центральный листок без изменений. Вместо этого они обратились к другим двум листьям.

Экономически данное решение было совершенно оправданным, но оно усложнило жизнь тех, кто управляет организациями. Когда-то единая рабочая сила разделилась на три группы, причем каждая из них отличалась от

других контрактными обязательствами перед организацией, степенью вовлеченности в ее деятельность и ожиданиями, с нею связанными. И управлять ими необходимо было по-разному.

### Стержень

Все в большей степени стержневая часть организации формируется из высококвалифицированных специалистов, профессионалов, техников и менеджеров. Их труд — основа идентичности, определяет основные цели организации. Они и *есть* организация, они связаны с ней обязательствами, они вовлечены в ее деятельность, они зависят от компании. Они будут работать долго и упорно, но в ответ хотят получить не только достойное вознаграждение в настоящем, но и определенные гарантии на будущее. Они думают о карьере, успехе и инвестициях в будущее. Это далеко не ординарные люди. Они — профессионалы нового поколения, они хотят, чтобы их имена были известны не хуже, чем названия их должностей, чтобы им не приказывали, а у них спрашивали, что делать, чтобы к ним относились как к партнерам по бизнесу, чтобы в них видели коллег, а не подчиненных.

Устройство и отношения в стержневой структуре и продолжающем ее центральном листке все большего и большего числа компаний все сильнее напоминает организацию консультационных фирм, рекламных агентств и профессиональных партнерств. Они относительно «невысоки», число уровней иерархии редко превышает четыре, верхушка формируется из партнеров, профессоров или директоров. Продвижение по ступенькам служебной лестницы, если вы себя хорошо себя зарекомендовали, не заставит себя ждать (любой человек со способностями ожидает, что он станет партнером до достижения сорока лет). Продвижение, как следствие, становится неадекватным методом вознаграждения и воспитания людей. Успех для них, когда они находятся на

самом верху, означает, что они делают ту же самую работу лучше и, вероятно, за большие деньги. На этом уровне оплата сотрудников основывается скорее на результатах деятельности организации, когда они если и не юридически, то экономически рассматриваются как партнеры. В Японии принято, что в вознаграждении за труд стержневых сотрудников организации премии по результатам деятельности составляют не менее 40%. Аналогичная картина наблюдается у всех достигших верхних ступенек служебной лестницы бизнесменов. Вскоре то же самое будет у всех стержневых работников. Должно быть так.

Это будет так, потому что ни одна организация не даст гарантий, что в ближайшие годы, во времена непоследовательности, оплата труда будет неуклонно расти. Деньги, которые будут получены в этом году, зависят от результатов деятельности организации в текущем году, а деньги, которые будут получены в следующем, соответственно от результатов следующего года. Теперь, при наличии небольшой группы стержневых сотрудников, невозможна практика сокращения издержек, характерная для большинства английских организаций (когда штатная численность персонала определялась в соответствии с пятилетним планом и каждый год каждый работник получал небольшую прибавку к зарплате). Экономическая необходимость принуждает организации пересмотреть способы вознаграждения стержневых сотрудников; сегодня к ним относятся скорее как к партнерам, а не как к наемным работникам, скорее как к коллегам, а не как к подчиненным, скорее как к личностям, а не как к исполнителям ролей.

#### *Контрактная «бахрома»*

Ее образуют как индивиды, так и организации. Последние, как правило, уступающие в размерах головной организации, будут иметь свои собственные трилистники, свои собственные стержни и своих собственных суб-

контракторов. Это вариант китайской «коробки» — отделение от всего остального мира. Индивиды становятся работающими на самих себя профессионалами или техниками, многие из них когда-то были сотрудниками центральной организации, но предпочли не исполнять навязываемые им в центральном «листке» роли, а выбрали свободу самозанятости.

Не важно, отдельные это работники или организации, организационные принципы остаются неизменными — субконтракторам платят за результат, а не за время, проведенное на работе, не постоянный оклад, а заработанные деньги. Такая практика означает, что центральная организация может контролировать только конечные результаты, но не методы исполнения. Звучит элементарно, но на самом деле — это революция в менеджменте. Ведь многие до сих пор уверены, что необходимо «контролировать средства и методы», что «если все делается по максимуму, результат будет такой, как надо», что «если они будут делать то, что следует, вы получите то, что хотите». Конечно, определенные условия достижения результатов могут потребовать исследования заказчиком предложенного метода исполнения, но в конце заказчик либо оплачивает, либо отказывается от предложенных товаров или услуг.

Управление субконтракторами — давняя практика некоторых отраслей, и прежде всего строительства и производства потребительских товаров. Многим предприятиям еще предстоит освоить эту науку, и прежде всего правильную оценку результатов труда субконтракторов.

Рассмотрим пример одной из организаций, которая планировала установить контрактные отношения с бывшим стержневым сотрудником. Он работал в ней советником по связям с общественностью, но организация решила, что не может позволить себе штатную единицу на полный рабочий день. Реально она хотела приобрести половину *рабочего дня* такого советника, но на переговорах с ним речь шла только о половине

дневного *результата его труда*. Поскольку теперь он работал в собственном офисе, организация утратила контроль над рабочим временем субконтрактора. А вот определить, каких, собственно, результатов она ожидает от него, организация даже не попыталась. Она почувствовала, что субконтрактор стал неуправляем, контрактник же почувствовал, что его недооценивают. Организация прервала контракт с бывшим сотрудником и наняла другого, вновь на полный рабочий день. Мы часто находим, что гораздо легче контролировать время, проведенное человеком на работе, чем полученные им результаты, но контрактная «бахрома» лишает нас такой роскоши.

Однако возможность устранения проблем, возникающих во взаимодействиях с контрактной «бахромой», все-таки существует. Адекватное полученным результатам денежное вознаграждение превращает скучную работу в относительно терпимую и устраняет заблуждение относительно того, что в организации слишком много монотонных, не требующих интеллектуальных усилий видов деятельности. Я вспоминаю, как, будучи студентом, получил дополнительные деньги за изготовление рождественских открыток на ручном печатном прессе. Это, могу вас уверить, очень монотонный труд. Нужно взять листок бумаги, вставить его в пресс, нажать рукоятку, затем вынуть листок бумаги и положить его в стопку уже отпечатанных. Частота повторения — 500 операций в час. Если бы мне был положен твердый оклад за проведенное на работе время, я не столько работал бы, сколько искал бы занятия, которые отвлекли бы меня, не дали бы умереть от скуки. Возможно, я бы с силой время от времени просто бил по рукоятке (даже рискуя сломать станок) — по крайней мере это было бы хоть какое-то изменение. Но так как каждая отпечатанная и положенная в стопку открытка дарила мне несколько центов, я воспринимал свое занятие как вполне терпимое. Результат моих усилий был очевиден и по окончании рабочего дня, и в кассе.

В организациях-«трилистниках», если это представляется целесообразным, отдают выполнение нагоняющих скуку видов деятельности контрактникам, оплата которых производится по конечному результату. Подходы к такого рода видам деятельности повсеместно пересматриваются, и, без сомнения, для организации выполнение их субконтракторами более выгодно, так как исчезает необходимость установления твердого оклада для собственных сотрудников. С другой стороны, выполнение такого рода работ облегчается, если в организации используется хорошее оборудование. Применение новой техники позволяет единственному сотруднику достигать результатов, которые в недавнем прошлом были доступны группе работников. В таких случаях и вознаграждение за труд распределяется в большем соответствии с приложенными индивидуальными усилиями. Сегодня мне скорее всего пришлось бы работать на автоматизированном печатном прессе: меньше скуки и выше качество.

В то же время организации постоянно сталкиваются с искушением, используя свое монопольное положение, заплатить за максимальный выпуск минимальное денежное вознаграждение. Преодоление соблазна, хорошее вознаграждение хорошей работы — серьезное испытание. Организации-«трилистники» должны помнить, что их контрактная «бахрома» должна получать достойные деньги за выполненную работу. Не стоит более полагаться на верность компании, не стоит в ответ на покорно выполняемую работу давать обещания защитить от невзгод. Хорошая работа должна быть хорошо вознаграждаемой, иначе она перестанет быть хорошей работой. Сегодня поставщики и покупатели детально разрабатывают контракты, что весьма способствует устойчивым взаимоотношениям и правильному подходу к делу.

#### *Гибкая рабочая сила*

Нередко третий лист трилистника воспринимают как вспомогательное подразделение, от сотрудников кото-



рого не ожидают никаких сверхусилий. Но они и получают соответствующую благодарность. Грубо говоря, эти люди — рынок труда, рынок, в который наемные работники «погружаются», когда они этого желают и когда им это нужно, чтобы заработать не такие уж большие деньги, в которых они на данный момент нуждаются. Весьма недалёковидная философия. Далеко не все из них имеют определенную профессию. Они работают временно, по договору или неполный рабочий день, пока не подвернется что-нибудь получше. В основном это женщины, которые не всегда хотят работать полный рабочий день, но стремятся зарабатывать какие-то деньги, общаться с людьми; для них эта работа — дополнение к другой. Некоторые официально заняты в двух и более организациях. Поэтому уместно описывать их как работающих полный день самозанятых, имеющих портфель работ людей. Некоторые из них молоды и рассматривают работу как возможность чему-то научиться или подзаработать на карманные расходы.

Таких людей следует воспринимать серьезно. Работа неполный рабочий день или временная — это их выбор, а не необходимость. Они имеют навыки, которые могут развить, обязательства, таланты и энергию, которые могут проявить, если потребуется. Они не обязательно жаждут карьеры или продвижения, они интересуются и заботятся о чем-то сверх работы и, как следствие, не так восприимчивы к обольстительным речам, как стержневые сотрудники. Они чувствуют приверженность скорее по отношению к рабочей группе и самой работе, чем к карьере или организации.

Когда к ним относятся как к случайным в организации людям, они отвечают на это легкомысленностью. Магазины, которые обычно набирают дополнительный штат на пятницу и воскресенье, обнаруживают, что их святые традиции вежливого внимательного обслуживания откровенно нарушаются. Организации не желают инвестировать время и деньги в обучение нового персо-

нала, не настаивают на использовании принятых в них методов труда, потому что не имеют никаких гарантий, что эти люди пробудут у них достаточно долго и вложенные в них средства окупятся. Тем более что никому не известно, будут ли они после этого вести себя и работать в соответствии с предъявляемыми требованиями. Здесь явно имеет место одно из наихудших самосбывающихся пророчеств.

Организации должны понять, что далеко не каждый человек стремится отдавать им все свое время, даже если работа представляется ему подходящей. Методы работы стержневых сотрудников не могут быть, да и не должны быть, методами труда гибкой рабочей силы. Кто-то жаждет заполучить работу, которая заполнила бы всю его жизнь, кто-то не испытывает никакого желания. Новая парадигма труда постепенно овладевает сознанием масс.

Если же гибкая рабочая сила рассматривается как ценная часть организации, менеджмент должен быть готов к инвестициям в ее обучение, даже стремиться к тому, чтобы работники повысили квалификацию, получили определенный статус и привилегии (включая оплачиваемые отпуска и оплачиваемые больничные листы). Тогда, и только тогда, организации получают от временных и работающих неполный день сотрудников необходимую отдачу.

В то же время гибкая рабочая сила вряд ли когда-нибудь будет иметь такие же амбиции, такую же вовлеченность в процесс труда, как у стержневых сотрудников. Приличная зарплата и приличные условия труда — вот чего они хотят, хорошего обращения и хороших коллег. Они работают не ради карьеры и не ожидают, что им доведется отпраздновать триумф организации. Они не ждут, что их сильно полюбят. Ценности их культуры просты — уважение и хорошие деньги. Они работают по контракту, но по честному достойному договору.

#### Четвертый листок?

Нам необходимо выделить еще одну категорию субконтрактников. Мы имеем в виду расширяющуюся практику привлечения к деятельности организации потребителей. Но поскольку потребители не получают зарплату в организации, формально четвертая сила не может считаться элементом трилистника (только представьте себе трилистник с четырьмя листками!). И тем не менее...

В нашем доме мы снимаем продукты с полок, которые собирали и устанавливали для моих родителей работники мебельного магазина. А наши частные автомобили почему-то заменяют общественный транспорт. Мастер по мебели убеждает нас, что мы получим массу удовольствия, собирая и устанавливая кухню своими силами. Несколько лет тому назад банки решили, что если они смогут убедить потребителей самостоятельно заполнять депозитные регистрационные карты, они (банки, а не потребители) сэкономят миллионы долларов. Мы самостоятельно заливаем бензин на заправке и сами пробиваем билеты в метро.

Когда-нибудь рестораны предложат посетителям самостоятельно приготовить ужин, самим убрать за собой грязную посуду, а возможно, и чужую, чтобы освободить себе место за столиком. Системы самообслуживания в магазинах одежды, супермаркетах, аптеках и винных магазинах — ловкий прием экономии на рабочей силе. И все это — под флагом борьбы за удобства покупателей.

Движение за экономию постепенно распространяется и на сферу сервиса. Кто-то запрашивает дополнительную оплату за дополнительные услуги (специальную доставку или подгонку). Моим родителям недавно предложили доставить деликатесы прямо к столу, но по более высокой цене. Все это способы сэкономить на рабочей силе в центральном листке, представляя нечто как часть контрактной «бахромы». Хитро, ничего не скажешь.

#### Антракт

В этом месте позвольте мне сделать паузу. Кто-то, вероятно, подумает: «Да, я вижу в том, что вы сказали, есть какой-то смысл, но что сейчас происходит в реальности?» Как-то в прошлом месяце один из знакомых менеджеров сказал мне: «Ну и где эти твои специалисты, работающие в своих собственных офисах? Что-то по утрам, в 8.10, я никого не вижу». «И не увидите, — ответил я, — потому что они не пользуются трамваями. У них свой компьютерный терминал, свои телефоны». Иногда мы настолько растворяемся в своей собственной среде, что забываем выглянуть за ограду.

Такое «растворение» недавно случилось и со мной. Когда мне нужно собраться с мыслями и что-нибудь написать, я обычно уезжаю в небольшой домишко, расположенный среди полей Восточной Англии. Там я нахожу кусок земли, где никогда ничего не меняется. Рядом ферма, на которой работают Чарли и Джим. Им за семьдесят. Они до сих пор вытаскивают свеклу, которую выращивают для скота, руками и отрезают листья серпом, как это делали сто лет назад. Однажды я сидел за письменным столом, а Джим проходил мимо.

«Приехали немножко отдохнуть, да?» — спросил он.

«Нет, поработать», — ответил я, указывая на бумаги.

«Я бы назвал это бумагомарательством, а не работой», — усмехнулся Джим.

Конечно, я понимал, что люди, занимающиеся тяжелым физическим трудом, никогда не уважали и не будут уважать «белоручек», занимающихся трудом умственным, так как просто незнакомы с их жизнью. Однако мне было также известно, что половина коттеджей вокруг сегодня принадлежит журналистам. Может быть, все-таки что-то изменилось даже здесь. И тут я вспомнил, что два года назад Джим сам копал котлован, а теперь эту работу выполняет для него молодой Стеффен, «вооруженный» катерпиллеровским экскавато-

ром (цена — \$20 000). На смену затычкам для ушей пришли наушники аудиоплеера. Пусть, пока ты выполняешь функции контрактной «бахромы», звучит музыка! Да, тут именно контрактная «бахрома». Стефен работает ремонтником, а в запасе у него — бизнес на стороне.

Чарли ворчит по поводу фермерских цен. У него болотистая земля, какой уж тут урожай. «Думаю, однажды все это вновь превратится в болото», — говорит он. Справа от него, на земле, что 40 лет назад была продана как дикие места, пригодные только для охоты, располагается самый большой — не только в Англии, а наверное, даже в Европе — питомник хвойных деревьев, которые нуждаются только в дюйме или двух влажной земли. По иронии судьбы на 80 гектарах земли питомника трудятся 200 человек, а Джим и Чарли не наняли ни одного. Эти работники — знающие специалисты, по крайней мере о растениях и уходе за ними им известно очень многое. Они делают то, что должна повсюду делать британская обрабатывающая промышленность, — изменяют продукцию, увеличивают «добавляемую» к ней стоимость. Это и есть свободный, основывающийся на интенсивном использовании знаний, исследований, развивающийся рынок, как нельзя лучше подтверждающий правильность точки зрения Джонатана Гершуни: свободное время человека — это еще одна его работа. «Это не фермерство, — брюзжит Джим, — это садоводство». На самом деле я предпочел бы увидеть там поле созревающей кукурузы, а не бесконечные ряды небольших хвойных деревьев, но вы вряд ли разбогатеете, если будете предаваться ностальгии.

Я отвлекся от главной темы для того, чтобы подчеркнуть следующее. Пока мы не посмотрим на окружающую нас реальность свежим взглядом, мы так и не заметим очевидных, казалось бы, вещей. Используя новые знания рабочие, высококапитализированные контрактные работники, движение к основанному на знаниях производству. И где? Среди полей, в самом сердце,

казалось бы, застывшей сельской Англии. Откройте глаза, и вы увидите!

### Телекоммуникации

Электронный «трилистник» Англии — компания *F. International*. Френсис Кинсмен написал ее «портрет» в своей книге «The Telecommuters». Началось все со Стефени (Стиви) Ширли, которая в 1962 г. организовала небольшое предприятие *Freelance Programmers*. Оно располагалось в ее собственном доме, в котором молодая женщина и начала писать программы по заказам различных компаний. В 1964 г. в компании *F. International* было уже четыре сотрудника, а в 1988 г. в ее правопреемнице *F. I. Group pic* (годовой оборот £20 млн) работали 1100 работников.

Однако дело тут в том, что 70% работников *F. International* работают дома или в местном рабочем центре, причем 90% из них — женщины. В компании *F. International* убеждены, что производительность их сотрудников на 30% выше, чем у людей, работающих в обычных офисах, где часто пьют кофе, сплетничают в коридорах и не по делу болтают по телефону.

Эти женщины, большая их часть, являются самозанятыми. Они могут работать и неполный рабочий день, и полный — в зависимости от того, сколько времени они считают нужным отдать компании. В 1988 г. твердый оклад в *F. International* получали менее 200 человек. В головном офисе располагался малочисленный основной штат, компания имела несколько филиалов, позднее возникла растущая сеть рабочих центров, где люди могли встретиться и обсудить производственные проблемы с коллегами или воспользоваться необходимым им специальным оборудованием. Каждый работник связывался с организацией по электронной почте, получал информационные бюллетени компании; время от времени прибывающие в рабочие центры стар-

шие стержневые сотрудники устраивали открытое обсуждение злободневных проблем.

Женщины и несколько мужчин в *F. International* взаимодействуют в «сплетенной» вокруг стержневой части сети. Связь налажена посредством телефонов и компьютеров. Таким образом, не имеет никакого значения работают они дома или вне его. Тем более что их никак нельзя назвать «затворниками», ибо они — члены команд и групп, в задачу которых входит реализация определенных проектов или заданий. Как было сказано в одном из информационных бюллетеней *FI*, «современные коммуникации позволят использовать интеллектуальную энергию индивидов и групп, не способных работать в традиционной внешней среде».

Уникальность *F. International* определяется тем, что Стиви Ширли решила создать культуру, в фундаменте которой — статус и таланты независимых людей. Поскольку ее стержневая часть «выковывалась» преимущественно из контрактной «бахромы», *F. International* не жалеет времени и энергии для обучения надомных работников и постоянно поддерживает контакты с ними. На зарплату они тоже не жалуются.

Вокруг довольно много подобных *F. International* компаний, они — экстремальный пример набирающей силу тенденции. Например, сетевые работники компании *Rank Xerox* в Англии — это группа из 60 или более специалистов по маркетингу, финансам, персоналу и менеджменту, которые покинули центральную организацию, пожелав открыть собственное дело и теперь продают свои услуги компаниям, в которых они раньше работали. Компания *ICL* имеет две группы высококвалифицированных специалистов, работающих неполный рабочий день (но не на дому). Они занимаются разработкой программного обеспечения и анализом. Как и в *F. International*, это в основном недавно вышедшие замуж женщины.

*F. International* — один из ярчайших, так сказать, официально признанных примеров. Но и за другими идти

совсем недалеко. Едва ли можно найти организацию, которая никогда не пользовалась услугами работающей на дому машинистки, в которой в критические моменты руководители никогда не остаются поработать дома, связываясь с офисом по телефону. Элвин Гоффлер в своей работе «*The Third Wave*» приводит примеры президентов некоторых известных компаний из США, которым только благодаря новым системам коммуникаций и тому, что они получили возможность работать и дома, и вне его, удалось добиться увеличения производительности труда на 25-75%. В свою очередь, Френсис Кинсмен анализирует опыт уже американских компаний, деятельность которых организована по надомным схемам, из которых наиболее интересной представляется система компании *Freight Data*. Ее небольшая группа штатных сотрудников, когда их присутствие в офисе не обязательно, работает на дому; при этом премиальная система компании стимулирует работников к опережению установленных графиков выполнения заданий. Производительность сотрудников возросла настолько, что расходы компании на установку домашних терминалов окупились в течение 5\*месяцев; при этом быстрорастущая компания не имеет проблем ни с набором дополнительных сотрудников, ни с необходимостью переезда в более просторное, а значит, и более дорогое здание.

Кто-нибудь наверняка спросит: а что тут такого необычного — ну за исключением, может быть, электронных приспособлений? Издатели с давних пор полагаются на занимающихся бумагомарательством на дому авторов. Надомники с давних пор вяжут свитеры, подписывают конверты, проверяют экзаменационные работы, печатают, пекут торты и шьют стеганые одеяла. Японцы с давних пор полагались на традиции домашнего труда, на небольшие производства, на которых, как на китах (скорее дельфинах?), выстраиваются огромные предприятия. Новизна — в высоком мастерстве, квалификации и статусе новых надомников. Департамент службы занятые-

ти в АНГЛИИ (ВОЗМОЖНО, К СВОЕМУ УДИВЛЕНИЮ) обнаружил в 1987 г., что значительная часть самых высокооплачиваемых работников трудится дома. Проведенный обзор показал, что примерно одна пятая всех надомников располагается в первых 10% наиболее высокооплачиваемых работников. Это все слова, но слова, которые сигнализируют об изменениях, прошедших путь от каприза до моды.

У тех, кто пользуется телекоммуникациями, есть выбор: они могут начать работу еще до того, как начнут ходить трамваи, и после того, как закрываются офисы. Они отовсюду могут позвонить по телефону или связаться с офисом с помощью компьютеров, они могут «оторваться» от дома, не отрываясь от работы, могут наслаждаться, когда хотят, солнечными деньками или отпраздновать юбилей — им ни у кого не надо отпрашиваться. Они могут работать быстро, могут работать медленно, у камина или на чердаке. Дело вкуса. Некоторые, правда, страдают от отсутствия общения или говорят, что дома слишком много соблазнов. Одна американка жаловалась на то, что она здорово растолстела, потому что слишком часто подходила к холодильнику, а одного мужчину такая работа довела до развода — семейная жизнь оказалась разрушена его постоянным присутствием в доме.

То, что сегодня называют «для яппи» или капризом, завтра может стать общим местом. Телефон пришелся кстати для всех современных открытий, и, когда аналогичные перестановка и ответвление распространятся еще шире, это даст толчок к появлению революционных форм привычной трудовой деятельности. Телефоны в автомобилях и беспроводные телефоны оказались сюрпризами даже для самых оптимистически настроенных производителей. Телефакс снова сделал популярным письмо от руки: мы открыли, что можем мгновенно переправлять наши записки и диаграммы практически в любую точку мира. Компьютер и его эк-

ран, соединенные с телефонным кабелем, стали почтовым ящиком для корреспонденции со всех уголков мира, местом, куда ближайший магазин «сбрасывает» информацию о новых поступлениях, куда друзья пересылают вам письма, а коллеги по работе — меморандумы. Мы с большим удовольствием осваиваем клавиатуру компьютера. Причем навыком, который сегодня называют мастерством обращения с клавиатурой (опять новое понятие!), а не печатанием, каждый может овладеть без потери лица и достоинства.

В сентябре 1988 г. Конфедерация британской промышленности организовала посвященную «телетруду» конференцию. Как заметил Френсис Кинсмен, идея пришлась как нельзя кстати. В соответствии с прогнозами ее участников, в 1995 г. в Англии число телеработников достигнет 4 млн человек. Четыре миллиона человек, которые не смогут избавиться от предупреждений об увольнении, даже если они будут работать дома. Что ж, мир меняется.

### Клубный центр

Один из символов электронного «трилистника» — новая концепция центрального офиса. В настоящее время офис — это отдельно стоящее здание, в котором находятся кабинеты менеджеров, полностью оборудованные для исполнения определенных функций. Это весьма дорогостоящий «приют» для трудящихся, что становится очевидным при посещении уже первого такого офиса в центре Лондона. Директор компании, которую мне довелось посетить, рассказал, что сейчас он раздумывает над перепланировкой офиса, так чтобы он способствовал более неформальным взаимодействиям менеджеров.

«Необходимо предусмотреть более удобные комнаты для встреч, — заметил он, — а также специальные помещения для особо дорогостоящего электронного оборудования». Он провел меня по офису, указывая на не-

удобства нынешнего расположения комнат. Это было высокое, слишком узкое здание — этажи, этажи, этажи, на которых кабинеты, кабинеты, кабинеты...

- Но они же почти все пустуют! — воскликнул я.
- Конечно, все на работе, кто-то встречается с клиентами, другие организуют встречи, третьи ищут информацию, а четвертые заключают сделки. Они придут сюда только для того, чтобы составить отчеты о проделанной работе, провести совещания или просмотреть пришедшую в их адрес корреспонденцию.
- С учетом часов занятости помещений, — заметил я, — у вас самые дорогие комнаты в Лондоне. Вам следует пообщаться с моим другом Вальтером.
- Для чего это?
- Вальтер руководит фирмой, занимающейся дизайном и консалтингом. Штатный состав сотрудников у него довольно большой — около ста специалистов. Руководит же он ими из бывшего товарного склада. Там вообще нет кабинетов. Там есть комнаты для встреч, прекрасная кухня, доски для рисования, телефоны и компьютеры. Но никто, включая Вальтера, не имеет личного пространства — за исключением секретарей, которые на самом деле не секретари, а специально приглашенные для работы над конкретными проектами координаторы.

Когда я поинтересовался, почему Вальтер организовал все так, а не иначе, он ответил: «Я не хотел, чтобы мои дизайнеры и консультанты проводили время здесь, в дорогих помещениях. Я предпочел, чтобы они работали с клиентами или дома, а я бы обеспечил необходимое им оборудование. Сюда они приходят только для встреч, для того, чтобы воспользоваться каким-то специальным оборудованием, а чаще всего — чтобы поддерживать контакты. На этой кухне готовятся лучшие в городе завтраки, здесь всегда стоит бутылка вина, и каждый может

спуститься сюда после шести часов. На самом деле — это деловой клуб».

В действительности так оно и было, это был клуб, привилегированное и очень удобное место. Клуб — это не офисное здание. Превращение офиса в клуб позволяет оснастить его более щедро и комфортабельно, чем индивидуальные кабинеты, и дает уверенность, что пространство использовано должным образом. Идея клубного центра, однако, срабатывает только тогда, когда люди отлучаются из него домой, к клиентам, по делам. Это очень удобно для сети индивидуалов, объединенных вокруг стержневой части (в случае с Вальтером стержнем выступают координаторы проектов).

Интересно, что компания *F. International* создала ряд региональных рабочих центров, мест, куда работники могли прийти и провести там встречи команд, использовать специальное оборудование или тогда, когда они хотели исчезнуть из дома и встретиться с людьми. Рабочие центры — это рабочие клубы, и, как мы увидим, их число в силу их высокой эффективности будет множиться.

Организация-«трилистник», даже если она находится в «эмбриональном состоянии», непременно «расцветает», потому что организации понимают, что выполнение задач отнюдь не требует, чтобы каждый сотрудник был на своем рабочем месте от и до. Более того, они идут дальше и подсчитывают издержки от постоянного нахождения всех людей в одном месте. Кабинеты занятых неполный день сотрудников становятся местом встреч для телеработников и в то же самое время клубом для каждого. Штурмующая по утрам трамваи толпа уходит в прошлое — или по крайней мере она будет идти в атаку не чаще двух раз в неделю.

Работа дома традиционно считалась не самой престижной, пригодной в основном для женщин. Мужчины, которые в прошлом имели хорошую работу, как правило, уходили из дому по утрам. Труд женщин-надомниц был монотонным, скучным, тривиальным, плохо оплачиваемым.

мым. И сегодня надомный труд, пусть даже «обзываемый» телетрудом, или телеработой, вряд ли будет пользоваться популярностью у широких масс. Но времена меняются.

В 1982 г. в Великобритании Катерина Хаким провела для Департамента занятости исследование надомного труда. Даже в 1981 г. надомничество было привычной картиной. Такая работа была типичной для женщин, привязанных к дому, не обладающих высокой квалификацией, вообще не имеющих профессии или имеющих проблемы со здоровьем. Однако этим исследованием были охвачены лишь те, кто занимался надомным производством.

В то же время К. Хаким пришла к выводу, что в сравнении с нормальными работниками надомники обладают более высокой квалификацией, что у них крепче здоровье, что они, как правило, являются домовладельцами. Многие женщины сознательно выбирали компромиссный вариант между гибкостью работы и уровнем оплаты труда. Этим, вероятно, можно объяснить, почему так много надомниц сообщали, что они удовлетворены как оплатой, так и условиями труда.

С другой стороны, занимавшаяся исследованиями условий труда женщин в сфере страхования американка Барбара Барен пришла к выводу, что, хотя новые технологии, возможно, и привели к освобождению женщин от работы исключительно на «розоворотничковых» сборочных линиях и даже стимулировали повышение уровня квалификации женской рабочей силы, «время для рукоплесканий» еще не пришло. Для женщин, занимавших низшие ступени конторской иерархии, работы попросту не остается. Для женщин, имеющих определенные навыки труда в офисе, работа есть, но нет возможностей сделать карьеру. В одной из компаний одна шестая часть штатного состава офисных работников (большая часть из них — женщины) работали на дому. Б. Барен утверждает, что многие имеющие высшее образование женщины, воз-

можно, стремящиеся попасть в ряды руководителей и менеджеров исключительно для того, чтобы раскрыть свои таланты, остаются невостребованными и неопценеными.

Она также сообщает, что при проведении исследования сталкивалась с компаниями, которые в силу потребности в относительно квалифицированной рабочей силе для конторской работы — в образованных женщинах с маленькими детьми — переносили часть операций из крупных городов в их пригороды. Автоматизация, говорит Б. Барен, повысила требования к мастерству работников и заставила страховые компании двинуться навстречу высококвалифицированной рабочей силе. Возможно, не все женщины так же стремятся сделать карьеру, как мужчины. Но и для них работа на дому — хорошие новости о новом виде деятельности и новой технологии.

### Проблемы трилистника

Внешне структура организации-«трилистника» выглядит логичной. Но ее логика отнюдь не означает, что такая организация будет «удобной» как для работников, так и для менеджмента. Совещания, планирование или специальные проекты, команды и комитеты — все это общие для всех организаций черты, уцелевшие и процветающие в ее стержневой части. Но попытки устраивать короткие совещания с контрактной «бахромой» — прямой путь к фрустрациям и разочарованиям, затягивающимся переговорам, просмотром кип бумаг, неизбежным отсутствием кого-то из участников и компромиссами. Каждый листок трилистника должен управляться по-своему и в то же время должен быть частью единого целого. Трилистник, как бы то ни было, символизирует три различных аспекта целого, три в одном и один в трех.

Понимание того, что здесь требуются различные подходы, — лишь первый шаг. Гораздо более трудная зада-

ча — принятие политических решений относительно того, что и кто принадлежит к стержневой части, какие виды деятельности и кто именно из сотрудников. Слишком часто при необходимости принятия решений организации «ложатся в дрейф», постепенно разделяя функции до тех пор, пока не придут к выводу, что передача их субконтракторам не принесет ничего, кроме пустых хлопот. Очевидно, что выбор никогда не будет очевидным; большинство организаций, если они начнут думать достаточно радикально, оправдают обращение к любым внешним источникам («аутсорсинг» на современном жаргоне). В соответствии с результатами устроенного в одной из организаций мозгового штурма в ней должны были остаться только исполнительный директор и автомобильный телефон! Растущее число дочерних направлений деятельности сегодня во многом является ответом на жалобы потребителей — в интересах других направлений! Это услуга (периодический анализ жалоб потребителей), выполнение которой крупные компании как часть сделки поручают, оправданно или нет, не знаю, контракторам.

Еще более спорным может оказаться ответ на вопрос о том, *кто* должен войти в стержневую часть и на какой срок. Небольшие напряженно работающие организации имеют тенденцию становится все моложе. Относительно зрелые люди оказываются не в состоянии выдерживать заданный темп, они не успевают за современными технологиями и вскоре становятся (с учетом их участия в создании добавленной стоимости) чересчур дорогими для организации. Характерной чертой срочных контрактов все чаще будет условие об обновлении стержневых частей. Как мы увидим в гл. 6, задача поддержания соответствия стержневых сотрудников новейшим требованиям, повышение гибкости их мышления, открытости всему новому становится все более важной для всех организаций. Меньше людей — означает, что больше лучше людей; в стержневой структуре нет кабинетов для лю-

дей некомпетентных, нет мест для «пассажиров». Требования качества повышают избирательность на входе. Повысится спрос на честолюбивых исполнителей. Все большее число организаций при приеме на работу столкнутся с искушением «Ловушки 22»: «Мы не примем вас на работу, до тех пор пока вы не приобретете предварительный успешный опыт в этой области». Подобно актеру, стремящемуся получить карту «Эквити» (профсоюза актеров в Великобритании), без которой ему вообще работы не видать, не имея опыта работы, вы не сможете трудоустроиться. И действительно, в наши дни тяжело выбрать место для «старта».

Стержневая часть — основной центр рабочей сети организации. Важнейшая задача — правильно его сформировать и правильно им управлять.



## Глава 5

# Федеративная организация

Рядом с растущей организацией-«трилистником» мы можем разглядеть ростки так называемой федеративной организации. Федерализм подразумевает объединение под одним флагом различных групп людей; следовательно, здесь должна присутствовать некая идентичность. Федерализм ищет, как сделать нечто большим, сохраняя его малым или по крайней мере независимым, комбинируя автономию с кооперацией. Но бизнес-организации осваивают эту форму медленно и болезненно. И немудрено, ведь задача состоит в объединении всего лучшего из организационных миров — увеличения размеров (что позволит занять достойные места на рынке и в финансовых центрах), использования экономии, обусловленной масштабами производства и сохранения небольших организационных единиц (а значит, гибкости, в которой так нуждаются организации, и чувства общности, к которому так стремятся люди).

### Природа федерализма

Федерализм — это *не* модное словечко, используемое для обозначения децентрализации. Разница важна, но

слишком невелика, чтобы быть сразу понятой в таких монархических государствах, как Великобритания. Ведь у нас всегда относились к федерализму как к чему-то свойственному освобождающимся колониям или побежденным врагам. Предполагается, что после образования федерации государства остаются разделенными, а значит, слабыми. Но история не раз демонстрировала нам, что дело обстоит прямо противоположным образом.

Децентрализация подразумевает, что центр предоставляет права решения определенных задач и часть обязанностей частям, из которых состоит организация, а сам осуществляет всеобщий контроль. Центр делегирует, иницирует и направляет. Организационные исследования показывают, что чем больше организация децентрализует операции, тем больше объемы информационных потоков в центр и из центра. Центр не может *делать работу* организации, но есть хотя бы уверенность в том, что он знает, как она делается. Новые технологии, конечно, облегчают задачу: информационные потоки становятся все более обильными и стремительными, а получить необходимые данные значительно легче (по крайней мере теоретически).

Федерализм — нечто иное. Федеративное государство представляет собой добровольный союз неких групп. Добровольный, так как есть некоторые вещи, которые им, что очевидно, выгоднее делать не поодиночке, а вместе (наиболее очевидный пример — оборона страны). В данном случае центр наделяется властью внешними группами в форме, обратной делегированию. Как следствие, центр не направляет и не контролирует, а скорее координирует, советует, влияет и предлагает — слова, которые так часто звучат в головном офисе имеющей предприятия в разных странах мира компании, нередко насильно подталкиваемой к федерализму локальными приоритетами дочерних организаций.

Федеративная организация, таким образом, есть нечто противоположное организациям с горизонтальной

структурой. Инициатива, мотивы и энергия исходят от ее составных частей, в то время как роль центра как силы влияния относительно незначительна. Швейцария — показательный пример реализации федеративных принципов — мирная процветающая страна, которой завидуют большинство соседей. Конечно, кто-то подумает, что швейцарским правительством нужно восхищаться, а имя президента должно быть на устах каждого. Но ирония состоит в том, что, когда ее высшее должностное лицо организует встречу глав правительств, никто сразу и не вспомнит его имя, и уж абсолютной тайной является имя предшественника нынешнего президента. Роль президента в Швейцарии аналогична роли руководителя координационной группы, которая ищет правильное направление, но отнюдь не направляет дела нации. Фигура, несомненно, важная, но не столь уж значительная.

Как следствие, федеративные организации, являются свободно связанными организациями (если говорить языком менеджмента). Центр сохраняет за собой право принятия некоторых ключевых решений, например о направлениях использования вновь поступивших денежных средств, а также о том, где и когда разместить новых людей. Следовательно, он получает возможность разрабатывать долгосрочную стратегию, влияя на ее исполнение через основных исполнителей. Данный метод работы давно и хорошо известен в других институциях. Однажды я поинтересовался у директора одной из наиболее известных независимых школ в Англии происшедшими в ней переменами. «Я назначил новых директоров интернатов и руководителей отделов, а также перераспределил ресурсы, — ответил собеседник, — и после этого десять лет ждал, каков же будет результат».

Но большинство организаций отнюдь не рассматривают федерализм как свободный и желательный выбор. В истории, насколько мне известно, отсутствуют примеры государств, добровольно передавших значительную

часть полномочий центра своими составным частям. Федеральные конституции принимаются, когда отдельные государства решают слиться вместе, как в Австралии, или когда центральная власть сметается войной или революцией, как в Восточной Германии, или когда никто — ни внутри, ни снаружи — уже не желает, чтобы в руках центра была сосредоточена необъятная власть.

Кто-то, возможно, спросит: как же тогда федерализм приходит в организации? Отнюдь не по собственному желанию; в большинстве случаев это происходит непреднамеренно или даже неосознанно. Однажды на ничего не подозревающих людей «обрушивается» непоследовательное развитие событий; как правило, в силу сложившихся обстоятельств, когда относительно уменьшившаяся стержневая часть организации перестает справляться с лавиной поступающей из децентрализованных предприятий информации. По мере роста основного трилистника крупная организация еще более расширяется, выбрасывая все новые и новые трилистнички. Эти новые образования непременно прикреплены к основному стеблю, или центральной стержневой части, организации, так как ее менеджмент полагает, что новые технологии позволяют центру получать все необходимые для управления данные. Новые технологии — это замечательно, но информация, будучи полезной сама по себе, должна оперативно интерпретироваться специалистами. Чем больше разнообразной информации, тем больше людей интерпретируют ее (или оставляют никем не востребованной на печатающих устройствах или в компьютерной памяти). Как ни парадоксально, но мы видим, что подавляющее большинство организаций, сокращая административный аппарат, стремятся перевести стержневых сотрудников на контрактную систему. Предполагается, что только так возможно добиться прекращения управления каждым шагом подразделений из центра, отказаться от требований никому не нужных отчетов и начать движение вперед. Но такого рода децентрализация пре-

вращается в федерализм, непоследовательное изменение» важность которого не понимают, а потому не замечают многие руководители организаций.

«Наверное, в вашем головном офисе работают несколько сотен сотрудников?» — задал я встречный вопрос другу, только что назначенному исполнительным директором мультинациональной компании, когда он попросил меня объяснить, что такое федерализм. «Думаю, пятьдесят», — ответил он. И тогда, с чувством легкого триумфа я сказал: «Дело в том, что федерализм означает ситуацию, когда организационный центр является очень небольшим, в то время как всю реальную работу выполняют составные части, подразделения или дочерние компании. Будь у вас федеральное мышление, вам бы не потребовалось пятьдесят сотен людей. А ведь все они то и дело отправляются в командировки. Вы хотя бы раз задумывались о состоянии воздушного пространства над Лондоном?»

«Я сказал пятьдесят, а не пятьдесят сотен, — остановил мои разглагольствования друг. — Понимаешь, — продолжил он снисходительно, — все мои операции выполняют независимые компании. В центре мы аккумуляруем прибыль и инвестируем ее в новые возможности. Затем мы наблюдаем, как они производят новую прибыль, ту, которую как мы ожидаем, они заработают. Если этого не происходит, мы в конечном итоге отстраняем от дел руководителей и находим новых. Новые венчурные предприятия и новые люди — вот в чем я заинтересован. Я нуждаюсь только в помощи нескольких мудрых и умных людей».

«Ну во мне ты точно не нуждаешься, — вынужден был я признать, — ты сам сформулировал, что такое федерализм в твоей организации».

«Я бы назвал это здравым смыслом», — последовал ответ.

Пятьдесят менеджеров не в состоянии контролировать все детали деятельности, возможно, тридцати различных

компаний, подразделений или организационных единиц. У них не хватает времени даже на просмотр информации, которая им, возможно, пригодится. Им необходимо сконцентрироваться на тех вещах, которые они могут контролировать, и решениях, которые они могут принять. Уменьшение размеров стречневых частей организаций делает «победу» федерализма неизбежной, а крупные стержневые структуры в конечном счете делают децентрализацию слишком дорогой. Медленный императив экономической реальности подталкивает крупные организации к вступлению в новый мир.

### Роль центра

В одном из составленных для британского Управления развития национальной экономики (*NEDO*) отчетов критиковались некоторые крупные английские электронные компании. По мнению авторов отчета, развитие, рост британских компаний в сравнении с конкурентами из Японии, Германии и США является относительно замедленным, а основная причина этого — неспешная адаптация корпоративных структур к изменяющимся внешним условиям. Поскольку в соответствии с направлениями бизнеса они разделены на подразделения, центр был вынужден передать в них и функции разработки стратегии. В результате в организациях превалируют местнические интересы и краткосрочное мышление. А практика показывает, что крупные организации должны мыслить широко, ставить перед собой долгосрочные цели.

Если эти компании действительно «подгоняют» свое стратегическое мышление к потребностям подразделений, значит, их руководство не понимает, что такое корпоративный федерализм. Это как если бы правительство США делегировало штатам права решения проблем национальной обороны. Вряд ли тогда можно было бы назвать действительно защищенным хотя бы

один из них. ЕСЛИ МЫ рассматриваем центр исключительно как банкира, выдающего нуждающимся средства для реализации их перспективных проектов, мы лишаемся большей части преимуществ федерализма, который является концепцией, разработанной для того, чтобы сделать вещи большими, в то же самое время сохраняя их маленькими.

Центр — не просто банкир. Только центр имеет возможность выйти за рамки годового плана и, конечно, назначить цену на отживающие свое подразделения, заглянуть «по ту сторону могилы». Только центр способен мыслить в терминах глобальной стратегии, которая может быть связана с одной или более автономными частями. Перепоручить принятие таких серьезных решений разрозненным частям значит отдать им в заклад будущее организации в целом.

Центр, однако, не должен жестко контролировать деятельность всех частей федеративной организации. Да, весьма удобно рассматривать центр как часть организации, которая принимает долгосрочные решения, а ответственность за их реализацию возлагает на подразделения. Но это пахнет устаревшим, инженерным языком менеджмента — децентрализацией и делегированием задач и контроля. А нам необходим новый язык политической теории, в котором говорится о людях и сообществах. Концепция федерализма требует, чтобы центр, если он хочет, чтобы принятые решения проводились в жизнь, действовал, полагаясь на составные части федеративной организации. Так, и только так: центр, осуществляя руководство усилиями людей, не должен углубляться в детали.

Следовательно, нам необходимо новое представление о корпорации, в которой центр располагается посередине. Тут неуместны понятия «верхушка» или «головной офис» (термин, постепенно исчезающий из корпоративного словаря). Центр должен держаться своих основных функций — новые люди и вновь поступающие денежные

средства, но решения он должен принимать в консультативной форме, полагаясь на руководителей составных частей федерации. Или, используя политические термины, центр становится ассамблеей руководителей, выступающих в определенное время в определенном месте от имени всей федерации. А затем «водители» возвращаются к своим «племенам», с тем чтобы действовать как часть целого.

Следовательно, управление со стороны федерального центра имеет мало общего с функциями монарха или автократическим руководством. Здесь необходимы убеждение и ведущие к консенсусу аргументы. Лидерство необходимо, но это должно быть лидерство идей, а не личностей. Очевидно, что крупные мультинациональные компании, раньше других почувствовавшие необходимость федерализма (они были вынуждены оперировать в автономных национальных государствах), для руководства центром должны создавать триумvirаты или даже комитеты.

Я как-то спросил одного знакомого, только что вступившего в должность председателя совета директоров огромной мультинациональной компании: «Что ты чувствуешь, возглавив одну из крупнейших в мире организаций, превратившись в определенном смысле в одного из наиболее влиятельных бизнесменов?» «Это совсем не то, — ответил он. — Я просто занял место во главе стола в комнате для совещаний. Просто именно в это время мне выпало руководить командой: ведь кто-то должен это делать».

После того как в 1984 г. Нобуро Гото, харизматический лидер японской *Tokyo group*, в состав которой входило более 300 компаний, вышел в отставку, в ее организации произошли огромные перемены — одним прыжком группа перепрыгнула из монархии в федерацию.

В федеративной организации центр будет иметь свой собственный штат, первоочередная задача которого — анализ будущего, разработка планов, сценариев, иденти-

фикация и исследование открывающихся возможностей. Сотрудники центра должны консультировать своих политических руководителей, большая часть которых будут лидерами различных частей организации. Руководители организации во все большей степени будут полагаться не на формальный авторитет или абсолютную власть, а на влияние. Во многих организациях центр уже стал местом обучения будущих руководителей. Прежде чем связывать отдельные части обязательствами, необходимо показать им целое.

Уже в силу эволюционного развития организаций они принимают чистую форму федеративных корпораций. Японцы всегда подходили к этому ближе. Или, по словам руководителя компании *Mitsui* Изаму Ямаситы (его процитировал Джон Нейсбит в своей книге «*Reinventing the Corporation*»), «в наши дни наилучшая корпоративная структура предполагает наличие небольшого стратегического центра, поддерживаемого многочисленными организациями передовой линии». Еще раз замечу, что новые слова — предвестники нового поведения. Один из руководителей недавно охарактеризовал свой корпоративный центр как «Руководство о вкусной и здоровой пище (в котором указываются наилучшие способы «применения» различных подразделений компании)». Тут должны быть и «дорожный полицейский», и «дирижер оркестра», и «переводчик», и «критик», и «тамада». Когда его спросили о его собственной роли, он ответил: «Большую часть своей жизни я — миссионер». «Мы должны, — сказал он, — конкурировать во внешней среде, но сотрудничать внутри организации». Вот самое краткое описание федеративного принципа взаимозависимости, принципа, согласно которому условием выживания организации является взаимопомощь центра и всех остальных частей. Слишком большая независимость в конечном итоге приведет к развалу организации или к образованию случайного набора разрозненных частей, к конгломерату, а не к федерации.

К сожалению, последствия неправильно понимаемого федерализма могут оказаться еще более разрушительными, чем игнорирование федеративных принципов. Неправильно понятый федерализм становится неэффективной децентрализацией, приводит к «обезглавливанию» корпорации или превращению ее в «пустотелую» организацию (о которых и говорится в отчете *NEDO* о британских электронных компаниях). Четкое осознание роли центра — ключ к истинному федерализму. Но это предполагает понимание тонких различий между концепциями «субсидиарности» и «пончика наоборот», потому что структура сама по себе отнюдь не порождает федеративную организацию. Слова сигнализируют о том, что в отношении этих организаций необходима разработка новых концепций, ибо старые доживают последние «дни». Непоследовательность требует нестандартного мышления.

### Субсидиарное^»

Федеративная организация отличается от предшественников не только формой, но и культурой, требует нового набора установок для тех, кто будет ею управлять, и для тех, кем будут руководить. Наблюдаемая в таких случаях непоследовательность означает изменения не в структуре, а в философии.

Философия же характеризуется словом «субсидиарность». Оно незнакомо большинству из нас, но только не приверженцам римской католической церкви, в которой понятие субсидиарности давно стало частью традиционной доктрины. Впервые провозглашенный папой Львом XIII, а затем вновь повторенный в энциклике «*Quadregesimo Anno*» в 1941 г. во времена Б. Муссолини принцип субсидиарности гласит, что «самонадеянные претензии крупных вышестоящих организаций на выполнение функций, которые могут эффективно выполняться меньшими и нижестоящими их частями, есть не-

справедливость, смертный грех и нарушение правопорядка». Узурпация прав человека на принятие решений — преступление.

Очевидно, что выбор слов в энциклике заранее обдуман, так как подразумевается, что важнейшее значение для ее действенности имеют моральные принципы. Субсидиарность означает, что организация отказывается от проявлений власти. Условием эффективной деятельности федеративных организаций является не только понимание центром *необходимости* отказа ограничения своих полномочий, но его *желание* поделиться властью, поскольку только тогда они доверят новым принимающим решения субъектам право принимать правильные решения и выполнять их. Таким образом, центр должен быть уверен в том, что он поступает *правильно*, почувствовать удовлетворение от того, что движется в правильном направлении.

Слишком легко в организации может осуществиться негативное самосбывающееся пророчество (в ней распространяются «секретные сведения» о том, что нововведения не приживутся, ибо человек, ответственный за их внедрение, не получил доступа к необходимой информации, что он не смог использовать имеющиеся ресурсы и воплотить решение в жизнь, что он недостаточно подготовлен к реализации новых возможностей). Конечно, во всем «виноват» получивший полномочия «безответственный» менеджер. Но безответственно мы поступаем, как правило, в обстоятельствах, когда вынуждены делать нечто, не имея на то особого желания. Условием эффективности делегирования полномочий является желание доверять и предоставлять возможности, а также готовность оправдать доверие и использовать имеющиеся ресурсы, позитивное самосбывающееся пророчество, моральный акт, субсидиарность.

Интересно, что в этом случае добродетель не остается без награды. Только так организация может обойти расставленные вокруг «Ловушки 22». Ловушка начинается

с признания очевидного факта: тяжело взваливать ответственность на кого-то, если вы сомневаетесь, что он справится со столь тяжким бременем. Но как вы узнаете, выдержит он или нет, если вы не предоставляете ему возможности за что-либо отвечать? Да, доверие должно быть заслуженным, но, чтобы его заслужить, надо в первую очередь предоставить возможность. Только когда я твердо уверен, что мои дети смогут самостоятельно найти свой путь в жизни, я смогу действительно доверять им. Я хочу это сделать, потому что я их отец, потому что я хочу, чтобы они росли, и потому что я верю, что они действительно способны это сделать, пусть вначале они и допустят одну-две ошибки.

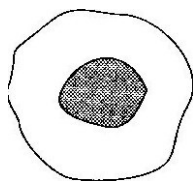
Поэтому организации, вынужденные в силу самой природы осуществляемой деятельности возлагать значительную ответственность на юношей и молодых людей, привлекают наиболее одаренных из них, что, в свою очередь, уменьшает связанные с субсидиарностью риски. Телевидение и журналистика — вот места работы, в которые выстраиваются очереди молодых людей. И причина здесь не в деньгах и не в известности. Только там они получают шанс уже в молодые годы почувствовать на себе публичное бремя ответственности. А все потому, что никто в центре телевизионной компании или газеты не имеет возможность точно определить, что должно идти в программе или что должно быть написано на каждой странице; таким образом, руководство должно контролировать нечто уже происшедшее, что может быть делом обременительным и даже дорогим. Ошибки — неизбежная составляющая доверия. В хороших организациях ошибки относительно редки, потому что в них работают хорошие люди. А хорошие они, потому что знают, что на них возложена большая ответственность, включающая в себя и право делать ошибки.

Другими словами, практикуйтесь в субсидиарности, и вы обнаружите, что окружены нужными вам для ее проявления людьми. Мы все чаще и чаще сталкиваемся с

примерами того, что субсидиарного» «заражает» и другие сферы деятельности (например, новые финансовые дома, рекламные агентства и более традиционные области, такие, как медицина и юриспруденция). Другими словами, там, где право принятия решений должно передаваться быстро, там приходится доверять. Если молодые люди чувствуют, что они нашли место, в котором им доверяют, они там и остаются. В конечном итоге субсидиарность — это самооправдывающаяся философия.

#### «Пончик наоборот»

Альтернативная аналогия — пончик наоборот. Представьте себе пончик, но не английское выпечное изделие с джемом внутри, а его американский вариант, с дыркой посередине (если вы живете в Нью-Йорке, назовите его багелькой, а если в Москве — бубликом), такой, как нарисован ниже.



Основания для проведения аналогий появляются, как только мы начинаем размышлять о своей работе ли, о чужой ли, в общем — о любой работе. Выберем ту часть работы, которая может быть очень четко определена, так что в том случае, если вы ее не выполнили, работа не может считаться выполненной. Выделенная нами часть будет сердцем, стержневой частью, центром пончика (хотя там вроде бы и дыра, вот почему речь идет о «пончике наоборот»). Весь же круг ваших обязанностей опи-

сан в должностных инструкциях или, если речь идет об организации, в декларации о ее целях; загвоздка состоит в том, что, если вы попытаетесь выполнить их, вы вряд ли когда-нибудь попадете домой — обязанностей слишком много. В то же время на любой работе от каждого человека ожидают не только выполнения того, что от него требуется, но и рационализаторских предложений, проявления ответственности, инициативы, ждут, что он переместится в границы пустого пространства (т. е. начнет «вгрызаться» в собственно пончик, который в нашей модели — пустота) и начнет заполнять его. К сожалению, что конкретно вам следует делать, не может сказать никто; в противном случае пустое пространство мгновенно стало бы частью стержневой структуры. Перед нами еще одна организационная «Ловушка 22». Единственное, на что способна организация, — «демаркация» границ свободы ваших действий, внешних краев «пончика».

Некоторые «пончики» представляют собой сплошную стержневую структуру, вообще не имея свободного пространства. Мы ведь не хотим, чтобы водитель городского автобуса, проявляя инициативу, избрал более короткий или, наоборот, окольный путь. Некоторые люди, и прежде всего те, кого относят к гибкой рабочей силе, стремятся получить только четко определенную, стержневую работу. По крайней мере они будут твердо знать, что должно быть сделано и к какому сроку. Другие работы вообще не имеют ограничений (например, независимое предпринимательство) или характеризуются огромными свободными пространствами (социальные работники, учителя, священнослужители, где всегда можно сделать больше того, что сделано, было бы время). Большинство людей, по всей видимости, предпочитают сбалансированный «пончик» с примерно равными стержневой частью и свободным пространством.

Дело в том, что федеративные организации кроме большого «пончика» должны иметь «пончики» для групп и отдельных работников. А мы привыкли к иному. В со-

ответствии с организационной модой основная часть выполняемых в них работ определяется и описывается заранее. А затем менеджмент внимательно отслеживает и контролирует ее выполнение. Основные виды работ — стержневые. Изменения же усложняют, изменяют и расширяют реакцию, что мешает многим привыкшим выполнять исключительно «дырочные» работы организациям дремать, если они и прежде пребывали в полусонном состоянии. Управление такими организациями должно осуществляться особым образом, когда четко определяется состав стержневых работ, уясняются границы или области допускаемой свободы действий, устанавливаются требования к характеру и результатам труда и для каждого «пончика» — критерии успешной инициативы.

На бумаге все вроде бы выходит складно, но для этой философии менеджмента характерна значительная непоследовательность. Большинство из нас не привыкли к управлению организациями по результатам, не привыкли иметь дело с большими или пустыми «пончиками». Менеджеры чувствуют себя значительно более комфортно, когда они имеют дело с большими и четко очерченными «дырками», ибо тогда они получают возможность контролировать методы труда, а значит, не только результаты, но и средства их достижения. Позволить идти всему так, как идет, определив лишь критерии успеха, доверить подчиненным выбор методов достижения того, что вы рассчитываете получить? Многие менеджеры, услышав положительный ответ на этот вопрос, начинают чувствовать себя «не в своей тарелке». Дискомфорт усиливается, когда они осознают, что контроль над уже происшедшим, управление по результатам означает повышение вероятности совершения ошибок. Более того, промахи здесь неизбежны. Возможно, утверждение о том, что мы учимся скорее на неудачах, а не на успехах, справедливо, но организации никогда не проявляли желания воплощать эту теорию в практику. Но жизнь —

лучший учитель, и им придется научиться прощать; *более того*, они хотят научиться прощать ошибки. Не все ляпы, конечно, заслуживают прощения, но большая часть промахов отнюдь не так критичны, как они воспринимаются первоначально; к тому же они могут преподать важный урок.

Организации по природе своей не являются местами, в которых ошибки забываются. Напротив, они преувеличиваются, обрастают мифами и фиксируются в рапортах и оценках. Их не забывают и не прощают. Организационный нимб — над святыми, грешникам — проклятие на вечные времена. Но менеджеры нового поколения обязаны быть другими. Он (а все чаще она) должен использовать то, что на языке психологии называется теорией подкрепления, аплодируя успехам и прощая ошибки. Он или она должны использовать ошибки как возможность чему-нибудь научиться. Это реально только тогда, когда ошибка *действительно* прощается, иначе урок будет воспринят как реприманд, а не как предложение помощи. Менеджер нового поколения должен научиться определять как меру успеха, так и неудачи, он должен предоставить подчиненным свободное пространство, для того чтобы они могли идти своей собственной дорогой. Менеджер нового поколения должен быть учителем, советчиком и другом в большей степени, чем командиром, инспектором и судьей. Вот самые главные изменения в методах управления. Если мы не сумеем измениться, федерация превратится в анархию, функции контроля вновь возьмет на себя центр, который разрастется и станет чересчур дорогим, организация «лишится трудоспособности», зачахнет и погибнет.

### Язык лидерства

Новым организациям необходимы новые методы управления. Для того чтобы описать их, требуется новый язык, язык федераций и рабочих сетей, альянсов и влия-



ний (также, как в случае с трилистником и «пончиком») язык и философия, которую он описывает, необходимы нам для освоения новых путей, методов и новых привычек, с тем чтобы научиться жить в условиях высокой неопределенности, но с большими доверием и творчеством и меньшим контролем. Тем, кто воспитан в других традициях, этот язык может показаться странным и пугающим, но я думаю, что это *правильный* язык. В конечном итоге никому из нас, даже если мы никогда не собирались стать менеджерами, не нравится быть управляемым. Каждый, кто пытается руководить организацией, должен знать, что ему придется управлять скорее «страной», а не «автомобилем». Только теоретики пытаются приложить жесткие законы чисел, логики и механики к существенно более «мягким» системам. Возможно, мы были инстинктивно правы в том, что очень осторожно относились к новому языку до тех пор, пока на нем не заговорили люди, подобные Т. Питерсу и Р. Уотерману, которым удалось затронуть в своей книге «Search of Excellence» некоторые чувствительные струны.

В результате лидерство вошло в моду и значение его языка постоянно возрастает. Как замечает в своей книге «Leaders» Уоррен Беннис, лидерство остается наиболее изучаемой в социальных науках и в итоге в наибольшей степени разработанной темой. Как и в случаях с красотой и любовью, мы всегда узнаем лидеров, но вряд ли сможем дать им четкое определение. И как в случаях с любовью или красотой, посвященные лидерству труды прекрасны, возможно, сексуальны, перед нами проносятся герой за героем, мы знакомимся с историями, которые, быть может, не раз разыгрывались и в нашем воображении. Вы хотите погрузиться в мир грез? Почитайте книги Макгрегора Бернса, М. Маккоби, Алистера Мента, Уоррена Бенниса, Кэри Купера или Т. Питерса и Р. Уотермана.

Но будьте настороже. Все упомянутые нами авторы написали прекрасные книги, в которых содержатся ин-

тереснейшие сказки о героях и мифы о всемогуществе. Есть только один недостаток. Основное предположение их авторов состоит в том, что лидерство — это нечто новое и специфическое. Я убежден, что значение нового языка состоит в том, чтобы показать — лидерство должно быть эндемично организации, должно быть принятым в ней стилем, а не исключением. Каждый человек, который хочет что-то значить в этой жизни, должен начать думать и действовать как лидер. Некоторые обнаружат, что они естественно овладели новыми навыками и будут преуспевать; другим решение новой задачи не доставит ни грана удовольствия. Но пока вы не попытаетесь, пока вы не разрешите себе попытаться, вы не узнаете, насколько тяжело дается вам лидерство. Нет такого прибора, который позволил бы разглядеть качества лидера в «зародыше». Они проявляются только в действиях.

Итак, что это за странная вещь — лидерство и как им овладеть? Исследователи с трудом, но соглашаются с тем, что: «Лидер формулирует видение, которое разделяют и воспринимают как точку отсчета для своих усилий другие люди». Ах, если бы сделать это было так же легко, как написать! Поразмышляем над различными аспектами этого короткого предложения.

- Видение может быть разным. План или стратегия, которые являются проекцией на настоящее или репликацией на что-то, — еще не видение. Видение — это реконструкция знакомой сцены, реконцептуализация очевидного, соединение прежде несовместимых подходов. Алистер Мент говорит о лидере как о «строителе», работающем вместе с другими в поиске «третьего угла», цели. Тех, кто интересуется только властью или достижением собственной выгоды, он называет «мародерами» или просто «бинарными» людьми. Мак-Грегор Берне говорит о «трансформирующем» лидере, противопоставляя его «транзакционному», вмешивающемуся в чужие дела менеджерам.

- Видение должно иметь смысл и для других. В идеале следует стремиться к «ага-эффекту», когда каждый говорит: «Ага! Конечно, теперь я вижу это». Это то, что находится в подсознании, о чем часто думают, но боятся произнести вслух. Для того чтобы видение имело смысл, оно должно способствовать развитию человеческого воображения, которое в то же время остается в рамках возможного. Для того чтобы придать смысл работе других людей, видение должно быть связано с их деятельностью, не восприниматься людьми как некий сомнительный прожект, за который, как они чувствуют, не имеет смысла браться. Если видение для вас слишком вычурное слово, используйте слово «цель» или «манифест».
- Видение должно быть понятным. Его изложение не должно занимать более двух страниц; не следует злоупотреблять цифрами и жаргонными словечками. Видение должно приходить как озарение. Ключ к успеху — метафоры и аналогии, позволяющие получить четкое представление и дающие свободу для интерпретаций.
- Лидер должен жить видением. Он или она должны не просто верить. Для того чтобы поверить, они должны видеть это. Иначе вы рискуете тем, что «священная война» против «неверных» закончится сразу после того, как они освободят свои удобные апартаменты. Действующие эффективно лидеры берут нас в энергетический «плен». Эффективные лидеры честны. Быть честным значит быть правдивым с самим собой. Если вы живете своим видением, это приходит естественным образом. Другими словами, видение не должно быть чем-то искусственным, оно должно быть реальным, прийти из ваших глубин. Законченному прагматику никогда не суждено стать лидером-преобразователем.
- Лидер должен помнить, что к цели он пойдет не в одиночку, а вместе с другими людьми. Без этого ви-

дение навсегда останется только мечтой. Лидер без последователей — голос в пустыне. Лидеры любят набирать команды, но не забывайте, что видение должно стать и их «собственностью». Доверие других оплачивается ответным доверием. Если видение становится общим, вы должны внимательно относиться к высказываемым последователями идеям.

Но реализовать все шесть принципов на практике весьма непросто. Старомодный менеджмент является существенно более «простым в употреблении», чем новое лидерство. Однако если новые организации стремятся к успеху (а они должны его добиться), наши менеджеры должны освоить лидерский образ мышления. Если это произойдет в нужное время и в нужном месте, мы с радостью констатируем, что одно из самых важных непоследовательных изменений трансформировалось в преимущество.

#### Горизонтальная колея

СКОЛЬКО лидеров должно быть в организации? Много, должен быть ответ, во всех частях организации, не только в центре. В «профиль» федеративные организации являются скорее плоскими, и стержневые структуры их частей состоят не более чем из 4-5 уровней.

Данное обстоятельство имеет чрезвычайно важные последствия. Организации обычно выглядят как набор соединяющихся на вершине ступенчатых граней, лестниц. Для многих из нас карьера означает постепенный подъем вверх по иерархической лестнице. Успех вознаграждается продвижением на следующую ступень. Те же, кто делает стремительную карьеру, возможно, ожидают продвижения на ступень вверх каждые два года. Да, там есть несколько «лифтов» и несколько уровней, когда переход на должности, связанные с генеральным менеджментом, означает некоторое понижение, но в целом аналогия справедлива для всех крупных организаций Европы и США.

Лестничное мышление нередко приводит к эксцентричным крайностям. Однажды я посетил индийскую организацию. В центре Индии в огромном ангаре трудились 20 тыс. сотрудников, изготавливавших турбинное оборудование. Организация страдала бюрократическим артритом. Никто ничего не мог сделать. Казалось, правом вето на принятие любых решений обладает каждый работник. Уже при первом взгляде на организацию обнаружилось, что каждая лестница имеет не менее двадцати ступенек, двадцати уровней власти. «Ну вы понимаете, — говорили мне, — мы заимствовали британскую систему ежегодных аттестаций, но хорошая оценка должна быть вознаграждена продвижением, иначе Индия потеряет лицо. Следовательно, мы должны были создавать все нашим работникам возможности для продвижения».

Федеративные организации не размещают 20 тыс. работников в одном ангаре. Там, вероятно, их будет не более 500, что означают небольшую лестницу. В стебле и на центральном листке трилистника (см. гл. 4) успех не означает продвижения, потому что там нет никаких лестниц. Нет бога выше старшего партнера, и скорее всего ему будет что-то около сорока.

Но что тогда значит делать карьеру, если пути наверх закрыты? Для некоторых — все то же самое, только лучше. Для других — большее разнообразие, различные виды деятельности на том же уровне. Японцы нашли хороший путь для роста молодых людей с высоким потенциалом. Но не вертикально поднимающийся на вершину организации скоростной лифт, а горизонтальную скоростную дорожку, последовательность разных работ. Молодые сотрудники периодически переводятся на другую работу, иногда не имеющую ничего общего с предыдущей, ничего, кроме жестких стандартов, но все на одном и том же уровне. Преимущество не только в том, что молодые люди расширяют свое восприятие организации; он или она получают шанс проверить свои таланты и навыки в

широком диапазоне ролей. Мало превосходить всех во всем. Фортуна благоволит к тем, кто сумеет одним из первых «откопать» свои таланты. Японская система сделала более вероятным, что фортуна улыбнется многим, предоставляя им массу возможностей для этого.

Метод, эффективный в отношении молодых японцев, возможно, будет не менее действенным и в отношении их ровесников в Европе и США. Но горизонтальная скоростная дорожка может быть «прописана» не только молодым, но и людям более старшего возраста. Подход, в соответствии с которым человеческие способности и наклонности формируются и развиваются в молодом возрасте, после получения образования и приобретения опыта на одной, и только одной, лестнице является чисто западным. Слишком многие из нас слишком поздно открывают, что они вскарабкиваются не по той лестнице. Итоговым результатом взаимодействий функциональных организаций и функциональной системы образования может оказаться общество «с одним для всех стартом». Плоская же организация предлагает возможности для всех возрастов, открывает у своих членов новые способности и новые интересы.

И вновь мы имеем дело с перевернутым с ног на голову мышлением. Горизонтальная карьера — интересная, «талантотворная» идея. Для того чтобы воплотить ее в жизнь, необходимо, чтобы организации поверили в способности своих сотрудников к обучению, а также в то, что и обучение может быть не линейным (когда в процессе учебы мы поднимаемся вверх и вверх по единственной лестнице знаний), но латентным и даже непоследовательным, что люди и в сорок, и в пятьдесят лет могут открыть в себе таланты, о которых они даже не подозревали; что наша деятельность в прошлом — не всегда лучшее руководство для нашего будущего, особенно если нам предлагают исполнять иные роли.

Не сумевшие освоить перевернутое мышление организации обнаружат, что число так называемых негибких

менеджеров, которые способны бежать только вверх по лестнице, без каких-либо отклонений, возрастает и возрастает. Организациям придется израсходовать гораздо больше, чем им хотелось бы, денег и времени для того, чтобы нанять новых перспективных сотрудников; они столкнутся с проблемой отсутствия мотивации — прежде всего у старших менеджеров, с трудностями культурной дисгармонии, возникающей вместе с появлением в компании слишком большого числа новых лиц, с невозможностью предложить молодым людям интересную карьеру.

Федерализм, на мой взгляд, представляет собой объективно обусловленное изменение в процессе эволюционного развития организаций. Работающие, например, в деревне люди получают возможность использования преимуществ крупных городов. Организационные же «города», если они не эволюционируют в «деревни», обречены на «вымирание». Их типичное для больших городов поведение не позволяет соответствовать новым требованиям к разнообразию продукции, к технологическим процессам, к людям. С другой стороны, деревни не имеют необходимых для обеспечения роста ресурсов воображения. Несколько деревень, конечно же, уцелеют в счастливо найденных ими нишах, но глобальные рынки нуждаются в глобальной продукции и в выпускающих ее крупных конфедерациях.

Эти организационные деревни могут совпадать с географическими деревнями. В наши дни федерализм сделал возможным движение работы навстречу людям, а не наоборот. Он объединяет людей в процессе труда телефонами и электронной почтой, а не кровью. В конечном итоге организационный федерализм может разрешить жилищную проблему в Англии.

Здесь опять потребуется несколько перевернутое мышление. В настоящее время организации на юге Англии и на юге других стран испытывают очевидный дефицит рабочей силы. На севере же слишком много безработ-

ных, но они не могут позволить себе переезд, так как жилье на юге очень дорогое, да и на самом деле они не очень-то горят желанием оставлять «насиженные гнезда». Если уж быть бедным, так там, где ты все знаешь.

И все же высокая зарплата — сильный стимул, поэтому организации могут проявить мудрость и перенести некоторые виды деятельности на север. Однажды они поймут, что федерализм не позволяет переместить на юг *все*, но открывает возможность начать передвижение.

Но проблемой севера и юга дело не ограничивается. Основными активами новых организаций информационного общества являются люди, и прежде всего те из них, кто отличается высоким уровнем интеллектуального развития. А организации всегда перемещаются поближе к основным активам или к сырью. Когда-то это был уголь, и они «уходили» в угольные забой, теперь же они будут «мигрировать» туда, где предпочитают жить их сотрудники. А их стержневые работники часто хотят жить около университетов, где они могут получить хорошее образование, общаться, наслаждаться чувством свободы. Все чаще это заставляет организации передвигаться от деревни к деревне. Федерализм позволяет им делать это, охраняя в то же время свой городской «статус».

Итак, федерализм — нечто большее, чем просто новая структура. Он предполагает изменения в восприятии и оценках людей и их способностей, в методах труда и методах управления. Короче говоря, необходимым условием федерализма является «смекалка». Об этом требовании мы и поговорим в следующей главе.

## Глава 6

## Организация типа «Три И»

На идею организации «Три И» меня натолкнул Уолли Олинс. Значительная часть его деятельности и деятельности его процветающей компании предполагает оказание организациям-клиентам помощи в выявлении и наглядном отображении их сильных сторон и основных целей. Следовательно, он находится в отличной позиции для наблюдения за происходящими как с организациями в целом, так и с отдельными их составляющими изменениями. «В прошлом богатство, — замечает Уолли, — основывалось на владении землей, затем — на умении производить товары. В наши дни оно все больше и больше основывается на знаниях и способностях правильно применять их».

Новая формула успеха и эффективности имеет вид  $I^3 = ДС$ , где  $I$  — интеллект, информация и идеи, а  $ДС$  — добавленная в денежном выражении стоимость (или другие аналогичные показатели). В конкурентном информационном обществе возможности интеллекта самого по себе ограничены. Ведь если его задачей является создание ценностей на базе знания, то для выдвижения и раз-

работки новых идей интеллекту жизненно необходима достоверная информация.

Разумеется, мы имеем в виду стержневую часть организации, ее «сердце» и «мозг». Однако в организациях по-прежнему остается необходимость в выполнении вспомогательных видов деятельности — сортировке почты, ответах на вопросы посетителей, уборке помещений, замене лампочек и согласовании графика встреч. Их выполнение никогда не будет ни автоматизировано, ни «доверено» гениям. Но пока место в сердцевине операций организации не займут «Три И», ей вряд удастся создать достаточную для оплаты вспомогательных услуг добавленную стоимость.

Существуют разные типы организаций «Три И». Для них не годятся организационные философии армии, промышленного предприятия или государственной бюрократии. Такие организации должны ориентироваться на структуры, в которых знание всегда имело ключевое значение, а интеллект ценился выше, чем крепкие мускулы.

Однажды, выступая перед высшими руководителями фирм, я сказал: «Ваши корпорации должны все больше и больше напоминать университеты или колледжи». Реакция одного из присутствующих в зале — громкое «спаси нас Господь!».

Однако я говорил вполне серьезно, хотя полностью разделяю мнение тех, кто считает, что университеты только выиграли бы, если бы они действовали как предприятия бизнеса.

С моей точки зрения, университеты и колледжи являются учреждениями, в которых интеллектуально развитые люди интересуются новой информацией и новыми идеями («Три И»), используя их, по крайней мере теоретически, для того, чтобы извлекать истину в атмосфере обучения.

Но к постижению истины, или, говоря языком бизнеса, к повышению качества, стремится и новая, «извлека-

ющая» добавленную стоимость из знаний организация. Именно с этой целью «смекалистые» организации все шире используют сложнейшие машины и оборудование, на которых работают образованные люди. Интересно отметить, насколько часто в наше время организации говорят о своей «интеллектуальной собственности». И вновь слова указывают нам путь, по которому идет развитие.

Мудрые организации знают, что их умелые сотрудники должны квалифицироваться не просто как рабочие или менеджеры, а как личности, как специалисты, профессионалы или руководители или как лидеры (такие термины, как рабочий и менеджер, постепенно выходят из употребления). А если они собираются «идти в ногу» с переменами, организациям жизненно необходимо обучение.

Мудрые организации понимают также, что высокоинтеллектуальные личности признают только такое руководство, которое основывается на достижении согласия с ними, а не на приказах, что от них нельзя требовать слепого повиновения, что единственные «локомотивы» продвижения вперед — культура взаимоотношений между коллегами по работе и общее понимание ими задач. Но интеллектуальность не является синонимом интеллигентности.\* Более того, эти понятия принципиально различны. «Возможно, он большой интеллектуал, — охарактеризовала моя дочь одного своего приятеля, — но вряд ли его можно считать интеллигентным человеком. Он не знает, как включить воду в ванной, не говоря уже о том, как управлять предприятием или организовать свою жизнь».

Стремление к качеству, «интеллигентные» машины и интеллигентные люди, культура непрерывно обучающихся личностей и управление на основе согласия — все эти понятия, по-видимому, вряд ли содействуют рево-

\* В данном контексте Ч. Хэнди использует понятие «интеллигентность» скорее как синоним слова «умный». — *Прим. перев.*

люционным изменениям или могут быть использованы для описания большинства наших университетов или колледжей. На самом деле они являются значительно более важными, чем представляется на первый взгляд, концепциями. И если бы они нашли применение в большем количестве организаций, то бизнес-предприятия стали бы в большей степени университетами, чем сами наши университеты.

### Истина в качестве

Слово «качество» стало новым основным лозунгом самых разных организаций. И не стоит воспринимать «качество» как их очередную уловку. В течение слишком долгого времени слишком большое количество организаций были озабочены быстрым возвратом вложенных средств, получением прибыли, или, говоря более научным языком, увеличением среднесрочных доходов в расчете на одну акцию. Деньги были всем. Данный подход требует, чтобы работники рассматривались как издержки, которые необходимо минимизировать, осуществлять жесткий контроль за всем, что может потребовать расходов, и сокращать посредством детерминированной процедуры максимально возможное число операций. Данный подход срабатывает только в условиях, когда ничто вокруг никогда не изменится (а значит, может быть строго запрограммировано), когда все наименее затратное рассматривается как наилучшее.

Четыре десятилетия тому назад воодушевленные двумя американцами, Дж. Джураном и Э. Демингом, японцы попытались изменить свое мышление. Э. Деминг доказывал, что сохранить конкурентоспособность в долгосрочной перспективе и стать лучшим в своей отрасли можно не только за счет достижения наименьших издержек производства продукции, но и за счет более серьезного восприятия клиентов и предоставления им именно того, что им требуется в данный момент. На первое мес-

то выходит товар, а не деньги. Кроме того, он утверждал, что качество обеспечивается только в том случае, если в него верят все работники и если каждый из них вносит свой вклад в его достижение и прежде всего проявляет заботу о его повышении. Вы получаете качество от «качественных» людей, стремящихся работать добросовестно ради производства выпускаемого усилиями всей организации товара. Отмените массовые проверки, советовал Э. Деминг в своих знаменитых «четырнадцати пунктах», устраните источники страха, разружьте внутренние барьеры, избавьтесь от лозунгов и конкретных целей, поощряйте людей к получению образования и развитию навыков командного труда и верьте, что улучшено может все.

В ситуации, когда мир становится все более конкурентным, организации выживут только в том случае, если они гарантируют качество своих товаров или услуг. Быстрые прибыли, в основе которых — снижение качества, приведут к быстрому исчезновению фирмы. В этом смысле качество, по моему мнению, является для организаций своего рода эквивалентом истины. В конечном итоге качество, как и истинность, будут важнейшими критериями оценки. Ни один человек и ни одна организация не могут долгое время жить за счет обмана. С трудом поддающееся словесному определению и находящееся вне сферы правового регулирования качество, подобно истине, проявляется как ментальная установка. Установка, которая пока только начинает усваиваться нашими организациями. Прибыль все чаще рассматривается как нечто должное быть всегда, как средство, а не цель существования. По иронии судьбы лишь сейчас, перешагнув восьмидесятилетний рубеж, Э. Деминг стал признанным гуру и на Западе — через сорок лет после того, как сразу воспринявшие его идеи японцы начали осуществление необходимых изменений.

Но качество легко не дается. Его достижение требует наличия соответствующего оборудования, соответству-

ющих специалистов и соответствующей внешней среды. Современная эффективная организация быстрее учится использовать новую технику, новых людей и новую культуру соглашений. Она является организацией нового типа по своему стилю и характеру, руководить которой очень непросто, но она становится все более необходимой в основанном на использовании знаний конкурентном мире будущего. Я называю ее организацией «Три И» только для того, чтобы подчеркнуть ее отличие от привычных и полюбившихся нам организаций, в которых от большинства людей требуется не использование их умственного потенциала, а выполнение полученных заданий. В организации же «Три И» каждый сотрудник должен думать *и* делать, используя, в частности, машины. Именно это определяет огромные различия в управлении такими организациями и «отстающими» компаниями.

#### «Интеллигентные» машины

В наше время наступила эпоха «смекалистых» машин. Компьютеры уже неузнаваемо изменили деятельность организаций и будут способствовать дальнейшему развитию этой тенденции. Один человек с помощью робота может сварить кузов автомобиля. Окрашивается же он опять-таки роботами уже без участия людей. Однажды я посетил сахарный завод в Бельгии, на котором в тяжелых условиях работали 270 человек. Через год я приехал опять. Его персонал состоял всего из пяти человек, работавших на постоянной основе, и вызывавшейся в случае необходимости бригады ремонтников.

И это не единичный случай, а тенденция. Мы воспринимаем как сам собой разумеющийся тот факт, что сотрудник авиакомпании принимает заказ на билеты, учитывая наши гастрономические требования с помощью нажатия нескольких клавиш; перейдя к другим клавишам, он может предложить другие маршруты полета и

мгновенно рассчитать различные варианты их стоимости. Мы знаем, что кассовые аппараты в супермаркетах способны списывать с наших банковских счетов суммы за сделанные покупки. Мы ожидаем, что телефонные справочные службы будут компьютеризированы и что данные о крупнейших компаниях будут доступны с помощью клавиатуры обычного компьютера. Мы читаем о японских роботах, перекладывающих товары на полках супермаркетов; мы пользуемся поездами без машинистов в аэропортах; мы слышим о компьютерах пятого поколения, способных думать, и о компьютерах шестого поколения, подсоединенных к живым клеткам. Сами по себе новые технологии не вызывают у большинства людей особых опасений. Все они будут (или по крайней мере должны будут) содействовать достижению более высокого качества.

Однако со смекалистыми машинами должны работать еще более смекалистые, а иногда, напротив, совершенно глупые люди. Эта книга писалась в то время, когда американский военный корабль сбил в Персидском заливе иранский пассажирский авиалайнер, ошибочно приняв его за вышедший на боевой курс истребитель. Проведенное расследование показало, что отслеживавшие перемещение «противника» компьютеры сработали безошибочно, а роковое решение принял сравнительно молодой офицер, который в пылу сражения неверно истолковал выведенные на экран данные. Возможно, кто-нибудь теперь скажет, что лучше передоверить решение об открытии огня компьютерам, так как это позволит снизить риск ошибок.

Сусанна Зубофф в своей книге «In the Age of Smart Machine» описывает беседу, имевшую место на целлюлозно-бумажном заводе в Северной Америке после введения на нем в действие системы компьютерного контроля над производством; «Через пятнадцать лет, — утверждали рабочие, — нам здесь будет нечего делать. Технологическое оборудование будет настолько совер-

шенным, что сможет работать самостоятельно. Человеку останется только сидеть за пультом управления и скучать».

Но в действительности все, как мне представляется, будет происходить совсем не так. Когда рабочие привыкнут к новой технике, что потребует определенного времени, для дистанционного управления заводом путем считывания данных с экранов, а не непосредственной проверки качества целлюлозной массы, малейшее отклонение от нормы будет становиться для них маленькой головоломкой. Операторы начнут собираться вместе и обсуждать выдвигаемые объяснения до тех пор, пока не найдут истинную причину случившегося. Как сказал один из таких операторов: «Со мной происходят такие вещи, о которых я не имел представления. Имея доступ ко всей необходимой информации, я начинаю думать о том, как выполнить мою работу еще лучше. Освободившись от ручного труда, я действительно получил время внимательно присмотреться к происходящему, обдумать его и даже научиться его предвидеть». В подобном духе высказался и один из менеджеров этого завода; «Мы становимся зависимыми от технологии с точки зрения необходимости обучения наших людей абстрактному мышлению... вы не можете больше принимать решения, основываясь лишь на локальных данных... вам следует действовать с учетом взаимосвязей между различными параметрами технологического процесса; вам следует начинать думать самостоятельно».

С другой стороны, мне пришлось видеть человека, долго наблюдавшего за тем, как специальное устройство отсчитывает таблетки и укладывает их в бутылочки, причем в тех случаях, когда машина явно давала сбой, он оставался совершенно бесстрастным. И только когда аппаратура окончательно «сошла с ума», рабочий нажал красную кнопку, остановил линию и вызвал техническую помощь. Вот как охарактеризовал подобную ситуацию сотрудник целлюлозного завода: «Иногда я осоз-



наю, что мы продолжаем смотреть на экран даже после его отключения. Это становится вашей привычкой, и мы невольно направляем взгляды туда, откуда не поступает никакой информации».

«Смекалистые» машины могут избавить людей от функций «сторожевых псов», но смекалистые организации рассматривают компьютеры и другое современное оборудование в качестве вспомогательных средств для умных людей. Я вновь приведу слова одного из менеджеров, о котором рассказывалось в книге С. Зубофф: «Мы никак не ожидали, что нашим сотрудникам необходимо будет досконально разбираться в процессе производства. Но теперь, если они не имеют полного представления о работе предприятия, можем ли мы рассчитывать на то, что они правильно интерпретируют все сообщаемые компьютерной системой управления параметры и все взаимосвязи между показателями?»

С. Зубофф неоднократно подчеркивает разницу между *автоматизацией* и *информатизацией*. Автоматизация подразумевает использование «смекалистых» машин и сокращение числа занятых на производстве людей. Информатизация же организаций требует не только использования таких машин, но и повышения эффективности их взаимодействий с умными людьми. В краткосрочной перспективе автоматизация полностью оправдывает вложенные в нее средства, но в долгосрочной более предпочтительной оказывается информатизация, так как она способствует развитию «мышления» организаций или их «интеллектуальных» возможностей. С этой точки зрения организация становится сообществом коллег и соучеников, мыслительные способности которых становятся ее самым ценным ресурсом, а важнейшее значение приобретает задача их усовершенствования. Таким образом, организация действительно превращается в своего рода корпоративный университет.

Особенности экономической жизни подразумевают, что организация должна:

- Инвестировать все больше средств в умные машины (если она хочет работать не менее эффективно, чем прежде).
- Активнее стремиться к сотрудничеству с высококвалифицированными и мыслящими специалистами, для того чтобы получить от них максимальную отдачу.
- Платить этим специалистам более высокую зарплату, а значит, если это оказывается возможным, обходиться меньшим их числом.

Все эти условия оказывают воздействие на формирование стержневой структуры организации, что может быть представлено новым уравнением: если вдвое меньшее число сотрудников будут получать вдвое более высокую зарплату, эффективность их труда повысится в три раза. Если организация поверит в это уравнение, ее деятельность получит новый импульс. Но чтобы добиться повышения эффективности деятельности не менее чем в три раза, смекалистой организации придется обеспечить сотрудников всеми необходимыми техническими средствами — автомобильными телефонами или домашними персональными компьютерами, аудиопринтерами, преобразующими человеческую речь в печатный текст, или экспертными системами для проведения первичного анализа проблем. Необходимо также, чтобы эти люди обладали высокими интеллектуальными способностями, были преданы своей работе, с готовностью отдавали ей все свои силы и стремились пополнять свой багаж знаний — другими словами, чтобы они хотели мыслить.

#### Интеллигентные люди

Новые организации нуждаются в новых людях, обладающих новыми навыками, новыми способностями и строящими свою карьеру по иным принципам. Интересно, что многие из них оказываются женщинами, которые

ми движет не только спонтанное стремление добиться равноправия полов. Дело в том, что организации все чаще приходят к выводу о том, что они не смогут обеспечить привлечения достаточных навыков и знаний, если будут искать своих потенциальных сотрудников только среди одной половины человечества.

Однажды я побывал в новой японской компании — доме мод, разрабатывающем, выпускающем и реализующем модную женскую одежду по всему миру. Впрочем, на момент моего посещения основная часть производства была сосредоточена уже на Тайване (Япония также весьма чувствительна к цене рабочей силы). Во время пребывания в компании я обратил внимание, что большинство ее сотрудников, и прежде всего модельеров, — женщины; кроме того, я не заметил, чтобы кто-то из них был одет в популярную в японских фирмах униформу, наподобие той, которую носят стюардессы авиакомпаний. «Неужели вы разрешаете им приходить на работу в джинсах и футболках?» — спросил я сопровождающего. В ответ он сокрушенно покачал головой. «Конечно нет, — признался он. — Это противоречит нашим традициям. Но ведь они — дизайнеры, а раз нам необходимы их таланты, мы разрешаем им одеваться по собственному усмотрению». Если подобная либерализация возможна в Японии, стране, где традиционно сильны позиции управленцев-мужчин, следует ожидать, что вскоре она охватит весь мир.

В Великобритании, по оценкам специалистов, в течение последующих восьми лет в организациях дополнительно начнут работать около 800 тыс. женщин, цифра, практически совпадающая с общим чистым увеличением численности рабочей силы. Другими словами, женщины заполнят часть и вновь возникающих, и уже существующих рабочих мест. И не только вакансии занятых неполный рабочий день кассиров в супермаркетах. Среди них очень много желающих вернуться на прежние должности образованных высококвалифицированных специалистов.

Организации же столкнутся с проблемами несоответствия своих потребностей в образованных и квалифицированных работниках и предложений молодых специалистов. Поэтому они будут вынуждены обращаться к не столь традиционным источникам кадров. Некоторые организации рассчитывают переманить к себе часть интеллектуальной элиты из стран Африки, из Индии или Китая. Однако скорее всего они обратятся к находящимся гораздо ближе ресурсам — к замужним женщинам с маленькими детьми.

Однако эти женщины, как выяснили японские ученые, не будут иметь ничего общего с «мужчинами в юбках». На работе они потребуют соответствующего признания их обязанностей по воспитанию детей. Детские ясли при фирме не всегда решат их проблемы, хотя в конце XX в. они и станут распространенным явлением. Поэтому таким женщинам придется предоставить более гибкий рабочий график, который позволит им находиться дома тогда, когда это будет им необходимо. Это означает, что присутствие в офисе в течение всего рабочего дня не является самым важным для данного типа занятости, который позволяет людям трудиться в необходимом им режиме до окончательного выполнения порученного задания.

Наиболее полно отвечают потребностям работающих матерей организации-«трилистники» и федеративные организации, а также информационно-справочные службы. Необходимость принятия в основной штат большего числа молодых матерей увеличит привлекательность такого рода организаций. Поэтому со временем появятся имеющие собственные гибкие графики работы работающие отцы и работающие матери.

В Англии в поле моего зрения попала одна имеющая троих малолетних детей молодая семья по фамилии Чок. Отец семейства, не покидая расположенного в сельской местности дома, занимается оформлением книг и разработкой дизайна учебных пособий. «Сейчас нет никакой

необходимости работать в городе, — рассказывал он мне. — К тому же я люблю простор и свободу сельской жизни». После того как дети пошли в школу, его жена решила вновь, как и до замужества, пойти работать медсестрой. К сожалению, ее не устраивают предлагаемые работодателями варианты. «Больницы, — считает она, — могли бы предложить мне гибкий график работы, так, чтобы я сама решала, когда мне следует находиться с семьей». Не волнуйтесь, миссис Чок, им придется пойти вам навстречу. Они будут вынуждены сделать этот шаг, чтобы привлечь к работе людей с вашей квалификацией.

Однако наиболее важная особенность организаций типа «Три И» — растущее в них понимание того, что каждый стержневой сотрудник должен быть менеджером, при том что никто из них не должен быть *только* менеджером. Уменьшение числа стержневых сотрудников требует от «остающихся в строю» большей гибкости и ответственности. Ожидается, что каждый сотрудник будет не только специалистом в своей профессиональной или технической области; он должен хорошо разбираться в вопросах финансов, кадров или производства, а может быть, и во всех трех сразу — выполнять задачи менеджера, одним словом. Времена характерного для эпохи управления Британской Индией мышления прошли безвозвратно (когда страна гордилась тем, что Индией управляют всего 2500 англичан, прибегающих лишь к помощи технических специалистов, мастеров производства и рабочих). Именно этот тип мышления привел к формированию «управленческих кадров», возникновению системы обучения и тренинга менеджменту и к «быстрому продвижению» к вершинам управленческих пирамид немногих избранных счастливых. Однажды мне довелось посетить тренинг для менеджеров. От меня требовали исполнения исключительно роли управленца; другие же роли подразумевали осуществление контроля и вынесение экспертных оценок. Подобный подход напомнил мне управление Британской Индией или занятия в офицерских классах.

В будущем же *каждый* сотрудник ядра превратится в «офицера», должен будет одновременно быть и профессионалом в своем деле, и выполнять функции управления.

В США в новых, более высокотехнологичных организациях слово «менеджер» постепенно выходит из употребления. На смену «менеджерам» приходят «лидеры команд», «руководители проектов», координаторы или, что более распространено, просто «руководители». Сегодня они посещают курсы, действующие по программам совершенствования мастерства *руководителей*, содержание которых ничем не отличается от содержания курсов подготовки менеджеров. Язык по-прежнему играет здесь важную роль, сигнализируя о происходящих изменениях и появлении нового взгляда на мир. Менеджеры по определению должны взаимодействовать с кем-то управляемым, что предполагает определенную стратификацию общества. Логика подсказывает, что организации, состоящей исключительно из менеджеров, быть не может; поэтому в ее составе должны быть именно руководители.

Последствия такого изменения мышления оказываются весьма значительными. Понятие менеджмента определяет теперь не статус человека или его принадлежность к определенному классу, а род *деятельности*, которая может получить четкое определение; необходимые же для ее осуществления навыки и знания могут быть получены и развиты в процессе специальной подготовки. Это переопределение обеспечивает менеджменту профессиональную основу, т. е. то, чего он никогда не имел, по крайней мере в Великобритании. Кроме того, менеджмент рассматривался в Англии как нечто, получаемое по наследству, обусловленное наличием родственных связей, т. е. хотя и важной, но тем не менее не требующей специальной образовательной или профессиональной подготовки функцией. При этом считалось, что единственным учителем здесь может быть только личный опыт и что репутация эк-

Бивалентна квалификации. Изучение менеджмента в то время, когда он определял статус сотрудника, означало примерно то же, что высказывание сомнений в соответствии этого человека занимаемому положению, так как «управление» в качестве рода деятельности оставалось в английском языке словом, имеющим весьма скромную родословную (и сомнительное итальянское происхождение), означавшим «справиться» или «устроить дела».

### *Новая респектабельность*

В 1987 г. были опубликованы два отчета, в которых принятая в Англии система подготовки и обучения менеджеров резко критиковалась за ее несовершенство в сравнении с аналогичными системами других индустриально развитых стран. В этих отчетах отмечалось сохранение отношения к менеджерам как к особому классу. Указания на некоторые основные различия двух систем сопровождались следующими цифрами.

В Японии и США около 85% высших руководителей организаций имели ученые степени, в то время как в Великобритании этот показатель составлял всего 24%.

В Великобритании в 1987 г. было подготовлено 1200 специалистов со степенью *МВЛ*, в то время как в США — 70 000.

Примерно половина из 300 крупнейших американских корпораций ежегодно выделяли на обучение менеджеров по пять рабочих дней; в Великобритании же (за несколькими исключениями) — в среднем около одного дня.

В Западной Германии большинство будущих менеджеров вступали в должности в своих фирмах не ранее наступления 27-летнего возраста, что было вызвано необходимостью прохождения стажировки и военной службы. В Англии же выпускники аналогичных факультетов поступали на работу в возрасте 22 лет.

Эти два отчета лишь подтвердили давние опасения относительно того, что английские менеджеры в сравне-

нии со своими зарубежными коллегами были всего лишь любителями (нередко достаточно талантливыми). Однако новым организациям требуются люди, обладающие гораздо лучшей подготовкой.

Кроме того, эти отчеты привлекли внимание как лидеров бизнеса, так и учащейся молодежи. В результате резко вырос интерес к степени *МВЛ*, обусловленный стремлением организаций увязать свои планы развития с уровнем квалификации специалистов, а также общей готовностью воспринимать по крайней мере основные знания и навыки управления, которым можно и нужно было научиться еще на ранней стадии подготовки менеджеров, в то время как навыки человеческих отношений и концептуальные представления должны были приобретаться в процессе получения практического опыта. Появление нового вида деятельности — признак того, что менеджмент все в большей мере рассматривается как вид деятельности, а не как признак принадлежности к определенному классу людей. Таким образом, произошло еще одно нарушение последовательного развития событий (для многих — незаметно).

Однако нельзя останавливаться лишь на обучении основам ведения бизнеса и присвоении начальной квалификации. Если руководители всех подразделений любой организации должны быть настоящими профессионалами, то они должны действовать на основе полученных ранее знаний. Каждому менеджеру следует превратить свою жизнь в непрерывный процесс самообразования. Например, в Японии высшие руководители тратят значительно больше по сравнению с их младшими коллегами времени на размышления и на обучение, под которым понимаются чтение книг и статей, встречи с экспертами, поездки в специальные командировки с целью изучения достижений конкурентов, встречи с подчиненными, *обсуждение* их предложений, а не монологи начальника.

Японцы давно поняли, что два других управленческих навыка, определенные гарвардским профессо-

ром Р. Кацем как человеческие и концептуальные, являются не менее важными, чем технические. Ни один из этих двух навыков не может быть приобретен во время занятий, хотя их применение вполне может обсуждаться в учебных аудиториях; оба типа навыков должны развиваться на практике, совершенствоваться путем учета замечаний специалистов и анализа конкретных примеров. Над совершенствованием этих навыков следует упорно работать, так как их приобретение обычно оказывается далеко не простым и требует значительных усилий.

Проблема новой организации заключается в том, что каждый ее член должен не только стремиться к получению знаний, необходимых для исполнения своих прямых обязанностей, но и изучать теорию управления предприятием, знать технические методы анализа, иметь человеческие и концептуальные навыки, а также следить за тем, чтобы они соответствовали требованиям времени. Интеллект менеджера характеризуется тремя параметрами. Японцы привлекают специальных наставников, чтобы обеспечить его совершенствование (по крайней мере на ранних этапах деятельности). Американцы же полагаются на философию личной инициативы и корпоративную поддержку, в большей мере соответствующие их индивидуалистической культуре. По их мнению, умный менеджер способен развиваться самостоятельно. Британцы же до сих пор полагались на дарвиновское убеждение в том, что все наилучшее достигается в результате длительного естественного отбора. Однако их убежденность в силах природы означала лишь пустую трату времени в мире, где хорошая работа ценится высоко, а таланты рождаются редко. Необходимый всем сотрудникам организаций нового типа тройственный интеллект возникает не на пустом месте. Необходимо выявить его нежные «ростки» еще на этапе приема на работу; затем за ними следует тщательно ухаживать, чтобы обеспечить правильное развитие.

Умная организация должна способствовать обучению сотрудников на любом своем уровне.

Крупные американские корпорации выделяют на профессиональное обучение всех своих менеджеров по пять дней в году. Один английский банк пытается побудить своих руководителей среднего звена научиться управлять федеративной организацией (см. гл. 5) и поэтому обязывает их заниматься на специальных курсах по девять недель в году, что составляет 20% годового фонда рабочего времени. Возможно, что посещение подобных курсов вообще нецелесообразно, но если интеллигентный руководитель будет выделять пятую часть своего рабочего времени (один день в неделю) для того, чтобы подготовиться к будущим изменениям, то с точки зрения новых организаций это окажется вполне разумным. Кроме того, существует давняя университетская традиция выделять преподавателям один день в неделю для самообразования и проведения исследований. Если все организации собираются стать своего рода университетами, стремящимися к постижению истины в своей конкретной области, совершенствованию культуры обучения, созданию новых знаний и воспитанию новых специалистов, то тогда выделяемые на эти цели 20% рабочего времени отнюдь не будут напрасными инвестициями.

### *Новая карьера*

Новая организация будет стараться удержать стержневых руководителей до тех пор, пока это необходимо. Однако новые руководители в меньшей степени склонны к прочной привязанности к организациям, особенно если они обладают высокой квалификацией. Это напоминает парадокс с университетскими должностями — те, кто их заслуживает, обычно в них не нуждаются, а те, кто стремятся их занять, как правило, недостойны их. Фактически же по мере того, как менеджмент становится все более профессиональным, когда количество официальных

критериев профессиональной оценки увеличивается, руководители начинают думать о своей карьере как о последовательности должностей, далеко не обязательно занимаемых в одной и той же организации. В то же время компании вряд ли будут проявлять желание гарантировать пожизненную занятость для каждого сотрудника. Будет заключаться все больше контрактов на фиксированное количество лет, и все большее количество назначений для решения конкретных задач без обещаний дальнейшего продвижения по службе. Объявления о предложении работы в газетах во многом отражают данную тенденцию: они чаще содержат лишь описание типа работы, без каких-либо упоминаний о возможном карьерном росте.

Для молодых специалистов возможности служебно-го роста предлагаются по-прежнему, однако случаи, когда брошюра с описанием различных схем пенсионных накоплений приходит в одном конверте с подписанным договором о приеме на работу, становятся все более редкими. Единственное, в чем я уверен, — ни работодатель, ни молодой кандидат на должность не считают, что их сотрудничество будет вечным. Действительно, все меньше и меньше организаций обещают позаботиться о вашей карьере; вместо этого они предлагают благоприятные возможности и помощь в развитии ваших способностей для того, чтобы воспользоваться перспективами наилучшим образом. Уже не ощущается, что кто-то думает о вашем будущем, следит за вашим продвижением и планирует ваши следующие ступени роста. Возможно, что расчеты на это всегда были иллюзией, но теперь и они принимаются во внимание лишь немногими. Настает время «личной инициативы и корпоративной поддержки», как определяют его американцы.

Изменение позиций организации отчасти было вызвано обострением конкуренции. Никто не желает «держаться на своей шее» не оправдавших надежды «пас-

сажиров» или поручать «ветеранам» работы, которые могут быть выполнены молодыми сотрудниками (имеющими, как правило, более низкую зарплату). Организации, отчасти слишком поздно, обнаружили, что сотрудники, проработавшие в них непрерывно тридцать и более лет, не всегда способны наилучшим образом справиться с нарушениями последовательности.

Я встречал слишком много организаций, которые были фанатично преданы политике взращивания собственных кадров, нередко отбирая их среди 15-16-летних школьников, чтобы через 30 лет столкнуться с ситуацией ограниченного группового мышления на верхних уровнях управления. Ведь в этом случае здесь концентрируются люди, признающие лишь знакомые им способы решения проблем, вращающиеся в одних и тех же кругах, разделяющие одну и ту же организационную философию, не доверяющие тем, кто находится вне их организации, избегающие конфликтов и ожидающие непрерывного развития в будущем. «Групповое мышление», как нам известно из анализа исторических событий, одним из самых ярких примеров которых является фиаско американцев в заливе Свиней в первые годы президентства Джона Кеннеди, возникает тогда, когда имеющие самые лучшие намерения люди оказываются настолько тесно связанными друг с другом, что они не способны подвергать сомнениям выдвигаемые предположения, проверять сообщаемые факты, анализировать альтернативные варианты или инициировать дискуссии. Достижение консенсуса нередко оказывается для них более важным, чем правильное решение. В период последовательных изменений групповое мышление способствует формированию в организации прочной корпоративной культуры, ощущений родственности, традиционности и солидарности. В период же нарушения непрерывности они приводят к снижению прибылей, слияниям или поглощениям, а затем к прекращению существования превратившейся в уютный клуб бизнес-организации.

Таким образом, непоследовательные изменения и новый профессионализм означают исчезновение понятия корпоративной карьеры практически для всех специалистов. Новые руководители должны подыскивать для себя работу самостоятельно, помня о том, что в этом обновленном мире благосостояние определяется лишь сегодняшней должностью, так как никто не желает предоставлять гарантии относительно будущего. В этих условиях образование превращается в разновидность инвестиций, профессиональный опыт становится своего рода вашими активами при условии, что он является обширным и не поверхностным, а лояльность фирме — чем-то, чего должна добиться организация в отношениях с индивидом, не проявляющем в ней особой заинтересованности.

Следовательно, карьера каждого человека станет более разнообразной. В крупных компаниях по-прежнему будут иметься возможности для работы на разных должностях, однако, по мере того как они приобретают все больше федеративных черт, принятие все большего количества решений будет передаваться отдельным их частям, а центр оставит за собой посреднические и консультационные функции. Поэтому каждый индивид во все большей мере будет отвечать за использование благоприятных возможностей для своего карьерного роста.

Некоторые люди захотят чередовать периоды работы с периодами учебы. Не случайно университеты и школы бизнеса предлагают все больше субботних курсов, помогающих слушателям, как предполагается организаторами, воспользоваться новыми рыночными возможностями. Другие же, прежде всего женщины, захотят чередовать работу с воспитанием детей, хотя некоторые из них смогут сочетать домашние дела с работой неполный рабочий день или с заочным обучением. Третьи с молодых лет предпочтут интенсивный труд, рассчитывая создать некий денежный фонд, ресурсы которого позволят им

насладиться жизнью прежде, чем они «дорастут» до «третьего возраста». Четвертые будут использовать работу в организациях для приобретения опыта, а затем, лет после тридцати, организуют собственное дело (действуя на контрактной основе как консультанты или независимые профессионалы). Большинство людей обнаружат, что по достижении пятидесятилетнего возраста их карьерный рост в организации в любом случае не замедлится, и поэтому впереди у них будет еще по крайней мере двадцать лет активной жизни.

Новые руководители в новом обществе должны оказаться удачливыми людьми. Они должны иметь деньги и знания, чтобы плодотворно использовать оставшиеся им 50 000 часов рабочего времени. В то же время они должны подготовиться соответствующим образом и понять, что однажды это должно случиться и что изменение будет означать не только серьезную проблему, но и благоприятную возможность.

Недавно одна организация посвятила большую часть своей рекламы демонстрации того, как много времени и денег она инвестирует в образование своих руководителей. Однако высокие расходы, не являются гарантией получения прямого дохода, который должны принести получающие основные выгоды от подобных инвестиций менеджеры, так как некоторые из них покинут фирму в поисках более «тучных пастбищ» и никакие контракты их не удержат. В то же время профессионализм набирающих эту организацией специалистов всех уровней резко вырос. Такой шаг — опережающая реакция «интеллигентной» организации на возникновение новых условий. Именно такая реакция должна внимательно изучаться другими организациями.

### Культура соглашений

Интеллигентные люди предпочитают договариваться, а не отдавать приказы или просто повиноваться.

Придя в отчаяние от того, как были организованы программы обучения, школа бизнеса одного из университетов пригласила в качестве директора по разработке учебных программ одного преуспевающего бизнесмена, сделавшего себе скромное состояние и решившего начать карьеру в новом качестве. «Я быстро наведу здесь порядок», — подумал он и принял предложение. Он написал памятную записку для преподавателей, в которой наметил в общих чертах контуры новых программ. Однако преподаватели даже не потрудились с ней ознакомиться. Тогда он созвал совещание, но на него никто не явился. В полной растерянности он попросил объяснить ему причины происходящего.

«Ученые считают себя независимыми людьми, — объяснили ему знающие люди, — поэтому вы не можете заставить их прийти на совещание только на основании собственного желания; вам следует договориться о выборе места и времени этой встречи, которые бы устраивали всех; кроме того, вам следовало бы разослать им перечень возможных альтернативных вариантов». Бизнесмен последовал совету, и преподаватели, по крайней мере большинство из них, откликнулись на его предложение. Он разъяснил им суть нововведений, которые должны были быть осуществлены в следующем месяце. Тогда один из старейших преподавателей факультета мягко заметил:

— Послушайте, Билл, в заведении подобного рода вы не можете *приказать* нам что-либо делать, вы можете лишь *попросить* нас об этом и попытаться убедить нас согласиться с вашими доводами.

— Хорошо, — ответил Билл, — тогда позвольте мне спросить, что, по вашему мнению, надо сделать для того, чтобы улучшить содержание наших курсов?

— Нет, Билл, — ответил ему тот же преподаватель, — мы вас как раз и наняли для того, чтобы вы приходили к нам со своими идеями. Однако они могут быть реализованы только в том случае, если мы с ними согласим-

ся. Если же вам это не удастся, мы ждем от вас других, более удачных предложений. Основной принцип нашей организации — согласие, а не обязательное подчинение приказам.

Однако подобные ситуации обусловлены не только тем, что ученые являются интеллигентными не терпящими прямых приказов людьми. Нередко в организациях, в которых они работают, командных должностей просто не существует. Новая организация, как мы видели, будет организацией с плоской структурой. Подобно университетам, она будет иметь не более четырех уровней руководства для выполнения каждой операции. Индивиды и группы получают значительную самостоятельность. Их деятельность во все большей мере будет оцениваться по конечным результатам, а не по использованным методам. Каждый будет иметь свою психологическую зону или организационное пространство, т. е. территорию, на которую никто не сможет ступить без специального разрешения.

Работа университетского преподавателя оценивается по знаниям, получаемым его студентами. Он несет исключительную ответственность за проведение занятий и семинаров, на которых его коллеги могут появляться только с его согласия. Подобное будет происходить и в новых организациях.

То же самое будет наблюдаться и в отношении высоты структуры. Новые «интеллигентные» машины не признают иерархических структур управления. Они могут передавать информацию тому, кто в ней нуждается, в режиме реального времени. Интеллигентные организации имеют новые информационные системы, направляющие любые сведения туда, где они требуются в данный момент. Компьютеры позволяют преодолевать внутриорганизационные барьеры и обеспечивают каждому индивиду или группе эффективный контроль над зоной своей ответственности.

Наглядно демонстрирует возможности их использования американская компания *Mrs Field's Cookies*. В каждом



из 600 принадлежащих ей магазинов имеется свой компьютер, соединенный с компьютерами в расположенном в штате Юта центральном офисе. В компании осуществляются следующие операции:

- (а) Формируется производственный план. Каждый цех выпускает особый сорт печенья согласно графику, разработанному компьютером на основе данных о погоде и о продажах за последний час.
- (б) Собирается информация о запасах. Компьютер подсказывает руководителю момент, когда необходимо отдать распоряжение о выпуске того или иного сорта печенья.
- (в) Осуществляется обмен информацией с высшим руководством. Компьютер следит за успехами менеджеров каждого магазина в увеличении объемов продаж и направляет необходимые данные высшему руководству.
- (г) Проводится обучение работников. Компьютер позволяет работникам получать информацию, необходимую им для продвижения по службе.
- (д) Осуществляется учет и контроль. Компьютер учитывает издержки, прибыли, расходы на заработную плату и осуществляет их непрерывный анализ для менеджеров на местах.

В результате в центральном офисе (Парк Сити, штат Юта) компании, владеющей 600 магазинами, работают всего 130 человек. Причем число тех из них, кто имеет право отдавать распоряжения директорам магазинов или сообщить им нечто, чего бы они уже не знали, минимально.

Исполнительный директор норвежской компании *Norsk Data* резюмирует свой опыт следующим образом: «Подобно японцам, мы используем метод достижения консенсуса, когда идея должна привести к принятию решения на соответствующем уровне, который не всегда является ни самым верхним, ни самым нижним; обычно

он оказывается тем уровнем, где сосредоточено наибольшее количество знаний и где люди действуют наиболее эффективно. Это означает, что мы должны иметь менеджеров, понимающих, что они не могут навязывать свои мнения подчиненным. Они должны, как и все, бороться за свои предложения, в результате чего победят действительно наилучшие идеи, которые не обязательно придут с самого верхнего или с самого нижнего уровня организации».

Том Питере, один из соавторов книги «In Search of Excellence», так описывал свое посещение компании *Johnsville Foods*. В этой организации, по его словам, типичная рабочая группа:

- (а) самостоятельно ищет и принимает на работу новых сотрудников, проводит аттестации и принимает решения об увольнении;
- (б) регулярно приобретает новые знания и навыки, а затем проводит обучение всех сотрудников;
- (в) формирует и контролирует свой бюджет;
- (г) вносит полностью проработанные предложения о необходимых капитальных инвестициях;
- (д) несет ответственность за осуществление контроля над качеством, проведение проверок и устранение дефектов;
- (е) намечает и разрабатывает прототипы новых товаров, процессов и даже целых производств;
- (ж) непрерывно работает над исправлением любых недостатков;
- (з) разрабатывает свои собственные нормы производительности труда и стандарты качества, а также обеспечивает их внедрение.

Все это, утверждает Т. Питере, существенно сокращает поле деятельности менеджера, однако и его численность в компании *Johnsville* невелика.

Дело здесь заключается в том, что вы не можете управлять такой организацией и ее сотрудниками с помо-

шью команд. Во-первых, выполняющие какую-либо одну функцию люди часто обладают на своих рабочих местах большей информацией, чем отдающий им распоряжения руководитель более высокого уровня. Во-вторых, их ответственность за выполнение поставленной задачи настолько велика, что они не нуждаются ни в чьих «подсказках». Единственное, в чем они нуждаются, так это в том, чтобы их убедили в правильности предлагаемых им идей. Интеллигентные организации должны управляться с помощью убеждения и на основе консенсуса. Такое управление отличается сложностью и требует большого терпения, в особенности когда меры убеждения не срабатывают, а достижение консенсуса кажется весьма далеким. Поэтому Билл в отчаянии покинул бизнес-школу и отправился надзирать за лесами, где ему надо было организовать взаимодействие между обыкновенными деревьями.

Именно организация этого типа дала название так называемому феномену постгероического лидера. Там, где героический руководитель прошлого знал и умел все и был способен решить любую проблему, постгероический лидер спрашивает, как данная проблема может быть решена таким образом, который способствовал бы развитию у других людей способностей справляться с нею самостоятельно. Такой метод не является простым проявлением управленческой виртуозности, он составляет суть нового подхода к управлению. Новые организации не могут работать, если все в них зависит от решений одного человека. Поэтому действовать должен каждый, иначе достижение требуемого результата окажется невозможным. Постгероический лидер живет достижениями других людей, давая им начальные импульсы, приводящие к будущим успехам, — так всегда действовали «старомодные» учителя.

Еще раз напомним: достижение культуры консенсуса и работа в условиях этой культуры — весьма сложные задачи. В таких организациях, занимая новую

должность, человек отнюдь не получает всю полноту власти, право на нее должно быть заработано. Но необходимая вам власть основывается не на том, что вы будете делать свою работу лучше, интенсифицируя собственные усилия, а на вашем умении помочь добиться более высоких результатов другим людям. Для этого необходимо способствовать развитию их способностей, более полной реализации их потенциала за счет упрочения их связей с остальной организацией, непрерывного стимулирования к труду и адекватного вознаграждения усилий. Работа руководителя представляет собой нечто среднее между деятельностью учителя, консультанта и специалиста по разрешению проблем. Следовательно, ему крайне необходимы все три ипостаси интеллекта — технические, человеческие и концептуальные знания. Возможно, кто-то скажет, что эта работа не для простых смертных. Она и будет оставаться таковой до тех пор, пока руководители не вырастут вместе с нею, не получают необходимых для ее выполнения знаний и опыта. И тогда она превратится в самую интересную и увлекательную задачу. Как сказал Сусанне Зубофф один рабочий с целлюлозной фабрики: «Если вы не позволяете людям расти, развиваться и принимать самостоятельные решения, значит, их жизнь проходит зря. Применение технологии для реализации ее потенциала означает реализацию потенциала человека». Это должно быть здорово, не правда ли?

Возможно, так думают далеко не все. Многим значительно проще делать то, что велят, чем принимать самостоятельные решения. Выбор подразумевает ответственность как за неудачи, так и за успехи. Богатый потенциал означает очень большую ответственность. Кто-то к этому не привык. А что, скажет этот кто-то, если мой потенциал меньше, чем требуется, что тогда? В основанной на принципе соглашений организации критерием величины вознаграждения является компетентность. Не относитесь к

новым интеллигентным организациям с их смекалистами машинами и с их культурой соглашений как к месту, где можно празднично провести время за чашечкой кофе, или как к скучной, но не облагаемой налогом работе. Культура соглашений, как говорят британцы, предлагает чашечку кофе только тем, кто получил достойное образование и готов к этому. Выбор за обществом.

## Часть 3

# ЖИЗНЬ

## Введение

Организации уже никогда не будут такими же, как раньше. В этом заключалась главная мысль первой части этой книги. Происходящий процесс можно было бы назвать «испепелением корпорации», ибо недалек тот час, когда число занятых полный рабочий день в любых организациях людей не будет превышать и четверти населения.

В чем состоит значение изменений или ослабления организаций? На первый взгляд они волнуют только тех, кто в них работает. Но это мнение ошибочно. Перемещение работы из организации во внешний мир оказывает влияние и на тех, кто не имеет к ним никакого отношения, а значит — на большинство из нас. Вопрос «чем вы занимаетесь?» означает уже не «Кем вы работаете?»-, а «чак вы используете ваше время?». Работа и ее характер изменились, что влияет на наши чувства идентичности, на наши семьи и наши роли в них; изменяется образ жизни человека в целом, причем иногда на диаметрально противоположный.

Сохранятся ли единый мир и единые правила для интеллигентных квалифицированных людей в стержневой части организации и для тех, кто оказался на грани выхода из нее или уже вне ее? Тем более что и первые в

последней трети жизни потеряют свои места в стержневой части. Если общество не гарантирует оплачиваемую работу в течение длительного периода жизни каждого из нас, давно выписанные рецепты существования на небольшие доходы в конце жизни (в виде пенсии) и небольшие компенсации за нереализованные возможности (пособия по безработице) утрачивают былое значение. Необходимо переосмысление системы денежного обеспечения человека в целом. Таково требование непоследовательных перемен.

Когда образование превратится в важный инвестиционный объект, либо паспорт о пригодности к стержневой деятельности, либо будет рассматриваться как способ приобретения пользующихся спросом вне организаций навыков, его ограничение станет еще более абсурдным. Не менее нелепыми представляются попытки подталкивать людей к получению образования в начале жизни, или уверенность в том, что в студенческой аудитории можно постичь все тайны жизни, или устанавливать ограничения по возрасту, или считать, что умственные навыки имеют значение только потому, что в них нуждается драгоценное меньшинство. Новый мир работы требует переосмысления системы образования.

Если мы хотим использовать новые возможности, не пытаясь воспользоваться вчерашними ответами на принципиально иные проблемы завтрашнего дня, в изменениях нуждается весь окружающий нас мир. Но и сами мы должны измениться. Продолжительная жизнь подразумевает разнообразие. Будущие успехи и достижения будут отличаться от текущих. Мы должны рассмотреть самые разные аспекты нашей жизни, жить по-другому, определить новые ценности и приоритеты. Если не мы, то это сделают наши дети и внуки. Перемены становятся неотъемлемой частью нашей жизни. Мы кое-что знаем о процессе перемен, о том, что его ускоряет и что препятствует ему, как изменить минусы на плюсы, больше узнавать, чем терять.

## Тревоги нового мира

Если наше утверждение о том, что идущее нам на смену поколение будет работать не 100 000, а 50 000 часов (эквивалентно 25 годам) то, учитывая возможность увеличения продолжительности жизни, у каждого из нас образуется много свободного времени (в некоторых случаях вне формальной трудовой деятельности). Это сокращение объемов работы должно будет произойти, фактически оно уже имеет место, *не вследствие* какой-либо сверхъестественной системы ограничений, а потому, что организации всего мира учатся выполнять единицу объема работ за более короткое время. Отдельные организации, глядя друг на друга или по причине дешевизны рабочего времени, могут позволить себе непроизводительные его траты. Но конкурентный мир, где рабочее время значительно дороже, требует осмысленного его использования. Новые технологии и организации нового типа открывают широкие перспективы. Половина сотрудников оплачиваются вдвое лучше, работают в два раза производительнее и выпускают в три раза больше продукции — в этом и состоит здравый смысл.

Однако даже здесь» если мы заранее как следует не продумаем последствия решений, краткосрочные результаты могут быть абсурдными. Когда половина людей прилагает двойные усилия, вторая половина остается без работы и представляет собой весьма обеспокоенных потенциальных работников. У новых богатых не будет времени и сил насладиться своим богатством; класс незанятых людей окажется на самом низком уровне общества, работающие — на самом верху. Перевернутый с ног на голову мир.

У нас есть поводы для беспокойства по многим причинам. Возможно формирование общества, единственная цель которого — создание материальных благ, и уделяющего совершенно недостаточное внимание их использованию или распределению. Но след, который оставляет

культура в истории, определяется тем, как в ней использовались произведенные блага и другие достижения (что она оставила человечеству), а не тем, как они создавались. Мы помним крупные цивилизации прошлого по оставшимся после них памятникам, в которые вкладывались богатства эпохи, — величественным зданиям, крупнейшим общественным работам, произведениям искусства или великим завоеваниям, революционным образовательным или социальным реформам. Стремление к эффективности и результативности наших организаций должно стать средством достижения чего-либо великого, но если те, кто обладает средствами, не имеют времени или не осознают значения проблемы их правильного использования, мы получим общество, озабоченное только получением благ, общество, игнорирующее созидание.

Возможно, возникнет новое сервилльное общество с целыми классами людей, занятых созданием произведений кулинарного искусства, садоводством и управлением автомобилями богатых деловых людей. Они могут именовать себя мини-бизнесменами, но их зависимость от новых хозяев только потому, что они будут называть их клиентами, отнюдь не уменьшится. Так как этот новый независимый обслуживающий персонал не будет относиться к наемным работникам, новые хозяева будут свободны от каких-либо обязательств в части заботы об их будущем.

Возможно, новое общество будет отличаться чрезвычайно высокой степенью разделения; привилегированный высокооплачиваемый мир внутри организаций для избранных и трудная, рискованная, эксплуатируемая и изолированная жизнь для большинства вне организаций; мир, в котором в условиях доминирующего положения организаций образованный средний класс профессионалов будет вполне благополучен, а менее образованные — обречены быть вечными аутсайдерами.

Возможно, что реакция организаций на дефицит квалифицированных сотрудников будет заключаться не в

повышении гибкости, а, напротив, в *усилении жесткости*, ограничении численности персонала с высокими зарплатами, отказе от услуг «свободных художников» и работающих неполный рабочий день матерей. Это будет дорого и в конечном счете опасно, но гораздо проще и в краткосрочном периоде привлекательней. Со временем такая стратегия приведет к еще большему разрыву между работниками организаций и самозанятыми. Организации, которые адаптируются к ситуации, выберут наилучший вариант, но приспособиться сумеют далеко не все из них.

В этом мире «пожилой» будет означать «беспольный». В организациях не останется людей старше 50 лет. Положение богатого, но никому не нужного человека не многим лучше, чем положение бедного и бесполезного, особенно если переход из состояния 110-процентной загруженности до нулевой происходит в один день.

Разделенное общество может быть обществом, характеризующимся взаимной завистью сторон, одна из которых, бедная, но свободная, возмущается богатой и занятой. Новые богатые, в свою очередь, протестуют по поводу поддержки за счет изымаемых из их карманов средств нового класса располагающих недоступным им ни за какие деньги свободным временем людей.

В фантастическом романе Морин Даффи об экспериментах в генетике «Gog-Saga» рассказывается о разделенной на два класса Британии. Один из них — специалисты-профессионалы, живущие в небольших оборудованных системами контроля над входом-выходом городских гетто, работающие в офисах, построенных по принципу университетских городков, и лабораториях, окруженных оградками, по которым пропущен электрический ток. Остальное население — «невходящие», которые живут на государственные пособия, существуют в угрюмом монотонном мире контроля и регулирования, в городах, состоящих сплошь из зон «Вход (проход) запрещен», и пригородах, власть в которых переходит из одних партизанских группировок к другим.

Я считал все это чистым вымыслом до тех пор, пока как-то не оказался в гостях в рододендроновой зоне Суррея, куда был приглашен на ужин с ночевкой. На повороте к усадьбе, в которой жили мои хозяева, я обнаружил запертые ворота. Чтобы меня пропустили, я должен был назвать себя. Позднее, во время ужина, сопровождавшегося беседой о будущем, сидящая справа от меня дама сказала: «Несомненно, в конечном счете мир разделится на первостепенных и третьестепенных людей, и мы с вами — она вежливо причислила меня к первосортным — должны быть готовы оплачивать ежегодные увеселительные поездки третьестепенных в Коста Брау». Возвращаясь домой, я думал, что, возможно, научная фантастика не так уж и фантастична.

Благополучные, производительные организации — объективная необходимость. Сокращение времени работы до 50 000 часов, или 25 лет, важно и для общества, и для его членов. Однако изменившиеся организации могут как поработить нас, так и предоставить небывалую степень свободы. Мы упустим огромные возможности, если не расширим кругозор за рамки формальных организаций и 50 000 рабочих часов. Впервые в истории человеческого опыта мы имеем шанс создать работу, которая подходит к образу жизни, вместо того чтобы менять образ жизни в соответствии со своей работой. Только ненормальные могут упустить этот шанс.

### Мир, который может быть

Создание не противоречащей желаемому образу жизни работы означает прежде всего выполнение большого объема заданий вне организации, когда степень нашего контроля над процессом труда резко возрастает. Мы видим, что данная тенденция набирает силу. В то же время многие по-прежнему воспринимают труд на дому как нечто необычное. Организации же значительно сложнее управлять независимыми контрактниками. Индивидам

такая практика часто тоже кажется странной. Все-таки мы выросли на понятии о том, что организация должна иметь свое собственное помещение, в котором и происходит процесс труда. Такое впечатление, что людям часто даже нравится жить одновременно в двух местах: на работе и дома, даже когда необходимость в этом отсутствует. Например, одно небольшое предприятие, занимающееся исключительно телепродажами, до сих пор настаивает на том, чтобы работники ежедневно на 4, 7 или 8 часов приходили в офис. Сотрудники же с радостью соглашаются. В конце концов, ведь так работают все. Но общепринятая организация труда сопряжена с необходимостью оплачивать аренду офиса, с потерями времени на кофе и сплетни и неудобствами в случае отсутствия кого-либо из сотрудников на работе — все это должно заставить руководство компаний хотя бы задуматься о целесообразности затрат.

Мир труда далеко не всегда был настолько изолированным. Я вырос в сельской местности в Ирландии, где единственными организациями с собственными служебными помещениями были отделение банка и мельница. Людей, которым необходимо было идти на работу куда-нибудь далеко от собственного дома, почти не было. Кто-то жил на верхнем этаже магазина, в котором работал, кто-то рядом со школой, в которой преподавал, священнослужитель — рядом с храмом, а кабинет для приемов адвоката располагался в его доме. Работа и жизнь были неразрывно связаны между собой. Причем это была одна жизнь, а не две самостоятельные; объединение обоих аспектов, а не разделение их. Это были самостоятельные мужчины и женщины, и никто из них не исполнял роли только жильцов. В деревнях протекала жизнь во всем ее многообразии; они не были местом ночевки или отдыха по выходным.

Будущее будет больше напоминать «деревенский» уклад жизни. По некоторым оценкам, в конце XX столетия четвертая часть занятого населения будет осуществлять

работу из дому. *Осуществлять работу из дому* — не то же самое, что *работать на дому*. Дом — это база для организации труда, а не тюрьма. Из него можно выходить. Будут созданы клубы по организации труда, специальные центры, залы для собраний и конференц-центры. Работа не будет ограничиваться пределами крохотной кладовки; будут люди, с которыми можно поговорить, места, где можно встречаться, команды, разрабатывающие проекты, и группы по их реализации. Я сам осуществляю работу из дому, но почти каждый день ухожу из него, и почти всегда в разные места. О самоизоляции не может быть и речи.

Переходя на работу вне стен организации, мы в значительно большей степени делаем ее самостоятельно. Расширяется и степень нашего контроля над тем, когда и как ее выполнять. Если пойти еще дальше и взять работу по контракту с организацией, мы фактически становимся самозанятыми людьми и степень самостоятельности еще более возрастает. Организация отступает на задний план. Она лишается доминирующего положения, является в большей степени помощником, чем хозяином. Работа не обязательно принадлежит организациям. И если вы согласны с этим, становится очевидным, что возникает значительная непоследовательность — изменения, несущие с собой значительные отличия.

И это отнюдь не фантазии, так как в основе перемен — экономические интересы организаций. Изменения неизбежны. И только от нас зависит, сможем ли мы превратить неизбежность в благоприятную возможность и, ухватив удачу за хвост, реорганизовать процесс труда так, чтобы он в наибольшей степени соответствовал желаемому нами образу жизни (вместо того чтобы жить, подгоняя себя под требования работы). Но решение задачи не очевидно. Внезапно перед нами открывается прекрасный выбор, результат которого требует принятия решений. Встать рано утром или еще часок понежиться в постели? Сегодня прекрасный день; поработать дома или куда-ни-

будь пойти? Посидеть ночь над улучшением части сделанного или не стоит (и нет никого, кто бы сказал вам, что она уже и так достаточно хорошо выполнена)? И кто будет заботиться о том, чтобы вы взяли выходной день и отдохнули?

Вместе с выбором приходят обязательства и ответственность. Человек получает большую свободу, но она может быть чревата злоупотреблениями, низким качеством труда, мошенничеством или ленью. Возрастает гибкость организации, но она может злоупотреблять эксплуатацией внешних работников, аутсайдеров, навязывая им условия выполнения рабочих заданий и ограничивая вознаграждение. Чтобы мир вне организаций стал лучше, каждая из сторон должна осознавать свои обязанности и ответственность, так же как и сделанный выбор. Люди могут не понимать этих вещей. Непременные спутники любой возможности — разнообразные риски, и потому мир является таким, какой он есть.

Составляющая часть возможностей — увеличение объема и видов работ, выполняемых вне организации. Перенос большей части нашей жизни в сферу вне организации — другая часть открывающихся перспектив. Хотим мы того или нет, мы уже участвуем в процессе двукратного сокращения рабочего времени в жизни человека. Наши отцы считали нормальным отдавать работе 100 000 часов, или 50 лет жизни. Нашим детям удастся сократить количество рабочих часов в два раза. Они либо втиснут этот объем в 25 лет, либо распределят его более тонким «слоем» на большее число лет.

У нас высвобождаются 50 000 часов. Как мы их используем? Вот наша проблема и наши возможности. Можно провести свободное время лежа на пляже или сидя перед телевизором с его бесконечными телесериалами. Так поступят немногие, частично потому, что не могут себе этого позволить, но большинство не желают сидеть сиденьями. Бесконечное бессмысленное свободное время называется совсем иначе — безработица или лишение сво-



боды. Досуг как свободное время имеет смысл только тогда, когда он является обратной стороной работы, когда он *восстанавливает* силы для активной трудовой деятельности. Я уверен, что мы захотим заниматься именно работой, открыть ее для себя заново, переопределить ее, что предполагает нечто большее, чем простую продажу своего времени какому-либо еще работодателю; работой, наиболее желаемой в оставшееся время нашей жизни, в которой будет больше личностного, творческого и радостного, чем на любой должности в организации.

Эти 50 000 высвободившихся часов могут быть отличной возможностью для открытий в самом себе, совершенствования талантов или развития новых способностей, разнообразия обычного мелькания недель, встреч с новыми людьми и освоения новых навыков. Эти часы могут дать обществу множество новых ресурсов, а не только нежелательных индивидов, но только *если* мы будем иметь позитивные установки, если мы найдем способ оплачивать их и если мы прежде всего по-новому определим понятие «работа», которое уже не будет означать исключительно службу или должность. Работу «выдумывает» отнюдь не стремящийся занять свободные руки дьявол; человеческие инстинкты формируют в нас желание внести свой вклад в наш мир, быть полезным в некоторой степени и другим людям, в конце концов, иметь причину вылезать каждое утро из постели.

Сформулированное таким образом понятие «работа» — цель нашей жизни; она также дает паттерн или структуру жизни и возможность встречаться с новыми людьми. Эти три фактора — цель, паттерн и люди — «сердце» человеческой жизни. Странно и грустно, что в последнее время работа оказывает столь негативное воздействие, что многие воспринимают мир в отсутствие работы как новый Эдем.

Отрицательное воздействие связано с тем, что многие из нас воспринимают работу исключительно как «службу» или «должность». Слишком много занимающих раз-

личные должности людей выполняют свои обязанности в отсутствие четких целей и без малейшего понимания значения своего труда, даже если организация, сама по себе достаточно сложная структура, предоставляет возможность вернуть работе по праву принадлежащее ей место в центре нашей жизни. Чтобы изобрести или создать работу, необходимо ее полностью переосмыслить, что, возможно, сделает это понятие лучшим из шестибуквенных слов.

## Глава 7

## Портфели

## Портфель работ

ДЛЯ воссоздания работы в полном смысле этого понятия, нам потребуется другое слово, и им может стать слово «портфель». Конечно, оно хорошо известно. Художники и архитекторы имеют свои портфели заказов, и в то же время существуют портфели акций. Портфель — это совокупность объединенных единой темой различных вещей. Причем значение совокупности больше суммы ее составляющих. Портфель акций сбалансирован, в нем соблюдается желаемое соотношение рисков и гарантий, текущих доходов и долгосрочных выгод. Портфель же заказов художника демонстрирует нам многогранность его таланта.

Портфель работ — это способ описания того, как работы, которым отдавал свое время его владелец, формируют сбалансированное целое. Однолюбков, которые придерживаются единственного направления деятельности, отдают себя одной профессии, Е. М. Фостер называет «плоскими людьми», в то время как сам он предпочитает людей «сферических», «округлых». Я, имея в виду тех,

кто на вопрос о том, чем они занимаются, отвечают: «Рассказ обо всех моих занятиях будет слишком длинным, какую часть вы предпочитаете?» — предпочитаю называть их людьми, имеющими портфель работ. Рано или поздно благодаря изменениям организаций мы все станем его владельцами. Хорошая, на мой взгляд, новость.

*Портфельные категории*

В портфеле могут содержаться работы пяти основных категорий: **работа за оклад** или **работа за контрактное вознаграждение** (обе категории являются **формами оплачиваемого труда**); **домашняя работа**, **бесплатная работа** и **работа по приобретению знаний**. Три последние категории относятся к неоплачиваемым формам труда.

Определения этих категорий и их различия очевидны и очень важны, но основное значение имеют различия между оплачиваемым и неоплачиваемым трудом. Именно неоплачиваемые виды работы еще недавно не включались в портфель работ.

**Работа за оклад (жалованье)** предполагает, что человек вознаграждается за труд исходя из отработанного времени. **Работа за контрактное вознаграждение** означает, что деньги выплачиваются по принятии заказчиком результатов труда. Наемные работники обычно получают твердые оклады; профессионалы, ремесленники и свободные художники работают за контрактное вознаграждение. Объемы работы за контрактное вознаграждение по мере перемещения процесса труда за рамки организации возрастают. Сегодня многие инсайдеры (штатные сотрудники) организаций получают как контрактное вознаграждение (премии, бонусы), так и оклад.

**Домашняя работа** включает в себя весь комплекс осуществляемых в домашнем хозяйстве работ: приготовление пищи, уборка, уход за детьми и забота о них, плотничные работы и походы в магазин и т. д. **Выполняется она с готовностью или без малейшего желания, все равно это труд.**

**Бесплатная работа** выполняется без какого-либо вознаграждения вне дома (благотворительность, труд в пользу локальных групп, соседей или общества).

**Работа по приобретению знаний** является серьезной и глубокой деятельностью, и я не имею права рассматривать ее как форму отдыха, развлечение или хобби. Спортивные тренировки или оттачивание трудовых навыков — форма работы по приобретению знаний. Равно как и изучение нового языка или культуры, точно так же, как и прочтение мною множества книг разных авторов при подготовке к написанию собственного труда.

В прошлом в портфеле работ большинства из нас, по крайней мере большинства мужчин, «хранился» единственный «предмет» — их одна на всю жизнь работа, или, более возвышенно, — карьера. Рискованная, если подумать, стратегия. В то время лишь немногие вкладывали все свои денежные средства в какой-то один актив, а жизнь почему-то «складывали» в единственную «корзину». Эта единственная «корзинка» — одна до скончания века работа — должна была одновременно обеспечивать все наши потребности: интерес к труду или удовлетворение от него, встречи с интересными людьми и пребывание в хорошей компании, гарантии обеспечения будущего и средств для жизни, возможности развития в соответствии с реальностью. Список того, что люди хотели получать от своей работы, длительное время оставался постоянным; вечной проблемой было наше желание получить все от одной работы — неудивительно, что многие остались разочарованными.

Для тех, кто находится в среднем листке трилистника, перемены будут не так заметны. Действительно, поскольку в центре организации работа будет более тяжелой, всепоглощающей и вовлекающей, то работа или должность по-прежнему будут «скучать» в портфеле в «единственном числе». До тех пор пока человек остается в стержневой структуре, у него нет ни времени, ни возможностей ни для чего, даже для семьи или развлечений.

Однако послание, передаваемое этими 50 000 высвобождающихся часов, очевидно. Сверхнапряженная работа на стержневых должностях не будет длиться вечно или так долго, как это было раньше, или даже столько, сколько хотели бы группирующиеся в организационных центрах люди. Без сомнения, это назовут дискриминацией по возрасту, но следует признать, что высокопродуктивная работа в организациях, базирующихся на знаниях, в будущем будет требовать все больше молодых работников. Ресурсы профессиональных пловцов истощаются к 19-20 годам, теннисистов — в районе 30 лет, шахматистов — в 30-40 лет, журналистов — в 40. А кто знает, что происходит со способностями биржевиков, коммерсантов и финансовых дилеров в возрасте после 30? Мы должны привыкать к мысли о том, что в большинстве сфер деятельности занятые полный рабочий день руководители или высококвалифицированные работники полностью реализуют свой потенциал в районе 45 лет. И если вы согласны с положениями предыдущих глав книги, то совсем скоро роли либо руководителя, либо высококвалифицированного специалиста будет выполнять *каждый из нас*.

У людей будут формироваться ожидания признания и известности. Некоторые растворятся в чужой популярности, становясь тренерами, воспитателями или менеджерами новых звезд и осуществляя бартерный обмен энергии на мудрость. Но мудрость — лишь частичная роль. Как сказал моему знакомому его партнер: «Джон, мы высоко ценим твои знания и опыт и всегда рады тебя видеть. Но только по вторникам». Далекое не все лучшие теннисисты становятся лучшими тренерами. Данный процесс имеет место и в современных организациях, единственный актив которых — талантливые работники (реклама, консалтинг, дизайн). В таких организациях на большинство «энергичных» ролей назначены «актеры» в возрасте 30-40 лет, а «мудрецы» выходят на сцену «по вторникам».

Для людей из середины трилистника полный портфель работ начинает формироваться и расширяться только после ухода со службы. Для них наиболее трудным является переход от портфеля, включающего единственный вид деятельности, к мультивидовому. Такой переход — всегда цепь индивидуальных перемен, когда люди с успехом могут применить перевернутое мышление. Увы, слишком многие из тех, кто работает в стержневых частях, не желают «изменять» единственной известной им концепции работы, т. е. работы в организации с полным рабочим днем на окладе.

Однажды ко мне заглянул Уильям, работавший главным бухгалтером крупного рекламного агентства и состоявший членом его правления; ему 48 лет. Президент агентства только что сообщил, что «они чувствуют, что Уильяму следует продвигаться дальше, для чего в конце года он должен покинуть их организацию». Ему выплачивали годовой оклад, дарили автомобиль и т. д. Ничего не скажешь, тактичное предложение об увольнении.

«Мне нужна работа, — сказал Уильям. — Есть какие-нибудь идеи?»

«А что ты хорошо знаешь?»

«Трудно сказать. Полагаю, руководство группой учета в рекламе».

«Почему бы тебе не попробовать такой способ. Попроси двадцать человек, которых ты знаешь по работе и вне ее, высказаться, что, по их мнению, ты делаешь лучше всего — но только какое-нибудь *одно* дело, — предложил я. — Просто конкретное занятие, не критиковать тебя, а сказать, в какой работе, по их опыту общения с тобой, ты проявил себя лучше всего».

Уильям согласился. Это оказалось непросто. Как-никак он был типичным весьма сдержанным английским джентльменом. Но через пару недель он вернулся озадаченным и счастливым. «У меня получился список из 20 пунктов, — сообщил он. — Некоторые из них просто удивительны, и в него вообще не попало руководство бух-

галтерией». «Может быть, поэтому тебе и пора двигаться дальше!» — ответил я. Мы детально изучили список. Обсудили серьезные и не очень варианты деятельности, в которых он мог применить свои таланты. Здесь были предложения по созданию небольшого предприятия, по работе волонтером, по преподаванию, по самообучению, по написанию какой-либо книги. Однако ни одно из них не совпадало с понятием полноценной, настоящей в понимании Уильяма работы. Все это его не радовало.

В конце концов он вернулся в рекламный бизнес, не в качестве главного бухгалтера, а директором по административной деятельности в другом небольшом агентстве. Это была полноценная работа. Я думаю, что через пару лет ситуация повторится. Возможно, за это время Уильям поймет, что такая «настоящая» работа в рекламном агентстве не единственный и даже не лучший способ применения его разносторонних талантов. Но все мы дети своего времени, а точнее говоря, дети вчерашнего дня, в котором не было ни прерванных на взлете карьер, ни портфелей с наборами разнообразных видов деятельности.

В то же время для находящихся в стержневой части трилистника людей вероятность прерывания карьерного восхождения в возрасте примерно 50 лет все более возрастает. Для их детей она наступит до достижения этого возраста или даже раньше. Нравится нам это или нет, бывшие работники стержневой части трилистника окажутся один на один с портфелем жизни, а жизнь *без любой* работы, как утверждают долго не работавшие люди, — это жизнь, не имеющая смысла. Портфель таких людей наполнен быстро превращающимися в тлен воспоминаниями.

Но стиль жизни постепенно изменяется. Раньше слова «ранний уход на пенсию» вызывали общее тягостное молчание. Для многих окончание работы означало конец жизни. Сейчас часто можно услышать, как люди хвастаются тем, что «они смогли оформить ранний выход на

пенсию». Это стало просто термином, означающим освождение или открытие новых возможностей. Спросите таких людей, что они теперь будут делать, и вы увидите, что их планы связаны отнюдь не с работой по найму; они планируют делать что-нибудь своими руками (небольшие бесплатные работы), заняться чем-то, что их давно увлекало, или благотворительностью, или своим хобби (бесплатная работа), больше помогать по дому или детям (домашняя работа), или изучить давно интересующий их вопрос (работа по приобретению знаний). Они не называют все эти занятия работой, хотя должны были бы. Они создают портфель работ и в процессе этого переопределяют свою жизнь и самих себя. Им мало подходят слова «человек, рано вышедший на пенсию».

Кто-то наполнит свой портфель иными составляющими. Далеко не все хотят работать на кого-то 45 часов в неделю или больше (хотя совсем недавно правительство говорило о 100-часовой рабочей неделе), и, как показывает статистика, половина из работающих на окладе не смогут так работать. Портфели будут намного разнообразнее. Они могут включать два или больше видов деятельности при неполном рабочем дне (почти 1 млн британцев декларировали более двух источников зарплаты). Кто-то отдаст предпочтение домашнему хозяйству, скорее экономя деньги, а не зарабатывая их. Домашняя работа часто может быть формой самооплачиваемой работы за контрактное вознаграждение. Для многих составной частью образа жизни становится подработка то в одной компании, то в другой или оказание услуг знакомым за плату. Нередко заработанные на этих работах деньги используются как «дополнительные» средства на подарки детям или на праздники (своего рода «карманные» деньги для взрослых). Правительство называет такие занятия незаконными подработками. Права и та и другая стороны. Стремление использовать удобную возможность подзаработать понятно и противозаконно.

При создании семьи большинству приходится: отказаться от оплачиваемой работы в пользу бесплатной. И многие женщины, как бы сильно их ни любили мужья, скажут вам, что семья — это труд без выходных и отпусков. Понятно, многие женщины хотели бы, чтобы их труд получал признание (семейные же деньги только затуманивают ситуацию), но этому препятствует распространенное мнение о том, что работа есть исключительно оплачиваемые умственные и физические усилия. По мере того как мужчины реформируют свои портфели, расширяются и возможности многих женщин по созданию собственных «сумочек» с набором оплачиваемых работ. Как отмечалось выше, потребности организаций в женщинах, их навыках будут постоянно возрастать, а новые технологии и организации новых типов облегчат лучшей половине человечества закрепление оплачиваемой работы как элемента их жизни.

Портфель работ — понятие отнюдь не новое. Малый бизнес имеет портфели продукции или клиентов, крупный — портфели различных направлений деятельности. Небольшой независимый бизнес притягивает все большее число людей, оставляющих или вынужденных оставить оплачиваемую работу в организациях. Они: получают контрактное вознаграждение, а не зарплату и имеют возможность формировать свои собственные портфели потребителей и видов деятельности.

На основании портфеля потребителей или продукции легко сделать шаг в направлении поиска некоторых клиентов — как бесплатных, отдельных товаров или: видов деятельности — как нефинансовых, чтобы включить в недельные или годовые планы некий объем благотворительной деятельности. Неоплачиваемый работник изначально является «портфельным», как, например, работающая мать, которая всегда должна умело управлять спросом на ее время, точно знающая, что объем ее обязанностей никак не связан с объемом денежных средств. Бесплатная работа важна не менее, чем оплачиваемая.

чтобы заработать на бассейн в своем доме. Если мне придет штраф за парковку, я сделаю что-нибудь еще».

Первоначально я был ошарашен, но постепенно пришел к выводу, что примерно так рассуждают все бизнесмены, даже при том, что найти работу, которая позволит при необходимости оплатить непредвиденные расходы, не всегда так просто.

Портфельные деньги — образ мышления. Владельцы портфелей мыслят в терминах бартерного обмена. На время отпуска они сдают свои дома в аренду и уезжают отдыхать на полученные деньги; они готовы посидеть с детьми своих друзей, которые потом «вернут» им затраченные часы, предоставляют в аренду садовые инструменты в обмен на работы по саду, предоставляют бесплатное жилье в обмен на секретарскую работу по вечерам. Такие люди знают, что большинство человеческих навыков пользуется спросом, а значит, продается. Если вы любите заниматься дизайном домов, найдите заказ; если любите фотографировать собак — делайте снимки домашних животных других людей; если любите водить машину — предложите свои услуги нуждающимся в водителях. И, если вы нуждаетесь в деньгах, назначьте цену за свой труд. Она может высокой и незначительной, такой, чтобы соответствовать вашей работе. Первый раз вы скорее всего получите небольшое контрактное вознаграждение; если вы уверены в себе или вас не волнует возможный отказ от заключения контракта, назначайте высокую цену. Для таких людей хобби может стать мини-бизнесом, умение готовить обеды и ужины или выпекать печенье — превратиться в навыки, их предприятия, их предложение.

Предлагаемые к продаже навыки и мини-бизнес — необходимое содержание формирующих портфели работ людей. Если они их не имеют, необходимо их приобрести (желательно предварительно, до начала собственно работы). Это полностью законная неформальная экономика; противозаконной она становится только в том

случае, если вы не декларируете получаемые доходы и не платите налоги. Такая практика быстро развивается; возможно, вследствие разрывов в национальных системах учета стран, разрыва между тем, что правительство хотело бы знать о наших расходах, и нашей информацией о полученных доходах. В США этот разрыв составляет примерно \$10 млрд. И мы еще задаем вопросы о последствиях работы вне организаций.

### Портфель супружества

В один прекрасный день портфельная жизнь станет частью каждого из нас. Для большинства это будет соответствовать портфелю супружества. Такой портфель — не рецепт полигамии, когда на каждый день или ночь выбирается новый партнер. Мы не имели в виду и серию моногамных браков с последовательной сменой мужей или жен. Можно сказать, что это способ приспособления супружества к изменяющимся требованиям разных стадий жизни.

Супружество всегда нуждалось в изменениях в соответствии со стадиями жизни, основными из которых являются детство, юность, уход детей из семьи («покинутое гнездо») и выход на пенсию. Новые требования к месту работы, движение в сторону «портфельной жизни», повышение зарплаты работающих женщин, увеличение возможности работать из дому и при помощи компьютеров, ранний выход на пенсию, построение второй карьеры в «третьем возрасте» и его переосмысление — все это оказывает влияние на брак. Если отношения между супругами утратили гибкость, они рано или поздно прервутся. Очень часто смена партнеров супружеской жизни является способом адаптации одной или обеих сторон к происходящим переменам.

Портфельное мышление — это способ изменения содержания брака без смены партнеров. Его значение тем более возрастает, что оно дополняет образ жизни, осно-

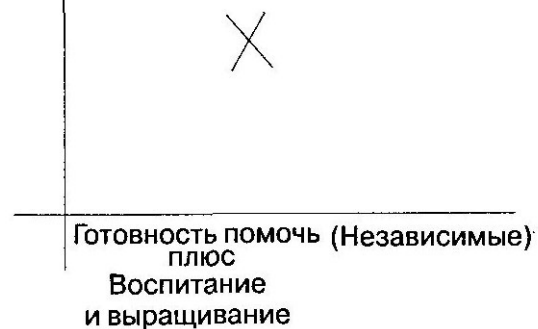
ывающиеся на принципах в соответствии с принципом портфеля работ. Возникновение идеи портфеля супружества связано с исследованием, которые мы с Пам Бергер проводили по заказу Лондонской школы бизнеса. Цель его состояла в поиске ответа на вопрос о том, как успешным менеджерам удастся сочетать деловую и семейную жизнь.

Здесь необходимы некоторые пояснения. Все менеджеры, с которыми мы работали (а в те времена это были исключительно мужчины), были участниками долгосрочной программы развития руководителей Лондонской школы бизнеса. Все они занимали высокие должности в крупных организациях и принадлежали к одной возрастной категории (примерно 35 лет). Принять участие в нашем исследовании согласились 23 человека. Таким образом, это была довольно необычная выборка: малочисленная и состоящая из хорошо образованных и счастливых в браке людей (это было условием участия в исследовании). Поэтому мы не могли сказать, что результаты исследования применимы ко всем семейным парам или даже ко всем парам руководителей; тем не менее выявленные картины супружеств имели значение для большинства познакомившихся с ними специалистов.

Я был лично знаком со всеми менеджерами, а Пам Бергер — нет. Поэтому она проводила интервью и анкетные опросы, организовывала встречи сначала в их офисах, посещала их на дому, встречалась с женами и детьми, затем проводила отдельную встречу с женой и после этого — встречу с семейной парой. Они заполняли стандартные анкеты, отвечали на запланированные вопросы интервью, обсуждали общие оказывающие давление на жизнь факторы и свои реакции на них. Мы искали практические способы управления супружеством и работой и выяснили, что у всех принимавших участие в исследовании менеджеров они были разными. Зато нам удалось идентифицировать несколько различных типов супружества.

В ответах на предназначенную для выявления индивидуальных приоритетов и предпочтений анкету (*Edwards Personal Preference Schedule*) менеджеры и их жены получили необычайно высокие баллы по четырем показателям: «достижения» (ДОС) — потребность преуспеть в чем-либо; «доминирование» (ДОМ) — потребность во взаимосвязанных власти и влиянии; «готовность прийти на помощь» (ГПП) — желание помогать и поддерживать, коррелирующееся с «заботливостью» (ЗАБ), суть которой — потребность в заботе, попечении, уходе за кем-либо. Интересно, что оба последних показателя коррелируются с низкими показателями «автономности» (АВТ) — желанием все делать самостоятельно. Затем мы перенесли совокупные баллы на представленную ниже схему и обозначили знаком «X» позиции каждого из 46 участников исследования (23 супружеские пары).

Достижения  
плюс  
Власть



Далее мы разделили схему на 4 квадранта, обозначив каждый из них условными буквами.

|                              |  |               |
|------------------------------|--|---------------|
| Достижения<br>плюс<br>Власть | А  | Б             |
|                              | Г  | В             |
|                              | Воспитание<br>и выращивание<br>плюс<br>Готовность помочь | (Независимые) |

Так, квадрант буквы «Б» представляет архетип западного мужчины, стремящегося к достижениям, влиянию, независимости, для которого характерно низкое внимание к оказанию поддержки и помощи. Мы назвали этот квадрант «Двигатели». Обитатели квадранта «А» также стремятся к достижениям и влиянию, но готовы помогать людям и заботиться о них; соответственно они не стремятся к автономии. Этот квадрант получил название «Вовлеченные». Квадрант «В» мы назвали «Одиночки», так как попадавшим в него людям были свойственны низкие баллы по всем показателям, за исключением «автономии», а «Г» — «Сиделками» (высокие оценки за проявления заботы дополняются стремлением к достижениям и доминированию). Теперь наша схема выглядела так:

|                              |  |                |
|------------------------------|--|----------------|
| Достижения<br>плюс<br>Власть | А<br>Вовлеченные   | Б<br>Двигатели |
|                              | Г<br>Сиделки   | В<br>Одиночки  |
|                              | Воспитание<br>и выращивание<br>плюс<br>Готовность помочь | (Независимые)  |

Интересно, что самые, условно говоря, успешные люди (если судить по оплате труда, должностям и т. д.) попали в квадрант «Двигатели»; что в квадрант «Сиделок» попали более половины женщин и ни одного мужчины; что чиновники и общественные деятели оказались в квадранте «А», т. е. в категории «Вовлеченных»; и что единственная работающая жена оказалась в квадранте «Б».

Сегодня распределение по половому признаку будет другим, так как в настоящее время по меньшей мере четверть участвующих в программе Лондонской школы бизнеса руководителей — женщины. Наше же исследование проводилось в 1974 г. С тех пор мир изменился, но, возможно, выявленные нами закономерности супружества оказались более устойчивыми.

Мы выделили шестнадцать различных комбинаций супружеских пар, но только четыре из них были релевантны нашей группе менеджеров:



- Супружество между Б и Г, мужчина «Двигатель» женится на женщине «Сиделке» (самый распространенный вариант супружества).
- Супружество между А и А, семейная пара состоит из двух «Вовлеченных» (второй по степени распространенности вариант).
- Супружество между В и В, т. е. между двумя «Одиночками».
- супружество между Б и Б, т. е. брак двух «Двигателей» (в данной выборке был только один пример; возможно, в наши дни он получил большее распространение).

Каждый из этих паттернов отличался от других, отражая разные комбинации занятости партнеров на определенной стадии жизни (длительность брака 5-10 лет, от одного до трех детей, собственный дом).

Паттерны стали оживать, когда мы познакомились с жизнеописаниями этих пар. Вариант Б-Г — это брак, отличающийся четким распределением ролей и работ. Мужчина зарабатывает деньги на жизнь, женщина ведет домашнее хозяйство и воспитывает детей. Он отвечал за то, чтобы в доме всегда было что выпить, она — за наличие еды; он ухаживал за огородом, она — за цветами. У него были свои друзья, у нее — свои подруги. Общих друзей, за исключением родственников, у них не было.

Даже у комнат были свои роли: гостиная, столовая, кабинет и спальни. Их дети знали свое место, были хорошо воспитаны и в положенное время без разговоров отправлялись в кровать. За столом разговоры велись не на абстрактные темы, а о конкретных предметах или событиях («Когда твоя мать приедет погостить к нам? Что случилось с пылесосом?»). Мы задавали вопрос: как они ведут себя в стрессовой ситуации? Супруги этого типа отдаляются друг от друга, он идет копать в саду или отрабатывает удары в гольф, она молча мучается в спальне — опять раздельно. Интересно, что, как прави-

ло, супруги происходили из одного региона страны, он был на 2-3 года старше и образованнее ее (он закончил университет, она — училась, но не закончила).

. Вероятно, такой тип супружества был самым надежным в то время, каждый четко знал отведенную ему роль, и все шло в соответствии с планами. Она шла туда, куда его вела работа, управляя домом как фундаментом карьеры супруга.

Совсем другой рисунок у супружества А-А. Здесь пару образовывали супруги-ровесники, имеющие один и то же уровень образования; в соответствии с нашими данными, знакомство обычно происходило в колледже. Роли распределялись нечетко, нередко они перекрывались. Оба супруга работали, хотя жена, как правило, неполный рабочий день. Оба по очереди сидели с детьми, и если кто-то проголодался, то готовил еду самостоятельно. Комнаты также не имели четкого распределения функций, а спальни были и рабочими кабинетами, питание было бессистемным и случайным, дети — не по годам развитыми, продвинутыми или, если угодно, плохо воспитанными (в зависимости от вашего отношения к данной проблеме).

В интервью обоим супругам задавали вопросы об их жизни. По их ответам, друзья были общими, работа и занятия — тоже. Во время еды обсуждались абстрактные темы, приводились аргументы и взгляды. При возникновении стрессовых ситуаций они делились друг с другом, и до поздней ночи обсуждали проблемы за чашкой кофе или стаканом недорогого красного вина, озабоченные шли спать и на следующий день устремлялись к работе. Их жизнь была интенсивной, интересной, и, да, они были вовлечены в нее.

Супружество Б-Б представляло собой высококонкурентное партнерство. У этой пары не было детей, и жена зарабатывала столько же, сколько муж, работая в той же сфере бизнеса. Это была пара людей, делавших карьеру, которая вела, как тогда бы сказали, «низкий» образ жизни,

предпочитая низкий автомобиль, низкую мебель, «низкую» одежду — все очень дорогое; они относились к категории динки (от англ. *DINKY— Dual Income No Kids Yet* — двойной доход, пока без детей). Они больше спорили и обсуждали проблемы бизнеса, чем вели разговоры на общие темы, со стрессовыми ситуациями каждый справлялся самостоятельно. Конкуренция между ними имела двойственные последствия; партнеры были друзьями-соперниками настолько, что супруга, чтобы не отставать от мужа, согласилась принять участие в программе исследования.

Последний вариант — супружество В-В, партнерство людей, схожих по возрасту, характеру и образованию, каждый из которых помимо всего прочего предпочитал все делать самостоятельно. Ни один из них не рвался ни к успеху, ни помогать другим людям. Они были независимы и стимулировали эти же качества в своих детях. В одной семье это дошло до крайней формы — у них в доме не было общей комнаты, а стулья имелись только в индивидуальных спальнях. Кухня была, но каждый член семьи питался самостоятельно. Каждый из них жил собственной жизнью, и, как показывает пример одной семьи, точно распределял время: муж приходил домой и оставался с детьми ровно на то время, которое занимало у жены возвращение с работы. Они говорили, что довольны и счастливы — два дерева в диком лесу, вместе, но безучастно и иногда почти не общаясь между собой.

Один из выводов из исследования состоит в том, что для мира все средства хороши. В ходе обсуждения полученных нами результатов мы слышали одни и те же комментарии:

- Это фотография взаимоотношений на определенной стадии. Интересно узнать, как они изменятся со временем.
- Мой брак сначала напоминал вариант А-А. Мы все делали вместе и все обсуждали между собой. Затем появились дети, работы стало больше, мы переехали за город, и сейчас мы подходим под вариант Б-Д.

- Думаю, для моей фирмы предпочтительнее вариант брака Б-Д; у нас очень высокие требования к сотрудникам, и поэтому им нужны надежные тылы, чтобы дома все было в порядке и семья не отвлекала от работы.
- Я прервала карьеру когда родился ребенок — Джон был очень занят на работе и не мог помогать нам, но я надеюсь, что когда-нибудь вернусь на работу и к варианту семейных отношений А-А.
- Ваша схема — точное описание моей жизни. Сначала отношения А-А, после рождения детей — Б-Д, когда они стали самостоятельными и покинули нас — В-В, а недавно мы развелись — нам больше не о чем говорить друг с другом, каждый из нас живет собственной жизнью.
- Мы пытаемся жить по модели А-А, но это означает, что мы рискуем погубить обе карьеры, и поэтому я не уверена, что нам не придется измениться.
- Мы считаем, что в течение года проходим через все варианты вашей схемы. Больше всего времени мы живем по принципу Б-Д, когда один из нас должен сидеть дома с детьми. Но выходные мы проводим, как супружеские семьи варианта А-А, так как мы всегда куда-нибудь выходим вместе. В то же время летние отпуска мы проводим порознь, как пары варианта В-В.

Сейчас я считаю, что эта схема — хорошее, хотя и не отшлифованное до конца, описание вариантов семейных отношений. Устойчивыми являются отношения, отличающиеся гибкостью, достаточной для перехода от одной формы взаимодействий к другой, наиболее соответствующей определенной стадии жизни. Это портфель возможностей. Большинство отношений начинается с модели А-А при равном участии супругов, во всех делах семьи. Давление работы на одного из супругов плюс рождение детей приводит к формированию отношений Б-Д — но только на какое-то время. В нашем примере

даже конкурентный брак Б-Б после рождения ребенка, к явному удовольствию жены, перешел в стадию отношений Б-Д.

Однако в наше время не многие женщины согласны слишком долго играть роль «Сиделок». Они уже вкусили все преимущества оплачиваемой работы, дома им скучно и одиноко, они хотели бы общаться на оплачиваемой работе или параллельно с выполнением домашней работы заниматься самообразованием. В идеале они желали бы вернуться к варианту А-А, но это требует от мужа отказа от каких-либо приоритетов в области независимости и одновременно перехода из квадранта «Б» в квадрант «А».

Если вариант А-А невозможен, альтернативой становится вариант Б-Б — построение двух полноценных карьер. Развитие двух карьер и ведение семьи требуют массы энергии, организованности и денег. Этот вариант легко может развиваться в В-В с оставлением мыслей о достижениях и влиянии в пользу постоянной независимости и самостоятельности. С позиции В-В переход возможен разве только за пределы нашей схемы.

Более интересной представляется нам возможность двойного портфеля жизни, сочетающего разные варианты отношений, изменяющиеся ежемесячно, по выходным или ежедневно. Высокой степенью гибкости могут обладать отношения, ежедневно сочетающие элементы Б-Д, по выходным — А-А, в отпуске — В-В, или периодически — Д-Б (когда муж выполняет часть работ по дому или по воспитанию детей), а также комбинации других вариантов.

Исследование показало, что оптимальный рисунок супружеских отношений отсутствует. Возможны все варианты. Однако супругам важно понимать, какой вариант сформировался именно у них, как и когда отношения могут измениться, в чем состоят последствия жизни по определенному паттерну отношений, каковы ее издержки и выгоды. Люди *могут* изменить отношения

между собой, если к этому стремятся обе стороны. Разставания и разводы часто происходят именно потому, что одна из сторон хочет изменить сложившиеся взаимоотношения, а другая не желает перемен.

Билл и Френсис были женаты 26 лет. Дети выросли и оставили их. Биллу было 53 года, и он находился на вершине своей карьеры, работая директором по маркетингу крупной мультинациональной компании. Френсис вела дом и обеспечивала поддержку его карьеры, вместе они три раза выезжали на работу в разные страны. Сейчас ей 49 лет, и Френсис почувствовала возможность создания собственной карьеры. Она записалась на обучение в колледж искусств (при активной поддержке мужа), завела новых друзей, развивает в себе новые навыки и интересы. Вместе с друзьями Френсис ездила в поездки, игнорируя приглашения мужа сопровождать его на международные конференции, приглашала на домашние обеды новых знакомых, а не коллег мужа. Супруги уже не планировали, как раньше, совместное проведение выходных, а жили каждый по своему графику. Оба были заняты делами. Старые друзья виделись с ними редко. И вот однажды, прекрасным субботним утром, Билл ушел из дома. «Я чувствую себя посторонним человеком, — говорил он. — У Френсис теперь свой мир, и мне нет там места. Она сама прервала наш брак, поэтому я тоже могу оставить здание, которое перестало быть моим домом, и поискать другое».

Ирония в том, что в ближайшие год или два его карьера завершится. Ему самому потребуются новые интересы. В ситуации Билла и Френсис после длительных отношений, развивавшихся по варианту Б-Д, необходимой переменной были бы отношения В-В до возвращения к схеме А-А, с которой начиналась их совместная жизнь. Две портфельные жизни требуют общего портфеля супружества, заранее предполагающего возможность изменения отношений между партнерами. Если они не понимают того, что изменяются прежде всего *паттерны*, тогда

прерываются и сами *взаимоотношения*. Портфельное мышление и обсуждения паттернов — вот что необходимо обоим супругам.

### *Похвала портфелю*

Многие воспринимают работу, «составленную» из различных ее видов и объемов, как неполноценную по отношению к «настоящей» единственной работе и «настоящей» карьере. Часто так и есть на самом деле. В то же время «портфельная» занятость обладает большими преимуществами. В 1988 г. *Henley Forecasting Center* провел опрос, в котором 2 тыс. англичан оценили приоритеты, или важнейшие для них составляющие, их работы. Окончательный список выглядел так:

- |  |     |
|--|-----|
| 1. Контроль над своей работой                              | 50% |
| 2. Применение знаний и опыта при принятии решений          | 50% |
| 3. Разнообразие деятельности                               | 39% |
| 4. Размер зарабатываемых средств                           | 35% |
| 5. Возможность встречаться с людьми и заводить друзей      | 21% |
| 6. Заниматься работой, пользующейся уважением у окружающих | 19% |

(Социально-экономические группы населения АВ (две высшие группы населения Великобритании, которое делится на А, В, С1, С2, D и E) оценивают значение зарабатываемых средств ниже, в 25%, а разнообразие деятельности выше — в 62%.)

Портфельный стиль жизни хорошо соответствует этим установкам по отношению к труду, по крайней мере лучше, чем занятость полный рабочий день. Отсутствующие атрибуты — должности, которыми можно похвалиться, и соответствующий круг общения — по-видимому, не являются предметом повышенного интереса. Так же, как и деньги. Однако кто-то может считать, что это все «дурь» тех, у кого и так есть средства и хорошие долж-

ности. Те же, кто ими не располагает, будут воспринимать портфельный образ жизни как весьма опасный. С этим нельзя не согласиться. Формирование портфеля легче всего происходит в третьем возрасте, когда у многих возникают проблемы с оплатой жилья, дети заняты самими собой, накоплены некоторые средства про запас или вот-вот подойдет пенсия и когда в крайней случае о прошлой должности можно будет не вспоминать.

С другой стороны, сейчас многие домохозяйства живут по портфельному принципу, с несколькими источниками доходов. Можно доказать, что в их отсутствие удовлетворительный образ жизни был бы им недоступен. Портфельный комплект сам по себе является страховочным вариантом, тогда как семья, живущая на один доход, полностью от него зависит. Если бы единственный источник дохода был гарантирован, то, как показывают многие исследования, не было бы и необходимости обращаться к кому-либо за поддержкой, не было бы и традиций совместительства или приработков, стремления к самостоятельности и предпринимательству, распределения ролей — ничего, кроме массы времени и недостатка наличных. Наемный труд может быть связан с более высокими рисками, чем самозанятость (даже для молодых «гениев» из мира финансов, нередко «сгорающих» за 10 минут и не имеющих после этого даже возможности вернуться в свои учебные заведения). Высокое жалование или хороший оклад не гарантируют ни безопасности, ни свободы.

Рей Раль заканчивает свой великолепный сборник трудов «On Work», иронически обыгрывая женский образ и разные виды деятельности. По ее словам, женщина может быть домохозяйкой и, работая по контракту в прачечной, получать мизерное вознаграждение, одновременно обеспечивая основную часть семейного дохода; с другой стороны, она может зарабатывать «карманные» деньги разными случайными дополнительными заработками; она может сама гладить свои выходные блузки или ру-

башки своего возлюбленного, в качестве проявления своей любви к нему; она даже может ухаживать за больным соседом или шить костюмы для местного театрального общества. А что будет, если во всех этих предположениях вместо «женщина» будет использовано слово «человек»? По наблюдениям Р. Раль, даже если она сделала бы такую замену, большинство людей инстинктивно интерпретировали бы «человека» как «женщину». Полагаю, исходя из принципа, что именно они десятилетиями выполняли описываемые виды работ.

Но Р. Раль подчеркивает, что все вышеперечисленное — работа, и всегда таковою останется. Изменяются только социальные установки по отношению к ней и социальные обстоятельства. Если исчезнет потребность гладить белье за деньги, возможно, она преобразуется в потребность гладить белье для близких. С моей точки зрения, два вида глажения белья вечны — с недовольным выражением лица и с улыбкой. В этом был и есть портфель глаженья; но он может изменяться по мере того, как меняются времена, обстоятельства, наши взаимоотношения, вкусы и приоритеты. И это хорошие новости. Но все остальные работы ничем не отличаются от портфеля глаженья — портфеля выбора и необходимости. И это, возможно, является наилучшей новостью. В конце концов, как заметил Ноэль Ковард: «Работать гораздо веселее, чем веселиться». И это так, но только если эту работу мы выбрали сами, контролируем ее и относимся к ней так же, как Ноэль Ковард.

Если вдуматься, досуг имеет ценность только тогда, когда он является составной частью портфеля, а не заполняет его целиком. Общество досуга, в котором целые группы людей не занимаются ничем, кроме самих себя, с моей точки зрения, скорее является не столько райскими кущами, сколько адским котлом. Почти всегда лучшая форма проведения свободного времени — активные занятия или другой вид работы. Суть в том, что эти активные занятия мы выбираем сами, осуществляем в

удобное для нас время и сами управляем ими. И в любой момент можем остановить этот процесс.

Данная глава предназначена главным образом для руководителей различных уровней, прежде всего крупных организаций, так как в Эру безрассудства наиболее быстро будет изменяться именно их образ жизни и именно им и членам их семей идея жить по принципу портфеля покажется наиболее странной. Материалы главы не будут новостью для тех, кто живет своей, не привязанной к организациям жизнью, и помимо их — фермерам, разного рода мастерам своего дела, таким, как водопроводчики и плотники, владельцам мелких магазинчиков и баров, грузовиков и такси, художникам и реставраторам мебели, садовникам и т. д. Там, где я живу, в Западной Англии, таких людей очень много (так же как и в Италии и в Южной Ирландии). Так же как и в США, где мне было сказано: «В этой стране каждый житель — в первую очередь деловой человек и только потом кто-нибудь еще». Эти независимые люди хорошо понимают необходимость портфельной жизни. Возможно, их портфели не так вместительны или разнообразны, как им хотелось бы, но они инстинктивно понимают, что жизнь должна состоять из разных компонентов, что работа не обязательно должна точно укладываться в пять рабочих дней по восемь часов каждый, что ни один человек и ни одна организация не являются собственниками своих членов, — и для большинства из них другого образа жизни не существует.

## Глава 8

## Воссоздание образования

ЕСЛИ изменения есть действительное обучение, если организации все более и более нуждаются в образованных людях, если карьерный рост ограничивается во времени и становится более изменчивым, если большинство людей стремятся к самореализации, следовательно, образование должно рассматриваться как важнейший вид инвестиций, с тем чтобы каждый человек получил возможность выполнить свое предназначение. Но нам придется отказаться от прекрасно всем известных методов образования. Я имею в виду описанные в гл. 3 старомодные приемы, или традиционный британский подход, когда образование рассматривается как нечто, от чего необходимо побыстрее избавиться, распрощаться без всяких сожалений, как с исчезающим в небе облачком.

Образование необходимо воссоздать. И первую очередь изменения необходимы в наших школах, с тем чтобы они не противоречили принципам трилистника или федерализма. Но образование не заканчивается школой и не должно быть привилегией лишь тех, кому удалось блеснуть научными познаниями в 18 лет. Образование,

как нам кажется, длится всю нашу жизнь (если только оно не оказывается заблокированным). Следовательно, организации должны стать обучающимися организациями, местами, в которых изменения рассматриваются как новые возможности, работа в которых означает личностный и профессиональный рост.

Но такого рода изменения не происходят автоматически. Перемены требуют перевернутого с ног на голову мышления, инициативы правительства и решительности организаций. Не будет преувеличением сказать, что, если мы стремимся не допустить реализации наихудшего сценария развития общества, а собираемся «экранизировать» наилучший, мы нуждаемся в перевернутом образовании.

**Школа-«трилистник»**

Использование принципов трилистника и федерализма в процессе обучения детей способно привести к кардинальным изменениям современной школы. Сегодня школы увлечены идеей предоставления имеющим различные интересы учащимся права выбора без какого-либо собственного крупным организациям бюрократизма и обезличенности.

Однажды я наблюдал, как из двадцати двухэтажных автобусов вышли несколько сотен девочек-подростков и направились в собор на празднование «серебряного» юбилея своей школы. Впервые за 25 лет вместе собрались все ученики школы. У меня зрелище 1500 девочек вызвало благоговение и страх. Почему, спрашивал я себя, школа должна быть такой большой, чтобы ее учащиеся могли собраться вместе только в соборе? Ответ на этот вопрос прост. Всестороннее образование требует создания комплексного общеобразовательного учреждения. Если старшеклассникам должно предлагаться по 16 предметов минимум для десяти учеников в каждом классе, в школе должны учиться не менее 1400 ребят в

возрасте 11-18 лет. Более широкий выбор в выпускном классе предполагает пропорциональное увеличение числа детей в младших классах для обеспечения необходимой численности каждого старшего класса. Как объяснили мне педагоги, теоретически маленькие школы, безусловно, хороши, но, к сожалению, они ограничивают возможности выбора.

Один из выходов из этого положения заключается в отделении старшеклассников и образовании специальных колледжей для 17-18-летних учащихся и создании небольших школ, состоящих из учеников младших классов. Я полагаю, что этот принцип может быть развит и дальше, вплоть до создания школ для определенных возрастных групп, например для учеников 11-13, 14-15 и 16-18 лет; однако, будучи ограничены рамками возрастных групп, они превратятся в сообщества, недостаточно удобные для работы учителей, а для самих учащихся — недостаточно удобными для получения знаний. Кроме того, создание таких школ неизбежно потребует дополнительных расходов.

Альтернативный вариант заключается в использовании перевернутого мышления и превращении школы в своего рода трилистник, в котором помимо основной деятельности все прочие будут осуществляться учителями, работающими на контрактной основе или занятыми неполный рабочий день. Основная же деятельность будет осуществляться не столько учителями, сколько менеджерами по образованию, разрабатывающими образовательные программы для каждого ребенка и создающими условия для их реализации. Основной курс обучения по-прежнему будет осуществляться школой, а все, что выходит за его пределы, будет предоставляться на контрактной основе независимыми поставщиками знаний — специальными самостоятельными мини-школами (художественными, языковыми, компьютерными и пр.). Их услуги могут оплачиваться за счет средств основной школы в зависимости от числа посещающих специализированные занятия учеников.

Функции же основной школы будут включать в себя установление стандартов деятельности мини-школ и контроль над их соблюдением; обеспечение разнообразия предоставляемых образовательных услуг; помощь ученикам и их родителям в правильном выборе образовательной программы из предлагаемого набора возможных вариантов; а также организации основного учебного курса для создания ощущения связанности учебных групп через их общий центр.

В этом случае школа в целом может оказаться достаточно большой, поскольку основную часть времени ее ученики будут проводить в мини-школах. Родители будут делать выбор не столько между школами, сколько внутри школ, т. е. внутри предлагаемого ими многообразия образовательных услуг. Вокруг больших школ возникнет несколько конкурирующих внешних учебных заведений, предлагающих программы в определенных областях знаний.

Главным, как и всегда при использовании принципа трилистника, останется вопрос о гибкости. Теперь вы не объявляете тех или иных поставщиков знаний лишними, вы просто не возобновляете с ними контракт. Подобное происходит и сейчас. Получение трудового опыта становится частью обычного учебного процесса для 14-16-летних подростков. Так как трудовой опыт по определению не может быть получен нигде, кроме как в реальной производственной организации, то эта часть учебного плана должна выполняться за счет контракта с внешними учреждениями (хотя и в отсутствие специального вознаграждения).

Работники школ заметят, что предлагаемая организация учебного процесса оказывается более сложной, чем ныне существующая. Разумеется, реализация принципа трилистника всегда сопряжена с определенными трудностями, но зато она обеспечивает и повышенную гибкость. Ученик, способный к языкам, будет быстрее развивать лингвистические навыки независимо от возраста; даже

несмотря на то что классы в его основной школе сформированы в соответствии с годами рождения учащихся. Каждый осваивает разные предметы с разной скоростью — и принцип трилистника позволяет лучше учесть возможности каждого ученика. Разумеется, школьный распорядок придется изменить. Многообразие обучения не может быть достигнуто с помощью столь любимых школьными бюрократами уроков длительностью 35 минут. Дисциплины основного курса могут преподаваться по утрам четыре раза в неделю, а оставшееся дневное и вечернее время и весь пятый день должны отводиться для занятий в мини-школах. Кроме того, не существует серьезных причин, по которым все ученики должны заканчивать занятия в одно и то же время, а не могут, к примеру, иметь в какой-то день недели «свободные» утро и вечер, посвященные занятиям в школе дизайна. Все это будет больше напоминать тот мир реальной трудовой деятельности, в который им предстоит вступить в будущем.

Используя принципы федерализма школа-«трилистник» способна пойти еще дальше. Возможно, она предоставит каждому ученику особый учебный план в форме индивидуально заключаемого соглашения. В нем будут перечислены основные дисциплины, которые будет преподавать сама школа, а также дополнительные, изучаемые по индивидуальному плану. Таким образом, у учащихся появится определенная свобода выбора интересующего варианта обучения. В этом индивидуальном плане будут определены цели и оценки достигнутых результатов в целом, в том числе и по таким критериям, как проявленные навыки межличностного общения, навыки практической работы, организационные способности, т. е. то, чему нельзя научить во время занятий в классе. Кроме того, у обеих сторон контракта появятся запланированные возможности для контроля над его исполнением, а также возможности его пересмотра.

В Великобритании в настоящее время идея об индивидуальном контракте с каждым учеником является

предметом дискуссий и анализируется Национальной ассоциацией ведущих преподавателей. Реализация этой идеи может быть приближена в том случае, когда школа обладает структурной гибкостью, соответствующей схеме трилистника, и имеет своего рода «федерацию» мини-школ. Такой подход изменяет суть отношений между школой и учеником, делая их при заключении контракта более партнерскими и все менее напоминающими отношения между учителем и ребенком (или между надзирателем и заключенным). Школа будет рассматриваться все большим количеством молодых людей как индивидуальный, а не групповой шанс, а сами они будут восприниматься как клиенты, обеспечивающие определенный доход выбранным ими мини-школам. Каждый будет относиться как к себе, так и к другим более серьезно.

Нечто подобное происходит уже сегодня. Недавно я позвонил в крупную муниципальную школу (где учатся и взрослые, и подростки и где занятия идут до позднего вечера) и попросил к телефону директора. «Какого директора? — спросила секретарша. — У каждой из наших школ имеется свой руководитель». Ее ответ — очевидный признак практического воплощения принципов федерализма и трилистника.

### Нетрадиционные школы

Несколько лет тому назад я получил поручение изучить организацию нескольких британских школ в одном из крупных городов. Помню, в те холодные ноябрьские дни мой первый ознакомительный вопрос всегда звучал следующим образом: «Сколько человек в вашей школе?» В ответ мне всегда называли примерно одно и то же число — что-то порядка 70-90. Когда я рассказал об этом руководителю Департамента образования, он воскликнул: «Боже мой, они забыли уборщиц!» «Нет, — ответил я ему, — они забыли учесть детей».



Что довольно странно, потому что незадолго до этого на совещании с директорами школ я спрашивал их о том, какой им видится роль детей в их школах в сравнении с ролью детей в других организациях. «Они являются нашими работниками, — таков был единодушный ответ, — а сами мы выполняем функции их руководителей и воспитателей». Однако тот инстинктивный ответ, который я получал непосредственно в школах, был более точным. Кто же будет причислять к работникам организации людей, работающих в течение недели на десять разных боссов в трех или четырех различных рабочих группах, не имеющих постоянного рабочего места и вынужденных перемещаться из помещения в помещение? Какая организация запретит выполняющим ее задания работникам обращаться к коллегам за помощью, рассчитывая, что они будут держать в голове все необходимые сведения? Какая из организаций будет требовать, чтобы они работали в течение 35 минут, а затем переходили в другой кабинет, будет настаивать на работе в группах из 30-40 человек и при этом запрещать любые социальные контакты, за исключением общения на переменах?

Поэтому я пришел к выводу, что типичная средняя школа в действительности даже не думает о своих учениках как о работниках. Они не являются для нее и клиентами, поскольку не имеют ни реального выбора, ни потребительской власти, ни права жаловаться, ни возможности высказать свои предпочтения. Школы не проводят и рыночных исследований среди своих учеников. Внезапно я инстинктивно осознал, что школы рассматривают учащихся в качестве продукта своего технологического процесса.

С организационной точки зрения это не лишено смысла. Изготовление продукта начинается с получения исходного материала. Затем в процессе обработки сырье, постепенно приближающееся к форме конечного продукта, передается из одного цеха в другой. Далее товары сортируются и проходят проверку на качество. Все то же

самое происходит и с учениками. То, что около 40% из них имеют показатели ниже среднего уровня, говорит о том, что стандарты выпуска являются достаточно высокими. К сожалению, группы с низшими показателями не направляются для повторного обучения, а оказываются предоставленными самим себе в мире труда.

Однако этот мир оказывается принципиально отличным от школьного. В этом мире выполняющие рабочие задания группы имеют смешанные способности. В мире труда понятие смешанных способностей подразумевает, что в определенной группе люди одного и того же уровня имеют различные способности. В школе же группа со смешанными способностями состоит из людей с одинаковыми способностями, но принадлежащих к разным уровням. В школах сотрудничество означает обман, в мире труда кооперация является обязательным условием. На производстве показатель выпуска качественной продукции на уровне 75% рассматривается как недопустимо низкий, а для школы он оказывается превосходным. На работе люди видят результаты своего труда еженедельно, иногда даже ежечасно, так что их достижения принимают очевидную форму, и поэтому большинство людей переживают чувство успеха каждые несколько дней. В школах же успехи носят более дискретный характер и нередко демонстрируются лишь в конце семестра. На работе продукт вашего труда оказывается полезным кому-то еще, а в школе в результатах учебы заинтересован только сам ученик и, может быть, его родители. Работа по большей части оказывается интересным, нередко веселым занятием. Учеба же в школе у большинства учеников не вызывает ни интереса, ни радости.

Нетрадиционная школа делает обучение в большей мере похожим на работу, когда ученикам придется решать возникающие проблемы и выполнять реальные задания; причем все это будет происходить в группах учеников разных возрастов, обладающих различными типами способностей. В таких школах дети будут не только больше и

охотнее учиться, так как они будут видеть смысл в том, что они делают, но они раньше и лучше познакомятся с миром, в который им предстоит вступить в недалеком будущем. Для большинства людей в возрасте до 16 лет опыт пребывания в организации и практический трудовой опыт ограничиваются полученными в школе знаниями. Причем, по моим наблюдениям, этот школьный опыт приводит на них достаточно странное впечатление.

### Другие типы интеллигентности

Современное общество производит отбор и разделение людей уже в старшем подростковом возрасте. Более одаренные продолжают учиться и приобретать некую квалификацию, а остальные оказываются предоставленными самим себе. Причем мы используем лишь один способ отбора, подразумевающий оценку интеллектуальных возможностей на основе результатов экзаменов. Действительно, в некоторых университетах и колледжах абитуриенты проходят собеседование, однако, чтобы попасть на собеседование, надо пройти предварительный интеллектуальный отбор.

Перевернутое мышление считает такую ситуацию абсурдной. Мы нуждаемся не столько в интеллекте, сколько в талантах человека, хотя умственные способности, несомненно, имеют большое значение. Талант, как мы знаем, может проявляться в разных формах. То же самое можно сказать и об интеллекте. Говард Гарднер, профессор Гарвардской школы образования, выделил семь различных типов интеллекта, которые, как он утверждает, могут быть оценены. Основываясь на результатах его исследований, мы можем классифицировать несколько различных типов ума и таланта, проявляющихся у людей даже в юном возрасте.

{*Аналитическая интеллигентность.* То, что мы измеряем с помощью тестов интеллектуального развития (*IQ*) и различных экзаменов.

2. *Структурное мышление*, или способность идентифицировать паттерны в реальной действительности и создавать собственные паттерны. Его наиболее типичные представители — математики, художники и программисты. (Важно понимать, что различные типы талантов нередко никак не связаны между собой. Можно обладать высокой интеллигентностью и оказаться неспособным сдать обычные экзамены.)
3. *Музыкальная интеллигентность.* Часть музыкантов и поп-звезды обладают аналитическими способностями, другие — нет. Но все они, безусловно, обладают музыкальной интеллигентностью.
4. *Физическая интеллигентность* — пловцы, футболисты и другие спортивные звезды в избытке наделены способностями данного типа (что отнюдь не гарантирует обязательного наличия у них других талантов).
5. *Практическая интеллигентность* — разновидность способностей, позволяющая человеку, к примеру, разобрать телевизор на отдельные блоки, а затем самостоятельно собрать их вместе, даже не зная их названий.
6. *Внутриличностная интеллигентность* свойственна, как правило, скрытным людям, хорошо разбирающихся в собственных и чужих чувствах, например поэтам и знатокам человеческих душ.
7. *Межличностная интеллигентность* предполагает способность устанавливать контакты с людьми, осуществлять задуманное с их помощью или даже целиком за счет их усилий. Таким талантом помимо талантов двух первых типов должны обладать руководители.

Все эти типы интеллигентности, или талантов, мы наблюдаем в реальной жизни. Если мы посмотрим на людей среднего возраста, сумевших добиться успеха и живущих счастливой жизнью, то увидим, что все они

сумели понять, что они могут делать в жизни лучше всего, и посвятили себя именно этому занятию. На современном этапе приоритет, безусловно, отдается первому типу способностей.

Удивительно, но различия в типах интеллигентности прекрасно известны и в английских школах, однако, за исключением аналитических способностей, развитие остальных объединяется под общим названием «внешкольных видов деятельности». Более того, принятые во многих школах учебные программы просто не предусматривают их развития.

Но в будущем «портфельном» мире, к которому мы шаг за шагом приближаемся, необходимы все семь типов интеллигентности (возможно, их больше). Следовательно, было бы безумием рассматривать в качестве критерия возможности инвестирования в любого члена нашего общества исключительно аналитические способности.

Система содействия универсальному образованию откажется от использования прежних ограниченных подходов. Перевернутая школа, в которой обучение станет подобным работе, будет признавать необходимость развития других талантов в рамках учебной программы. Более того, перевернутая школа могла бы с пользой для дела ввести принцип, согласно которому каждый ученик должен был бы получать аттестат об образовании, в котором подтверждались бы его успехи в развитии по меньшей мере одного из этих семи типов талантов.

В то же время во многих странах появились признаки грядущих перемен, когда обучение рассматривается не просто как приобретение знаний, а как нечто большее. Во многих школах вознаграждается и отражается в аттестатах наличие различных способностей и социальных навыков. В Англии во многих школах используются специальные журналы для фиксации индивидуальных достижений различных успехов и отражения степени развития способностей. В Америке молодых людей поощряют рассматривать школьные годы как возмож-

ность «начать создавать свою биографию» и отмечать свои достижения не только в школе, но и за ее пределами. Во Франции преподаватели стремятся к тому, чтобы не менее 75% молодых людей получали степень бакалавра, но так, чтобы это были разные звания для обладателей различных талантов.

Для того чтобы не отстать от будущего, образование должно развиваться глубже и быстрее. Система, позволявшая в прошлом более одной трети учеников заканчивать школу без удовлетворительной оценки минимум по одному предмету, должна рассматриваться как содействующая дальнейшей деквалификации. И прежде всего в «портфельном» мире, в котором решающее значение приобретают способность обходиться своими силами, обладание пользующимися спросом навыками или талантами, умение решать жизненные проблемы и осуществлять коммуникации. Успех в определенной мере становится следствием полученного ранее опыта. Вот почему таким важным является более широкое и более организованное развитие других типов способностей.

### Образовательные кредиты

В грядущем мире труда важнейшим приоритетом должно быть совершенствование образования. Придания нескольким школам структуры трилистника совершенно недостаточно, так как понадобится проведение более глубоких преобразований.

Перевернутое мышление предполагает, что общество по возможности должно финансировать индивидов, а не институты, что будет служить мотивацией к учебе для большего числа людей и приданию процессу образования универсального характера. Например, если потенциальные выпускники получали бы своего рода кредитный образовательный ваучер, который мог быть использован в любом принявшем абитуриента университете или кол-

ледже, образовательные учреждения получили бы свободу в установлении зарплат преподавателей, в заключении или отказе по собственному усмотрению от любых соглашений, без оглядки на университетский совет по финансированию или любой другой орган. Новые институты могли бы создаваться для получения средств на новых рынках образования, в то время как раньше возможности увеличения финансирования имело только государство. Таким образом, государство будет вкладывать средства в потребителя, а предложение будет создавать самое себя.

Перевернутое мышление продолжает ставить вопрос о том, почему многие спешат оставить колледж в возрасте 18 лет, в то время когда большая часть необходимых человеку знаний оказывается еще не усвоенной. Кроме того, почему именно в 18 лет должен решаться вопрос о продолжении формального образования? В действительности, даже если приведенные в гл. 2 цифры и расчеты лишь приблизительны, нам все равно предстоит обучать (не обязательно одновременно) в каждой возрастной группе в два раза больше людей и доводить их до определенного образовательного стандарта.

Одним из способов решения проблемы стало бы предоставление всем школьникам специального кредита на трехлетнее обучение, который мог бы использоваться ими в любой момент их жизни в любом имеющем право на получение этих средств учебном заведении. Этот кредит покрывал бы плату за обучение, а не предоставлял бы студенту средства на жизнь, так что не все захотели бы или смогли бы воспользоваться им сразу. Но нам представляется, что, хотя бы частично, его использовали бы все больше людей; затем, возможно, они продолжили бы обучение, опираясь на поддержку фирм или на собственные сбережения. Рост спроса, появление благоприятных возможностей повлекли бы за собой увеличение числа различных образовательных учреждений. Для государства (Великобритании) это стало бы относительно недорогим способом увеличения предложения обладателей

ученых степеней (число которых в начале 1980-х гг. начало снижаться). Единственное, что потребовалось бы от государства для обеспечения качества образования, так это наблюдение за выполнением определенных требований с помощью системы лицензирования образовательных услуг, которая уже существует в Великобритании.

Идея предоставления кредитов на образование давно была выдвинута Европейским сообществом. Сегодня вопрос о таких кредитах должен быть внимательно рассмотрен каждым правительством стран—членов ЕС. Один из способов уменьшения расходов состоит в том, чтобы дополнением к любому извещению об увольнении сделать предоставляемый работодателем годовой кредит; в результате часть бремени по финансированию данной образовательной схемы будет переложена на организации.

Перевернутое мышление предполагает, что последовательное проведение обучающимися трех или четырех лет в одном учебном заведении является не единственно возможным и даже не наилучшим способом использования средств трехлетнего кредита. Поэтому должна существовать возможность распределения этих средств на более долгий период или среди нескольких образовательных учреждений. Подобные используемые в Западной Германии трансфертные кредиты должны стать элементом и британской системы образования (если наши сограждане хотят быть способными создать систему портфельного обучения, распределенного во времени или же между несколькими дисциплинами). Успешно движется в данном направлении английский Открытый университет с его либеральными правилами поступления, системой аккумуляции средств образовательных кредитов и привлекательными модульными схемами обучения.

Возможность трансфертов образовательных кредитов не должно ограничиваться колледжами или университетами. Значительная часть знаний приобретается сегодня внутри организаций. При условии, что такое образование

соответствует общепринятым стандартам, кредиты на его получение должны предоставляться всем избравшим подобную форму обучения. Вскоре мы можем ожидать, что предприятия бизнеса будут обращаться за признанием статуса проводимых ими курсов повышения квалификации руководителей как обучения в традиционных школах бизнеса. В этом направлении развиваются недавно появившиеся в Великобритании так называемые «консорциумы обладателей дипломов *MBA*», представляющие собой группы компаний, сотрудничающих со школой бизнеса с целью выработки программы подготовки своих руководителей к экзаменам на получение магистерской степени. Для нетрадиционно действующего государства существует и другой способ обеспечения получения качественного образования без принятия на себя дополнительных расходов. Например, такие организации, как *BBC или Hewlett-Packard*, принимают на работу толковых студентов и в течение года готовят из них специалистов в области электроники. Они делают так потому, что считают себя обязанными поступать подобным образом, но, с другой стороны, рассуждая здраво, почему они не должны этого делать? Почему мы считаем, что мир труда не будет обучать своих собственных «граждан»? Во многих давно возникших профессиональных сообществах всегда существовали подобные традиции; поэтому неудивительно, что им следуют и более современные.

### Обучающаяся организация

Выражение «обучающаяся организация» постепенно входит в моду. Однако его значение понятно далеко не всем, за исключением того, что такой тип организации является привлекательным и к нему следует стремиться. Модель обучения, на которой строятся рассуждения данной главы, даст нам несколько полезных подсказок.

Понятие обучающейся организации может подразумевать организацию, которая обучает, и/или организа-

цию, которая стимулирует к учебе своих сотрудников. На самом же деле оно должно означать и то и другое. В качестве организации, которая обучается и стремится обеспечить обучение своих сотрудников, она должна соответствовать рассмотренным в гл. 3 положениям теории колеса обучения и необходимых для его движения «смазочных материалов».

### *Вопросы и тестирование теорий*

Обучающаяся организация должна иметь официальный канал для постановки вопросов, изучения и тестирования теорий, а также рефлексии. Слишком многие организации напоминают нам Людей действий или Прагматиков, лишь реагируя на происходящие события, но зато творчески и с выгодой для себя приспособливаясь к происходящим изменениям.

В 1988 г. новый директор Лондонской галереи Тейт при вступлении в должность специально провел несколько встреч с подчиненными, на которых задавал им множество вопросов на самые разные темы — от оценки значения галереи до предложений о путях финансирования ее деятельности и комплектования штата сотрудников. Он воспользовался своим положением новичка, чтобы поставить вопросы и внимательно проанализировать полученные ответы. Организации нередко изучают работу своих конкурентов и достигнутые ими успехи и используют результаты анализа для постановки новых вопросов на совещаниях высших руководителей. Особенно любят использовать этот метод японские компании, которые командировывают своих руководителей в ознакомительные поездки в другие страны на предприятия конкурентов. При посещении «достопримечательностей» «экскурсанты» старательно задают сотни различных вопросов, тщательно собирая всю доступную информацию.

Обычно же компания осуществляет подобные мероприятия в одном из своих офисов, куда приглашаются специалисты из других организаций с целью обсуждения

проблем и предложений по их решению. Это мероприятие можно извинить необходимостью перехода компании на вторую часть колеса, ведь, как правило, на такого рода собраниях их участникам в ответ на вопросы, которые, по общему мнению, не имеют никакого отношения к организации, приходится выслушивать разнообразные теории. Такого рода семинары могут превратиться в своего рода пилюли, приносящие ощущение корпоративного комфорта: «Слава Богу, мы не должны обращать внимание на эту дребедень, так как мы не страдаем болезнью, для лечения которой она предназначена». Обычно кто-то из сотрудников организации пытается использовать приглашенных специалистов, для того чтобы популяризовать среди коллег их ответы (отвечающие его собственной точке зрения), но если все присутствующие озабочены одной и той же проблемой и у них сформировалось определенное представление о ее устранении, из такого собрания не получится ничего путного.

Разумеется, не будет никакой пользы и от передачи вопросов и теорий на рассмотрение групп разработчиков сценариев, специалистов по планированию путей развития организации или внешних консультантов. Если основные руководители фирмы недостаточно разбираются в поставленных вопросах и предложенных теориях, то вряд ли они рискнут заниматься их проверкой на практике. В этом случае колесо неизбежно останавливается. Высшие руководители должны сами задавать вопросы, изучать идеи, проверять лучшие из них и затем брать тайм-аут для размышления над результатами. Не случайно большинство успешно действующих руководителей уделяют столько времени изучению своих организаций со стороны — работа руководителя требует от него частых контактов с людьми из «другого мира». Ведь все это помогает избежать опасностей «группового мышления» (когда члены группы стараются не ставить острых вопросов и не рассматривать неприятные проблемы).

Вращение колеса обучения не должно зависеть от случая или приходящих ему в голову в ванной идей руководителя. Если организация ставит перед собой задачу налаживания обучения, движение колеса должно быть организовано соответствующим образом. Джон Харви-Джонс в своей книге «Making it Happen» рассказывает, как много времени и внимания в первый год своего нахождения на должности председателя директоров крупнейшей химической компании *ICI* он уделял созданию условий для того, чтобы ее руководители могли бы задавать вопросы, размышлять и учиться.

#### *Приемлемый эгоизм*

Обучающаяся организация должна быть разумно эгоистичной, что следует из ее роли и ее будущего, поскольку она имеет собственные цели и намерение их достичь. Звучит банально, но практическая реализация данного положения сопряжена с определенными трудностями. Сами по себе призывы к «получению прибыли» или «высоким конечным результатам» не могут рассматриваться как удачный способ описания целей организации. Ведь такое описание не начинается со слов о том, что следует делать или что должно быть (как и слова человека о том, что он хочет быть счастливым). Разумеется, счастье и прибыльность являются весьма желательными результатами, но они не могут рассматриваться как конкретная цель. Прибыль является не столько целью, сколько средством, в отсутствие которого невозможным оказывается достижение целей организации.

Эффективно работающие организации уже осознали эту истину. Что же касается японских корпораций, то они знали ее всегда, что частично и определило их важные преимущества. Распорядителям финансовых ресурсов японских корпораций эта истина известна не менее хорошо, чего нельзя, к сожалению, сказать о финансистах Англии и США. Как и в случае с индивидом, в вопросах, ответы на которые определяют меру при-

емлемости организационного эгоизма, нет ничего сложного:

В чем заключаются сильные стороны организации?

Каковы ее слабые места?

Организацией какого типа она стремится стать?

Что для этого необходимо ей знать?

Как, когда и кем будет оцениваться успех работы организации?

Как организация планирует достичь поставленных целей?

Для большинства организаций поиск ответов на эти вопросы должен начинаться с исследования ее клиентов — кто они, что им требуется, чего они хотят, как мы можем об этом узнать? Помимо всего прочего в отсутствие потребителей организация просто не имеет права на существование. Слова директора больницы, который на поздравление по случаю успешной деятельности его организации ответил: «Спасибо, но если бы вы побывали у нас прежде, чем мы стали принимать больных... Тогда здесь было действительно здорово!», — могли бы считаться апокрифическими, но мы тут же вспоминаем об организациях, которые, по-видимому, существуют только для удовлетворения исключительно своих собственных потребностей. Выражение блаженного Августина «*Involutus per se*» («обращенность внутрь себя») определяет худший из пороков — *неприемлемую* эгоистичность.

### Способ реконструкции

Обучающаяся организация постоянно реконструирует мир и его отдельные части. Руководители, как я утверждал ранее, должны иметь хорошие концептуальные навыки, навыки формирования представлений. Но даже когда такого рода навыки наследуются генетически, они требуют развития и тренировки. Каждая организация по мере продвижения к федерализму и большей самостоятельности частей нуждается в большем числе лидеров на всех уровнях, в более серьезном переустройстве

всей структуры, а не только в перестановках на ее верхних этажах. Правильное восприятие организации как «пончика наоборот» есть чистая реконструкция, равно как реконструкции требует и вопроса «каким бизнесом мы занимаемся в этом году?».

Наилучший пример реконструкции на уровне цеха или офиса — кружки качества. Фактически речь идет о практическом применении колеса обучения, предполагающем постановку проблем, выдвижение идей, их проверку и корректировку. В то же время кружки качества оказываются наиболее эффективными в случае реконструкции поставленных перед ними проблем.

Кроме того, кружки качества — одним из примеров, один из методов внедрения процессов реконструкции и обучения во внутреннюю организацию компаний. Некоторые организации создают для своих руководителей временные «мозговые центры» в фешенебельных отелях, другие нанимают консультантов (подвергая себя опасности лишиться монопольного права на полученные результаты). В любом случае ситуация не должна разрешаться лишь по воле случая.

Нередко реконструкция требует определенных внешних стимулов. Занимающиеся ею специалисты должны время от времени становиться на позиции людей, находящихся вне организации. Весьма полезным оказывается посещение конференций, курсов и семинаров. В то же время на этих мероприятиях следует искать не точные ответы на возникшие проблемы, а лишь стимулы для реконструкции. Появлению хороших идей относительно реконструкции помогают чтение книг, путешествия, посещение театров и музеев. Эти виды деятельности должны активно культивироваться обучающимися организациями и не рассматриваться ими как потакание слабостям своих сотрудников.

Одна из проблем стержневых сотрудников в организациях-«трилистниках» заключается в отсутствии достаточного времени для проникновения в мировоззре-

ние других людей. Отпуска могут прерываться, работа может быстрее или лучше выполняться дома, а не в офисе, завтраки и обеды используются для деловых встреч и даже посещения оперы становятся частью деятельности на благо организации. Поэтому обучающаяся организация должна обязательно предоставить возможность своим сотрудникам знакомиться с точками зрения других людей; в противном случае она окажется пораженной тяжелой формой болезни, известной под названием «групповое мышление».

### *Негативные способности*

Обучающаяся организация должна культивировать свои негативные способности. Разочарования и ошибки — неотъемлемая часть процессов изменений и обучения. «Насколько крупной может быть ошибка, которую вам позволено сделать, чтобы вас не смогли остановить прежде ее совершения?» — спросил я своего молодого друга, который похвастался передо мной своим последним продвижением по службе. Я полагал, что реальная ответственность влечет за собой и риск крупных ошибок. Обучающиеся организации начинают с того, что предоставляют своим сотрудникам пространство для возможных действий, пространство, которое иногда может быть использовано ошибочным способом. Обучающаяся организация всегда пытается превратить подобные промахи в возможности для обучения, используя их не в качестве повода для наказания, а для всестороннего изучения случившегося.

Алан Мамфорд называет это «инцидентным обучением», т. е. обучением, построенным на анализе случаев, происшедших на работе или в повседневной жизни людей. Однако, для того чтобы такое обучение не воспринималось совершившим ошибку сотрудником как своего рода выговор, оно должно проводиться не его непосредственным начальником, а ментором или специалистом-тренером из организации, а еще лучше — посторонним.

При правильной поставке инцидентного обучения практические примеры решений и действий используются для постановки вопросов, заставляющих вращаться колесо обучения. По мере увеличения размеров «пончика», степени сложности самостоятельно решаемых сотрудниками организации задач роль ментора становится все более важной. В должной мере эгоистичные индивиды будут, если они окажутся достаточно разумными, самостоятельно искать менторов. Организация могла облегчить этот поиск, предоставляя список рекомендуемых (и оплачиваемых) высококвалифицированных специалистов, как собственных, так и работающих в других учреждениях. Менторы не обязательно занимают высокое служебное положение и редко оказываются непосредственными начальниками своих подопечных. Способность к наставничеству является особым талантом. Как правило, чаще ею обладают немногословные, а не чересчур разговорчивые люди. Кроме того, менторы должны уметь жить интересами своих подопечных, испытывая радость от достигнутых ими успехов; они являются не создателями теорий, а их интерпретаторами. Лучше всего они проявляют себя не в реальном деле, а на аналитическом этапе обучения; их больше привлекает не власть, а возможность оказывать влияние.

Список таких менторов является внешним символом негативных способностей организации и поддержки, которую она оказывает процессам обучения. Увеличение количества таких символов становится необходимым в том случае, если обучение начинает рассматриваться как все более важный процесс, а время, выделяемое на размышления, становится неотъемлемой частью рабочего времени. Сотрудникам могли бы предоставляться специальные возможности (в виде выделяемых денег или времени) для повышения уровня образования. Формальные схемы оценок могли бы быть преобразованы в виде контрактов на самообразование, причем важное значение приобретают здесь используемые термины, поскольку



ку «оценка» обычно подразумевает вынесение суждения, а не предоставление помощи, взгляд в прошлое, а не в будущее, отношения между начальником и подчиненным, а не между равноправными партнерами.

### *Попечительская организация*

Обучающиеся организации прилагают значительные усилия для того, чтобы превратить процесс обучения своих сотрудников в непрерывный. Крупные самостоятельные рабочие задания, контракты на самообразование, официальные менторы, командировки и участие в семинарах, инцидентное обучение и корпоративная толерантность к возможным ошибкам являются примерами действий в данном направлении. К ним же относятся и более формальные соглашения, например схемы компенсации оплаты за обучение (как это принято в большинстве американских компаний); предоставление более широких возможностей для участия в дискуссиях на совещаниях высокого уровня (как в Японии); разработка проектов вне рамок текущей работы; всемерное поощрение постановки вопросов на всех уровнях; кружки качества или эквивалентные им группы изучения; группы мозгового штурма, ориентированные на решение новых проблем; горизонтальные карьерные перемещения с целью открытия новых возможностей; поощрение раннего развития и инициативы, даже если она может обидеть кого-то из других сотрудников; назначение вознаграждения по результатам труда, а не в зависимости от статуса или возраста; обязательное празднование успехов, а главное, подлинное ощущение «безусловного позитивного отношения» к индивиду, или, говоря более простым языком, забота о человеке.

Вы вряд ли встретите в учебниках по менеджменту и монографиях по теории обучения такие слова, как «забота», «попечительство». Мне же представляется, что они обязательно должны в них присутствовать. Толерантность к ошибкам других вряд ли возможна без это-

го безусловно позитивного отношения, которое мы испытываем к нашим детям вне зависимости от того, насколько нас огорчает их поведение. Люди не принимают рискованных предложений индивидов, которым они не доверяют или о которых они не заботятся. Субсидиарность проистекает из доверительного и позитивного отношения к нижестоящим. Успех свободно связанных, дисперсных организаций зависит от людей, от симпатий и доверия, которые испытывают друг к другу их сотрудники. Культура, в которой царит дух восхищения достижениями коллег, открытых дискуссий и экспериментов, исследований и приключений, не может сформироваться в условиях постоянного страха. Эта культура не может быть навязана сверху, она может лишь стимулироваться благожелательным отношением ко всему позитивному путем акцента на достижениях людей и инвестиций в их развитие без мелочной расчетливости. Такой тип поощрения возможен лишь в условиях искренней заботы о людях.

Он является отражением состояния души и проявляется довольно просто. Так, Джим, руководитель отдела организации отдыха одного из муниципалитетов на севере Англии, дал следующее краткое описание своей работы для одного из официальных учреждений. Он озаглавил свое сочинение как «Моя любовь к изменениям» и рассказал в нем об одном случае из своей практики.

«Я узнал, что мы нашли крайне удачную идею относительно персонала. Наши сотрудники всегда были рады людям — даже начальникам. Все, что им было нужно, так это внимание, поощрение и свобода. Но это стало очевидно после встречи директоров всех бассейнов.

Я не делал такие совещания слишком длинными, и поэтому мы стали встречаться регулярно, чтобы высказаться самим и выслушать мнения других (что было наилучшим способом, который я мог придумать). Директора жаловались на вечную нехватку средств, и я выделил дополнительно по \$500 на каждый бассейн. Управляющие

бассейнами могли самостоятельно решать, как они потратят полученные средства. Кто-то приобрел новые аудиосистемы, другие обновили вывески и рекламу, третьи отпечатали информационные брошюры. Директор одного из бассейнов предпочел положить полученные средства на депозит, а в конце года сообщил мне, что проценты составили \$50, которые будут учтены в прибыли».

Простые вещи и душевное отношение — внимание, поощрение, искренняя забота и предоставление свободы — позволяют обучающейся организации дополнить культуру обучения любовью к изменениям. В организациях, которые рассматриваются сотрудниками как временное место работы и один из этапов карьеры, формирование культуры обучения затруднено. Ведь вряд ли будем искренне озабочены интересами временного «жильца» точно так же, как и потребностями своего собственного ребенка. Японские корпорации с их традицией пожизненного найма, по крайней мере для стержневых работников, добились больших успехов в проявлениях заботы об их индивидуальном росте и создании культуры, в условиях которой процесс обучения сотрудников развивается более высокими темпами. Однако мы не можем позволить себе пойти по японскому пути, а наши западные индивидуалисты не вынесут ощущения этой постоянной привязанности и ограничений своей свободы. Кроме того, и сама японская система постепенно эродировала.

Тот факт, что в использующей федеративные принципы организации-«трилистнике» процесс обучения будет более сложным, означает лишь то, что он не возникнет сам по себе. Обучающаяся организация должна строиться осознанно. При этом наиболее благоразумным и практичным может оказаться устранение тех *блоков*, которые препятствуют проведению изменений.

Тем более что блоки эти могут быть весьма эффективными. Организации знают их и часто используют в своей деятельности. Розабет Мосс Каптер обследовала несколько крупных американских корпораций и изло-

жила результаты выявленных изменений в своей книге «The Change Masters». Полученные результаты позволили ей сформулировать 10 правил сдерживания инициативы:

1. С пристрастием рассматривайте каждую приходящую снизу новую идею (во-первых, она является новой, во-вторых, ее выдвинули ваши подчиненные).
2. Требуйте, чтобы нуждающиеся в вашем официальном одобрении предложений сотрудники завизировали подаваемые вам документы на других уровнях управления.
3. Требуйте, чтобы подразделения и отдельные сотрудники взаимно критиковали и оспаривали предложения друг друга.
4. Выражайте свое критическое отношение открыто и воздерживайтесь от похвал. (Ваши подчиненные будут ходить на цыпочках.) Дайте им понять, что они могут быть уволены в любую минуту.
5. Трактуйте любые проблемы как предзнаменование неудачи.
6. Повсеместно осуществляйте строгий контроль. Подсчитывайте все, что можно подсчитать, и делайте это как можно чаще.
7. Принимайте решения о реорганизации или изменении политики тайно и сообщайте о них в самый неожиданный момент (что тоже заставит подчиненных ходить на цыпочках).
8. Всегда убеждайтесь в том, что каждое обращение за предоставлением информации является полностью обоснованным и что предоставленные сведения не получают свободного распространения (если вы не хотите, чтобы эта информация попала к тому, для кого она не предназначена).
9. Поручайте руководителям низших уровней (под видом делегирования им части ваших полномочий

и вовлечения их в процесс управления) разработку планов по сокращению числа сотрудников или переводу их на другую работу.

10. Главное, не забывайте, что вы, как человек, занимающий высшую должность в организации, знаете о ней все самое важное.

Обучающаяся организация не должна следовать ни одной из этих десяти заповедей.

## Глава 9

# Перевернутое общество

## Перевернутое государство

До своего избрания президентом США генерал армии Дуайт Эйзенхауэр возглавлял Колумбийский университет (Нью-Йорк). Руководство одного из факультетов обратилось к нему с просьбой запретить студентам ходить по газону внутреннего университетского двора.

«А почему они ходят по траве?» — заинтересовался Д. Эйзенхауэр.

«Потому, что это ближайший путь от входа во двор до дверей корпуса».

«Если так, проложите там дорожку».

Очень часто мы игнорируем изменения, даже не пытаемся внести коррективы в свои действия. Хотя, казалось бы, осознать неизбежность происходящих перемен и использовать их энергию с выгодой для себя гораздо проще, чем противодействовать им или просто плыть по течению. Изменяющийся характер труда — один из тех потоков, которые требуют именно открытия «шлюзов», так как его не остановить никакими плотинами. Эта кни-

га не о политике, но если перемены в работе настолько изменяют всю нашу жизнь, они обязательно окажут воздействие и на власти, и на правила, регулирующие жизнь общества. Правительству также необходимо осознать, что происходящие перемены требуют не минимального регулирования, а серьезного переосмысления и реформирования соответствующих сфер жизни общества.

Например, проведенное в 1988 г. британским *Henley Center* исследование телетруда прогнозировало убытки автозаправочных станций и снижение пассажиропотоков на железнодорожном транспорте; исчезновение необходимости во вторых автомобилях в семьях; уменьшение заторов на дорогах и высвобождение большего времени для работы за счет сокращения или ликвидации времени на поездки (что выразилось бы в снижении уровня инфляции на 0,7%). Предполагалось также падение цен на недвижимость вследствие расширения выбора мест для жилья и увеличение показателей безработицы среди уборщиков производственных помещений.

Однако все это только вершина айсберга. Последствия гораздо глубже возможного влияния телеработы. В течение последних ста лет и более при формировании всех политических взглядов правительства как к самым убедительным аргументам обращались к организациям. Именно через организации в форме конвертов или чеков на заработную плату происходит распределение создаваемого богатства. Таким образом, организации были естественным и очень удобным способом сбора налогов, проведения экономической политики и планирования трудовых ресурсов. Если все жители страны работают в организациях, контроль над обществом осуществляется без каких-либо проблем. В крайнем случае известно где находятся большинство из граждан и где они живут.

Аналогичным образом организации представляли собой простейший путь использования государственных средств. Намного легче финансировать медицинские

учреждения, чем выплачивать пособия заболевшим с тем чтобы они самостоятельно выбирали способы и места лечения; значительно проще финансировать школы и университеты в целом, чем выплачивать каждому индивиду средства на обучение; руководство деятельностью собственных железных дорог, угольных шахт и почтовых служб сопряжено со значительно меньшими трудностями, чем если бы они принадлежали другим собственникам. Несомненно, существуют идеологические обоснования для сохранения государственного контроля над жизненно важными отраслями, но проявляемый правительствами энтузиазм в части повсеместного сохранения организаций в государственной собственности и под государственным управлением не может быть случайным. «Чтобы управлять любым объектом, им надо владеть\*» — в 1960-1970 гг. это выражение относилось к любому бизнес-предприятию. Если вы имеете возможности — обязательно покупайте своих поставщиков, потребителей и конкурентов. Это способ создания посредством приобретений своего собственного мира. Естественно, что аналогичными резонами руководствовались и все правительства.

В то же время мы знаем, что стремление к собственности обошлось слишком дорого. Сегодня организации исходят из иных соображений. Трилистники и федерации намного экономичнее, даже если сложность управления ими повышается. Новая мода не обойдет и организации, основным акционером которых является государство. Они тоже выяснят, что имеет смысл сформулировать собственные стержневые задачи и решать их с помощью наиболее квалифицированного персонала, а выполнение остальных поручить контрактной «бахроме». Назвать этот процесс приватизацией значит упустить его смысл. Это отнюдь не вопрос идеологии, она даже не является большей частью этого процесса; это главным образом вопрос повышения эффективности и результативности управления организациями. Можно предполагать, что трилист-

ники государства распространятся широко и повернуть вспять эту тенденцию будет непросто.

Однако более существенным является способ выхода работы за рамки организации. Увеличение объема оплачиваемых по контрактам работ, расширение телеработ и самозанятости значительно усложняет регулирование правительством цен, зарплаты или управление социальным обеспечением. Самозанятые ни по закону, ни по логике не относятся к безработным; они всего-навсего не являются богатыми или хорошо обеспеченными людьми. Их также нельзя отнести к настоящим пенсионерам, так как они просто снизили интенсивность труда, а не отказались от него. Слова «безработные» и «пенсионеры» приобретают значения технически применяемых терминов, не отражая реального положения человека. Правительство может с гордостью объявлять о сокращении безработицы, в то время как оппозиция может приводить данные о росте числа нуждающихся в работе людей (*обе стороны говорят о совершенно разных явлениях*). В конечном счете правительству все в большей степени придется иметь дело напрямую с индивидами, а не с организациями, переосмыслить классификацию населения по отношению к труду, найти новые пути и способы пополнения и распределения национального богатства (поскольку организации уже не справляются с этими задачами). Время перемен требует переворота в мышлении.

### *Государственные трилистники и федерации*

Британская государственная гражданская служба преобразуется в отдельные учреждения. В железнодорожной отрасли может быть создано управление путей сообщения, а различные направления будут обслуживать частные конкурентные компании (так же как осуществляется управление аэропортами). *BBC* может быть разделена на отдельные компании; правительство будет финансировать только информационные программы, а

документальные и игровые фильмы будут закупаться у частных компаний. Сфера ответственности каждой региональной почтовой службы может быть ограничена основными автомобильными дорогами между крупнейшими городами, с доставкой корреспонденции на правах франчайзинга к нашим дверям или, что намного лучше, в частные почтовые ящики.

Можно пойти еще дальше. В США работа тюрем организуется и управляется по частным контрактам; аналогичный принцип применяется и для обеспечения безопасности предприятий. Часть работ по обеспечению национальной безопасности может осуществляться по субконтрактам. Школы могут стать агентами системы образования, посредниками между выпускниками и различными институтами дальнейшего образования. Автострасы и улицы городов могут превратиться в платные дороги с автоматической оплатой проезда владельцем каждого автомобиля, что даст возможность бизнесменам осуществлять строительство и управление дорогами и магистралями.

Мы наблюдаем, что принцип субсидиарное™ проникает и в правительство. Правительства делают то же, что и организации, — переосмысливают свои основные функции. Нас не должно удивлять, что свою основную задачу они нередко видят в установлении и поддержании стандартов, определении границ и выборе подрядчиков, отнюдь *не пытаясь* выполнять все работы самостоятельно. Если бизнес-организации все чаще выясняют, что наиболее эффективно они работают в направлении идентификации стержневой части «пончика» (стандартов), определения внешнего круга структуры (определение границ) и выбора персонала, оставляя всем остальным право (и необходимость) проявления личной инициативы, со временем по аналогичному пути пойдут и правительства. Фактически они уже встали на него.

Конечно, когда начнутся реформы, никто и не упомянет принципы организационного мышления. Это было

бы противоестественным. Изменения будут поданы правительством как победа политической партии, поскольку и правые, и левые легко представят принцип наибольшей организационной эффективности как основной столп своей философии. То, что сегодня называется «приватизацией» (термин, акцентирующий внимание на ограничении функций правительства как оператора), можно было бы назвать «демократизацией» (акцент на расширении выбора клиента или потребителя). Несомненно, в свое время это так и будет называться. Я же сохраняю веру в незыблемость организационных законов.

#### *Схема распределения национального дохода*

Если мы предполагаем отдавать работе и жизни в этом новом мире больше, если не все, способностей наших граждан, решающее значение приобретает образование. Но полученного когда-то одни раз образования будет недостаточно. Нам придется искать новые пути индивидуального развития людей. Одну из возможностей для этого предоставляет национальный доход.

Национальный доход — это условный доход нации, рассчитанный органом статистики. Перевернутое мышление предполагает, что он должен определяться как доход каждого члена общества, который он получает от государства. Эта идея под разными названиями давно витала в воздухе — «социальная зарплата», «национальные дивиденды», «гражданская зарплата», «основной доход», но практическая сторона вопроса/или необходимость, никогда не обсуждалась в связи с тем, что большинство людей получали свою часть дохода как плату за труд.

Сегодня положение изменилось. Люди теряют работу не из-за своих ошибок или негативного к ней, отношения. Десять процентов не имеющего оплачиваемой работы работоспособного населения — это немало. Тем более что в их число не входят многие самозанятые, материальное положение которых также ухудшилось. Если вы хотите

получить финансовую поддержку от государства, вы должны быть стариком, неспособным получить работу индивидом или бедняком. Но члены свободного общества воспринимают необходимость в подобной самоклассификации как оскорбительную.

Свободное общество, претендующее считаться богатым обществом, должно гарантировать своим членам достаточно средств на оплату питания, одежды и тепла, равно как и получение бесплатного образования и медицинского обслуживания (которое им уже предоставлялось). Перевернутое мышление предполагает, что вместо выплат пособий немногочисленным беднякам мы должны выплачивать некое вознаграждение всем членам общества и затем компенсировать эти расходы дополнительными налогами на тех, кто *не нуждается* в пособиях.

Изложенный в более идеалистической форме основной аргумент состоит в том, что как граждане страны мы одновременно имеем и право на получение дохода от нашей общей собственности, собственности нашего общества, и обязанность отдавать часть своих индивидуальных заработков в его поддержку. *Все* мы получаем от него компенсации и отдаем ему долг.

В простейшей форме этот принцип мог бы быть реализован следующим образом. Каждый еженедельно или ежемесячно получает от государства часть национального дохода. Для людей моложе 16 и старше 76 лет его размер будет меньше, чем для 36 или 46-летних (в соответствии с изменением кривой расходов). Эти суммы мы получаем всегда вне зависимости от того, работаем или нет (прекращение выплаты государственных пособий сегодня — своеобразный штраф, препятствующий возвращению на рынок труда многих безработных). Получаемые же суммы вы будете компенсировать (выплачивать) из своих заработков. Этот компенсационный налог может начинаться с 60% и по мере увеличения заработков будет *уменьшаться*, а не расти, стимули-

руя продолжение трудовой деятельности. Данная схема возмещения должна сочетаться/со взиманием подоходного налога с получающих наиболее высокие доходы индивидов.

Результаты предложенной схемы распределения национального дохода могут быть очень интересными.

- Поскольку каждый из нас становится получателем национальногодохода, отпадает необходимость в классификации населения на безработных или пенсионеров и назначении соответствующих денежных пособий. Исчезнут из обихода и сами эти слова, и обозначаемые ими категории людей. Люди просто будут жить за счет своих дивидендов по аналогии с владельцами собственности. Уже и сейчас, в незначительном объеме, так может делать каждый.
- Поскольку национальный доход в принципе будет покрывать основные потребности, становится целесообразным выполнение некоторой дополнительной работы по очень невысокой стоимости, причем выполняющий ее индивид получает примерно половину. Таким образом, маргинальные издержки труда будут уменьшаться; значительное число видов работ относительно подешевеет, а значит, возрастет предложение отдельных видов низкоквалифицированного ручного труда (что приведет к уменьшению имеющегося в настоящее время дефицита).
- Вследствие увеличения объема денежных поступлений граждан, находящихся в нижней части шкалы доходов, число потребителей в этом секторе увеличивается; в конечном итоге увеличится объем выпуска потребительских товаров (если только мы не будем все импортировать).

Конечно, имеются и проблемы. Получение дополнительных денежных выплат отнюдь не означает, что расходовать их люди будут с умом. Кто-то очень быстро потратит их на приобретение алкоголя, наркотиков или

спустит на бегах и *опять* обратится за помощью к государству. Таких будет значительное меньшинство, но оно будет. Следует ли считать, что такие люди должны и далее получать помощь общества, или предоставить тех, кто не может помочь себе сам, заботам благотворительных организаций?

Ответ на это вопрос далеко не прост. Мне приходится слышать данный аргумент весьма часто, но он меня не убеждает. В конце концов, речь идет об одной и той же, но различным образом обращающейся денежной сумме.

#### *Нулевой подоходный налог*

Рассматриваемое нами мышление выходит за рамки национального дохода. Почему вообще существует подоходный налог? Он только увеличивает издержки труда, а значит, и издержки производства товаров, что в конечном итоге означает повышение цен, а значит, и ликвидацию все большего числа работ/должностей.

Бесспорно, длительное время подоходный налог был самым простым способом сбора налогов, хотя первоначально он вводился как временная мера. Однако теперь, когда только половина работоспособного населения и менее 20% всего населения Великобритании работают в организациях, постоянно перечисляющих в казну налоговые платежи, сбор подоходного налога усложняется. Определить сумму и собрать подоходный налог с самозанятых работников гораздо труднее, а число таких людей постоянно возрастает.

Подоходный налог обеспечивает половину доходов бюджета Великобритании, вторую половину — доходы от косвенного налогообложения (налоги с продаж, таможенные пошлины, налоги на автомобили и т. д.). Следовательно, отмена подоходного налога означала бы необходимость удвоения налогов на расходы или расширение круга облагаемых налогами товаров, в который могли бы войти, например, продукты питания или книги, что значительно ухудшило бы положение беднейшего насе-

ления. Но если бы данное мероприятие осуществлялось параллельно с внедрением рассмотренной выше схемы распределения национального дохода, данный аргумент утратил бы силу. Безнейшие слои платили бы налоги пропорционально своим доходам, что рекомпенсировалось бы чеками распределения национального дохода.

Однако удвоение косвенных налогов может привести к увеличению темпов инфляции, так как все цены будут автоматически увеличиваться в соответствии с ростом индекса розничных цен. Но серьезная инфляционная ситуация может сложиться только в том случае, если все будет сделано одним росчерком пера, как в первый год правления правительства Маргарет Тэтчер. Постепенный переход к нулевому уровню подоходного налога и удвоению налогов на расходы поможет избежать инфляционных последствий.

Последствия таких преобразований также могут быть весьма интересными.

- Налоги на получение ипотечной ссуды или на пенсионные отчисления будут постепенно сводиться к нулевому уровню, что приведет к снижению цен на недвижимость и увеличению пенсионных накоплений, которые можно будет инвестировать более продуктивно.
- Поскольку у населения исчезнет соблазн скрывать или занижать реальные доходы, значительно сократится объем работы бухгалтеров и сузится круг задач органов по контролю над доходами и налогами.
- Косвенные налоги, т. е. налоги на расходы, которые вы платите только в момент покупки неких товаров и услуг, остаются единственными видами налогообложения. Следовательно, экономия автоматически становится средством освобождения от налога (или налоговой льготой), стимулируя людей к разумным тратам.
- Все прочие формы «интересов» утратят смысл по мере расширения эффективных в смысле налогооб-

ложения способов платежей в виде «чистых наличных денег».

Переход от подоходного налогообложения к косвенным налогам не может быть осуществлен за одну ночь, это можно и должно делать постепенно. Данный процесс необходим вследствие увеличения трудностей по сбору подоходного налога, вероятности его роста, а не снижения, его влияния на рост издержек в стержневых частях организаций, а значит, возрастания давления на организации в сторону сокращения числа стержневых работников. Эта спираль бесконечна. Мы должны решительно опробовать другой путь, даже если на первый взгляд он весьма далек от существующих стандартов.

#### *Профессионалы с неполной зашитостью*

По мере усложнения окружающего нас мира число экспертов в различных областях деятельности возрастет. Я отмечал, что 60% новых видов работ будут профессиональными или управленческими. Кто будет их выполнять? Технологии отнюдь не облегчают выполнение этих видов деятельности; они лишь повышают их качество. Доступ каждого хирурга к компьютерной диагностической системе не лишает его работы, а предоставляет возможность выполнять ее гораздо *лучше*. То же самое можно сказать и в отношении адвокатов, архитекторов, инженеров-консультантов — практически всех специалистов.

Профессионалы будут в дефиците; они будут лучше задействованы и, совершенно очевидно, больше загружены. В соответствии с одним из прогнозов, это будет группа специалистов, рабочее время которой значительно превысит норму в 50 000 рабочих часов. Им потребуется помощь, в частности ассистенты с не очень высокой квалификацией, в таких вспомогательных сферах, как консультации или контроль над исполнением. В соответствии с перевернутым мышлением мы должны трактовать это не как проблемы, а как возможности.



Следует ли искать новые пути применения в относительно второстепенных сферах интеллекта и опыта людей, вступивших в третий возраст? Многие пятидесятилетние люди будут заинтересованы иметь в качестве составной части своего портфеля работ неполную занятость в медицине, в школах, адвокатских конторах или в религиозных учреждениях. Частично это уже имеет место: существуют консультирующие хирурги и помощники учителей в начальных школах. С увеличением загрузки и занятости профессионалов, работающих полный рабочий день, потребуется увеличение числа их помощников, которым, в свою очередь, потребуются более формальный статус и обучение (или подготовка).

Соответствующие расходы вряд ли окажутся слишком высокими. Многие будут работать бесплатно (за предоставленную возможность обучиться и внести свой вклад), ожидания других будут состоять в получении работы на условиях неполной занятости за частичную оплату. Много времени будет занимать освоение новых технологий, становящихся неотъемлемой частью профессиональных услуг (выслушивание и объяснения — виды работ, для которых профессионалы часто не имеют времени и склонности).

Перевернутое мышление хотело бы, чтобы эти роли были соответствующим образом сертифицированы и лицензированы, со всеми требуемыми процедурами обучения и не считались бы специальной формой благотворительной помощи. Таким образом, общественность будет успокоена, а помощники — ощущать признание и свою пригодность. Произойдет обогащение портфелей работ как множества людей среднего возраста, так и общества в целом.

В качестве примера рассмотрим положение в религиозных общинах. Существуют сотни и тысячи церквей, которые не могут содержать священника. Сейчас их обслуживают один мужчина (подчас — одна женщина), который мчится от церкви к церкви, не имея минуты времени на общение с прихожанами, своеобразный импресарио от

религии, выполняющий совсем не ту роль, к которой его готовили. Имеется много людей, которые бы страстно желали, пройдя соответствующую подготовку, работать священниками с неполной занятостью в своих небольших религиозных общинах; их лицензии были бы действительны только в этих общинах и выдавались бы под руководством священника-профессионала в соседнем городке при первой же необходимости. Я имею в виду концепцию так называемого неоплачиваемого духовенства, в соответствии с которой такие священнослужители не получают никаких связанных со своей деятельностью доходов, выступая в качестве помощников духовных пастырей. В соответствии же с перевернутым мышлением у прихожан должен быть основной священник, настоящий местный духовный отец, которому оказывают помощь и предоставляют в случае необходимости консультации члены полноценной небольшой стержневой структуры, расположенной в региональном центре (мы опять возвращаемся к трилистнику).

В новом обществе, в котором продолжительность жизни увеличится, а люди будут в большей степени полагаться на самих себя, должны быть значительно расширены службы профессиональной социальной помощи. Нам потребуется больше домов для престарелых, качество жизни в которых должно быть значительно повышено; этой категории населения должны предоставляться разнообразные услуги, информационные и по ведению дома, они должны иметь возможность заказать по телефону пищу, поездки и даже сестринский уход. Укомплектовать одними профессионалами службы социальной помощи будет невозможно. Здесь также большую помощь окажут профессионалы, занятые неполный рабочий день и находящиеся в третьем возрасте.

#### *Время как средство оплаты труда*

Если мы не испытываем недостатка в работниках, а денежные средства ограничены, почему бы не оплачивать работу отдельных людей временем, а не деньгами?

Следует ли искать новые пути применения в относительно второстепенных сферах интеллекта и опыта людей, вступивших в третий возраст? Многие пятидесятилетние люди будут заинтересованы иметь в качестве составной части своего портфеля работ неполную занятость в медицине, в школах, адвокатских конторах или в религиозных учреждениях. Частично это уже имеет место: существуют консультирующие хирурги и помощники учителей в начальных школах. С увеличением загрузки и занятости профессионалов, работающих полный рабочий день, потребуется увеличение числа их помощников, которым, в свою очередь, потребуются более формальный статус и обучение (или подготовка).

Соответствующие расходы вряд ли окажутся слишком высокими. Многие будут работать бесплатно (за предоставленную возможность обучиться и внести свой вклад), ожидания других будут состоять в получении работы на условиях неполной занятости за частичную оплату. Много времени будет занимать освоение новых технологий, становящихся неотъемлемой частью профессиональных услуг (выслушивание и объяснения — виды работ, для которых профессионалы часто не имеют времени и склонности).

Перевернутое мышление хотело бы, чтобы эти роли были соответствующим образом сертифицированы и лицензированы, со всеми требуемыми процедурами обучения и не считались бы специальной формой благотворительной помощи. Таким образом, общественность будет успокоена, а помощники — ощущать признание и свою пригодность. Произойдет обогащение портфелей работ как множества людей среднего возраста, так и общества в целом.

В качестве примера рассмотрим положение в религиозных общинах. Существуют сотни и тысячи церквей, которые не могут содержать священника. Сейчас их обслуживают один мужчина (подчас — одна женщина), который мчится от церкви к церкви, не имея минуты времени на общение с прихожанами, своеобразный импресарио от

религии, выполняющий совсем не ту роль, к которой его готовили. Имеется много людей, которые бы страстно желали, пройдя соответствующую подготовку, работать священниками с неполной занятостью в своих небольших религиозных общинах; их лицензии были бы действительны только в этих общинах и выдавались бы под руководством священника-профессионала в соседнем городке при первой же необходимости. Я имею в виду концепцию так называемого неоплачиваемого духовенства, в соответствии с которой такие священнослужители не получают никаких связанных со своей деятельностью доходов, выступая в качестве помощников духовных пастырей. В соответствии же с перевернутым мышлением у прихожан должен быть основной священник, настоящий местный духовный отец, которому оказывают помощь и предоставляют в случае необходимости консультации члены полноценной небольшой стержневой структуры, расположенной в региональном центре (мы опять возвращаемся к трилистнику).

В новом обществе, в котором продолжительность жизни увеличится, а люди будут в большей степени полагаться на самих себя, должны быть значительно расширены службы профессиональной социальной помощи. Нам потребуется больше домов для престарелых, качество жизни в которых должно быть значительно повышено; этой категории населения должны предоставляться разнообразные услуги, информационные и по ведению дома, они должны иметь возможность заказать по телефону пищу, поездки и даже сестринский уход. Укомплектовать одними профессионалами службы социальной помощи будет невозможно. Здесь также большую помощь окажут профессионалы, занятые неполный рабочий день и находящиеся в третьем возрасте.

#### *Время как средство оплаты труда*

Если мы не испытываем недостатка в работниках, а денежные средства ограничены, почему бы не оплачивать работу отдельных людей временем, а не деньгами?

Эта идея принадлежит Стефану Браггу, возглавлявшему Министерство здравоохранения Великобритании. Министерство испытывало дефицит финансов. Оплата труда врачей-консультантов увеличивалась в соответствии с их возрастом, поэтому министерство могло финансировать только небольшое число консультантов старшего возраста, тогда как молодые консультирующие врачи вставали в очередь на занятие должности. Почему бы не установить всем врачам-консультантам одинаковые расценки, задал вопрос С. Брагг, а по мере их продвижения, уменьшать нагрузку? Тогда они смогут использовать образовавшееся свободное время для того, чтобы зарабатывать деньги в структурах, не входящих в систему здравоохранения, или работая в министерских организациях без оплаты, или просто для отдыха или рыбалки. Министерство могло бы в таком случае увеличить численность консультантов, повысить нагрузку на более молодых врачей и отправить на пенсию мудрость и опыт старшего поколения. Это было истинное перевернутое мышление, и, как обычно, идея С. Брагга не была воспринята всерьез.

Она приобрела актуальность, когда у организаций возникла потребность в перемещении работников стержневых структур с энергичных ролей на роли мудрецов. Условно говоря, часто это воспринимается как перевод на менее квалифицированную работу. Но перемена, выраженная в форме замены денежной оплаты труда оплатой временем, приобретает совсем иные очертания.

Кроме того, она придает новый смысл портфелю работ. Некоторые виды работ выполняются за деньги, другие — из чувства любви или доброй воли, третьи — в зависимости от наличия времени. Я пишу книги. К сожалению, они приносят не так много денег. Мне это хорошо известно, однако я продолжаю этим заниматься частично потому, что работа такого рода принуждает меня экономно использовать имеющееся в моем распоряжении время; мой труд оплачивается временем, а не деньгами. Другие люди

стараятся «выкроить» себе три дня, в которые они не выполняли бы формальные обязанности, чтобы иметь «свободное время» (по существу оплачивая свой труд временем).

Возможны и иные способы оплаты труда временем — временем на образование, на уход за детьми и семьей, временем на саморазвитие и, конечно же, временем на отпуск. В своих пакетах оплаты труда люди из стержневых частей трилистников нередко ценят время больше, чем деньги. Это еще один аспект перевернутого мышления, который получит все большее развитие в организациях, ищущих способы сохранения лучших сотрудников стержневых структур.

С моей точки зрения, существует высокая вероятность постоянного увеличения числа талантливых членов общества, которые на достаточно ранней стадии своих карьер сделают выбор в пользу не роли руководителя, а портфельного принципа жизни, отдавая предпочтение контролю над своим временем, даже несмотря на увеличение будущих финансовых рисков; иначе говоря, они предпочтут сбалансированную оплату временем и деньгами. Если мой прогноз оправдается, наши организации столкнутся с опасностью превращения в накопителей «второсортных» кадров — не самый лучший показатель для роста производительности и эффективной работы.

Оплата труда временем вместо денег, особенно в период окончания трудовой жизни, будет означать большее соответствие кривых заработной платы и затрат. Мне всегда казалось странным, что наибольшие суммы денег люди зарабатывают на той стадии жизни, когда потребность в денежных средствах значительно уменьшается (т. е. когда им уже за 50 или 60 лет), а в молодые годы они, для того чтобы содержать семью, вынуждены ограничивать себя во всем. В разумном мире наибольший размер зарплаты будет у 40-летнего человека, затем она будет постепенно снижаться при одновременном уве-

личении свободного времени, которого раньше так не хватало.

### Перевернутая игра

Перевернутое мышление в чем-то сродни мозговому штурму. Большинство из нас могут камня на камне не оставить от любой идеи. Это просто, но вряд ли разумно. Глупо, так как тем самым мы тормозим развитие мысли, формирование ее очертания и завершение и, возможно, высказывание других, более совершенных идей. Конечно, гораздо проще выслушать новую идею и спросить: «А зачем?» Ведь вопрос «а почему бы и нет?» требует больших умственных усилий.

Не стоит рассматривать высказанные в этой главе идеи как руководство к действию. Они предназначены для стимулирования мысли, для развития подхода, в соответствии с которым мир не всегда должен управляться так, как он традиционно управляется. Взгляд на вещи с другого ракурса — встав с ног на голову, или со спины, или изнутри вовне (наружу) — это способ стимулирования работы воображения, стимулирования творчества в Эпоху безрассудства, когда все изменяется и функционирует совсем не так, как раньше, нравится нам это или нет.

В некотором смысле это игра, которая имеет цель. Если жизнь *действительно* изменится так основательно, как я предполагаю, тогда в формировании общественного строя бесконечно важное значение приобретет творчество. Сохранение *status quo* не может быть способом продвижения вперед; в равной степени не будут таким движением и незначительные улучшения существующего положения вещей. При неизменности положения вступит в силу аргумент Манкура Ольсена: общественный строй изменяется только в случае разрушающих существующее состояние войны, катастрофы или революции.

Опасность бездействия заключается в том, что низшие слои общества (новый опасный мир), исключен-

ные из мира, к которому мы движемся, возьмут инициативу в свои руки, заменяя политику терроризмом, а выборы — взрывами бомб. Это будет их путь построения перевернутого мира.

Надеюсь, мы найдем другую дорогу. Именно Великобритания и Америка стали инициаторами осуществления перемен законодательным путем. Этот законодательный путь примет новые формы и в конечном счете приведет к формированию нового общественного строя. Этот путь — градуализм, т. е. постепенное, поэтапное достижение желаемого результата. Изменения столь деликатны, что не вызывают тревоги. Так была устранена литературная и театральная цензура, гомосексуализм перестал быть преступлением, разводы стали нормой жизни общества, и, я надеюсь, так же постепенно прекратится курение в общественных местах, вождение автомобилей в состоянии алкогольного опьянения и с экранов наших телевизоров исчезнет насилие.

Развитие идей как способ изменения мира становится модным. Это медленный процесс, но, как уже говорилось в начале, идеи могут изменить мир. Я хотел бы, чтобы игра в перевернутый мир захватила и ту четверть населения, которая управляет или влияет на общественный строй. Я бы стимулировал правых и левых к широкому, а не практическому мышлению, оппозиционные партии — к пересмотру основ, а не деталей, ученых и педагогов — к постановке перед студентами вопросов «почему?» и «почему бы и нет?», а не «что?» и «как?».

Изменяющийся мир остро нуждается в новых идеях. Чем их больше, тем больше пользы получают члены общества. Осмысление неправдоподобного — это способ вечного вращения как общественного, так и индивидуального колеса обучения. Если перевернутая игра захватывает, мы должны двигаться дальше. Именно поэтому я убежден, что человечество в основе своей *обучаемо*, что говорит о моей принадлежности к оптимистам. Я воспринимаю возникающие проблемы как

стимулы для обучения и, следовательно, для перемен. Меня волнует только недостаточная степень нашего беспокойства, что мы, как лягушка в гл. 1, будем адаптироваться к изменяющейся ситуации до тех пор, пока не сваримся.

Нам необходимо больше «неблагоразумных», желающих изменить мир, а не приспособиться к нему, сомневающимся в незыблемости общепринятых понятий людей. В конце концов, это вопрос убеждений. Я верю, что мы являемся преемниками множества интересных созданий (каким бы образом это ни произошло). Мы ответственны за улучшение наследия, а не за выживание. Я считаю, что это справедливо и по отношению к организациям, обязанность которых не просто удержаться на плаву, а продвигаться вперед, и по отношению к правительствам, и по отношению к любому человеку. Мы не можем оставить это «им», кого бы мы под «ними» не подразумевали. В Эпоху безрассудства оставить это «им» было бы просто безрассудно.

Поэтому предмет данной книги не безработица, а работа, так как только те, кто занят работой, могут усовершенствовать мир для тех, кто ее не имеет. По этой же самой причине данная книга адресована не низшим слоям общества или людям, не имеющим хорошего образования, а занимающим высокие должности и наделенным властью и ответственностью индивидам, потому что только они имеют возможности и ресурсы изменить мир вне организаций, *если* позаботятся о нем.

Меня беспокоит, что по мере ухода из социальных институтов работы и жизни все большее число людей предоставляются самим себе, а формирующийся новый мир становится миром эгоизма и себялюбия (что далеко не всегда может быть «правильным»). Кингман Брюстер, бывший посол США в Великобритании, как-то спросил собравшихся на приеме представителей «сильных мира сего» Британии: «Кому мы доверим наше будущее?» Вопрос вызвал возбужденное перешептывание, но чет-

кого ответа он не получил. Этот вопрос сохраняет свою актуальность, и мой ответ заключается в том, что за будущее отвечаем все мы, по крайней мере те, кто читает аналогичные этой книге и озабочены миром, в котором будут жить наши дети и внуки.

Конечно, индивидуально каждый из нас не имеет возможности сохранить им мир без ядерных войн, спасти от уничтожения тропические леса или предотвратить разрушение озонового слоя. Но, как уже говорилось, часто наибольшее значение имеют мелочи жизни, то, как мы работаем, любим и играем, как мы относимся к людям, проводим наше время и тратим свои деньги. На это мы можем оказать влияние. Мы не обязаны приспособливаться к существующим стандартам. Эпоха безрассудства неизбежно превращается в предмет исследования, но исследования как основы обучения, перемен и развития. Именно в это я верю, и эта вера дает мне надежду.

## Эпилог

Мир, который знали наши родители, это не тот мир, в котором мы живем сегодня. А наш мир не является надежным проводником к тому пути, на котором наши дети будут жить, любить и работать. Мы живем во времена безрассудства, когда то, что когда-то работало хорошо, начинает давать сбои, когда большая часть предпосылок, из которых мы исходили, постепенно изменяется.

Ясно одно — роль организаций в жизни человека постепенно снижается. Значительная часть людей будут проводить большую часть жизни вне стен официальных организаций. «Что будут делать ваши менеджеры и брокеры с пятидесяти до восьмидесяти лет, когда они уже не будут работать на вас?» — спросил я директора одного из огромных учреждений. «Хороший вопрос, — признал он. — С каждым из них мы должны были бы хотя бы иногда видеться».

«Я ненавижу нации, профессоров и общества, вся моя любовь отдана людям, — утверждал поэт А. Поуп, — но животное, которое называется человеком, я ненавижу принципиально, хотя сердечно люблю Питера, Томаса и так далее». А. Поуп был бы доволен тем, как сейчас идут дела, тем, что индивидуальные различия между людьми становятся все более важными как внутри организаций,

так и вне их стен. Успешные организации будут выстраиваться вокруг Джона и Питера, Мери и Катарины, а не вокруг безымянных человеческих ресурсов, в то время как мир снаружи организаций уже не будет той безликой массой, в которой можно легко и просто спрятаться. Каждый из нас будет стоять под своим собственным именованным ярлыком.

Что весьма выгодно странам, подобным Великобритании. Обреченная на десятки лет неэффективного функционирования многих отраслей Великобритания прославляется журналистами за ее телевидение и театры, ее навыки в финансовой и в консалтинговой системах, за ее архитектуру и гражданское строительство, за медицину и хирургию, за фотографию и моду. Все это виды деятельности, в которых люди стремятся создать себе имя, где организации напоминают скорее сети, чем пирамиды, где высоты иерархий минимальны, а наибольшую ценность имеют индивидуальные таланты. Такие отрасли и коммерческие предприятия, число которых растет, более близки по духу англичанам и американцам. В старой демократии и той и другой нации массовые организации «рабочих рук» и «человеческих ресурсов» никогда не были особо эффективными. Интересно будет посмотреть, как долго смогут поддерживать их высочайшую производительность новые демократии Азии.

Общество индивидуальных различий имеет как проблемы, так и несомненные возможности. Свобода, или право отличаться от других, и равенство всегда были двумя благородными целями демократии. К сожалению, совместить их всегда было достаточно трудно. Если люди желают отличаться друг от друга, то в итоге они не будут равными, а если они должны поддерживать примерно один и тот же уровень, им придется несколько ограничить свою свободу. Равные возможности, обычно определяемые как возможность ходить в одни и те же школы и лечиться в одних и тех же больницах, — не совсем то же самое, что абсолютное равенство. Общество,

основанное на индивидуализме, может развалиться на части без клея братства, которое Французская революция добавила к свободе и равенству; братства или осознания того, что есть и другие люди, жизнь которых так же важна, как и ваша.

### Парадокс выбора

Люди, которые вольны выбирать, могут сделать неправильный выбор. Давно известный парадокс. Грехи — обратная сторона свободы. Мир без греха будет миром без выбора.

Все описанные в этой книге силы направлены на обеспечение свободы личности. Счастливые люди имеют богатый выбор. Они могут выбирать, когда им работать и где им работать — дома или в офисе, что им есть — специально обработанные продукты, которые доставляются свежими из любого уголка мира, и что им приобрести из каталога электронной аппаратуры. Они могут выбрать, как им жить — богато или не очень в материальном смысле — и даже, возможно, когда умереть. Однако общество, в котором людям предоставляется слишком богатый выбор, может прийти к размыванию любого основного набора ценностей. Поэтому вряд ли ситуация, когда кто-то стремиться изменить правила, установив свои, а большинство старается сохранить установленные правила, будет сохраняться достаточно долго. «Все (или почти все) течет, все изменяется» — вот главная идея следующего десятилетия. Скоро наиболее приемлемым поведением будет такое, когда мы решаем собственные задачи, стараясь, чтобы наши действия не помешали выбору слишком многих других людей. Принципа NIMBY («не на моем заднем дворе») всегда придерживались те, кто искал одновременно и свободу, и возможность защитить свои собственные островки независимости.

В этом обществе достижения и удовлетворение будут иметь множество различных граней. Такое общество мо-

жет называться толерантным, но оно также может быть разбитым на куски, когда индивидуализм, взращенный на стремлении к личным достижениям и материальному успеху, будет вытеснять институциональный патернализм и ту зависимость от других, на которой мы выросли. Это хорошие новости для сильных, но не для слабых людей. Выбор в конечном счете — это всегда хорошие новости для всех только тогда, когда каждый человек имеет достаточный выбор, достаточно информации и достаточно внутренних ресурсов. Если представить это более парадоксально, то можно сказать, что общество, посвятившее себя самообогащению и самосовершенствованию, выживет и будет преуспевать только в том случае, если доминирующей в нем моралью будет поддержка и поощрение других. Разумный эгоизм подпитывается отсутствием эгоизма.

Существует реальная возможность того, что те, кому сегодня тридцать, первое поколение, оказавшееся перед широчайшим в нашей истории выбором, может воспользоваться им для того, чтобы уклониться от лидирующих ролей в бизнесе и обществе. Талантливых людей может привлечь работа в организационной «бахроме», которая будет обеспечивать им большую свободу. Тогда они смогут заняться личными планами и самоусовершенствованием. Но тогда в стержневых структурах организаций окажутся не самые способные, не самые талантливые люди. Кто тогда будет управлять обществом? С другой стороны, если ведущие роли будут у талантливых, но они будут использовать полученные возможности скорее для собственного удовлетворения, чем на пользу другим, общество разделится на два лагеря — тех, кто во дворе, и тех, кто за забором. Хорошо, если вы окажетесь во дворе, а если нет? Вас ждет мрак и холод.

Выбор родственных связей сейчас означает, что многочисленная семья — это не набор дядей, тетей и кузин, а набор приемных родителей и сводных братьев и сестер, иногда даже без кровной связи. Двор может позаботить-

ся об опеке над самыми молодыми, но кто будет отвечать тогда, к примеру, за переживающих тяжелые времена пожилых «сводных бабушек»? Кто-то, конечно, надеется на новых родичей и коллег по работе более, чем на кровных родственников, отношения с которыми могут быть разъедены завистью и давней враждой. Но лично я считаю разумным полагаться скорее на кровные связи. Союзы людей с общими интересами процветают, пока их члены имеют общие интересы, но быстро распадаются, когда потребности людей изменяются. Выбор может показаться пустой насмешкой, когда кто-то стар, голоден и беден. Личная свобода может означать свободу от заботы о других.

Прежде чем воспользоваться свободой выбора, организациям следует задуматься об ответственности перед обществом. Кто, например, будет учить и переучивать работников, если организации откажутся от этих функций? Естественно, повышение уровня образования и совершенствование навыков и умений расширяет выбор сотрудника, позволяет ему уйти на вольные хлеба, найти работу получше. Но насколько веской является эта причина для *отказа* от обучения исполнителей? В прошлом, да и сейчас, некоторые крупные организации сетуют на то, что они теряют лучших своих людей сразу же после того, как они завершили определенный этап их обучения и таким образом поставили пред соблазном поиска лучших вариантов работы. Кто захочет обучать спортсмена, зная, что он переметнется к соперникам? Если организации будут думать таким же образом, выбор станет врагом прогресса. Слишком большая увлеченность организации выбором может выглядеть как отсутствие обязательств по отношению к людям. А это вызовет в ответ отсутствие обязательств людей по отношению к организации. Эгоизм рождает эгоизм.

Правительства между тем часто обнаруживают, что рынок — механизм выбора, высвобождающий инициативу и наказывающий неэффективность, — соблазняет бро-

сить все «на волю волн». Подобное искушение весьма опасно. Рынки не смотрят далее завтрашнего дня — по крайней мере далее следующего года. Рынки изначально эгоистичны, не склонны делать инвестиции в деятельность, результат которой нельзя точно прогнозировать, там, где заранее нельзя просчитать выгоду. Фундаментальные исследования, например новые научные и технологические направления, должны быть предметом веры. Кто мог предсказать, что инвестиции, сделанные Советом научных исследований Великобритании в проводимый в Кембридже анализ структуры ДНК, выльются в целую научную отрасль биотехнологии? Образование следующего поколения тоже должно быть актом веры. Отдайте решение этих вопросов на волю родителей и конкурирующих школ, и вскоре все скатится к мышинной возне; никто и не вспомнит о необходимости платформы для роста многих. Японское правительство рассматривает это как ответственность перед лицом нации. Оно собирается создать 19 новых научно-исследовательских институтов в семи развивающихся отраслевых секторах, дать им приоритеты и субсидировать основные исследования. Такие долгосрочные инвестиции не могут зависеть от воли отдельных компаний.

Когда Кингсмена Брюстера спросили, кто будет доверенным лицом будущего, он сказал, что наше правительство обычно думает не далее чем на день вперед, а здесь должно проявиться национальное сознание. И тогда станет понятным, что ориентиром сегодняшних инвестиций должны быть выгоды еще не родившихся детей. Когда мы отбираем что-то у будущих поколений ради поддержания текущих стандартов жизни, мы изменяем национальным традициям. Рыночные силы не способны направить необходимые средства и не возьмутся с должной энергией за решение проблем озонового слоя или возможного потепления климата. Но даже если Голландии и Западной Англии в последующие пятьдесят лет и не грозит затопление, все равно решение этих проблем не терпит отлага-



тельства. Решения об инвестициях здесь требуется принимать от лица многих и с согласия многих.

### Новая мораль

В мире индивидуализма господствующей моралью легко могут стать следующие утверждения — «Если это никому не повредило, то что тут плохого?» или даже «Если никто не узнает, тогда не о чем и беспокоиться». Во время громкого коммерческого скандала 1987 г. ведущий лондонский банкир назвал происшедшее преступлением без жертв, говоря, что грех этот был небольшой, что-то вроде того, как пронести лишнюю бутылку виски через таможню. «Что неправильного в том, чтобы поддержать запас сил, — говорят некоторые спортсмены, — если это никому, кроме тебя, не повредит?» Что плохого в желании повысить свое благосостояние, поработав на стороне, если положение позволяет? Если в обществе будут превалировать подобные установки, тогда любая попытка правительства или организаций направить средства на дело, выгоду от которого можно будет ощутить только лет через тридцать, окажется тщетной. Избиратели, акционеры и служащие возмутятся.

Новая свобода и новый выбор получают право на жизнь только тогда, когда люди будут смотреть выше своих плеч, если они будут искренне заботиться о других как о самих себе (не только о членах семьи или коллегах). Если бизнесмены начнут вкладывать деньги в местные общины на просветительские цели, не ожидая того, что они получают от этого выгоду уже завтра, значит, они поняли, что слишком рациональный выбор с предпочтением того, что выгодно сегодня, может привести к потере свободы и выбора в обществе. Однако при этом они действительно должны верить в это, а не просто отдавать дань духу времени.

Для спасения нам нужна новая религия или по крайней мере новая ее разновидность. Ее нравственные прин-

ципами должны стать принципы братства и заботы о других. Правда, вначале нужно научиться любить самого себя, а потом уж соседа, но все же не забывайте и о соседе. Высокомерие, как называли это греки, т. е. чрезмерная гордость или излишний энтузиазм в погоне за собственной выгодой, вызывает раздражение, даже зависть богов. Обязательно последует гнев Немезиды. Так древние пытались наложить моральное эмбарго на чрезмерный эгоизм. Этого нельзя добиться ни с помощью закона, ни с помощью какого-нибудь учреждения, ни налогами. Братство — единственная вещь, где заключение договора неуместно. Это одна из тех ценностей, которые должны быть значимы для стержневых работников, которые укореняются достойными примерами поведения людей, новой элиты счастливых людей.

Не все приметы времени радуют, но я полон надежд. Бросающиеся в глаза издержки, немецкие автомобили, электронная аппаратура, дома, которые стоят больше, чем большинство людей зарабатывает за всю свою жизнь, — все это часто является внешними признаками ставшей респектабельной жадности. Если директор компании (лучше не называть его имени) повышает свою зарплату на 37%, в то время как доходы компании увеличились лишь на 7%, и нет видимых причин для объяснения и извинения его решения, может показаться, что личная эксплуатация общественной ответственности становится нормой. Но с другой стороны:

- Эффект Боба Гелфорда. Возрастает число людей, по большей части молодых, готовых на благие дела. Все больше компаний понимают, что благие дела положительно сказываются на их бюджете, и постепенно увеличивают объемы выделяемых средств.
- Добровольные налогоплательщики. Согласно многочисленным исследованиям, около 80% англичан готовы к повышению налогов, если они идут на образование, здравоохранение и социальные нужды.

- Молодые участники общественного движения. Многие молодые люди хотят провести последние годы молодости, работая за границей, в местах бедствий. Знание, что они сами, возможно, никогда не будут нищими, дает им новое чувство свободы.
- «Третий возраст». Все больше и больше людей среднего возраста открывают, что жизнь продолжается и после выхода на пенсию, что, если они переключатся на иные ценности, они легко найдут новые занятия. Проявив себя в труде, стремятся улучшить жизнь других — помогают школам, добровольческим и спортивным организациям, общественным ассоциациям. Помогая другим, они придают смысл своей собственной жизни.
- Благотворительность. Все большее число организаций вдохновляют своих сотрудников отдать свои таланты и время на благотворительность. Иногда они дают задания сотрудникам, в других случаях просто поддерживают личные инициативы работников.

Я убежден в том, что настоящее чувство удовлетворения после достижения какой-то цели многое заменяет. Мы испытываем глубочайшее удовлетворение от исполнения желаний, роста и счастья других. Однако, чтобы понять это, требуется много времени, иногда вся жизнь. Это чувство хорошо знакомо родителям, а также учителям, хорошим менеджерам и всем тем, кто заботится об униженных и несчастных. Обществу следует почаще вспоминать, что забота о других заложена в самой природе человека. Не нужно стыдиться, что кто-то увидит, что мы заботимся о других как о самом себе, о будущем всего человечества как о своем будущем, об окружающей среде как об обстановке у себя дома.

Моя надежда на то, что когда большее число людей будут проводить больше времени вне стен организаций, они откроют, что выполнение работы для других означает пополнение их бизнес-портфелей. Я верю, что, по

иронии, судьбы тут сработает интенсификация и рационализация вознаграждаемого труда, вдохновляющая на подаренную и неоплачиваемую работу. Люди поймут, что если они попробуют различные варианты работ, прежде всего вне стен организации, то они с большей вероятностью отыщут ту работу, по которой они, возможно, скучают.

Моя надежда на то, что большее число людей смогут жить там, где они хотят. Они будут жить в местах, более напоминающих деревню, чем город, в местах, где ваши соседи имеют имя и лицо, где их заботы постепенно становятся частью ваших забот. Проявлять заботу о людях незнакомых или абстрактных всегда трудно. В обществе небольших коммун будет меньше чужаков, всегда будет время остановиться и поговорить с соседом.

Моя надежда на то, что жизнь сейчас идет так, как надо. Наше желание занять достойное место в иерархии будет проще исполнить, если из длинного перечня вещей, которые очень часто пересекаются в жизни, вы выберете то, что действительно наиболее существенно для вас. Успех, деньги, достижения в наши дни придут ко многим раньше; у нас, пока есть время и энергия, появится свобода поиска чего-то другого. В прошлом не было ни времени, ни энергии — слишком многие умерли, там и не открыв полный портфель своих возможностей.

Моя надежда на то, что общество различий выработает разнообразные схемы достижения успеха. Достижения не измеряются деньгами и имуществом, но творчеством в искусстве, социальными открытиями, жизнью, посвященной заботе о других, политическим лидерством как в больших местах, так и маленьких, писательством и актерством, музицированием. Нам нужно быть уверенными в том, что в целом мы занимаемся делом благородным.

Моя надежда на то, что различные религии будут смотреть на все шире и глубже, понимая, что прилагаемые с целью попасть на небеса (или нечто в этом роде) усилия есть лучшая в этом мире гарантия оказаться в другом

мире, с другими возможностями. Британские окрестности богаты древними храмами. Это важные символы, они должны быть символами не бегства от жизни, но вовлечения Бога и людей в мир вокруг них.

Моя надежда, наконец, на природу самого человека, и особенно женщин. Я верю, что наша гонка за материальным успехом обусловлена преимущественно стремлением обеспечить себе устойчивость и потребностью проявить самого себя, свою индивидуальность. Когда мы наконец вырастаем, мы освобождаемся от такого рода претензий. Я полагаю, каждый из нас имеет квоту начальных грехов, но я также верю в исходные хорошие качества каждого человека. Люди, которыми я восторгаюсь, вырастают быстрее и быстрее начинают принадлежать себе. Это, по-видимому, происходит легче вне сжатых ролей учреждений. В мире, который я вижу развивающимся, с его свободными организациями есть масса угроз и опасностей, но он позволит большему числу людей с большей легкостью избавиться от таких претензий. Если это так, тогда Эпоха безрассудства может стать возрастом величия.