

КИМ СКОТТ

АНТОЛОГИЯ ОФИСНОГО НЕРАВЕНСТВА

ПРИРОДА
И МЕХАНИЗМЫ
ПРИТЕСНЕНИЯ
СОТРУДНИКОВ



 БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Ким Скотт
Антология офисного
неравенства. Природа
и механизмы
притеснения сотрудников
Серия «Бизнес. Pocket»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68977974

*Антология офисного неравенства. Природа и механизмы притеснения
сотрудников: Эксмо; Москва; 2023
ISBN 978-5-04-184735-7*

Аннотация

Ким Скотт – автор бестселлера «Радикальная прямота», бывший топ-менеджер Google, Apple и YouTube. Бизнес-консультант Dropbox и Twitter.

В новой книге Ким исследует феномен неравенства в офисной среде. Ее текст – это путеводитель по механизмам притеснения и их предотвращению.

Почему так часто повышают тех, кто недобросовестно выполняет работу? Симптомами какого «заболевания» может быть гендерная дискриминация? Возможно ли создать

справедливые рабочие места, на которых есть карьерный рост и нет предвзятости?

На примере реальных историй автор рассказывает, как:

- заметить первые тревожные звоночки;
- понять природу и причины моббинга;
- создать здоровую рабочую среду;
- раз и навсегда избавиться от издевательств и

несправедливости в коллективе.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

Содержание

Введение	7
Часть I. Справедливый труд и ваша роль в его создании	18
Глава 1. Справедливый труд, равноправный и эффективный	19
Справедливость в рабочей среде: как она проявляется и какие чувства вызывает	20
Конец ознакомительного фрагмента.	36

Ким Скотт
Антология офисного
неравенства. Природа
и механизмы
притеснения сотрудников

© 2021 by Kim Scott

© Инглиш Н. Ю., перевод, 2023

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

* * *

Посвящается Энди Скотту. Ты взял на себя всю заботу о детях, ты готовил для нас, чтобы я могла уединиться в своем сарайчике на заднем дворе и заниматься «Антологией офисного неравенства» в разгар пандемии Covid-19. Теперь, когда я закончила свою книгу, настал мой черед готовить и проверять задания по Mountain Math¹. Ты мой надежный партнер во всех начинаниях и любовь всей моей жизни.

Я также благодарна нашим детям, Бэттлу и Маргарет. Вы наследуете мир, полный изъянов. Мы с вашим отцом

¹ Программа для дистанционного обучения, распространенная в школах США.

приложили немало усилий, чтобы исправить его несовершенства, но нам еще многое предстоит сделать. Надеюсь, эта книга обеспечит вас частью необходимых инструментов, которые позволят продолжить нашу работу в будущем.

«Я долго колебалась, прежде чем написать книгу о женицине. Эта тема вызывает раздражение, особенно у женицин; к тому же она не нова».

Симона де Бовуар (1949)

Введение

Мы не можем решить проблемы, которые не хотим признавать.

Несправедливость на работе – это проблема прав человека, решать которую мы должны все вместе. Ее ни в каком случае нельзя рассматривать как противопоставление одной группы людей другой. На рабочих местах ведется борьба между теми, кто нацелен на создание справедливого устройства рабочей среды, и теми, кто не видит в этом никакой необходимости.

Я не буду рассказывать историю о героях и подлецах. Мне приходилось испытывать притеснения, но при этом, даже невзирая на самые благие намерения, мне и самой доводилось выступать в роли притеснителя. Меня нисколько не прельщает роль жертвы, но в роли преступника я хотела бы оказаться еще меньше. Моя цель – Справедливый труд. Рабочие места с честным отношением к каждому сотруднику; среда, где каждый может трудиться с полной отдачей, делать свое дело, не отвлекаясь на всякий вздор, идущий вразрез с человеческими ценностями, – верный спутник несправедливого отношения.

Книга описывает вещи, которые мы можем сделать прямо сейчас, чтобы добиться непредвзятой и эффективной рабочей среды. У меня нет готового решения для всех проблем

этого мира. Но это не повод сидеть сложа руки.

* * *

Мне был 21 год. Я училась в колледже и приехала домой в Мемфис, чтобы пройти летнюю практику в банке, где потом надеялась получить работу. Мне поручили отвечать на звонки, в то время как другого практиканта, мужчину, привлекли к работе над исследовательским проектом. Мы оба чувствовали себя несчастными. Я обожала проводить исследования, а он их просто ненавидел. По всем объективным показателям среди нас двоих я имела более академический склад ума. Система же телефонных звонков была сложной, а он понимал ее на интуитивном уровне. Мы спросили у руководителя, нет ли возможности для нас поменяться задачами, и нам ответили, что мужчины не отвечают на звонки, поскольку это женская работа. Эти слова были для меня знаком, указывающим на то, что в родном городе меня никогда не будут воспринимать всерьез. Тогда я думала, что в любом другом месте все будет иначе. Я работала в Бостоне, Нью-Йорке, Калифорнии, Париже, Москве, Иерусалиме и в Приштине – столице Косово. Дважды я занимала должности, на которых управляла командами, разбросанными по всему миру: от Японии, Китая, Австралии и Индии до Ирландии, Бразилии и Мексики. Но где бы ты ни был, ты всегда остаешься собой. Я всегда была женщиной и повсюду стал-

кивалась с гендерной несправедливостью.

Мне хотелось серьезно поразмышлять над тем, какие качества позволяют человеку стать прекрасным боссом и как лидеры могли бы очистить рабочие пространства от нелепого вздора предрассудков. Как могло бы все это выглядеть в идеальном мире? Спрятавшись в своем кабинете, я начала писать книгу под названием «Радикальная прямота. Как управлять, не теряя человечности»².

Но где бы ты ни был, ты всегда остаешься собой. Я всегда была женщиной и повсюду сталкивалась с гендерной несправедливостью.

Многие из моих бывших коллег – а все они глубоко преданы делу по созданию справедливых рабочих условий – поддерживали мои начинания. Я пыталась облечь в слова идею того, каким лидером хотела бы стать я и какими лидерами стали они на моих глазах. Я поняла, что блестящее управление всегда сводилось к двум факторам: личная заинтересованность и прямой вызов проблеме. Мои коллеги с энтузиазмом приняли эту формулировку.

Шона Браун, старший вице-президент Google по коммерческой деятельности, сыграла бесценную роль в формировании моего образа мышления. Дик Костоло, в прошлом директор Twitter, Дрю Хьюстон, директор Dropbox, и Райан

² Скотт К. (2019). Радикальная прямота. Как управлять, не теряя человечности (Пересмотренное и обновленное издание.). Нью-Йорк: St. Martin's Press.

Смит, директор Qualtrics³, – все они пользовались моими услугами в качестве наставника. Они читали то, что я писала, старались применять это на практике и впоследствии рассказывали, что сработало, а что нет. И, кажется, рекомендации оказались полезными широкому кругу людей, а не только специалистам из области технологий. В 2017 году, а затем и в 2018 и 2019 годах, согласно изданиям *New York Times* и *Wall Street Journal*, моя книга была признана бестселлером.

«Радикальная прямота» послужила великолепным инструментом в создании картины, показывавшей, как именно должна быть устроена рабочая среда: мы достигаем лучших результатов и лучше относимся друг к другу тогда, когда проявляем *личную заинтересованность* и *бросаем прямой вызов проблеме*.

Но я не смогла бы очистить рабочие пространства от нелепого вздора, если бы отрицала саму его природу. В русском языке есть выражение «не тронь говно – вонять не будет». Но раз уж я собралась его вычистить, мне так или иначе придется к нему притронуться.

Блестящее управление всегда сводилось к двум факторам: личная заинтересованность и прямой вызов проблеме.

Я основала компанию по обучению высшего руководства, и мы путешествовали по миру помогая разным коллективам

³ Qualtrics International – технологичная компания, основана в 2002 г.

воплощать философию «Радикальной прямоты» на практике. Люди, встречавшиеся на моем пути, заставили меня признать те вещи, которые я прежде отказывалась замечать. Стало очевидно, что тот идеальный мир, который я рисовала в своем воображении работая над книгой, в реальности не существует. Сложно быть радикально откровенным говоря о шпinate, застрявшем в зубах. И уж куда сложнее быть таким, говоря о расе, религии или гендерной принадлежности. Но тем не менее «Радикальная прямота» не сможет реализовать свой потенциал до тех пор, пока мы не научимся делать именно это.

Однажды мы научимся избавляться от предрассудков. Ведь изменить часто неосознанные мыслительные стереотипы, лежащие в их основе, вовсе не невозможно. Напротив, это не такая уж и сложная работа. Когда мы избавимся от заблуждений и связанных с ними моделей поведения, мы сумеем создать более комфортные рабочие места, позволяющие трудиться с большей продуктивностью.

* * *

Эта книга представляет собой попытку осмыслить мои собственные практические знания так, чтобы, как я надеюсь, они помогли читателям лучше понять свой личный опыт, а всем нам – создать более равноправную рабочую среду. Я усвоила три принципа инклюзивного дизайна, описываемые

автором Кэт Холмс⁴:

Признавайте неравенство возможностей. Новые возможности, которые давались мне легко или были у меня по умолчанию, для других людей могут оказаться недоступными. И только когда я понимаю, как именно мои привилегии причиняют вред окружающим, я могу отказаться от них. Я не хочу быть тем придурком, который считает, что сделал тройную игру уже потому, что родился на третьей базе⁵.

Учитесь у всех и у каждого. Я стремилась узнать мнения широкого круга людей и убедиться в том, что моя книга будет полезна для самой обширной аудитории.

Найдите решение для одного и используйте его для множества. Взгляды и модели поведения, причинившие мне вред в рабочей среде, хоть и не идентичны, но родственны тем, что ведут к несправедливости в более широком смысле.

* * *

В этой книге речь пойдет о том, что мы можем сделать уже сегодня, создавая новые формы сотрудничества и вза-

⁴ Холмс К. (2018). *Mismatch: How Inclusion Shapes Design (Simplicity: Design, Technology, Business, Life)* (1-е издание). Кембридж, Массачусетс: The MIT Press.

⁵ Для тех, кто не знаком с бейсболом – это метафора игры. Тройной игрой называют явление, когда игрок бьет битой по мячу достаточно сильно, чтобы пройти путь к третьей базе, не выходя из игры. Я не очень увлекаюсь спортом, но те, кто им увлекается, говорят, что дойти до третьей базы непрерывной серией ударов невероятно сложно.

имоуважения. Каждый из нас играет собственную роль. Я предлагаю свои стратегии жертвам несправедливости, но при этом мы не должны полагать, что они полностью возьмут на себя попытки изменить систему. Люди, которые *видят* нечестное отношение, способны оказывать поддержку пострадавшим. Люди, которые причиняют вред, способны понять, каким образом их поведение отравляет не только жизнь в офисе, но и их собственную жизнь, и изменить свою модель поведения. А руководители способны научиться не только быстро и продуманно реагировать на подобные проблемы, но и создавать рабочую среду, в которой несправедливость изначально недопустима.

Будь то осознанно или нет, мы – все мы – склонны недооценивать одних людей и переоценивать других. Мы не в полной мере используем способности одних и продвигаем других на уровень, выходящий за пределы их компетенции. Эта тенденция неэффективна и несправедлива. Задача состоит в том, чтобы каждому дать возможность делать любимую работу, получая удовольствие от взаимодействия с коллегами, без снижения эффективности и чувства обиды, сопутствующих несправедливому обращению.

Будь то осознанно или нет, мы – все мы – склонны недооценивать одних людей и переоценивать других.



Основная предпосылка этой книги заключается в том, что каждый из нас уже сегодня имеет свое поле для работы

по устранению несправедливости в рабочей среде. Я начала работу над этим текстом в период небывалого процветания и закончила ее во время тотальной безработицы. Высокие этические стандарты имеют большое значение как в хорошие, так и в плохие времена. Создание большего числа *справедливых* рабочих мест в период, когда этих самых рабочих мест в принципе не хватает, особенно важно, поскольку именно тогда сотрудники особенно уязвимы.

* * *

Чтобы добиться Справедливого труда, мы обязаны уметь распознавать как факторы, создающие для него благоприятные условия, так и факторы, ведущие к нечестному отношению в рабочей среде.

Часть I описывает, как выглядит Справедливый труд. Главная предпосылка к созданию его условий проста: вы взаимодействуете, а не принуждаете, и вы уважаете индивидуальность, а не требуете соответствия. Если все так просто, почему же Справедливый труд – настолько редкое явление? Потому что существуют определенные взгляды и модели поведения (предрассудки, предубеждения, буллинг, дискриминация, притеснения и нарушение физической неприкосновенности), которые уводят нас в ложном направлении по каждой оси координат. У каждого из нас есть собственная роль в противостоянии этим взглядам и поведенческим мо-

делям.

Часть II в общих чертах описывает, кто и что может сделать в борьбе с предрассудками, предубеждениями и буллингем – тремя ключевыми причинами несправедливости в рабочей среде. Эти проявления создают ударные волны, которые могут быстро распространяться от эпицентра вовне, если им не оказывать сопротивления.

Часть III в основном рассказывает о дискриминации и притеснениях. Как лидерам стать более бесстрашными в борьбе с преступлениями среди своих подчиненных и проявлять уважение к каждому сотруднику по отдельности, одновременно выполняя долгосрочную миссию организации? Как отважно и без ущерба для своей карьеры реагировать на дискриминацию и притеснения, если вы сами стали свидетелем или жертвой?

Часть IV рассматривает нарушения физической неприкосновенности, начиная от нежелательных объятий и заканчивая жестокими нападениями. В ней предлагаются конкретные рекомендации для лидеров о том, как предотвращать и бороться с насилием. Жертвам она предлагает схему ответных действий, помогающих сохранить безопасность и чувство собственной значимости, в то время как свидетели нарушений найдут здесь рекомендации о том, как продемонстрировать мужество в активной защите жертвы.

Часть V рассказывает о ханжеском шейминге⁶ и о том,

⁶ Шейминг (от *англ.* shame – позор) – целенаправленная попытка пристыдить

как стремление пристыдить виновника за тот или иной проступок делает борьбу с несправедливостью на рабочем месте менее эффективной.

Нечестное и предвзятое отношение к сотрудникам компании может казаться монолитной проблемой. Но это не так. Когда мы раскалываем систему на ее составные части, то начинаем видеть различные стратегии, которые каждый из нас способен применять в борьбе с несправедливостью согласно собственной роли. Когда мы понимаем динамику системы, то замечаем, какие рычаги нужно использовать, чтобы искоренить негативные тенденции и культивировать позитивные. Мы можем заменить порочный круг на эффективный цикл.

Вероятно, к чтению этой книги вас могли подтолкнуть десятки самых разных факторов. Возможно, вас наняли для уборки в компанию, где процветает практика сексуальных домогательств. А может, вы переписываете кодекс этических норм своей организации. Вам отказывают в продвижении вот уже третий год подряд, при этом повышая людей, которые кажутся вам менее компетентными, чем вы сами. Какой бы ни была ваша причина для прочтения, моя цель заключается в том, чтобы вы закончили книгу с ясным пониманием той проблемы, с которой вы столкнулись, а также вооружившись парой-тройкой идей о том, как ее устранить. Сопоставляя проблемы и решения, мы можем менять ситуацию в

человека по какой бы то ни было причине, продиктованной принятыми в обществе нормами и стереотипами.

рабочей среде. **Уже сегодня.**

Часть I. Справедливый труд и ваша роль в его создании

Доводилось ли вам работать в таком месте, где все казалось вам таким, как надо? Где ваш руководитель был справедлив, коллеги относились друг к другу с уважением, а рабочая атмосфера способствовала достижению лучших результатов в работе? Там, где не было предрассудков, предубеждений, буллинга, дискриминации, притеснений и нарушений личного пространства? На что это было похоже? И даже если вам никогда не приходилось трудиться в подобной организации, попробуйте хотя бы немного пофантазировать. Как это *могло бы* быть?

Мне посчастливилось пару раз работать в таких местах, и сейчас я опишу одно из них. Важно иметь представление о том, что такое Справедливый труд, если вы стремитесь к его воплощению в реальности.

Вместо того чтобы углубляться в абстрактные определения микроэкономической философии, я в основном буду описывать Справедливый труд в историях из собственной практики и через анализ своих действий – правильных и ошибочных.

Глава 1. Справедливый труд, равноправный и эффективный

Несправедливость аморальна и способствует неэффективности.

Я провела два волшебных года в команде «Этой Компании» (будем называть ее так). Не стану утверждать, что там абсолютно все было правильно. Это не так. Да и опыт работы в одной и той же организации не бывает одинаковым для всех сотрудников. То, что будет верным для одной команды, зачастую становится провальным для другой. Но все-таки это были два волшебных года.

Каким будет то место, где вы будете любить свою работу и своих коллег и где к каждому сотруднику будут относиться справедливо? Как бы оно выглядело и как бы вы себя ощущали в подобной рабочей среде?

Давайте для начала немного помечтаем вместе.

Справедливость в рабочей среде: как она проявляется и какие чувства вызывает

Труд каждого работника оплачивается честно

Когда я заняла должность в «Этой Компании», я все еще приходила в себя после краха моего стартапа, в котором надеялась создать инклюзивную рабочую среду при минимальном уровне бюрократии и максимальном уровне инноваций и сотрудничества на основе взаимного уважения.

У меня ничего не вышло.

Но там, где меня постигло разочарование, «Эта Компания», казалось, могла преуспеть.

Коллега, знакомый мне по предыдущему месту работы, тоже рассматривал возможность перейти в «Эту Компанию», поэтому мы решили сравнить предлагаемые нам условия. Учитывая опыт прошлых мест работы, где мне приходилось сталкиваться с дискриминацией в оплате труда, я думала, что по условиям контракта моя зарплата будет ниже, и приготовилась узнать правду. Однако я была потрясена, увидев, что в реальности предложенная мне сумма оказалась даже выше, чем у коллеги.

Сейчас я понимаю, что в этом не было ничего удивительного: мне предлагали стать генеральным директором – руководителем своего коллеги – в стартапе, где нам предстояло трудиться вместе. Кроме того, мой послужной список был именно таким, какой и требовался «Этой Компании». Тем не менее это стало для меня поворотным моментом: я осознала, насколько сильно до этого заниженная зарплата влияла на мое психическое состояние и рабочую производительность.

Когда несколько топ-менеджеров владеют частными самолетами, а новые сотрудники не могут позволить себе медицинское страхование, это указывает на очевидные проблемы.

Ручи Сангхи, первая женщина-инженер в Facebook⁷, ведя переговоры об оплате труда с Марком Цукербергом, заявила: «Или вы увеличиваете мою акционерную долю, или вы поднимаете мне зарплату. Не хочу, чтобы эта проблема оставалась на задворках моего сознания в то время, когда я делаю свое дело. Уверена, что вам это тоже не нужно. Я хочу думать только о разработках!»⁸ На интуитивном уровне Ручи понимала, что станет не только счастливее, но и будет лучше работать, зная, что ее труд оплачивается справедливо в

⁷ Здесь и далее: социальные сети Facebook и Instagram запрещены на территории Российской Федерации на основании осуществления экстремистской деятельности.

⁸ Thompson C. (2020). Coders: The Making of a New Tribe and the Remaking of the World. США: Penguin Publishing Group.

сравнении с ее коллегами.

Если это входит в вашу компетенцию в компании, будет важно принять осознанное решение о выплате справедливых сумм всем сотрудникам и тщательно перепроверять свои расчеты. Вы вряд ли хотите, чтобы ваши работники тратили время, деньги и энергию, изводя себя мыслями о том, насколько честно оплачивается их труд. Это непродуктивно. Когда вы думаете о справедливости, не стоит сравнивать зарплату своего генерального директора с тем, сколько получают другие директора. Лучше сравните эту сумму с зарплатами самых низкооплачиваемых сотрудников. Безусловно, нет ничего странного в том, что директор получает больше. Но насколько больше? Когда несколько топ-менеджеров владеют частными самолетами, а новые сотрудники не могут позволить себе медицинское страхование, это указывает на очевидные проблемы. Я не агитирую за идеи коммунизма, я говорю лишь о банальной порядочности.

Право голоса имеет каждый

Вскоре после того как я начала работать в «Этой Компании», среди ее сотрудников разразилась некая полемика. Подобные споры в других местах всегда принимали некрасивую форму с переходами на личности, а по офису тут же начинали циркулировать электронные письма с язвительными комментариями в скрытой копии к ветке обсуждений.

Однако в «Этой Компании» пересылка и скрытые копии за спинами других людей были просто недопустимы. Если вы хотели добавить нового человека в переписку, вы должны были указать его имя в начале письма заглавным шрифтом + JOHN DOE⁹, чтобы все участники могли видеть, что вы сделали. А затем вы нажимали «Ответить всем».

«Великолепные идеи приходят отовсюду», – таков был часто повторяемый слоган. Кто угодно мог предложить кому угодно что-то полезное.

Споры не только проводились в открытом пространстве – они были абсолютно прозрачными и велись с уважением к оппонентам. Каждый участник имел возможность быть услышанным. Каждый стремился внимательно слушать, поскольку все знали о своем праве напрямую оспаривать мнение, с которым они не согласны. В результате мы находили эффективные решения проблем и не тратили время на множество тайных и утомительных встреч после встреч. Не все обязательно соглашались с тем, что группа нашла идеальный выход, но даже несогласные знали, что их мнение было услышано, а путь, которым мы пришли к решению, был разумным.

Ключевая ценность, благодаря которой стали возможны подобные споры, заключалась в уважении ко всем участникам, независимо от их должности и популярности. «Велико-

⁹ Так в США называют условно неизвестных лиц, сравнимо с российским «Иван Иванов».

лепные идеи приходят отовсюду», – таков был часто повторяемый слоган. Кто угодно мог предложить кому угодно что-то полезное. Вам не требовалось разрешение, чтобы обратиться к начальнику своего начальника. А копии книги Роба Саттона «*Не работайте с м*даками*»¹⁰ раздавались повсеместно наряду с карандашами и ластиками.

Будь таким, какой ты есть

В «Этой Компании» был девиз: «Ты можешь быть серьезным и без делового костюма». Возможность носить любимые джинсы Levi's и кроссовки в офисе стала неоценимым вкладом в мое чувство свободы и уверенности на работе. Традиционная офисная одежда для женщин всегда заставляла меня чувствовать себя очень некомфортно.

Однажды, еще до того как я пришла в «Эту Компанию», на важной встрече знаменитый составитель речей для президентов сказал мне, что в своем деловом костюме я была похожа на проститутку. Выбрать одежду – не говоря уже о том, чтобы подобрать верные слова – после такого «комплимента» будет непросто.

В другой раз мы с сооснователями бизнеса планировали поездку в Кремниевую долину, и член совета директоров сказал, что мои удобные туфли были неподходящей для тех-

¹⁰ Саттон, Р. (2007). Не работайте с м*даками. И что делать, если они вокруг вас. США: Grand Central Publishing.

нического директора обувью и приказал своей девушке отвести меня за покупками. Испытывая раздражение (но при этом понимая, что у меня и вправду отсутствует чувство стиля), я согласилась. В тот день шопинг навел меня на мысль о том, что модные женщины-руководители при покупке обуви имеют два варианта стиля на выбор: «поимей меня» или «имела я тебя». Я не хочу оскорблять ничью обувь; в конце концов, все мы имеем право носить то, что нам нравится. Но почему же тогда мне было непозволительно надеть мои удобные туфли в стиле «давайте сотрудничать»?

В «Этой Компании» мне не надо было волноваться о том, что люди вдруг начнут судить обо мне по обуви. Я могла приходить в той одежде, в которой мне было комфортно, и просто делать свое дело. Что было невероятным облегчением.

Ролевые модели

Как-то раз молодой инженер публично спросил основателей «Этой Компании» об инвестициях в корпоративные детские сады, и их ответ был идеальным. Один из них, говоря о давней сотруднице, у которой только что родился ребенок, сказал: «Джейн – замечательный работник, и мы хотим, чтобы она вернулась к нам в офис. И чтобы сделать это ей было как можно легче».

«Кроме того, – с широкой улыбкой вмешался другой руководитель, – у мужчин тоже есть дети». Корпоративный

детский сад был фантастической задумкой, и каждый сотрудник компании, будь то мужчина или женщина, хотел, чтобы его ребенок ходил именно туда. Сад не считался одной из тех самых женских «привилегий», вызывавшей внутреннее негодование у мужчин. Это было огромное облегчение.

Еще «Эта Компания» предлагала отцам щедрый отпуск по уходу за ребенком и поощряла мужчин им пользоваться. Это позволило избавиться от старой доброй сексистской песни: «Ох, если я начну нанимать женщин, они станут уходить в декрет, а это будет нарушать рабочий процесс». Декретный отпуск для мужчин оказался тем, что было нужно и стало доступным для всех.

Один из двух главнейших руководителей в области инжиниринга в «Этой Компании» однажды надел розовый костюм зайчика, чтобы встретить детей, пришедших в офис в «День ребенка на работе». Иногда родительство – это повод для радости на работе, а не отвлекающий фактор, который необходимо задвинуть подальше. Так были окончательно развеяны мои ложные предположения о том, что наличие семьи неизбежно навредит моей карьере и/или что моя карьера навредит семье.

Иногда родительство – это повод для радости на работе, а не отвлекающий фактор, который необходимо задвинуть подальше.

Нам всем нужны ролевые модели – люди, которые, кажется, хотят того же, что и мы, и получают желаемое, а заод-

но своим примером указывают нам верный путь. Тот вклад, который вы вносите в начале своей карьеры, впоследствии многократно окупит себя, но будет сложно полностью отдаваться делу компании, опасаясь вынужденного ухода, если работа вдруг окажется несовместимой с планами на личную жизнь.

Справедливый труд приносит больше прибыли и удовольствия

В той среде, где я чувствовала себя в безопасности и комфорте на равных началах с коллегами, я трудилась с максимальной отдачей. Я посвящала работе всю себя. Мы с командой успешно выполняли обещание «идти против закона больших чисел». Мы десятикратно увеличили доходность, одновременно сократив затраты. Мы создали невероятно прибыльный и быстрорастущий бизнес. Мы с большим удовольствием делали свою работу, выстраивая отношения, которые длились впоследствии долгие годы. Я обожала свою работу и свою команду. Вместе мы добились невероятно многого.

Предумышленная справедливость

Рабочая среда в «Этой Компании» сложилась не в резуль-

тате случайного стечения обстоятельств. В ней оптимизировали свое организационное устройство так, чтобы увеличить эффективность и довести инновации до максимальных отметок. Подобное устройство дало ей два огромных преимущества: непрерывающийся поток прибыли и справедливость. У «Этой Компании» было два ключевых принципа: взаимодействие сотрудников и уважение к индивидуальности.

Сотрудничайте, не принуждайте

Руководители «Этой Компании» считали, что в условиях современной экономики командование и контроль будут далеко не лучшими способами управления. Бюрократия неэффективна, к тому же она убивает инновации. У них было верное представление о том, что руководство сверху вниз, когда рабочим пчелкам говорят, что делать и как думать, подавляет продуктивность и креативность.

Поначалу «Эта Компания» пробовала экспериментировать, пытаясь разом избавиться от всех руководителей, что обернулось полной катастрофой – определенная иерархия все же необходима. Но она необязательно должна быть доминирующей. «Эта Компания» создала структуру, оказавшуюся эффективной *на практике*, – иерархию сотрудничества. В основу по-прежнему была заложена организационная схема с генеральным директором, вице-президентами, директора-

ми, топ-менеджерами и так далее. Но в этой модели лидеры на всех уровнях подчинялись реальной системе сдержек и противовесов, которая была встроена в структуру управления, внутренние процессы и организационное устройство компании.

Идея заключалась в том, чтобы лишить менеджеров традиционных ресурсов власти, таких как найм и продвижение сотрудников по служебной лестнице или решения о размере выплат. Эти обязанности передали командам, которые имели больше шансов принять справедливое решение. Ни отдельно взятый руководитель, ни даже генеральный директор в «Этой Компании» не могли нанять человека, минуя установленный процесс, как не могли и повысить сотрудника, минуя обязательный процесс продвижения по службе. Менеджеры не могли единолично принимать решения о выплатах бонусов или о размере зарплат. А высшее руководство поощряло сотрудников проявлять инициативу: лучше сделать и попросить прощения, чем не делать и ждать разрешения.

Никто не мог принуждать работников поступать против своей воли. Я никогда не забуду, как мне пришлось стать свидетельницей спора, возникшего между одним из трех главных руководителей компании и группой инженеров, работавших над проектом. Руководитель предложил конкретное решение, но у команды было другое видение. Босс не мог убедить их в собственной правоте, а поэтому предложил взять три-четыре сотни инженеров, работавших над проек-

том, чтобы провести небольшую практическую работу и доказать, что его концепция была верна. Участники команды возражали. «Будь это обычная компания, я бы заставил всех вас делать так, как считаю нужным! – воскликнул босс. – Я всего лишь хочу на практике проверить свое решение». Команда снова объяснила, почему идея не сработает и почему привлечение к работе над ее воплощением даже трех-четырех человек, не говоря уже о сотнях, принесет компании вред. В итоге руководитель позволил себе согласиться с отказом, а команда доказала свою правоту. Как результат – продукт пользовался невероятным успехом.

Именно это и характеризует хорошую систему: в ней процветает доверие. Процессы в «Этой Компании» по всем аспектам были оптимизированы для сотрудничества и не допускали принуждения. В период оценки эффективности труда качество работы менеджеров определяли подчиненные и наоборот. Когда люди в «Этой Компании» вели себя неподобающим образом, что, конечно, периодически случалось, они получали быструю и четкую обратную связь от своих коллег и начальства. А что происходило, если неподобающим образом себя вел менеджер? Он имел все шансы остаться без команды еще до того, как его собственный босс об этом узнает и примет корректирующие меры. Сотрудники «Этой Компании» могли легко переходить из команды в команду без одобрения руководителя. Дурные выходки боссов обходились слишком дорого, чтобы «Эта Компания» счита-

ла нужным за них платить.

Если скорость – это сверхспособность гепарда, то умение работать сообща – это сверхспособность людей.

Цель создания иерархии управления была двойственной и состояла в следующем: во-первых, обеспечить подотчетность; во-вторых, обеспечить услуги по кураторству и наставничеству, чтобы помочь сотрудникам в профессиональном развитии. Руководители несли ответственность, но их полномочия во многом не позволяли осуществлять пошаговый контроль над ходом выполнения задач. Им приходилось полагаться на умение создавать доверительные отношения с каждым подчиненным и на способность вдохновлять и побуждать людей к работе над общей целью.

Если скорость – это сверхспособность гепарда, то умение работать сообща – это сверхспособность людей. Выполняя совместную работу, мы полностью задействуем свои человеческие возможности, добиваясь в коллективном труде куда большего, чем в одиночку. Но если один человек стремится доминировать над остальными, не существует такого кошмарного дна, на которое мы не могли бы опуститься. Следовательно, чтобы сотрудничество было успешным, мы обязаны создавать организации, в которых идет активная борьба с любыми проявлениями насилия, такими как буллинг, притеснения, деспотизм, эгоцентризм и игнорирование фактов в принятии решений.

Уважайте индивидуальность каждого сотрудника, не требуйте соответствия вашим стандартам

Руководители «Этой Компании» считали, что разнородные команды отличаются большей способностью к созданию инноваций. А поэтому было важно уважать индивидуальность *всех* сотрудников. «Будьте громкими! – увещевал своих подчиненных генеральный директор. – Спорьте со мной! Если я неправ, то я хочу об этом знать». Уважение к индивидуальности было рабочей обязанностью всех сотрудников без исключения. Это вовсе не означало, что каждый мог болтать все, что вздумается. Или что некомпетентность одного и опыт другого имели одинаковую ценность. Или о допустимости нескончаемых споров и дебатов на рабочем месте. Однако уважение означало возможность для каждого быть услышанным без предрассудков и предубеждений. Требовалось оставаться открытым для различных точек зрения и самых разных способов самовыражения в жизни.

Жизнь – это череда перемен. Необходимо постоянно пересматривать и укреплять внедренные меры безопасности, не допуская, чтобы принуждение и требование соответствия чьим-то стандартам стали привычной частью совместного труда.

Первые дни в «Этой Компании» научили меня одной важной вещи: когда люди понимают, что компания ценит их полную отдачу в работе, когда они знают, что их выслушают, а не заставят замолчать, если у них возникнет потребность высказаться, – они работают эффективнее и добиваются лучших результатов в совместной деятельности. Расцветают инновации, и сама рабочая среда становится куда более справедливой. Все чувствуют себя счастливее, и таким образом возникает эффективный цикл.

Вот ключевой принцип Справедливого труда, который необходимо помнить. Это процесс, а не пункт назначения. *Вам нужно непрерывно стремиться к его достижению* – ежемесячно, еженедельно, ежедневно и ежечасно. Представьте, что ваше рабочее место находится на пике крутого холма. Вам открывается великолепный вид, но, чтобы насладиться им, вы должны каждый день подниматься на самую вершину.

Жизнь – это череда перемен. Необходимо постоянно пересматривать и укреплять внедренные меры безопасности, не допуская, чтобы принуждение и требование соответствия чьим-то стандартам стали привычной частью совместного труда. В противном случае главную роль в вашей корпоративной культуре займет несправедливость и сопутствующая ей неэффективность. Заветная цель по продуктивному сотрудничеству при одновременном уважении индивидуальности и обеспечении правом голоса каждого работника НЕ

бывает статичной. Внешние силы всегда будут уводить вас от нее.

Несправедливость в рабочей среде

Несправедливость в рабочей среде не всегда носит выраженный характер. Скорее, у человека возникает смутное ощущение, что какие-то вещи устроены неправильно, но ему сложно сказать, что именно не так, до какой степени все плохо, кто в этом виноват и как это исправить. Она подобна дурному запаху, который окутывает все вокруг и, кажется, доносится отовсюду одновременно. Цель этой главы заключается в идентификации различных взглядов и моделей поведения, от самых призрачных до самых ярких, которые в совокупности приводят к несправедливости в рабочей среде.

Но для начала я хотела бы рассказать вам историю из собственного опыта, которая иллюстрирует, насколько сложным может быть даже мимолетное общение. В каком-то смысле это была тривиальная встреча, продлившаяся не дольше 60 секунд. Но тем не менее она говорит о многом.

История: мистер «Английская булавка»

Я как раз собиралась публично выступить с рассказом о «Радикальной прямоте» для основателей и высшего руководства самых ярких стартапов Кремниевой долины. На конференции присутствовала пара сотен мужчин; я была одной из немногих женщин. Когда я уже собиралась выйти на сце-

ну, меня настиг один из участников с недовольно поджатыми губами.

«Мне срочно нужна английская булавка!» – проревел он мне. Он цеплялся за свою рубашку – у нее отвалилась пуговица, оголив его живот. Очевидно, он подумал, что я была одной из сотрудниц, обслуживающих мероприятие. Чтобы избежать подобных недоразумений, организаторы конференции выдали персоналу ярко-желтые футболки. Но все, что мужчина мог заметить, сводилось к его личным потребностям.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.