



## ГЛАВА ДЕВЯТАЯ

# ПЯТЬ ВЕСКИХ ПРИЧИН СТАТЬ ДЕМОКРАТИЧЕСКИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**М**ы начали изучение демократического предприятия с мысли Токвиля, что «поле возможностей намного обширнее, чем люди, живущие в разных обществах, готовы представить». Мы можем также вспомнить призыв Уоррена Бенниса объединить усилия для построения того, что он называл «замечательными организациями». В определенном смысле эта книга – об «объединении наших усилий». О роли, которую мы можем сыграть в поддержке принципов демократии. О средствах, с помощью которых эти шесть принципов могут оздоровить нашу трудовую жизнь и вдохнуть новую жизнь в организации, членами которых мы являемся.

Создание «замечательных» организаций – несомненно, хорошее дело. Компании, следующие некоторым, если не всем принципам демократического предприятия, создают места, где людям хочется находиться. Представьте себе Нину, когда она с воодушевлением и удовольствием берется за сложные проблемы. Или Грега, совершающего зигзаги от одного интересного задания к другому. Или Стюарта, испытывающего радость от сбалансированной жизни.

Но служит ли создание замечательной организации достаточным основанием для общего блага служащих? Демократическое предприятие, безусловно, обладает потенциальной способностью увлекать и воодушевлять служащих. Но служащие – лишь одна из полноправных заинтересованных сторон. Для финансово заинтересованных кругов вопрос заключается в устойчивых и приемлемых экономических результатах. Может ли поддержка шести принципов демократии построить финансово успешные организации?

Мой ответ – безоговорочное да. Наше исследование позволяет предположить, что демократические принципы могут играть роль ключевого фактора, способствующего сохранению долговременного здоровья организации. Самые демократические компании в нашем исследовании (НР и Kraft Foods) показывают и наилучшие результаты.<sup>1</sup> У каждой организации есть веские причины исповедовать принципы демократического предприятия. Но есть две особые ситуации или события в жизни организации, когда поддержка шести принципов демократии могла бы оказать реальное и значительное воздействие на долгосрочную финансовую стабильность.

Первая ситуация – когда компания действует в условиях нестабильных и непредсказуемых рынков и экономических событий. Именно тогда организационная подвижность приобретает решающее значение. Подвижные компании способны скорее реагировать, быстрее двигаться и плавно ускоряться. Для любой компании, вступающей в период неопределенности, способность каждого служащего оставаться подвижным может стать главным определяющим фактором успеха. Демократические предприятия более энергичны.

Во-вторых, в истории многих компаний бывают периоды, когда финансовый успех зависит от способности к быстрой интеграции. Это может быть интеграцией недавно приобретенного или совместного предприятия. Это может быть внутренней интеграцией нескольких разных стратегических подразделений компании. В этот момент скорость и практическая осуществимость интеграции будет фактором, благоприятствующим долгосрочным финансовым результатам. Демократические предприятия обладают большей способностью к успешному объединению.

Существует множество причин, почему компании, пытающиеся жить в согласии с шестью принципами демократии, более подвижны и больше способны к объединению. Многие из этих причин

были исследованы тремя гражданами или при описании компаний, прокладывающих дорогу выбору и многообразию. Но кроме них есть еще три веские причины, почему каждому лидеру, каждой команде руководителей и каждому специалисту HR следует активно действовать ради создания более демократического места работы.

Первая – служащие, живущие в условиях демократии, более заинтересованы, преданы делу и готовы предоставить свой потенциал в распоряжение организации. Вторая причина – знакомство с демократией в организациях снижает потенциальную возможность конфликта и позерства и создает решения, от которых выигрывают все. Наконец, организации, пытающиеся жить по этим шести принципам, – это места, где процветают справедливость и честность. Это не только положительно само по себе, но и является фактором, значительно повышающим заинтересованность служащих.

## Служащие в условиях демократии более заинтересованы

Основой демократического предприятия являются граждане, преданные организации и имеющие согласующиеся с ней ценности и убеждения. Это предпосылка к шестому принципу – ответственности и обязательствам, которые граждане способны и готовы брать на себя вследствие понимания общей цели.

Когда люди заинтересованы и преданы делу, они с большей вероятностью будут действовать в интересах компании, снижается необходимость управлять ими и контролировать их работу, поскольку их интересы совпадают или согласуются с корпоративными.

Вовлеченность граждан в демократию всегда была в центре внимания. Вспомните вовлеченность граждан древних Афин: они играли активную роль в собственной судьбе и судьбе государства. Или подумайте о таких людях, как Джон Стюарт Милль, которые писали о либеральной демократии и своей убежденности, что именно участие подрывает пассивность и способствует всеобщему благоденствию. Индустриализация и механизация двадцатого столетия низвели участие до роли, которую отводили ему Вебер и Шумпетер. Это стало просто участием в избрании тех, кто принимает решения в бюрократической организации.

В компаниях, которые мы изучили, участие охватывало многие аспекты трудовой жизни. Оказывало ли оно сколько-нибудь значительное влияние на работу индивидов или групп?

Свидетельства такой связи яснее всего проявились в ВТ. Для Стюарта возможность активно участвовать в определении деталей своего сотрудничества и жить в условиях многообразия была важным фактором, предопределившим то, что он остался в компании. Но повысилось ли качество его работы? Неизвестно. Зато мы можем взглянуть на это через серию проб по созданию выбора места и времени, предпринимавшихся группой ВТ с 1980-х годов. С самого начала проекта выбора времени и места группа ВТ скрупулезно измеряла результаты работы групп, участвовавших в эксперименте, систематически собирая и анализируя данные. Они включали такие показатели работы, как удовлетворенность потребителей, время, фактически затраченное на выполнение задания, и процент выполненных заданий, а также показатели, характеризовавшие чувства и отношение участников. Данные собирались в ходе ежегодного опроса каждого служащего, углубленных обсуждений и фокус-групп. Результаты исследования служат ясным доказательством того, что участники эксперимента показывают лучшие результаты, чем люди в параллельных группах, выполняющие такую же работу, но без возможности выбора.

Например, инициатива «Свобода работать» начала действовать в 1998 году лишь с 18 участниками, 9 мужчинами и 9 женщинами, в английском Кардиффском центре разработки – в группе программистов, обладавшей высокой рыночной ценностью. Хотя это была группа, работавшая далеко не на пике своих возможностей. Как говорит один руководитель первых проектов: «У них была сравнительно высокая текучесть кадров, да и качество работы и посещаемость не из лучших. Они, конечно, не были худшими, но и лучшими они тоже не были». Беседы, проводившиеся с группой в то время, показывали, что у каждого сотрудника были свои требования и потребности – и часто упор делался на недостаточное равновесие между трудовой и личной жизнью, что было основной причиной неудовлетворенности и текучки. Не особо надеясь на успех, руководство предложило служащим обязательные стандарты исполнения работы и предложило группе разработать собственный график. Члены группы работали индивидуально, а затем коллективно над составлением



расписания работы, которое устраивало всех. Оно стало тем документом, в соответствии с которым люди работали. В конце первого года руководство группы провело обследование удовлетворенности потребителей, мнений коллег, внутренних потребителей и изучило данные о результатах работы, собиравшиеся в рабочем порядке с помощью систем управления эффективностью. Особое внимание было уделено показателям текучести кадров в группе и уровням посещаемости. Руководитель продолжает:

*Люди стали великолепными работниками, они отладили систему, доставлявшую проблемы, с невероятной быстротой и мастерством. Они завязали замечательные отношения с Индийским центром разработки программного обеспечения, поскольку многие работали по ночам всякий раз, когда это было им удобно, так что у нас не было проблемы часовых поясов. Производительность поднималась, текучесть кадров падала. У нас были люди, отказывавшиеся от более высокооплачиваемых должностей только затем, чтобы сохранить гибкость, которую они выработали.*

При обзоре этой истории первых попыток ВТ циники могут припомнить исследования Готорна в США в 1930-е годы, показывавшие, что любое вмешательство, независимо от его природы, создает первоначальное повышение производительности просто потому, что объекты вмешательства чувствуют, что их ценят и им доверяют. Это могло бы служить одним из объяснений кардиффской истории. Но интересно то, что эти первоначальные результаты были воспроизведены в ряде других инициатив, развернутых начиная с 1999 года в разных частях ВТ, и, что еще важнее, они не снижались со временем.

В конце 1998 года экспериментальная инициатива «Свобода выбирать» была развернута среди 3000 полевых инженеров, работавших в разных местах Соединенного Королевства. В то время система оплаты труда полевых инженеров предусматривала оплату сверхурочной работы в выходные дни и по вечерам. Это вело к ненадлежащему исполнению: инженеры не завершали работу, чтобы их премии максимально увеличивались благодаря систематическим выходам в выходные дни. Как и в первой группе, этот предварительный эксперимент дал полевым инженерам возможность работать в группах и сообща решать, какие работы они собираются делать, какой член

группы будет выполнять каждую конкретную работу. Многие из этих разговоров происходят по мобильным ноутбукам, используемым с 1999 года в рамках технологии динамического расписания. Эта технология составления расписания позволяла сводить воедино различные данные для выработки конкретного варианта расписания. Оно включало задания, которые нужно выполнить, возможности каждого инженера, его место работы, доступность инженеров и предпочтительный для них график. С точки зрения инженера основой схемы была система баллов, которые можно было заработать, выполняя дополнительные задания или тренируя других людей («завязывание дружбы»). Таким образом, инженеры могли выбирать: зарабатывать больше денег или работать меньше времени. Предварительный эксперимент закончился в марте 2002 года и стал частью обычной практики для 20000 инженеров. Преимущества были очевидны. В среднем инженеры зарабатывали больше, они работали на 2 часа в неделю меньше, производительность выросла на 5%, а качество обслуживания – на 8%. Как заметил один инженер: «Я зарабатываю свои премии благодаря повысившейся производительности, а не сверхурочной работой». Другой добавляет: «Моя жена работает посменно фельдшером, так что это помогло нам проводить больше времени вместе. У меня также есть время выезжать на мотоцикле».

В тот же период ВТ начала экспериментировать с работой на дому. Исследования показывали, что у людей, работавших из дома, значительно увеличивались приверженность и заинтересованность. К 2002 году около 6000 человек постоянно работали дома, и тысячи людей работали из дома время от времени. Надомные работники в ВТ в среднем на 20% продуктивнее своих коллег, работающих в офисе; на 7% счастливее и довольнее; а также обеспечивают более высокие уровни удовлетворенности потребителей и качества услуг. Коэффициент удержания выше у тех, кто работает из дома. Этот фокус на выборе и гибкости оказал реальное воздействие на то, как ВТ воспринимается и инвесторами, и потенциальными служащими. В 2001 году ВТ заняла 8-е место в этическом торговом индексе FTSE4GOOD\*; она была признана лучшей телекоммуникационной компанией по Индексу

\* Индекс на Лондонской фондовой бирже, по которому отслеживается курс акций тех компаний, которые отвечают требованиям с точки зрения сохранения окружающей среды и этических принципов в своей деятельности.



социальной ответственности Доу-Джонса; а также завоевала награду «Работодатель года» в Соединенном Королевстве.

Демократические предприятия предоставляют людям право выбора. В соответствии с третьим принципом, «индивиды имеют возможность развивать свою природу и выражать свои разнообразные качества», а по четвертому принципу «индивиды способны участвовать в определении условий своего сотрудничества». Именно возможность работать по гибкому графику создала инженерам ВТ условия, в которых они могли реализовать свои потребности и в то же время удовлетворить потребности организации. Именно ситуация выбора места позволила служащим ВТ построить трудовую жизнь, в которой, подобно Стюарту, они могли выражать то, что для них было важно. Под этой широкой констатацией скрываются два вспомогательных фактора, которые в совокупности способствуют повышению заинтересованности и качества работы, по наблюдениям группы ВТ, проводившей предварительные эксперименты. Первый фактор: благодаря предоставлению права выбора компании и служащие приходят к тому, что можно было бы назвать взаимовыгодными решениями. Второй фактор: вступая в равноправные отношения, организация ведет себя более честно и справедливо.

## На демократических предприятиях принимают взаимовыгодные решения

Для Грега Гримшоу в ВР возможность выбирать среди множества ролей была взаимовыгодным решением. Он «выигрывает», поскольку его движение зигзагом отвечает его собственным стремлениям и желаниям. ВР «выигрывает», поскольку приобретает человека с широкими навыками и имеет возможность заполнять вакансии в отдаленных местах. То же самое справедливо в случае Стюарта Кирни в ВТ. Он «выигрывает», поскольку может работать из дома и достигать в своей жизни равновесия, которое критично для его благополучия и ощущения личной значимости. ВТ «выигрывает», поскольку таланты и проницательность Стюарта остаются в компании, а не переходят к конкуренту.

Наилучшими возможными отношениями между индивидом и организацией являются взаимовыгодные решения, при которых



оба выигрывают и никто не проигрывает. В определенном смысле граждане древних Афин участвовали в принятии взаимовыгодных решений. Они получали от государства относительную безопасность и стабильность, а также благоприятную возможность выразить свои таланты. Государство приобретало отзывчивых и участвующих в его делах граждан. В работах Джона Стюарта Милля и Джона Локка мы видим ту же взаимовыгоду. Через участие «высвобождаются энергии» граждан и создаются «изобретательные решения и успешные стратегии». И благодаря этому государство «выигрывает», поскольку таланты граждан сосредоточены на государственных задачах. Для Маркса и Энгельса мир никогда не будет местом, где выигрывают все. Наоборот, хозяева будут всегда выигрывать, а рабочие проигрывать. Единственный способ добиться нового равновесия заключается в том, что они называли «коллективными действиями», с помощью которых власть хозяев могла быть уравновешена коллективной силой рабочих.

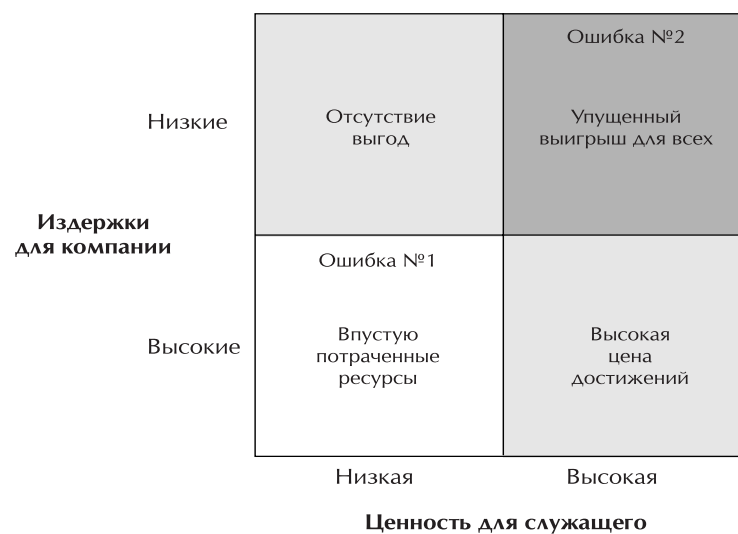
Принципы демократического предприятия предоставляют возможность принятия взаимовыгодных решений без необходимости коллективных действий. Это достигается благодаря тому, что организация взаимодействует с индивидами скорее на индивидуальной основе, чем коллективной. Отсюда следует вывод, что, вступая в равноправные отношения, индивид может сочетать то, что для него важно, и конкретные условия организации.

Выбор, выражающий отношения между индивидом и организацией, может быть описан с помощью двух ключевых осей. Первая ось – ценность выбора и польза, которую он приносит индивиду. Некоторые выборы могут представлять высокую ценность, а другие – меньшую. Вторая ось – издержки компании при введении многообразия, необходимого для создания права выбора для служащих. Обычно некоторые аспекты многообразия дорого обходятся организации, другие – менее дорогостоящи.

Как иллюстрирует модель на рисунке 9.1, есть две фундаментальные и дорогостоящие ошибки, которые может совершить организация. Первая – ошибка *высоких издержек для компании/низкой ценности для служащих*. Это ошибка впустую растроченных ресурсов. Непроизводительная трата ресурсов происходит, потому что компания предоставляет индивидам ресурсы, имеющие для них малую ценность. Предоставление дорогостоящих пенсионных пособий людям, которые их не ценят, является примером такой ситуации. Это был как раз тот

урок, который получила группа, занимавшаяся вопросом вознаграждений в AstraZeneca. Когда была введена новая схема вознаграждения, заложенное в ней многообразие позволяло служащим совершать выбор. Вследствие этого группа узнала, например, что некоторыми молодыми, мобильными служащими затраты, которые несла компания, чтобы обеспечить им большие пенсии, воспринимались как имеющие очень ограниченную ценность. Как AstraZeneca, многие компании совершают подобные ошибки. В AstraZeneca это стало просто расточением ресурсов на предоставление людям того, что они не ценят. Однако другой аспект ошибок этого типа гораздо более проблематичен.

Это случается, когда компания предоставляет служащему дорогостоящий ресурс, который для него не просто не имеет никакой ценности, но фактически её уничтожает. Это может иметь место при предоставлении офисных помещений. Не каждый хочет работать из дома, и не каждую работу можно выполнять на дому. Однако есть



**Рисунок 9.1. Взаимовыгодное решение**

люди вроде Стюарта, которые действительно дорожат такой возможностью, и есть некоторые работы, которые можно выполнять на дому. Предоставляя служебные помещения людям, которые ценят работу на дому, компания не только не получает никакой выгоды, но и потенциально уничтожает их заинтересованность и продуктивность. Возьмите ВТ, где высшее руководство обнаружило, что, когда они дали людям возможность работать из дома, более 6000 человек воспользовались ею. Эти растроченные ресурсы (в данном случае – служебные помещения), которые они сэкономили, в сумме составляли более \$300 млн в год. Но, что еще важнее, группа обнаружила, что люди, которые ценили работу на дому и имели такую возможность, были более продуктивными и заинтересованными. Компания перешла от ситуации выбрасываемых на ветер ресурсов к взаимовыгодному решению.

Вторая ошибка – *низкие издержки для компании/высокая ценность для служащих*. Это ошибка упущенного выигрыша для всех. Некоторые выборы обходятся организации сравнительно недорого, но представляют значительную ценность для индивида. Многие из семи аспектов многообразия как раз подпадают под эту категорию. Открытие внутреннего рынка труда обходится ВР относительно дешево, но имеет огромную ценность для Грега Гримшоу. Предоставление людям возможности разделять должности – это сравнительно бесплатный выбор для организации, но, как обнаружили в ВТ, он может значительно повысить качество трудовой жизни некоторых людей.

Понимание того, что имеет ценность для служащих, чрезвычайно важно для достижения взаимовыгодного решения. Для группы в AstraZeneca, которая моделировала выборы, совершаемые служащими, настоящим сюрпризом была степень различий между ними. Так, служащие заметно различались по тому, как они пользовались возможностью покупать выходные дни. Пользуясь «Выбором отпуска», больше 30% служащих брали базовый отпуск, 30% склонялись к максимуму, тогда как оставшиеся распределяли его во времени. У каждого служащего была своя особенная причина, почему он решил сделать так, а не иначе, и она менялась год от года. Обычно в первый год служащие совершали консервативные выборы, воспроизводившие их предыдущие пакеты. Когда они лучше осознавали свои потребности и больше узнавали об имевшихся вариантах, то начинали понимать, как извлечь пользу из выбора. Для молодой матери пакет,



который она выбирает, мог бы состоять из £8000 в розничных ваучерах, £6000 в ваучерах на уход за ребенком, £1000 пенсии и больничной страховки, велосипеда компании, £8000 наличными и выкупа максимума в десять дней отпуска. Для молодого продавца, получающего в денежном эквиваленте ту же зарплату, пакет мог бы состоять из £15000 на автомобиль его мечты, £3000 в розничных ваучерах и £7000 наличными. Строя доверительные отношения, эти компании предлагали лишь то, в чем нуждался отдельный служащий, и таким образом максимально увеличивали взаимную выгоду решения.

Многие отношения между индивидом и организацией выражаются либо в рамках «коллективных действий» Маркса и Энгельса, либо шумпетеровского видения минимально участвующих индивидов. На демократическом предприятии есть возможность строить равноправные отношения участия и заинтересованности, которые ведут к взаимовыгодным решениям.

## Демократические предприятия более честны и справедливы

Ценность демократического предприятия интуитивно воспринимается через заинтересованность и настрой граждан и создание ситуаций, в которых выигрывают все. Под этим скрывается третья ценность демократического предприятия – справедливость и честность.

Это описано в первом принципе: «взаимоотношения между организацией и индивидом равноправны»; в четвертом принципе: «индивиды способны участвовать в определении условий своего сотрудничества»; и в пятом принципе: «свобода одних существует не за счет свободы прочих». Как показывает исследование демократии, компании заметно различаются по своей способности обеспечивать справедливость и честность. Но как бы это ни было трудно, ценность безусловна.

Справедливость и честность имеют значение для компании, поскольку являются одной из ключевых движущих сил заинтересованности и активности служащих. Обычно мы оцениваем эти качества по трем измерениям. Первое, называемое *процедурной справедливостью*, дает ответ на вопрос: «Справедлива ли процедура?». Является ли сам процесс, его механизмы и правила на самом деле

справедливыми и честными? Второе, называемое *справедливостью распределения*, – это ответ на вопрос: «Насколько честно распределение ресурсов, вытекающее из процедуры?». Это может быть распределение времени, денег или других ресурсов. Вопрос тут не в средствах, которыми осуществляется распределение, а скорее в его результатах. Каков итог для каждого индивида? Последний аспект справедливости, называемый *интерактивной справедливостью*, снова относится скорее к средствам, чем к целям. Вопрос в следующем: «Обходятся ли со мной справедливо и с уважением моего достоинства?». Понятия справедливости и честности много изучались за последнее десятилетие, и сейчас существует полное согласие относительно роли, которую они играют в организациях.<sup>2</sup> А именно, служащие, которые убеждены, что с ними обошлись нечестно или несправедливо, менее преданы делу и заинтересованы, менее склонны быть новаторами и энергично работать. Аналогично, те, кто верит, что с ними обращались справедливо и уважали их достоинство, с большей вероятностью будут заинтересованными и преданными делу.

Справедливость и честность создаются и реализуются на демократическом предприятии главным образом через механизм выбора. Когда нам предоставляют право выбора перед принятием решения, мы воспринимаем сам процесс и последствия более позитивно. Это может касаться распределения вознаграждения, выбора наставников или условий работы.

Например, возможность выбирать, входит ли право покупки акций компании в общий пакет зарплаты, влияет на восприятие справедливости и в итоге – на приверженность служащих.<sup>3</sup> Если предоставляется право выбора стратегии инвестирования, как в случае AstraZeneca, то служащие позитивно относятся к последствиям, даже если цена акций падает. Однако при отсутствии права выбора в вопросе распределения акций компании служащие в той же ситуации чувствуют себя ущемленными. В первом случае люди воспользовались своим правом выбора и поэтому готовы жить с его последствиями, каков бы ни был исход. Во втором случае выбора не было, и поэтому люди чувствуют себя бессильными перед лицом последствий.

Эти единичные случаи процедурной несправедливости (индивиду не было предоставлено право выбора) могут оказывать воздействие, выходящее далеко за рамки вопроса, в котором была допущена несправедливость. Служащие, убежденные, что с ними плохо обошлись



в одной ситуации, переносят это чувство на другую. Возьмем двоих ученых-исследователей в AstraZeneca. После слияния компании они сидели в противоположных концах офиса и разговаривали о политике предоставления машин. Очень быстро выяснилось, что один ученый имеет значительно более роскошный автомобиль, чем другой. Второй почувствовал себя ущемленным. Это явная несправедливость. Хотя они сидят в одном офисе, имеют одинаковые должности, его коллега находится явно в более выгодном положении. Интересно, что когда дело доходит до чувства ущемленности, прошлая история, почему так получилось (например, другая компания продавала автомобили в счет жалованья), не учитывается. Главное соображение: в данный момент один автомобиль больше другого. Ученый с меньшим автомобилем склонен тогда переносить это ощущение несправедливости на другие аспекты трудовой жизни. Метод ранжирования по результатам работы тоже может восприниматься как несправедливый; или отпускные не такие, какими им следует быть. Легко понять психологический феномен, лежащий в основе этого. Человек потерял веру в компанию, а это означает, что он больше не может «принимать на веру» то, что раньше считалось само собой разумеющимся. Кстати, как обнаружили в AstraZeneca, прозрачный выбор разрешил автомобильную проблему в два счета. Один ученый по-прежнему мог иметь лучший автомобиль, но другой будет теперь знать, что это было вопросом личного выбора. В результате он не чувствовал себя обиденным (а может быть, даже испытывал легкое самодовольство) оттого, что они сделали разный выбор. Мораль: не забывайте, что единственный промах при создании одной практики, которая воспринимается как несправедливая, может иметь гораздо более широкие последствия.

Из трех аспектов справедливости и честности именно третий аспект – интерактивная справедливость – оказывает наибольшее воздействие на установки приверженности и заинтересованности служащих.<sup>4</sup> Это относится к тому, как люди воспринимают обращение с ними в ходе таких процессов, как подача заявления на занятие должности, обсуждение работы с руководителем или ведение переговоров о прибавке жалованья. Эти восприятия имеют решающее значение для формирования мнения индивида о справедливости и честности, и в итоге, для его заинтересованности и приверженности. Люди хотят, чтобы с ними обращались достойно, и хотят чувствовать, что к их мнению и заботам прислушались. По сути, они хотят



равноправных отношений, а не разговора родителя с ребенком. Те, кто считает, что с ними обращаются как с детьми или непочтительно, вряд ли оплатят организации проявлением гибкости и заинтересованности, выходящей за пределы служебных обязанностей.

Главное препятствие на пути к созданию права выбора и демократии – реальная обеспокоенность со стороны руководства, что это откроет ящик Пандоры, полный несправедливостей – сильные будут делать свой выбор за счет слабых. В действительности мы наблюдали обратное – демократия повышает справедливость и честность. Исторически в компаниях в избытке присутствовал выбор особого рода как результат закулисных сделок между руководителями и членами их команд. Обычно эти сделки основываются на власти, политике и фаворитизме или на напористости служащих.<sup>5</sup> Критерии заключения сделки были окутаны тайной, правила участия редко сообщались, а последствия были неясными. Это создавало ощущение несправедливости и нечестности в отношении тех, кто остался за бортом этих сделок.

Создавая право выбора и делая правила ясными, компании устраняют многие проявления нечестности и несправедливости. Они повышают процедурную честность, поскольку процедуры выбора неизбежно приносят с собой прозрачность и информацию. Как замечает директор HR Малкольм Харрелл:

*В AstraZeneca создание прозрачности одним махом устранило всю нечестность. Например, каждый получает отпуск с одинаковой общей продолжительностью. Так что не нужно заключать никаких закулисных сделок. Люди воспринимают процессы как честные. Каждый служащий имеет те же самые правила, те же 18 вариантов выбора, тот же процесс отбора и ту же прозрачность информации. Любой человек может войти в систему и смоделировать ряд сценариев, которые похожи на сценарии его коллег или совершенно отличны.*

Свобода выбора оказывает положительное воздействие на справедливость распределения, поскольку люди совершают активные выборы, касающиеся распределения ресурсов. Например, в группах разработчиков ВТ инженер с меньшей премией не чувствует себя ущемленным тем, как распределяются премии, поскольку у него



было право увеличить свою премию, но он решил взять время вместо денег. И, наконец, право выбора воздействует на интерактивную справедливость, поскольку сам процесс предоставления выбора переводит отношения из плоскости родитель-ребенок в равноправные. Так, в McKinsey обсуждение дальнейшего развития происходит в условиях полного знания об индивиде, о наставниках и тренерах и о возможных проектах. Обсуждения такого рода безоговорочно переключают бремя зрелости и ответственности на плечи служащего.

Фундаментальная ценность того, что предлагает демократическое предприятие, заключается в том, что служащие более преданы и ориентированы на организацию, больше способны приходить к взаимовыгодным решениям и действовать справедливо и честно. Но как это сказывается на финансовых результатах компании? Как показало исследование демократии, две самые демократические компании к тому же и финансово успешны. За последнее десятилетие и HP, и Kraft Foods продемонстрировали лучшие результаты, чем многие их конкуренты. Я убеждена, что есть две главные причины, почему это так: демократическое предприятие более активно и обладает большей способностью к росту через интеграцию.

## Демократические предприятия более активны

Независимые, проициательные служащие, работающие в обстановке многообразия и всеобщей целеустремленности, коллективно создают активные, приспособляемые организации. Они чутко улавливают первые признаки перемен в окружающей среде и могут приспособливаться и реагировать на новую информацию. Посмотрите на Грега в ВР и его интерес к работе в Азербайджане. Благодаря информации о будущих деловых тенденциях и целях, которую он получал на региональных совещаниях в ВР, Грег был в состоянии распознать стратегическое значение Азербайджана в поисках нефти. На базе этой информации он начал искать благоприятные возможности в этом регионе и подавал заявления на должности, когда открывались вакансии. В то же время его коллеги, имевшие доступ к аналогичной информации и схожую целеустремленность, предпринимали схожие действия. Таким образом, когда месторождения в Азербайджане начали



давать нефть, многие профессионалы могли собраться там в «стаю». Вследствие этого ВР была в состоянии быстро сосредоточить одаренных людей в этом важнейшем регионе. Вспомните, что никакой корпоративный эдикт не торил путь в Азербайджан. Ни Родни Чейз, ни Джон Браун не манипулировали структурами вознаграждения компании и не приказывали людям переезжать в этот регион. Наоборот, это было больше похоже на стаю независимых профессионалов, действующих независимо и использующих организационные цели и информацию как компас при выборе направления.

Компании, ведущие себя демократично, дают много примеров проявления такой активности. Обдумайте то, как сотрудники в McKinsey ищут и находят проекты; как инженеры в ВТ согласовывают расписание, которое охватывает 3000 человек; как геологи в ВР находят свою следующую работу; или как работающие матери в НР вырабатывают ритм места и времени. В каждой из этих ситуаций люди действуют в рамках «открытых систем», в которых существует большое многообразие и широкая свобода действий.

Механизмы подвижности многообразны. Например, то, что происходит в некоторых из этих ситуаций, можно было назвать маленькими победами.<sup>6</sup> Как мы видели, группа разработчиков ВТ в Кардиффе научилась договариваться о коллективном расписании работы со своей параллельной группой в Бангалоре в Индии. Тем самым они производили небольшие, последовательно возрастающие корректировки в своей повседневной работе, которые позволяли повысить качество их коллективного труда. В то же время руководители в ВТ экспериментировали с работой на дому и в офисе. На первых порах технология была не на высоте, но по мере её развития тоже случались маленькие победы, и они были в состоянии быстро приспосабливаться в манере, которая была удобна как им, так и их клиентам. Или посмотрите, как быстро был способен двигаться Матиас Оберхолцер в McKinsey, когда увидел в сегменте спортивных клиентов благоприятную возможность для быстрого развития собственных навыков при одновременном построении коллективной базы знаний.

В каждой из этих компаний подвижность создавалась отчасти благодаря тому, что люди совершали выбор, и присутствовало достаточное многообразие, из которого они могли выбирать. Многообразие имеет решающее значение, поскольку в сложной окружающей среде, в которой действуют эти компании, крупными изме-



нениями труднее управлять. Они обычно влекут за собой одновременное управление таким большим количеством переменных, что приходится прилагать огромные усилия, чтобы научиться чему-то на опыте. Окружающая среда во многих случаях меняется быстрее, чем можно себе представить, планируя корпоративные перемены. Потребовались бы огромные и, вероятно, неосуществимые программы перемен, чтобы определить карьерные траектории для каждого работника в ВР или создать управляемый процесс распределения проектов в McKinsey.

Альтернатива, которую мы можем наблюдать в этих компаниях, заключается в том, чтобы позволить происходить маленьким постепенным переменам, совершаемым многими людьми во многих местах. Таким образом люди быстро узнают, что дает эффект, а что нет, они делают возможными исследования, эксплуатацию и обучение.<sup>7</sup> Хотя существуют осязаемые результаты, их смысл и значение не являются чем-то застывшим. Получая свободу выбора и действуя в ситуации многообразия, служащие открывают новые благоприятные возможности и отказываются от старых предположений. Эти маленькие шаги были экспериментами, скорее разнообразными, чем однородными исследованиями, обеспечивающими обучение и продвижение вперед. Каждая личность, которую мы видели совершающей выбор, делала это индивидуально. Тем не менее в условиях богатства информации и понимания общей цели они начинали действовать, как стая птиц, и быстро приспосабливаться к меняющимся обстоятельствам. Благодаря праву выбора эти индивиды становятся активными, как индивидуально, так и коллективно.<sup>8</sup>

## Демократические предприятия больше способны к единению

Организационный рост происходит главным образом вдоль двух главных осей. Первая – это ось слияний и поглощений; вторая – ось нововведений за счет интеграции. Для обеих стратегий роста интеграционные способности демократического предприятия предоставляют хорошие возможности реализации.

Для многих пионерских компаний построение общей и прозрачной платформы многообразия было важнейшей частью стратегии



слияния и интеграции.<sup>9</sup> Когда Джон Браун в ВР решил инвестировать больше \$100 млн в создание глобальной платформы для служащих, предоставляющей доступ к карьерным и проектным возможностям, его стремления были ясны: «Каждый в ВР, независимо от компьютерной системы его компании, мог войти и стать частью одной глобально действующей системы». Это означало интеграцию более 150 новых платежных ведомостей и 275 внутренних сайтов – наследие, доставшееся от ВР и четырех компаний, с которыми она слилась за пять лет. Лишь тогда ВР оказалась способной использовать технологию, чтобы предоставить возможность выбора всем своим 160000 служащих.

Интеграция была также главной движущей силой в AstraZeneca. Zeneca отделилась от ICI в 1993 году и слилась с находящейся в Швеции фирмой Astra в 1999-м. Объединение двух компаний создало настоящее неравенство – например, двое ученых, сидевших в одном кабинете, могли иметь совершенно разные автомобили и отпускаемые. Как вспоминает директор HR Малкольм Харрелл:

*Те, кто работал в Astra, считали, что в Zeneca ученые находились в более выгодном положении, а работавшие в Zeneca считали, что в лучшем положении находились ученые в Astra. В действительности, полный пакет и там, и там был примерно одинаковым.*

Следующие за слиянием переговоры о политике предоставления автомобилей и пенсиях занимают непропорционально большую часть времени руководства при ограниченной отдаче. И даже после этого неизбежно остается подозрение, что одна группа устроилась лучше других. Опыт, приобретенный Харреллом при предыдущих слияниях, научил, что слияние двух стратегий оплаты труда может быть дорогостоящим, поскольку новым стандартом неизбежно становятся более высокая пенсия или пособия. Как следствие издержки слияния планов оплаты труда увеличат затраты на рабочую силу на 10–15%.

Подобно Джону Брауну в ВР, CEO AstraZeneca Том Маккиллоп считал возможность введения выбора и прозрачности главным рычагом интеграции. Его стратегия заключалась в создании самого передового в отрасли пакета, объединяющего условия трудоустройства при одновременной защите доставшихся в наследство механизмов. Чтобы добиться этого, новый процесс оплаты труда, запущенный



по пятам слияния в апреле 1999 года, был построен на прозрачности и равной доступности выбора. Был подсчитан денежный эквивалент для каждого служащего («Заявление фонда преимуществ»), чтобы сделать лежавшую в основе логику открытой и понятной для всех. Таким образом, быстро была создана общая база выбора. Далее, одни и те же 18 вариантов выбора были доступны всем служащим. Механизмы развития у служащих понимания доступных им выборов были быстро развернуты во всех частях слившейся компании. Семинар по пенсиям, делящийся полдня, образовательные пакеты и телефонные линии – все это создавало платформу общего опыта, независимо от прошлого опыта индивида. Служащие быстро усвоили, что могут делать выбор, отражающий их устремления и личные обстоятельства, а не наследие их компании. Таким образом, компания получила возможность снизить издержки слияний с обычных 10–15% затрат на рабочую силу до 2% в первый год и до 0% во второй, когда первоначальные издержки были амортизированы и схема перешла на самофинансирование. С точки зрения служащих доступное им развитое финансовое планирование, соединенное с лучшим знанием альтернатив и выборов, увеличило фактическую стоимость их полного пакета оплаты труда на 5%.

В Университете Unisys открытый выбор подготовки был ключевой движущей силой в воссоединении функциональных и отраслевых групп. Хотя матричная структура могла иметь смысл с точки зрения измерения экономических показателей и подотчетности, она создавала беспрецедентный уровень конкуренции и неприязни между подразделениями. Вспомните слова Этти Маккормак: «Структура предприятия поощряла территориальность – «мое подразделение сделало эту инвестицию, поэтому я не буду ею делиться». Создание общей платформы выбора позволило использовать общий словарь подготовки для создания языка компетенций и навыков, способного непосредственно связывать содержание и компетенции ролей и деятельности на всех предприятиях. Ценность слияний редко реализуется в полной мере из-за множества разных причин, включающих взаимную подозрительность и недостаток быстрого обмена знаниями. Создавая прозрачные платформы выбора, эти компании быстро вошли в режим высокой продуктивности.

Принципы демократического предприятия и три структурных элемента создают систему, позволяющую ухватиться за организационные



возможности, находящиеся совсем близко. Исследование показывает, что для некоторых компаний демократия действительно дразняще близка, тогда как для других путь будет более длинным. Вызов: создание многообразия, простора действий и свободы выбирать. Все-таки, как продемонстрировали ВТ, ВР, Goldman Sachs и другие, это действительно возможно.

Мы увидели, что термин «демократическое предприятие» не обязательно оксюморон – компания может быть и демократической, и экономически жизнеспособной.

Должно ли это быть главной причиной для принятия этих шести принципов? С точки зрения инвесторских кругов это неизменно должно быть главной причиной. Но для сообщества служащих демократия – это возможности создания жизни, полной смысла и стабильно плодотворной. Недостаток личной независимости, ограниченный выбор, неясная, несогласованная организационная цель оказывают разрушающее действие на всех. По мере того, как мы вступаем в эпоху большей продолжительности жизни и можем ожидать, что проработаем ее большую часть, мы должны создавать организации, которые способны приносить радость и смысл. Если мы не сможем сделать этого, то обречем большинство людей на разрушение и душевные страдания.

Но за пределами финансовых кругов и сообщества служащих существует, по моему убеждению, глобальная причина, почему тем, кто работает в больших компаниях, следует задаваться вопросом, не могут ли эти шесть принципов быть реализованы еще полнее. Организации все больше становятся такими же важными для нас, как государства, гражданами которых мы являемся. Такие компании, как ВР, ВТ, Kraft Foods, Goldman Sachs, накладывают отпечаток на весь мир и имеют возможность влиять на жизни миллионов людей. Крупные, особенно многонациональные компании должны занять важнейшее и достойное подражания место в обществе. Многие были понято относительно той роли, какую они играют в деле сохранения (или уничтожения) ресурсов окружающей среды. Еще больше предстоит понять об их роли в сохранении и уничтожении людских ресурсов. Принципы демократического предприятия помогают выработать схему, на основе которой эта роль может быть оценена и описана.

Это особенно важный вопрос в свете развития государственной демократии, которая стала предпочтительной структурой управления



в растущем числе стран мира. В то же время основы государственной демократии расшатываются могущественными лоббистскими группами, дезинформацией, а в некоторых государствах – нарастающим цинизмом и недовольством граждан. Как заключает свое исследование государственной демократии политический теоретик Дэвид Хелд: «Взрыв интереса к демократии в последнее время, к сожалению, слишком часто... наводил на мысль, что она применима лишь к «государственным делам», и исходил из предпосылки, что национальное государство – это самое подходящее место для демократии». Он обращался к идее расширения области применимости демократии с целью включения отношений между национальными государствами. Но можно и сузить область применимости и рассматривать организации как потенциально благодатную почву для прорастания семян демократии, в то время как многие цветы демократии национального государства, похоже, увядают.

