

□



Новая конфигурация рабочего мира состоит как бы из трех вложенных друг в друга колец. В центре находятся корпоративные жители, инсайдеры, высококвалифицированные руководители. В эту стержневую группу также входят технические специалисты, маркетинговые стратеги и торговые работники, выступающие в роли агентов между покупателями и фирмой. Стержневой части живется относительно хорошо, именно ей выгодна формула современного корпоративного бизнеса 1x2x3 – наполовину сократите число сотрудников, платите им в 2 раза больше и выпуск возрастет в три раза. Во внешнем кольце находятся взаимозаменяемые «одноразовые рабочие», малоквалифицированные клерки и чернорабочие.

А вот в среднем кольце мы видим что-то новое. Это люди, которые оказались вне предприятий, но работают на них. Я называю их портфельными индивидами. Вместо того, чтобы идти по пути карьерного роста, им лучше создать товар, услугу или приобрести навыки, составить портфель, иллюстрирующий эти предложения и искать для них покупателей.

\*\*\*

Прежде всего, мы должны будем отказаться от линейного – восходящего, как нам

хотелось бы думать – характера наших биографий. Портфельный образ деятельности не имеет ничего общего с линейным, когда одна работа ведет к другой – лучшей, а в конце нас ждет нечто под названием успех (или провал). Линейный характер постепенно утрачивают и другие сферы жизнедеятельности, одни из которых называют семьей, другие – развлечением, третьи – обязанностями.

Вместо этого портфельный образ заставляет относиться к жизни, как к круговой диаграмме, в которой разные сегменты означают различные виды деятельности и каждый раскрашен в свой цвет соответственно типу и объему предполагаемого вознаграждения. В одних случаях это деньги, в других – любовь, творческое удовлетворение, власть, радость и тому подобные вещи. И, конечно же, диаграмма эта находится в постоянном движении, в зависимости от посвященного времени, они увеличиваются или уменьшаются. В зависимости от полученной «прибыли» их расцветка становится ярче или тусклее, и происходит это не раз в несколько лет, а еженедельно, каждый день.

Для портфельщика карьера приобретает новый смысл. Портфельные люди складывают образцы своего труда в папки, в точности, как архитекторы или журналисты, и, пользуясь этими примерами, продают свои услуги.

Новое представление о карьере уже входит в обиход. Менеджеры по связям с общественностью, эксперты по маркетингу, даже руководители проектов и торговые представители начинают относиться к своей деятельности, как к актерскому ремеслу, стремятся получить роли в хороших постановках и не ждут, что какую-нибудь из них они будут играть вечно. Организации, со своей стороны, если ходят удерживать у себя лучших

исполнителей, должны будут предлагать непрерывные серии привлекательных ролей. Чтобы удержать лучших портфельных карьеристов, одной бесплатной медицинской страховки уже недостаточно. Им необходимы сложности, которые нужно преодолевать, и возможность развиваться в своей профессиональной сфере, а также деньги, и работать они будут там, где могут найти первое, второе и третье.

В один прекрасный день нам всем - мужчинам и женщинам, стержневым сотрудникам и контрактникам - понадобятся наши портфели. В организациях будущего века люди будут уходить на пенсию в 55 лет, а то и раньше. В таком возрасте говорить о покое просто смешно.

Портфельная жизнь не всем придется по вкусу. Она дает максимум свободы, но заставляет жертвовать безопасностью – компромисс, который существует с древнейших времен. Без «трагедии начальника, субординации и рутины», как описывает работу в организациях один экономист, многие из нас не мыслят существования. Многие не знают, что делать, когда не надо манипулировать людьми или документами; некоторые не знают что делать, когда никто не манипулирует ими.

\*\*\*

Организации, которые относятся к своим работникам, как к занимающим должности, которых можно заменять и передвигать, лишь бы роль исполнялась так как надо, не могут претендовать на федеративное мышление. Организации, которые в награду за успехи практикуют повышение в должности каждые два года, не могут управлять людьми с уважением по принципу согласия.

Люди имеют как право, так и обязанность подписаться под своей работой. Именно так поступают новые профессионалы. Подпись на выполненной работе может быть лучшим рецептом для повышения качества.

Нет ничего более захватывающего и мало что возбуждает сильнее, чем работа в победоносной команде. Однако в крайнем своем проявлении она заканчивается почти что маниакальной одержимостью бизнесом. Для компании это может означать узость ориентации и приступы «группового мышления», убежденность, что мы создаем атмосферу, в которой нет места сомнению, из системы ценностей исчезает перспектива и объективность.

Какой бы заразной и возбуждающей не была бы такая атмосфера, она отнюдь не всем по вкусу. На самом деле самые интересные люди будут избегать таких «жадных организаций», потому что не желают вести столь одномерную жизнь.

При переходе к более плоским иерархическим структурам в компаниях вводятся системы участия в прибылях и оплата в зависимости от эффективности труда. Вскоре, надо полагать, годовая заработная плата будет состоять из четырех частей: базовой ставки или оклада, доли в прибыли фирмы, доли в групповом бонусе и персональной премии за личные достижения. Таким образом, высокая зарплата будет сопутствовать высокой производительности, а в коллективном договоре будут фигурировать только согласованные ставки оплаты труда и для сотрудников разных уровней квалификации. Чтобы вознаграждение не определялось произвольным образом, некоторые фирмы привязывают его к фиксированному проценту от созданной за год прибавленной стоимости.

Менеджер должен завоевать авторитет и получить полномочия у тех, на кого они распространяются. Это практический вывод из принципа субсидиарности. В компаниях, в которых доминируют новые профессионалы, уже нельзя приказывать людям что-то делать, если они не уважают вас, не соглашаются с вами.

\*\*\*

«Синдром нездоровой планировки». Как уверяет Брюс Ллойд в своем энциклопедическом исследовании «Offices and Office Work: the Coming Revolution», этим современным недугом страдают порядка 80% всех офисных работников. Я говорю о чем-то менее заметном и гораздо более опасном, что может быть названо вирусом работы в организации. Причем вирус этот имеет две разновидности.

Один начальник отдела кадров сказал мне, что атмосфера в его организации – довольно крупной и известной – пропитана страхом. Не страхом физического насилия, а страхом нарушить правила, допустить ошибку или задеть не того человека. Вторая разновидность – сверхурочные.

\*\*\*

Плоские структуры управления дают результат лишь тогда, когда сотрудники пользуются доверием руководства. Источник экономии – уменьшение числа контролеров и согласований, инспекций и супервайзеров. Увеличение же числа и сложности исполняемых функций означает, что люди должны действовать по собственной инициативе, предполагающей большое число ошибок. Наказывайте за них, оставляйте их в корпоративной памяти и можете быть уверены – проявлять инициативу больше никто не будет. Вновь появятся уровни командования, контроля и экономии – как не бывало.

Для чего вообще нужна жизнь, если, конечно, она является большим, чем просто генетической случайностью. Организация бизнеса – действительно ли стоит тратить

лучшую часть жизни на то, чтобы обогащать акционеров. Зачем Человеку еще больше богатства, когда у него уже есть достаточно для того, чтобы вести безбедное существование? Чтобы над его могилой установили плиту с надписью типа «Здесь лежит Чарльз Хэнди, который прославился своими расходами?»

\*\*\*

Путем к прогрессу обычно оказывается компромисс, а не победа. Организации должны давать людям большую свободу, чем ту, к которой они привыкли, чтобы сохранить их лояльность и умственные способности.