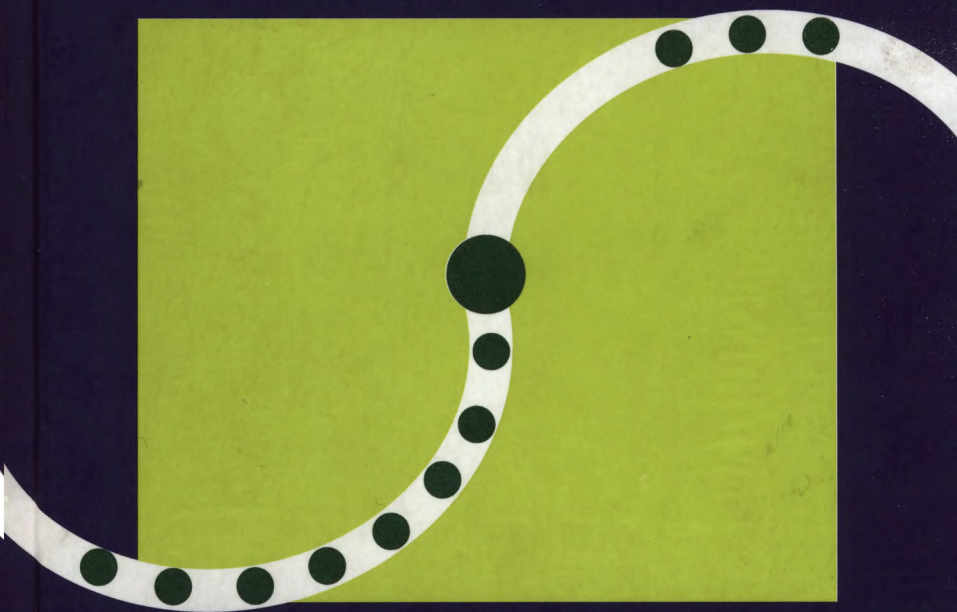


сценарии управления

Когда человек — проблема

Что делать?



Harvard Business School Press

SMART
BOOK

**Когда человек —
проблема
Что делать?**

MANAGEMENT DILEMMAS

**CASE STUDIES FROM THE PAGES
OF HARVARD BUSINESS REVIEW**

When People Are the Problem What Will You Do?

**Harvard Business School Press
Boston, Massachusetts**

СЦЕНАРИИ УПРАВЛЕНИЯ

Что делать?

Когда человек — проблема

**SMART
BOOK**

**ИЗДАТЕЛЬСТВО
ОМЕГА-Л**

Москва, 2008

УДК 159.923.2(082.1)
ББК 88.37я43+88.53я43
К57

Published by arrangement with Harvard Business School Press
(USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia). (Опубликовано по договоренности с Harvard Business School Press (США) через Агентство Александра Корженевского (Россия))

К57 Когда человек — проблема: Что делать? ; [пер. с англ. Д. В. Котелкина]. — М. : Издательство «Омега-Л» : SmartBook, 2008. — 131 с. — (Сценарии управления). — Доп. тит. л. англ. — ISBN 978-5-370-00327-1. — ISBN 978-5-9791-0026-5.

Агентство СІР РГБ

Как научиться терпимо относиться к увлечениям, странностям и предубеждениям других людей? Как создать в коллективе такие условия, в которых люди могли бы делиться друг с другом мнениями, передавать опыт и вдохновлять на достижение цели? Анализ самых различных ситуаций, мнения авторитетных экспертов помогут вам, опираясь на свои чувства и разум, определить правильный путь в решении этой проблемы.

Книга представляет большой интерес как для опытных, так и для начинающих менеджеров.

Адресована широкому кругу читателей.

ISBN 1-59139-713-8 (англ.)

© 2005, Harvard Business School
Publishing Corporation

ISBN 978-5-370-00327-1 (рус.)

© ООО «Издательство «Омега-Л»,
2006, перевод на русский язык
© ООО «Издательство «Омега-Л»,
2008, издание на русском языке

ISBN 978-5-9791-0026-5 (рус.)

© ООО «СмартБук», 2008, издание
на русском языке

Содержание

Об авторах	6
Введение	
Джулия Кирби	7
Будет ли она приспособливаться?	
Джоан Магретта	21
Это о расовой дискриминации? Или не о ней?	
Джеффри С. Коннор	43
Масло и вода	
Байрон Реймус	59
Отрицательная сторона «мамочкиного» пути	
Алден М. Хаяси	79
Наилучшие намерения	
Джон Хамфрис	97
Теряя это	
Диана Л. Куту	113

Об авторах

Джеффри С. Коннор — партнер в компании *Spectrum OED*, консультирующей фирмы в Бруклине, Массачусетсе, которая специализируется в организационном и административном развитии. Он исполнительный директор Морского центра психического здоровья в Портсмуте, Нью-Хемпшире; читает лекции по организационному поведению в Гарвардской медицинской школе.

Диана Л. Куту — старший редактор *Harvard Business Review*, специализируется в психологии и бизнесе. Ее статья «Новые способности восстановления работают» появилась в выпуске *HBR* в мае 2002 г.

Алден М. Хаяси — выпускающий старший редактор *Harvard Business Review*.

Джон Хамфрис — создатель администрации в финансовых службах промышленности, профессор менеджмента в Колледже бизнеса в Новом Восточном университете в Портленде.

Джулия Кирби — старший редактор *Harvard Business Review*.

Джоан Магретта — консультант по менеджменту, писатель, выигравшая премию «МакКинси» *Harvard Business Review*.

Байрон Реймус — писатель из Филадельфии и консультант по выпускам *Harvard Business Review*, посвященным общению на рабочих местах.

Введение

Генри Форд всерьез жаловался, что всегда хотел взять напрокат еще одну пару рук, но вынужден был брать человека вместе с ними. Конечно, менеджеры могут оценить все реальные возможности, но все они прекрасно понимают и чувствуют, что именно люди со своими увлечениями и странностями создают самые большие и досадные проблемы менеджмента. Если бы только организационное поведение могло быть таким же прямым и точным, как сборочный конвейер, или таким же чистым, как наши стратегические модели бизнеса.

Но стоит ли говорить об увлечениях или странностях? Мы должны сразу добавить к этому «набору» еще и предубеждения. Это действительно один из наиболее важных вопросов в человеческих факторах менеджмента сегодня — проблема продуктивной совместной работы людей с различными увлечениями, странностями и предубеждениями.

Необходимость создания более эффективных подходов к управлению неожиданно возникала во многих организациях. Это было обусловлено несколькими «ударами» в жизни общества. Во-первых, изменилась сама основа соревнования в бизнесе. Например, в сфере обслуживания, в которой практически каждый из нас считает себя специалистом, организаторы должны создавать такие условия, в которых люди могут делиться своими мыслями друг с другом, передавать опыт и стремление к достиже-

нию цели. Но, как доказал социолог Роберт Путнем, уровень кооперации зависит от наличия фондов социального капитала. И следующая причина: в результате демографических сдвигов внутри страны и экспансии рабочих процессов за границей компании сегодня имеют более разнородную рабочую силу. Та часть культурного базиса, которая может получить помощь и готова к сотрудничеству, уже не существует. Менеджеры по работе с персоналом играют роль проницательных, прекрасно чувствующих дистанцию между риторикой и действительностью людей. Мы все хотим верить, что наши компании приветствуют разнообразие, но в действительности продолжаем спокойно работать только благодаря выдержке и терпимости.

Случай на работе

Harvard Business Review посвящено изучению различных особенностей менеджмента. Вернувшись в 1968 г., Абрам Коллиер принудил читателей (в работе «Руководитель бизнеса и созидательное общество») в интересах новаторства понять и принять — не слишком спокойно и гладко — различия между отдельными личностями и группами. Наиболее отличаются самостоятельностью суждений относительно причин возникновения различий статья Сильвии Энн Хьюлетт «Исполнительные женщины и миф об их существовании» (признанная одной из лучших бизнес-историй в 2002 г.), а также более негодующие статьи Энн Фелз «Могут ли женщины не иметь амбиций» и «Дорогой прекрасный начальник...» Кейт Кэвер и Анселлы Ливерз. Эти публичные высказывания были крупным достижением в исследовании перспектив меньшинства менеджеров (имеются в виду менеджеры женского пола). Список начинается.

Однако некоторые острые углы в различных видах менеджмента также дают материал для изучения в *Harvard Business Review*. В выпусках обсуждаются различные нюансы. И даже у менеджеров с наилучшими намерениями возникают дилеммы — ситуации,

в которых они подвергаются критике за свои действия или бездействие.

Именно поэтому изучение поставленного вопроса — длительный процесс и наиболее популярный раздел журнала. В начале каждой части дается описание воображаемой ситуации, затем следуют звонок эксперту, обсуждение и комментарии. Эти обращения, безусловно, должны быть не только интересными, но и иметь реальную основу. Когда редакторы *Harvard Business Review* обсуждают случай для публикации, мы задаем три ключевых вопроса: 1) является ли этот случай проблемой многих менеджеров в различных отраслях промышленности; 2) является ли эта проблема достаточно важной, чтобы быть на «экране радара»; и наконец, 3) является ли этот вопрос проблемой, которую мы не всегда можем решить? Мы должны отдать должное работе ученых, специалистов по менеджменту, а также тем, кто на практике пытается разрешить проблемы бизнеса. Нельзя сказать, что решение вопроса — сложная задача, например, оптимизацию правил или динамичное ценообразование можно преодолеть легко или недорого, но теория и необходимый набор инструментов — это уже серьезно. Где завоевания науки менеджмента начинают создавать острые углы, там возникают случаи для дополнительного изучения. Здесь рассматриваются проблемы, по которым мы пока не можем найти консенсуса. Случаи, которые здесь изучаются, представляют ценность как для менеджеров с большим стажем работы, так и для начинающих, потому что эти ежедневные проблемы до сих пор остаются нерешенными.

Часть проблемы

Готовы к погружению? Далее кратко будут описаны ситуации, с которыми вы можете столкнуться в реальной жизни. Прочитайте рассматриваемые случаи в том порядке, в котором они изложены, или начните с того, который имеет сходство с возникшей у вас проблемой. Каждая из них, даже абсолютно отличная от

вашей, дает некий импульс. Страстное увлечение, специфические особенности и предвзятое мнение — все участвует в игре, и данные рассказы — часть общего феномена. В более раннем издании мы дружно поработали над ситуациями «когда хорошие люди себя ведут плохо». (Фактически это был заголовок нашей коллекции, опубликованной в 2003 г.) В этом издании представлены наиболее общие черты характера людей, поступающих как раз правильно, а также окружающих их людей, создающих весь комплекс проблем.

Будет ли она приспосабливаться?

В первой истории от Джоан Магретта находящаяся в центре событий Сьюзан Картер безупречна. Одна из немногочисленных женщин — партнеров по менеджменту, консультирующих фирму, она некогда действительно имела неудачный опыт общения с клиентом. И как следствие клиентов нет совсем. Большинство в ее компании полагают, что существует только один ключ к становлению отношений. Однако Сьюзан Картер не думает, что сможет взять проблему руководства на себя. Благодарная за былой успех, она считает необходимым «приспособиться» и не ставить своих коллег-мужчин в некомфортные условия. Говоря об инциденте, в первую очередь стоит отметить ее тактичность в устранении возникшего препятствия (не попытка предложить другой аналогичный проект или потенциальный бонус). И более того, последствия могут быть весьма серьезными. «Держу пари, что это будет повторяться каждый раз, когда они будут оценивать тебя или думать о твоём новом назначении на должность, — объясняет ей подруга. — Это никогда не будет высказано откровенно, но подспудно будет присутствовать всегда».

Если у вас есть какие-либо сомнения, что этот случай попирает основы нравственности, примите во внимание следующее: впервые за всю историю *Harvard Business Review* один из комментаторов упорно желает сохранить анонимность. Все мы знаем,

что она и глава *HBR* в области потребительских товаров, и женщина. Интересно, что она лишь дает совет Сьюзан держать рот на замке, не распространять информацию. Она не задумывается о том, что Сьюзан старается привнести изменения в организацию, причем такие, где женские амбиции не блокируются из-за половой принадлежности. Однако создание прецедента — «неверное средство выражения», замечает она. Ответственная и эмоциональная личность, Сьюзан, сбитая с толку и находящаяся в замешательстве, в глубине души хочет публичного разоблачения. Комментаторы, в том числе Джиллиан Дербишир (вице-президент *EZ Foil*), Энтони П. Д'Андреа, директор *Lucent Technologies*, Дж. Уильям Кодина, глава юридического отделения Бостонской правовой фирмы «*Peabody & Brown*», а также Фреда Кляйн, консультант по управлению персоналом, советуют Сьюзан обратиться со своими проблемами к руководству. Подтвердив, что данная проблема широко распространена, Фреда Кляйн особенно критикует профессиональные сервисные фирмы, однако это попытка дать практические рекомендации компаниям, которые хотят создать более комфортные условия для всех работников.

Это о расовой дискриминации. Или не о ней?

Этот случай Джеффри С. Коннор описывает как раскол на два враждующих лагеря в результате неприятного инцидента между двумя служащими — черным мужчиной и белой женщиной. Придя в воскресенье на работу, пожилая очень ответственная женщина передавала свою карточку, чтобы получить доступ в гараж, и была удивлена, когда другая машина подъехала и встала прямо за ней. Перед тем как спуститься вниз, она вышла из машины и заспорила с водителем, молодым черным мужчиной. Он предъявил свой пропуск, подтверждающий, что он, Диллон Джонсон, работник той же фирмы. Женщина поблагодарила его, успокоилась, поехала дальше и больше об этом случае не думала. Что ка-

сается молодого человека, то он решил, что здесь имел место случай расовой дискриминации, и обратился за объяснениями в административный офис.

Робин Эли из Гарвардской бизнес-школы отмечает, что такая резкая реакция на происшествие часто исходит из некоторого общего расового напряжения. Она настоятельно советует управляющему разобраться, что представители различных рас и этнических групп переживают по поводу работы и межличностных отношений на фирме, и поделиться результатами в ходе бесед и разъяснительной работы среди служащего персонала. Консультант Верна Майерс советует ему создавать разнообразные задачи с целью проверки политики и практики фирмы в случаях даже малейшего проявления предубеждений и пристрастий. Джон Борджиа, исполнительный вице-президент по работе с персоналом в компании *Seagram*, предлагает попросить Диллона Джонсона подробно сформулировать основные принципы, следуя которым фирма может стать наилучшим местом для работы. Это необходимо сделать, отмечает он, из-за готовых упасть духом клиентов, которые не хотят работать с типичными представителями меньшинств. Консультант Жанетт Миллард верит, что будущее планирование, расширение образовательных программ, а также структурные изменения, перестановки в штатном расписании исключают предвзятое мнение. Она дает совет управляющему: «Пришло время для публичного признания существования дискриминации на фирме, ваша позиция нуждается в изменении, цель у вас есть, необходимо предпринять усилия для ее достижения».

Масло и вода

Как глобализация бизнеса приводит к слиянию и приобретению, так согласно одному из наиболее опасных стереотипов люди обязательно вступают в противоречия, если не по поводу пола или расы, то в связи с национальными особенностями. В третьей истории нашей коллекции, написанной Байроном Реймусом, про-

изошло слияние британской и немецкой фирм, что привело к созданию второго в мире по величине концерна по производству продуктов питания. Руководство новой организации старается гнать от себя мысль о различиях национальных культур, полагая, что люди в продуктовом бизнесе в любой стране одинаковы, но мы видим противоречие между двумя составными частями, оба руководителя служб персонала соответственно в своих организациях будут давать указания по-своему. Будет ли провал совместной работы действительно следствием культурных различий или только их видимости? Является ли это в большей степени следствием различий в корпоративной культуре или просто столкновением характеров?

Профессор Роберт Ф. Брунер из Дарденской бизнес-школы при Университете Вирджиния начинает свой комментарий с рассмотрения реальных случаев неудавшегося слияния компаний *Volvo* и *Renault*, умирающей *Sony* (приобретения *Colambia Pictures*), а также столкновений после слияния в компании *Daimler Chrysler*. Нанятый на работу исполнительный директор выражает надежду, что возросшая дальновидность, твердый стиль в работе, уважение традиций возьмут наконец верх над национализмом. Однако, замечает он, двое заместителей могут делать каждый свою часть работы, но пить пиво вместе. «Свободная болтовня по вечерам, благодаря которой Майкл действительно лучше узнает Дитера как человека, откроет длительный путь к уничтожению стереотипов». Леда Космидес и Джон Туби соглашаются, что национальная культура — положительный фактор человеческих взаимоотношений. Содиректора Центра эволюционной психологии Калифорнийского университета в Санта-Барбаре считают, что представленные психологические программы, которые они создают, подходят любому человеку и просты в использовании. Наилучшие результаты приносит организация совместного соревнования, таким образом все усилия направлены на одного общего «врага». Майкл Прагнелл тоже согласен, что в этом случае компания становится более привлекательной. Прагнелл

лу самому пришлось столкнуться с подобными ситуациями, когда его компания была сформирована из двух фирм — *AstraZeneca* и *Novartis*, и он великолепно усвоил «урок». Особого внимания заслуживает тот факт, что Прагнелл упрекает исполнительного директора в том, что стратегия, четкая формулировка новой системы теряются в различных прожектах. И наконец, Дэвид Швайгер, консультант и автор книги «Интеграция: структура для администрации и менеджеров», доказывает, что для интеграции переходной структуры и безупречного посредника необходимо общее планирование. Это более действенно, чем культурные разногласия. Исполнительный директор соглашается: он не может заставить двух руководителей служб персонала идти вперед вместе, но может помочь им осознать эту необходимость.

Отрицательная сторона «мамочкиного» пути

«Пожалуйста, не говори, что мне нужно завести ребенка, чтобы сократить свое рабочее время». Так начинается изучаемый нами случай, предложенный Алден М. Хаяси: коллеги работающей матери возмущаются тем, что компания создает для нее особые условия работы. Меган Флуд — мать, и в ее контракте, заключенном при приеме на работу, установлена четырехдневная рабочая неделя с соответствующей дифференцированной оплатой. Ее сослуживцы заметили, однако, что Меган выполняет менее 80% их рабочей нормы, главным образом потому, что вследствие укороченной рабочей недели начальство старается не поручать Меган наиболее сложных клиентов. В настоящий момент двое ее коллег обратились с просьбой об аналогичных условиях работы, хотя не состоят в браке и не имеют детей. Один хочет иметь больше свободного времени для занятий спортом, а другая утверждает, что у нее ухудшилось здоровье и она нуждается в большем количестве свободного времени для отдыха. Необходимо достичь компромисса при составлении рабочего расписания, но на каком основании начальник может отказать служащие-

му в просьбе, если подходить ко всем с одинаковыми требованиями?

Ни один из комментаторов этого случая не спорит, что виновники противоречия в силу значимости этих противоречий достойны лучших контрактов по работе или более достойной компенсации. Однако они расходятся в своих рассуждениях о предлагаемых гибких контрактах и путях снятия возрастающего напряжения в группе.

Мишель С. Дарлинг, администратор службы персонала страховой компании, советует управляющему говорить людям, что гибкий рабочий график можно установить для любого человека, несмотря на причины, вызывающие такое желание, но они должны быть достаточно весомы для изменения штатного расписания. Она также замечает, что Джессика должна побуждать своих сотрудников мыслить как команда и создавать условия работы с учетом потребностей каждого члена команды.

Крис Динен, администратор компании по программному обеспечению, не согласен с тем, что все одинаково могут претендовать на сокращение рабочего времени. Реально в группе только один или два человека, обслуживающие клиентов, могут работать по такому графику. Теоретически эти новые требования являются «формой протеста», считает он, рассматривая другие пути «тушения пожара», возможно, посредством достойной оплаты сверхурочного времени. Журналистка Элинор Буркет, активная противница «мамочкиного» пути, ратует за единственно верный, по ее мнению, принцип: одинаковая оплата за одинаковую работу. Она описывает беспорядок, возникающий в результате стремления попасть на «семейно-дружеские» рабочие места. Стюарт Д. Фридман, директор Центра развития управления компании *Ford*, советует провести собрание всех сотрудников, на котором каждый откровенно расскажет о своих наболевших проблемах. Пользоваться неоднородностью служащих, утверждает он, значит поддерживать их различные устремления. Он защищает «тотальное руководство», охватывающее работу, дом, общество и, наконец, личность.

Наилучшие намерения

Дилемму, представленную Джоном Хамфрисом, можно рассматривать в контексте любой компании, выполняющей различные функции по обслуживанию клиентов. Показана нерешительная команда колеблющихся управленцев, не умеющих поставить служащих на место, которая обязательно потерпит неудачу.

Главный герой этой истории афроамериканец Стив Рипли имеет хорошую возможность для продвижения по карьерной лестнице. Он один из лучших новых стажеров и по объему знаний, и по сноровке. Синтия Митчелл хочет использовать его в области своей деятельности и доверить ему продажу инвестиций компании, а также сервисное обслуживание ее арканзасских заказчиков-фермеров. Однако начальник Синтии не рекомендует ей делать такое предложение Стиву. Он хочет, чтобы компания поддерживала и расширяла круг менеджеров, но считает, что сохранение расовой дискриминации в регионе является определенным барьером для этого. «Я знаю, это не пустой звук и не излишняя чувствительность, — объясняет он. — Но если Стив провалит свое первое назначение, его действительно будет трудно продвигать».

Судя по комментариям, это один из вопросов менеджмента, на который есть очевидный правильный ответ, но мир, кажется, не знает его. Комментаторы соглашались, что Синтия должна пренебречь советом своего шефа и назначить на соответствующую должность Стива, но учитывая все обстоятельства данного инцидента. Профессор Гарвардской бизнес-школы Дэвид А. Томас, ссылаясь на свой опыт, рассказывает, как успехи профессионалов — представителей меньшинств преподносились как ключевые моменты их карьеры. Часто, когда клиент возражал против обслуживания ими, их менеджеры, не колеблясь, поясняли, что это — один из лучших сотрудников. Герман Моррис-мл., главный исполнительный директор из мемфисской компании *Memphis Light, Gas & Water Division*, рассказывает о своем первом опыте работы юри-

стом. «Если заказчик имел какие-либо сомнения по поводу моей расовой принадлежности, он или она получал очень строгие указания от вышестоящих партнеров: вы приглашены фирмой, каждый из наших юристов имеет великолепную подготовку и уполномочен представлять интересы фирмы». Соавторы комментария, Дэрил Коэн (Центр бизнес-этики при Университете Св. Томаса) и Алисия Лойнг (Баптистский университет Гонконга), отмечают, что мнение белого руководителя компании относительно шансов на успех Стива Рипли может быть ошибочным. Они рассматривают подобную политику фирм с точки зрения роли женщины, безусловно полагая, что «женщина стремится быть лучшей в косвенной, не руководящей роли во многих частях света». Профессор Гленн С. Лури из Бостонского университета, итоговый комментатор, отмечает с сожалением, что «вы не можете предъявить иск вашим заказчикам». Он отмечает, что если на первом собеседовании человек плохо и неинтересно себя проявит, то в дальнейшем его вряд ли ждет успех в карьере. Компания, уверен он, будет достаточно доброжелательна к Стиву, и если он получит работу, то, несомненно, добьется успеха.

Теряя это

Итак, мы изучили организационные вопросы, различные реакции клиентов на женщину, исполняющую свою работу, вопросы, касающиеся людей с другим цветом кожи, а также сослуживцев, исповедующих иную культуру. В нашем последнем случае Дианы Л. Куту рассматривается еще один источник противоречий и вследствие этого дилемма: психическая нетрудоспособность. Катарина Вальдбург — «оригинальная» восходящая звезда менеджмента консалтинговой фирмы, принявшей ее на работу. Но ее коллеги начинают замечать, что поведение Катарини иногда просто ставит в тупик. Судя по ее высказываниям (например, об устаревании языка) и поведению (бессоница, лихорадочное перелистывание страниц), Катарина постепенно сходит с ума.

И когда она объявляет клиенту *Chief Executive Officer*, что «Бог создал мир, дав ему букву», ее менеджеры понимают, что они должны каким-то образом вмешаться. Но каким?

Кей Рэдфилд Джеемисон, профессор психиатрии Университета медицины Джона Хопкинса, отмечает, что в этом случае ясно прослеживаются симптомы некоей мании. Поскольку общая тенденция в подобных случаях бесспорна, она советует менеджерам Катарины тщательно задокументировать все ее изменения и действия. И, дав оценку превалирующему беспорядку в обществе, она советует всем компаниям развивать общий генеральный курс под предлогом наступления психиатрического кризиса. Дэвид И. Мин, бывший директор компании *McKinsey*, верит, что руководство рассматриваемой фирмы проведет все-стороннее обсуждение проблемы как с точки зрения бизнеса, так и с точки зрения человеческого фактора, вплоть до сообщения лечащему врачу или психиатру о поведении Катарины с целью получения квалифицированного совета. Норман Перлстайн, главный редактор *Time Inc.*, рассказывает, как значительно ему пришлось измениться, когда он попал в ситуацию, подобную рассматриваемому случаю: его поведение было в значительной степени обусловлено тем, что его отец страдал депрессией. «Я обещал ей, что ничего не случится и сколько бы времени ни заняло ее восстановление, она всегда будет иметь работу, — говорил он, — и она ответила мне годы спустя, что мое обещание было для нее своеобразным инструментом в борьбе». Последний комментарий Ричарда Праймуса из Мичиганского университета содержит основные принципы, которыми руководствуются нетрудоспособные американцы. Компания имеет право уволить Катарину, но для этого нужны серьезные доказательства того, что Катарина действительно нетрудоспособна. Это в интересах фирмы, заключает он, пойти с Катариной на разумный компромисс.

Одна часть решения вопроса

Шесть случаев, шесть очень сложных и проблемных ситуаций менеджмента. Как восклицает героиня главы «Будет ли она приспособливаться?»: «Говорите о таких вещах, которым никогда не учат в бизнес-школе!» Однако вполне вероятно, что в своей управленческой карьере вы столкнетесь с подобными проблемами, не так ли? Увы, это очень даже возможно. Польза анализа подобных случаев для успешного выполнения своих рабочих обязанностей несомненна: это жизненная необходимость как для успешного бизнеса, так и для общества в целом. Однако избавиться от стереотипного мышления очень непросто. Американский Институт управления, некоммерческий исследовательский центр, дает путь решения данной проблемы: «Завтрашние сложные задачи не зависят от окружения. В действительности они зависят от демографических изменений. Говорить о завтрашних проблемах — значит, забегать вперед, понимать и управлять потребностями и спорными вопросами, зависящими от реального окружения».

Управление предполагает постоянное решение бизнес-проблем в течение длительного времени и соответствующее изменение устремлений руководства. Вместе с тем важно расширять границы познания того, что позволяет форсировать достижение компанией позитивных изменений.

Синтия Истлунд, профессор юриспруденции Колумбийского университета, рисует подобные перспективы в своей книге «Работаем вместе: Как рабочее место связано с демократизмом различного толка»: «Сегодня, когда коллективные связи в американском обществе все больше и больше разрываются и неуклонно происходит раскол по расовому признаку, работа — это то место, где между американцами из различных этнических, религиозных и расовых групп устанавливаются длительные связи». Согласно ее исследованиям большинство людей, имеющих близкого друга иной расы, познакомились и сблизились именно на работе. Количество таких связей растет. Например, в одном уч-

реждении доля респондентов, ответивших, что имеют друга иной расы, с 1964 по 1989 г. возросла с 62 до 82% среди чернокожих и с 18 до 66% среди белых. В контексте достижения общей, коммерческой, цели Истлунд заключает: «Люди могут вынужденно быть вместе — не без разногласий, но зачастую на удивление успешно».

Будет ли она приспособливаться?

Краткое описание ситуации

Сьюзан Картер, партнер престижной консалтинговой фирмы, столкнулась с наименее ожидаемой проблемой: один из клиентов проявил нежелательное внимание по отношению к ней. Позднее Сьюзан скажет: «Легко было ответить “нет”, значительно труднее — столкнуться с последствиями».

Сьюзан — успешный профессионал в своем деле. В течение 12 лет после окончания бизнес-школы она продвигалась по карьерной лестнице. Но это событие, заставившее Сьюзан столкнуться с наиболее тонкими моментами восприятия в высших кругах власти факта сексуального домогательства, выбило ее из колеи.

Сьюзан беспокоится, что этот эпизод может повредить ее карьере и она заработает себе репутацию одной из тех женщин, рядом с которыми мужчины чувствуют себя неуютно. На протяжении своей профессиональной деятельности Сьюзан неоднократно наблюдала, как женщины теряли должность из-за необоснованной критики. Однако она глубоко убеждена, что ее компания — место, где женщины — уважаемые и ценные члены команды. По сути, Сьюзан отчаянно хочет сломать неписанные законы и изменить отношения, которые поставили точку в карьере мно-

гих женщин, но при этом соблюсти собственные интересы. Сможет ли она этого добиться, или это одна из тех пикантных ситуаций, с которой непросто справиться как Сьюзан, так и компании?

— А ПОТОМ он уставился на меня.

— *Что* он сделал? — недоверчиво спросила Нэнси.

— Он уставился на меня, — повторила Сьюзан. — Минуту мы сидели на диване в его номере, репетируя выступление. Потом он наклонился ко мне и повалил на диван. Я с трудом могла в это поверить.

— Ничего себе. — В течение некоторого времени на телефонной линии сохранялось молчание.

— Да, ничего себе, — повторила Сьюзан. — И что мне теперь делать?

Сьюзан Картер — партнер *Crown Group*, крупной консалтинговой фирмы в Нью-Йорке. Ее подруга Нэнси Ричфилд работает в инвестиционном банке. В течение 12 лет после окончания бизнес-школы они поддерживали отношения, советовались и помогали друг другу в трудную минуту. Сьюзан и Нэнси были из тех женщин, которые попали в элитный «клуб» партнеров, на 95% состоящий из мужчин. Среди 98 партнеров было только четыре женщины. Чтобы стать партнером, Сьюзан пришлось много и упорно работать. Ее успехи придали ей значимости в компании. Совместная работа с Брайаном Хансоном, вице-президентом *Pellmore Industries*, сыграла решающую роль в резком повороте

событий. Брайан выглядел героем, он был так рад, что начал рекламировать *Crown Group* другим администраторам в *Pellmore*. Вскоре *Pellmore* стал крупнейшим клиентом компании *Crown*. Счета выросли до 28 млн долл., что составляло более чем 20% годового дохода офиса в Нью-Йорке. Старшие партнеры *Crown Group* надеялись увеличить бюджет *Pellmore*.

Сьюзан сильно волновалась.

— Что же случилось потом? — спросила Нэнси.

— Я его оттолкнула, спрыгнула с дивана и сказала, что это не очень хорошая идея, — ответила Сьюзан. — Ты не поверишь: я подняла разбросанные по полу слайды и ушла. Я до сих пор не могу поверить, что Брайан Хансон мог так себя повести. Я так упорно работала. Как я смогу все это пережить? Говорить о вещах, которым тебя никогда не учили в бизнес-школе!

Вдруг Сьюзан позвонили по второй линии. Поскольку ее помощник не взяла трубку, она сказала:

— Нэнси, мне пора бежать. Мы сможем завтра пообедать? Мне нужен твой совет.

— Конечно, я подъеду к тебе в офис к полудню.

Сьюзан переключилась на вторую линию.

— Сьюзан, это Джастин. — На линии что-то потрескивало. — Я в самолете до Чикаго и хотел бы получить свежую информацию о твоей вчерашней встрече с Брайаном Хансоном.

«Как раз то, что сейчас мне нужно», — подумала Сьюзан. Джастин Пил — старший партнер по отношениям с *Pellmore*. Высокий, привлекательный, атлетичный Джастин был одним из тех, кто делает погоду в *Crown Group*. Абсолютное доверие, которым он пользовался у всех клиентов, вселяло в него уверенность, что море ему по колено, а горы по плечу. Но в самой *Crown Group* Джастин пользовался иной репутацией. Коллеги уважали его за то, что он был неплох в бизнесе. Но те, кто работали напрямую с ним, видели, что при всей своей бравате Джастин не столь надежен. Фактически никто из молодых вице-президентов не хотел

с ним работать. Он любил давать советы другим, но пасовал перед трудностями.

— Джастин, ты знаешь, я сейчас очень подавлена, — сказала Сьюзан. Последнее, что она хотела, — это разговаривать с Джастином. — Я уезжаю в Бостон на презентацию. Там будут прием и обед. Я приеду поздно ночью.

— Хорошо, когда мы сможем поговорить? — упростился Джастин.

— Не раньше чем завтра в полдень.

— Хорошо, тогда в моем офисе в два?

— Хорошо, — ответила Сьюзан, почувствовав, что наконец может побыть одна.

— Тогда в два часа! — Последнее слово всегда оставалось за Джастином.

Повесив телефонную трубку, Сьюзан посмотрела в окно офиса на 39 этаже на Манхэттене. Она знала, что два года назад Джастин не был так уж заинтересован в ее назначении в *Pellmore*. Тогда Линда Бушнелл, административный вице-президент по персоналу, не дала своего согласия. Они работали вместе много лет, и Линда хотела помочь Сьюзан.

Так же, как и Линда, Джастин был осторожен. Он говорил Сьюзан, что питает к ней огромное уважение. «Но мы должны делать так, как будет лучше для клиента, — говорил он. — Я не знаю, будет ли ребятам из *Pellmore* уютно с ней. Она справится? Сьюзан уверена, что это хороший выбор».

В конце концов Джон МакМаллин, управляющий директор нью-йоркского офиса *Crown Group*, отверг предложение Джастина. Сьюзан была верной служащей *Crown Group*, и Джон пообещал ей скорое повышение. Он сдержал свое слово.

Джон — отличный человек, думала Сьюзан. А *Crown Group* — замечательная компания. Но правда была в том, что она и Нэнси слышали столько комментариев от Джастина, что придумали этому название «синдром комфорта». Подруги знали дюжину

талантливых женщин — в их фирмах и в организациях их клиентов, — которые были оставлены без внимания по той же причине, по которой Джастин пытался не допустить Сьюзан в *Pellmore*: «Нам с ней неуютно». Или: «Мы не уверены, что это хороший вариант».

Это был не первый раз, когда Сьюзан ощутила на себе этот синдром. Когда она первый раз пришла в *Crown*, ей задали вопрос, будет ли клиенту из металлургической промышленности с ней «уютно». «Парни из клиентской фирмы были “очень грубы”», — вертелся ответ на языке. Сможет ли она с ними поладить? Несмотря на это недоразумение, Сьюзан получила работу, а клиент прекратил удивляться потрясающим результатам проекта.

Сьюзан недоумевала, почему с ней никогда не бывает комфортно? За четыре года в *Crown* она не один раз слышала эту фразу. Комфорт, очевидно, был неким кодом, но что именно имелось в виду, когда люди говорили, что «с ней некомфортно, неуютно»? Она слишком агрессивная? Она не одна из них? Или что?

Сьюзан была убеждена, что большинство мужчин не осознают синдрома комфорта. Например, в прошлом месяце один из ее коллег-мужчин, который ей очень нравился, попросил дать рекомендацию женщине, с которой она работала. «Мой клиент хочет повысить ее в должности. Что ты о ней думаешь?» — спросил он. Сьюзан начала описывать наиболее значимые достижения бывшей сослуживицы, но коллега резко ее прервал.

— Нет, — сказал он. — Это не то. Они беспокоятся, понравится ли им с ней работать, — он задумался. — Ты знаешь, — начал он, — это рифмуется со словом “ведьма”».

Сьюзан была ошеломлена, но старалась этого не показывать. Она думала, что если попытается объяснить, почему это так оскорбительно, то станет одной из женщин, с которой ему неуютно. Это напомнило Сьюзан то, что однажды сказал ее отец. Он был пилотом и всегда поддерживал Сьюзан и ее сестру. «Чтобы стать успешной, — советовал он, — многим женщинам в вашем поколении придется научиться летать ниже зоны действия ра-

дара, идти незамеченной, чтобы ладить с окружающими». Этот совет всегда беспокоил Сьюзан, она хотела верить в то, что сможет всего достигнуть, оставаясь сама собой. Но, становясь старше, она начала понимать, что имел в виду ее отец.

Мысленно возвращаясь к инциденту с Брайаном, Сьюзан прокручивала в голове различные сценарии. Она думала, стоит ли попробовать уладить этот конфликт? «Могу ли я надеяться на помощь Джастина? Если да, то надо ли все ему рассказать. Если я это сделаю, он запаникует. Он сбросит меня со счетов: он сделает все, чтобы не ставить доходы *Pellmore* под угрозу, и он знает, что Брайан — ключ к этому. Если Брайан расстроится из-за этого, можно забыть об увеличении бюджета. А если меня направят к другому клиенту, можно сказать «прощай» моей премии, и не только в этом году. Я потратила два года, заслуживая доверие в *Pellmore*. И вот пришел момент расплатиться сполна».

«Я знаю, что Джастин подумал бы, — сказала Сьюзан самой себе, — этого бы не случилось, если бы на месте Сьюзан был Дон Финли. Но возможно, это просто паранойя. Не говорил ли мне Джастин только на прошлой неделе, что я заслуживаю больше доверия в отношениях с *Pellmore*? Не он ли весь прошлый месяц подшучивал надо мной по поводу дома на берегу, который я смогу купить на премию? Он не может меня винить в том, что произошло».

Дверь открылась: это была помощница Сьюзан:

— Вы бы поторопились, а то опоздаете на рейс, — сказала она.

На обратном пути в Нью-Йорк той ночью Сьюзан постоянно думала об иронии последних 24 часов: мой клиент приставал ко мне. Я не доверяю своему боссу или фирме. И я провела вечер в компании студентов, рассказывая им, какое замечательное место для женщин *Crown Group*. Что здесь не так?

Презентация Сьюзан проводилась в бизнес-школе, которая была для нее родным домом. Там было два реальных кандидата. Эта часть ее деятельности нравилась Сьюзан: работать с талант-

ливой молодежью. В *Crown* измеряли успех набора молодых специалистов по количеству заявок. В предыдущие несколько лет *Crown* добивалась успеха особенно за счет сильнейших кандидатов женского пола. Сьюзан знала, что для достижения этого успеха было многое сделано.

Самое грустное в том, что *Crown* фактически одна из лучших фирм для женщин. Она закрыла глаза. Каким длинным был день.

Сьюзан и Нэнси обычно обедали в кафе *Soleil*, когда им нужно было тихое место, чтобы поговорить. После того как официантка принесла салаты, они возобновили прерванный вчера разговор.

— Ты замечала что-нибудь подозрительное? — спросила Нэнси. — Брайан оказывал тебе какие-нибудь знаки внимания?

— Нет, совсем нет, — быстро ответила Сьюзан. — Я имею в виду, что работала с ним на протяжении двух лет. У нас было много встреч в его номере. Я думала, у нас отличное взаимопонимание. Часть моей работы состоит в том, чтобы понравиться клиенту, построить отношения. Мы даже никогда не флиртовали.

— Значит, у тебя и в мыслях не было, что он так поступит? — спросила Нэнси.

— Нет, — твердо ответила Сьюзан, но потом задумалась. — Была одна забавная вещь, но я не придавала ей значение. Может быть...

— Что? — подтолкнула ее Нэнси.

— Это произошло за ночь до того, как мы с Брайаном пошли к нему в номер. Мы были на обеде с людьми из *Pellmore*, и один из приятелей Брайана взял меня под руку. Он сказал, что ему очень жаль, что он не сможет присутствовать на собрании в номере Брайана. Что действительно было необычно, так это то, что он сказал потом. Он спросил меня: «У тебя с этим все в порядке?» Таким вопросом он меня выбил из колеи. Я знала детали презентации лучше и его присутствие было необязательно.

Сьюзан растерянно посмотрела на Нэнси.

— Ты думаешь, что приятель что-то знал о Брайане, чего не знала я? — спросила она.

Нэнси пожала плечами. Рассказ заставил ее задуматься тоже.

Сьюзан отодвинула тарелку.

— Это произошло не потому, что я встречалась с клиентом в отеле, а потому, что в бизнесе так происходит всегда, — продолжила она. — Ты всегда в пути, усердно работаешь, много вопросов решаешь за обедом и иногда поздно вечером.

— Да, но попробуй сказать об этом Джастину, — встряла Нэнси, — и он захочет узнать, во что ты была одета. И что еще хуже, он начнет думать, что твой успех в *Pellmore* основан исключительно на этом.

— Не смей так говорить, — прервала подругу Сьюзан.

— Хорошо, но не будь так наивна, Сьюзан. Ты расскажешь Джастину, и неважно, отстранят тебя от дел или нет, можно поспорить, что так они тебя будут оценивать каждый раз.

— Я думаю, ты права, старый «синдром комфорта» поворачивает свою уродливую голову и на этот раз в мою сторону, — сказала Сьюзан.

Мысли Сьюзан обратились к предстоящему докладу. Она продолжила:

— С другой стороны, если я ничего не расскажу Джастину, наш бюджет пострадает, и я буду в этом виновата. — Сьюзан остановилась. Она придиралась сама к себе.

— Знаешь что? — сказала она. — А нет ли там чего-то большего? Мы обе знаем, что мужчины, с которыми мы работаем, так бы не поступили. Они бы подумали, что это неправильно. И из всего, что я знаю о *Pellmore*, такой тип поведения недопустим. Это далеко не судебное дело: он порядочный парень, две его дочери учатся в колледже, и это имеет значение.

— Закончили? — спросила официантка и начала убирать посуду. Сьюзан и Нэнси ответили, что закончили.

— Но, может быть, — предположила Нэнси, — *Pellmore* должна больше беспокоиться о судебных разбирательствах. Я бы поставила миллион на то, что с Брайаном это не в первый раз. Может быть, директору стоит остановить его.

— Может быть, — сказала Сьюзан. — Как он может — как кто-либо может — быть лидером, когда мы все храним молчание? Когда мы думаем, что все хорошо? Возможно, то же самое про-

исходит и в *Crown*. Может, Джон МакМаллин тоже должен об этом узнать?

— Что ты имеешь в виду?

— Ну большинство ребят из нашего исполнительного комитета, кроме Джастина, в порядке. Они просто не всегда улавливают связь. Я не пытаюсь быть святой и не могу себе представить, как расскажу об этом Джону, но я бы хотела извлечь из этой ситуации пользу.

— Или она просто слишком сложна, чтобы с ней справиться, — сказала Нэнси, — ты права. Большинство мужчин не такие, как Брайан. Но большинство скажут: «Подумаешь, какое дело? Покончи с ним». Они не понимают, что проще всего сказать «нет». Тяжелее столкнуться с последствиями.

Сьюзан взглянула на часы:

— Сейчас 13:45, я лучше пойду. Время встретиться с Джастином, а ты знаешь, как он ненавидит ждать.

Должна ли Сьюзан докладывать о происшедшем или притвориться, что ничего не было?

ПЯТЬ ЭКСПЕРТОВ ДАЮТ ЕЙ СОВЕТЫ, КАК СПРАВЛЯТЬСЯ СО СЛУЧАЯМИ СЕКСУАЛЬНОГО ДОМОГАТЕЛЬСТВА НА РАБОТЕ.

Джиллиан Дербишир

Джиллиан Дербишир, вице-президент и генеральный менеджер компании EZ Foil, занимающейся упаковочным бизнесом в Эванстоне, штат Иллинойс.

С одной стороны, проблема Сьюзан очень проста. Времени от времени у всех возникают проблемы с клиентами. Когда такое случается, очевидный и ясный ответ таков: вы собираете команду клиентов и выясняете, что произошло и что нужно сделать, чтобы решить возникшую проблему.

Предположим, что консультанты *Crown* сделали некий прогноз для *Pellmore* и представили показатели Брайана не в луч-

шем свете. Брайан вполне мог попросить консультантов представить случившееся в другом ракурсе во время встречи с начальством *Pellmore*. Скорее всего это не проблема для *Crown*. «Мы можем представить показатели настолько выгодно, насколько это возможно в данной ситуации».

Можно предположить, что Брайан попросил консультантов изменить данные. И уже это будет главной проблемой. Это будет той проблемой, с которой партнер сам не справится. Лучше поделиться и посоветоваться с коллегами. Будет ли Сюзан в данном случае отвечать за поведение клиента? Есть ли у начальства традиционные ценности, которые стоило бы упомянуть? Я сомневаюсь. Руководство *Crown* будет стоять на стороне Сюзан и откажется выполнять просьбу клиента.

По логике, Сюзан должна обсудить поведение Брайана Хансона с коллегами. Это проблема бизнеса. Что же касается лично Брайана, то у Сюзан есть два пути. Первый — делать вид, что ничего не случилось, и посмотреть на реакцию Брайана. После всего происшедшего у него тоже найдется, что потерять, если случай придать огласке. Второй — она может просто поговорить с Брайаном по душам: «Должна сказать, вы меня сильно удивили той ночью. Но я была бы рада оставить это в прошлом».

Но если рассматривать эту проблему как проблему бизнеса, то она задевает намного более тонкие струны. Понятно, что это не кажется рядовой проблемой для Сюзан и ее подруги Нэнси Ричфилд. Обе женщины достигли большого успеха. Сюзан — партнер *Crown*, избранный член руководства компании. Многие считают ее карьеру моделью для подражания, особенно молодые сотрудницы. Но многие женщины, занимающие должности, аналогичные должности Сюзан, понимают: успех требует хорошей квалификации.

Двойное отношение Сюзан к проблеме напоминает мне недавний опрос старших менеджеров. Респонденты мужского пола сказали, что чувствуют себя уверенно на руководящих постах. Женщины же отвечали, что чувствуют себя «терпимо».

Представьте себе, что чувствуют женщины, которые стоят перед выбором: сохранять статус-кво или стараться привлечь внимание к себе любым способом. Подумайте об этом. Индивид, который более или менее терпим, не уполномочен поддерживать женщину в стремлении занять руководящую должность.

Проблема Сьюзан в том, что, хочет она того или нет, она должна противопоставить себя традициям фирмы, в которой сделала карьеру. Клиент попросил ее о неприемлемой услуге, и в результате она подумала, что большая часть бизнеса построена на этом. Вероятно, она боится, что не может положиться на своих «партнеров». В этом есть доля правды. Если она хочет остаться полноправным членом команды, она должна сообщить об инциденте с Брайаном Хансоном.

Но как? Сьюзан правильно воспринимает ситуацию: контракт с *Pellmore* под угрозой и ей надо найти компромисс. К сожалению, до сего дня Сьюзан не успела наладить отношения ни с одним из партнеров. Пришло время использовать право справедливости, которое она честно заработала. Она может обратиться к Джону МакМаллину или еще к кому-нибудь из исполнительного комитета *Crown*, кто ее поддерживал. Она должна основательно поговорить о том, как решить эту проблему, не подвергая риску отношения с *Pellmore*.

Как всегда, есть одно «но»: если *Crown* обвинит Сьюзан в том, что произошло той ночью в отеле, она узнает много интересного о компании. С другой стороны, если отношения испортятся, она поймет, что работает только за деньги. Хотя многие женщины и представители меньшинств нашли бы эту сделку приемлемой, но со временем они заплатили бы слишком высокую цену за жизнь с дурной славой. В таких случаях они покидают корпоративную Америку и обычно уходят в небольшие предпринимательские объединения, в которых предубеждения и двойные стандарты, если и существуют, могут более легко выставляться напоказ и преодолеваться.

Но им не нужно уходить: сегодня в Америке существует отличная возможность создать честное окружение, где разнообраз-

разие в самом широком смысле — разнообразие мыслей и опыта, расы, пола, возраста и так далее — уважают и ценят. В таком окружении столкновение Сьюзан и Брайана будет простой проблемой в бизнесе. Ей нечего бояться, если ее проблеме предадут огласке. Это именно тот тип культуры, который фирма Сьюзан и подобные ей компании должны отрабатывать, если хотят поддержать конкурентное преимущество, которое и дает разнообразие.

История Сьюзан о руководстве, подлинности и честности касается не только ее, но и самой компании.

Энтони П. Д'Андреа

Энтони П. Д'Андреа, директор по инвестициям в Lucent Technologies в Морристауне, штат Нью-Джерси. Ранее работал на той же должности в компании AT&T.

Сьюзан находится между молотом и наковальней. Она преуспела в карьере только благодаря тому, что играла по правилам. Она поняла важность того, что должна поставить себя так, чтобы мужчина рядом с ней чувствовал себя комфортно. Но она достигла момента, когда все ставки сделаны.

Однажды получилось так, что мужчина почувствовал себя рядом с ней некомфортно. Сьюзан должна рассказать руководству об инциденте с Брайаном. Если она этого не сделает, «синдром комфорта» останется еще надолго. Вопрос в том, будет Сьюзан правдива сама с собой или испугается немедленных последствий огласки случившегося?

По общему признанию, сам факт того, что Сьюзан заняла эту должность, — несправедливость. Почему она должна быть тем, кто чем-либо рискует? Но бездействие еще хуже. Если Сьюзан позволит этому инциденту «остаться безнаказанным», она уже никогда не сможет посмотреть в глаза новым сотрудникам. Однако более значимо то, что она не сможет посмотреть в глаза самой себе. Это не самый лучший путь офисной

политики. Это вопрос не о том, кем Сьюзан является в жизни, — это вопрос о честности.

Но многое зависит и от тактики. У начальника Сьюзан, Джастина Пила, одна цель — не расторгнуть договор с *Pellmore*. Он главное препятствие на пути решения этой проблемы. Если Сьюзан пойдет к Джастину, он, возможно, с радостью скажет именно то, что она хочет услышать. И он ничего не сделает. Но, что значительно хуже, он может рассказать о случившемся Джону МакМаллину. И эта его история будет полна неправдоподобных дополнений и намеков.

Сьюзан должна быть уверена, что разговор на эту тему будет абсолютно ясным и однозначным. Она должна встретиться с Джоном и Джастином одновременно. Двум мужчинам придется выслушать одну и ту же историю в одно и то же время прямо из уст Сьюзан. Наверняка Джастин будет чувствовать себя, мягко говоря, неуютно. Джону разговор также не понравится. Однако такая стратегия Сьюзан заставит их действовать.

Возможно, Сьюзан стоит самой попросить, чтобы ее отстранили от дел с таким клиентом. Это несправедливо, но, возможно, это единственный шанс продолжать эффективно работать в *Crown*. Сьюзан права, когда спрашивает, как может начальник эффективно руководить, если не знает, что творится у него в компании. Хотя ее вопрос хорош, она не должна переступать границу. Вероятно, последствия будут достаточно сложны и тяжелы для руководства. Однако Джон МакМаллин кажется тем человеком, который может уладить конфликт.

Сьюзан должна понять, что сама может предложить своей фирме больше, чем фирма может предложить ей. Она профессионал, и все остальные это поняли. Она козырь в игре, и настало время его разыграть. Сьюзан может уйти из *Crown* в конкурирующую фирму, если возникнет такая необходимость. Она должна быть уверена в себе, она не должна колебаться. Ей необходимо поверить в свои силы, тогда никто не сможет пробиться через непроницаемую стену ее уверенности.

Анонимно

Этот анонимный комментарий был представлен женщиной, вице-президентом по работе с персоналом в компании потребительских товаров.

Мой совет Сьюзан: будь покладистой. Значит ли это, что она должна пойти в суд, попытаться сделать так, чтобы Брайана уволили? Наоборот. Это значит, что ей не следует ничего предпринимать, но надо быть готовой к борьбе.

К счастью, у Сьюзан достаточно здравого смысла, чтобы понять всю сложность ситуации. У Брайана Хансона тоже проблема: он не может себя контролировать. Многие, попав в подобную ситуацию, понимают, что если действовать неосторожно, проблема Брайана быстро станет проблемой Сьюзан. Фактически это уже произошло. Причина ясна: Брайан — клиент, клиент-мужчина. Наш мир — мир клиентов и мир мужчин. Другими словами, сейчас Сьюзан не может ничего поделать, ничего нельзя вернуть назад. Это разочаровывает. Это нечестно. Но это реальность.

В действительности Америка полна менеджеров, которые негодуют против женщин и представителей меньшинств и боятся их, они думают, что те только и ждут случая, чтобы обвинить компании в домогательстве или дискриминации и обратиться в суд. Возможно, история Сьюзан намного более типична: женщина шокирована и смущена тем, что с ней произошло. Что еще важнее, она даже не упомянула о возможности нанять адвоката. Вероятно, Сьюзан разбирается в бизнесе достаточно хорошо, чтобы этого не делать. Судебный иск она выиграет, но ей придется искать работу.

Сьюзан до сих пор обеспокоена, какой общественный резонанс вызовет ее проблема. У нее есть жизненный опыт «синдрома комфорта», как она и ее подруга Нэнси Ричфилд это называли. Подобный синдром затрудняет карьерный рост женщин, особенно если они занимают не последнюю должность. Так что же ей делать?

Из моего 20-летнего опыта можно сказать, что если Сьюзан обо всем расскажет, то это закончится плачевно. Нэнси права, что называет эту стратегию наивной. Да, было бы неплохо, если бы все избавились от предрассудков, которые мешают женщинам подняться выше. Но данный инцидент не тот случай. Нэнси еще раз права: эта ситуация слишком сложна, чтобы с ней справиться. Возможная ответственность за сексуальное домогательство и сам по себе этот факт вызовут такую бурную реакцию в организации, что отвлекут людей от сути дела, которое Сьюзан хочет придать огласке. Ее босс, ее фирма, ее клиент — все они поймут, что пистолет приставлен к их виску. Под таким давлением ничему не научишься.

Но в итоге Сьюзан не может отступить. Она должна использовать ум и интуицию, которые всегда ей помогали, чтобы заставить людей задуматься над тем, что они имеют в виду, когда спрашивают при приеме на работу: «Она подойдет?» Если этот опыт побудил ее к борьбе с половыми предрассудками, она должна запомнить урок и начать бороться.

В конечном счете социальные перемены, которых Сьюзан так ждет, наступят, если женщины займут лидирующие позиции в организациях клиентов. Именно в этом направлении она должна работать, чтобы отомстить Брайану. Она должна нанимать таких женщин, которые помогли бы ей справиться с проблемой. И пока она этим занимается, ей не надо сомневаться, что она поступает неверно, отдавая предпочтение молодым женщинам. И не будет ничего предосудительного в том, что она будет им говорить: «*Crown Group* — отличная фирма со многими заслугами, но она будет еще лучше, если вы будете с нами». Это правда. Сьюзан должна обращаться к тем людям, с которыми «синдром комфорта» уйдет в прошлое.

Дж. Уильям Кодина

Дж. Уильям Кодина, начальник отдела по судебным искам в юридической фирме Peabody & Brown в Бостоне, штат Массачусетс. Защищал несколько фирм по делам о сексуальных домогательствах.

В среде бизнеса к поведению Брайана относятся не-терпимо. Это не только невоспитанно и грубо, но и противозаконно: «неразрешенное прикосновение» — статья закона почти во всех штатах.

Сьюзан может решить сама, что делать: поговорить с Брайаном или промолчать. Один из двух подходов может оказаться неэффективным. Первый может вызвать цепь событий, в результате которой выяснится, что проблема в Сьюзан, а не в Брайане. Например, во время очной ставки Брайан преподнесет свою версию, вынуждая Сьюзан перенести публичный «суд», основанный на слухах и косвенных намеках. От этого никто не выиграет — ни Сьюзан, ни какая-либо другая женщина, имевшая дело с Брайаном Хансоном. Однако, игнорируя ситуацию, Сьюзан, возможно, побудит Брайана сделать еще одну попытку — результат, которого она не ждет и не хочет.

Еще один вариант: Сьюзан может пойти в полицию, где на Брайана заведут дело. Эта стратегия тоже нежелательна для достижения хороших результатов. Скоро Сьюзан может не только оказаться обремененной финансово, защищая себя в суде, но и получить репутацию нарушителя спокойствия.

Что Сьюзан действительно *должна* сделать, так это отнести официальный документ об инциденте в *Crown* и в *Pellmore*. Из моего опыта следует, что такая стратегия лучше всего подействует в ее интересах.

Большинство крупных компаний, таких как *Crown*, имели случаи с сексуальными домогательствами. Сьюзан следует проверить, были ли такие случаи в *Crown* раньше и получали ли обратившиеся защиту. С правовой и этической точки зрения

пострадавшие должны были получить помощь компании, но в некоторых фирмах они получили только ограниченную защиту.

После того как она это выяснит, Сьюзан должна доложить об инциденте председателю исполнительного комитета. Отсрочка даст Брайану возможность предъявить претензию Сьюзан, что она выдумала эту ситуацию, потому что, например, предвидела изменения в отношениях *Crown* и *Pellmore*. В официальной бумаге она должна указать свидетелей этого случая, включая Нэнси и приятеля Брайана. На встрече с председателем она должна попросить его представить официальную жалобу в *Pellmore*.

После подачи жалобы председатель исполнительного комитета должен подчеркнуть, что рабочие отношения между *Crown* и *Pellmore* очень важны и что *Crown* хочет их продолжать. Однако он должен быть уверен, что *Crown* получит ответ на жалобу. На Брайана должны быть наложены соответствующие санкции. Любопытно, действительно ли *Pellmore* заинтересуется такой информацией о Брайане, чтобы предотвратить подобные случаи в дальнейшем, или же использует информацию таким образом, чтобы Брайан больше не попадал в щекотливые ситуации.

После встречи с председателем со стороны Сьюзан было бы мудро рассказать обо всем Джастину. Она должна попытаться сделать из него союзника, хотя, вероятно, это невозможно. Предсказуемое раздражение Джастина в конце концов уменьшится, если выяснится, как обычно и бывает в таких случаях, что у Брайана это не в первый раз, он так себя уже вел с несколькими женщинами.

Простейшее решение для Сьюзан — сделать вид, что ничего не произошло. Доклад о проблеме может вызвать неловкость, нежелательные встречи и, возможно, какие-то конфронтации. Но простейшее решение в этом случае не лучшее. Закон защищает женщин от нежелательного сексуального внимания и прикосновений и требует от компаний наказания за такого рода поведение.

У Сьюзан есть обязанность по отношению к самой себе и другим: использовать защитников, которых назначили бы отстаивать ее интересы. *Pellmore* должна соответствующим образом поступить с Брайаном. А *Crown*, включая Джастина, должна защищать своих сотрудников в любом случае, и неважно, насколько это выгодно.

Фреда Кляйн

Фреда Кляйн, директор Klein Associates, консалтинговой фирмы в Бостоне, штат Массачусетс. Она работает над проблемой дискриминации с 1970-х гг.

Сьюзан в безвыходной ситуации. Если она обо всем расскажет, это навредит ее карьере. Если будет молчать, то ущемит чувство собственного достоинства, не говоря уже о миллионах женщин, которые постоянно сталкиваются со случаями сексуального домогательства на работе. Сложно просить безупречного человека быть мучеником. Сьюзан не должна отвечать за поведение Брайана. Даже поверхностное рассмотрение этого случая показывает нам, что такое *Crown Group*: великолепный пример фирмы, где предпочитают не замечать проблем, связанных с полом.

Тот факт, что Сьюзан оказалась в ловушке, означает, что *Crown*, как и многие другие фирмы, уделяет мало внимания половым проблемам, которые возникают при общении работника и клиента. Наши опросы таких фирм показывают, что за последний год треть женщин в них столкнулись с проблемой сексуального домогательства. Инициаторы такого поведения, как правило, клиенты-мужчины: мужчины, равные по должности, или мужчины из руководства. Единственное отличие данного случая в том, что домогатель без лишних слов перешел к делу.

Фирмы, занимающиеся обслуживанием, практически не помогают женщинам, в отношении которых было проявлено нежелательное внимание. Например, функция *Crown*, связан-

ная с персоналом, — на деле только управление персоналом; комитет партнеров занят своими проблемами, в основном по найму и выбору партнеров. Несомненно, у фирмы есть своя доктрина по поводу сексуального домогательства, но она очень простая, в ней рассматриваются только общие случаи и не учитываются особые обстоятельства. Здесь предусмотрена только формальная процедура расследования, на которую Сьюзан никак не может повлиять. Руководство фирмы будет решать, стоит ли ей остаться и продолжать работать с клиентом. Другими словами, оно установит предел ее карьере.

Неудивительно, что фирмы, подобные *Crown*, узнают только о 5–10% случаев сексуальных домогательств. Остальные инциденты они игнорируют и надеются, что о них не станет известно.

В остальном *Crown* — типичная фирма, занятая в сфере услуг. Немногие люди на руководящих должностях имеют привычку много пить и вести себя неподобающе. Некоторые имеют репутацию людей, которые встречаются с женщинами моложе себя. Доставляет беспокойство их вторая или третья женитьба на женщинах, которых они встретили в фирме. Большинство из этих женщин вынуждены были уйти с работы и сидеть дома с детьми. Встречи партнеров в коридорах обычно сопровождаются обсуждением клиентов женского пола, в особенности их отдельных частей тела. Немногие примеры сексуального домогательства, о которых женщины сообщали, были тщательно рассмотрены; немногих мужчин предупреждали, и несколько женщин ушли ни с чем.

В *Crown* количество женщин не очень велико, но все они друг друга поддерживают. Если они типичные представители женского коллектива и других фирм на рынке услуг, то, возможно, только половина из них замужем (тогда как более 90% мужчин женаты). Некоторые мужчины говорят, что им пришлось сделать непростой выбор в жизни, но не хватило терпения выносить хныканье женщин. Остальные, естественно, имеют устойчивое предубеждение против приема на работу женщин,

цветных, лесбиянок, гомосексуалистов, которых фирмы набирают, оценивают, развивают и продвигают так же хорошо, как и позиции клиентов.

Дилемма Сьюзан возникла не из-за одного клиента, а из-за сплетения едва различимых сил. В *Crown* нет каких-либо злых заговоров, большинство сотрудников фирмы просто забывают о проблеме. Успех фирмы зависит от навыков и ценностей ее сотрудников: от работников ожидают аналитического и качественного подхода, преданности клиентам, способности оценивать свою эффективность только сквозь призму эффективности их фирмы и фирмы клиента. Фирма не определяет количества пострадавших: вопиющее обращение на работе, в котором у них есть опыт, или сниженное качество их личной и семейной жизни. Возможно, ушедшие работники не подошли компании и не смогли достичь успеха именно из-за своих личных качеств.

Если *Crown* реагирует на половую принадлежность неадекватно, что же лучше? Как может какая-либо компания создать хорошую атмосферу для своих работников?

Во-первых, в компании должна быть сформирована четкая политика по отношению к случаям, подобным случаю Сьюзан, которая должна учитывать все особые обстоятельства. В ней должны быть как формальные, так и неформальные способы решения проблем. Она должна иметь механизмы, включающие систематические проверки поведения представителей фирмы во время встреч с определенными клиентами и анонимные опросы, связанные с домогательствами и дискриминацией, а также оценку партнеров и их мнения во время официальных встреч. Наконец, главные партнеры фирмы должны сделать недвусмысленное заявление о том, что закон распространяется абсолютно на всех.

Однако опыт подсказывает, что в фирме наступит кризис, если заставить ее разбираться со случаями домогательства и дискриминации. Сьюзан может это сделать. Это личное решение. Если она решится на это, ей следует начать составлять

свое резюме. Подыскивая новую работу, она должна не только узнавать процент женщин в фирме, но и всю философию, политику фирмы.

Если Сьюзан уйдет из *Crown*, ничего хорошего от этого для фирмы не будет. Фирме придется научиться эффективно справляться с подобными проблемами. В будущем таким замечательным женщинам не придется уходить. Хорошие женщины будут приходить в компании и оставаться там надолго. Жаль, что Сьюзан не будет вознаграждена по достоинству.

Напечатано в марте – апреле 1997 г.

Это о расовой дискриминации? Или не о ней?

Краткое описание ситуации

Хоуп Бэрроуз, сотрудник национальной бухгалтерской фирмы *Fuller Fenton*, ехала в офис в воскресенье и, используя свою карту доступа, заехала в гараж. Она заметила, что другая машина проследовала за ней без всякой карты. Хоуп увидела, что водителем был мужчина, но она его не узнала. Удостоверившись в своей безопасности, она вышла из машины и попросила его предъявить пропуск.

Диллон Джонсон, работник той же компании, спешил на встречу с коллегой, чтобы обсудить кое-какие дела. Увидев, что дверь гаража открыта, он въехал внутрь. Он был озадачен тем, что машина перед ним остановилась. Из машины вышла женщина, подошла к нему и попросила пропуск. Он почувствовал, что его спросили только потому, что он черный. Хоуп была белой.

Сейчас понедельник, и менеджер Джек Парсонс «загружен» телефонными звонками. Похоже, что компания раскалывается на два лагеря. Некоторые говорят, что в организации склонны к расизму; другие убеждены, что во всем виновата женщина. Понятно только одно: этот инцидент только вершина айсберга.

Джеку хотелось бы думать, что *Fuller Fenton* не делает никаких различий, но случай с Диллоном и другими

афроамериканцами в компании говорит об обратном. Джек знал, что Диллона отстранили от работы с клиентом, потому что боялись, что тот будет возражать. Джек старается успокоить людей, но он не знает, что ему делать дальше. Четыре эксперта дают свои советы.

ДЖЕК ПАРСОНС положил телефон на место и прижал пальцы к вискам. Это не первый кризис в северном офисе *Fuller Fenton* бухгалтерской фирмы. Это был 11-й звонок по поводу того, что произошло между Хоуп Бэрроуз и Диллоном Джонсоном, двумя весьма ценными сотрудниками фирмы. И он был уверен: скандал только начинается. Каждый звонящий был очень расстроен, и было понятно, что никто не хочет отступать. Вся фирма или, по крайней мере, работающие под началом Джека разделились на два враждебных лагеря.

Он подумал о первом (в 7:30 утра) телефонном звонке сотрудника, разговаривавшего с Диллоном прошлой ночью. Тот, кто звонил, начал давить на Джека: «Я всегда подозревал, что это расистская фирма, маскирующаяся под “хорошую” компанию, я взбешен и говорю тебе, что, как и многие другие люди, не собираюсь работать в окружении расистов!»

Последний разговор был примерно в таком же тоне, но с другой позиции. Звонок поступил от женщины, которую Джек знал уже много лет. Она даже не говорила, а кричала в трубку: «С цветом кожи ничего поделать нельзя, совсем ничего. Но если женщина не может чувствовать себя в безопасности на парковке, это очень грустно!»

На самом деле история достаточно проста. Хоуп, сотрудница *Fuller Fenton*, поехала в воскресенье в офис, чтобы разобраться с

делами на предстоящую неделю, как она часто делала. Подъехав к гаражу, она использовала свою карточку — дверь открылась. Она проехала ко внутренней двери. Дверь гаража была открыта, и Диллон успел проскочить в нее. Но Хоуп остановилась и, вместо того чтобы проехать дальше, вышла из машины и подошла к Диллону. Она спросила, кто он и что здесь делает. Диллон ответил, что он сотрудник *Fuller Fenton*. Хоуп попросила показать пропуск, и он показал его. Она поблагодарила Диллона, села в свою машину и заехала в гараж. Хоуп была белой, Диллон — черным. Этот инцидент, каким бы незначительным он ни казался, вызвал бурю негодования.

А был только полдень понедельника. Естественно, чтобы накалить обстановку, много времени не нужно. Джек сильнее прижал пальцы к вискам и тяжело вздохнул. Диллон звонил ему из Сан-Франциско в пять часов утра по местному времени. Он улетел туда ночью для встречи с клиентом. Он не спал почти всю ночь. Он был зол. Он сказал, что инцидент, насколько он понял, случился из-за расовых предрассудков на фирме. Судя по полученным звонкам, большинство афроамериканских сотрудников с этим согласны.

Джек попросил Диллона подробно рассказать, что произошло. Диллон рассказал, что, когда он был в тренажерном зале, позвонил его партнер Шон Дэниэлс. Они договорились встретиться в офисе в полдень, чтобы обсудить дела клиента Диллона в Сан-Франциско. Шон попросил Диллона приехать побыстрее, поскольку ему в четыре часа надо было куда-то уходить. Диллон был благодарен Шону за то, что тот согласился встретиться с ним в воскресенье, и он знал, что работы там на несколько часов, поэтому быстро помчался в офис.

Он заехал на подъездную аллею гаража вслед за красным «Вольво». Казалось, что машина паркуется у двери. Он сказал Джеку: «Я подумал, почему так долго? Потом начал искать свою карточку. Потом открылась дверь, и я просто поехал следом. — Диллон продолжил. — Машина снова остановилась. “Что такое?” — подумал я. И постарался разглядеть, кто сидит в машине.

Я увидел, что это женщина, она смотрела на меня в зеркало заднего вида. Я подал ей знак рукой и стал ждать.

Она вышла из машины, подошла ко мне и спросила, работаю ли я в здании. Я ответил «да», она попросила мой пропуск. Я узнал ее: не помню имени, но я видел ее в здании.

Я был смущен. Я не знал, в чем проблема. Потом я понял, что она приняла меня за преступника. Я черный; она белая. Большинство людей на фирме белые. Тема закрыта».

Джек поинтересовался: «Что же было дальше?»

Диллон ответил: «Я назвал свое имя, достал из бумажника пропуск и показал ей. Но, Джек, должен тебе сказать, что в тот момент я почувствовал себя на фирме лишним, и не в первый раз, потому что я черный. Когда я устраивался на работу, я слышал много разговоров о том, что *Fuller Fenton* считается разносторонней, гибкой компанией. Но этот случай говорит мне совершенно о другом.

На первой неделе работы одна из ассистенток увидела на моем столе свадебную фотографию. Она была очень удивлена и сказала, что у моей жены очень светлая кожа. Я посмеялся и сказал, что Эми белая. На что она ответила взглядом, полным осуждения, чуть ли не отвращения. С тех пор она со мной не разговаривает».

Какое-то время Диллон молчал. Джек ждал. Диллон продолжал: «Но это были еще цветочки, по прошествии четырех месяцев я должен был быть в команде, которая работала с фирмой из Техаса, помнишь? Я был назначен туда и неожиданно отстранен в течение 48 часов. Я выяснил только прошлой ночью, когда разговаривал с коллегой о происшествии, что руководство было обеспокоено тем, что я черный и из-за этого клиент может уйти».

Джек покачал головой: конечно, Диллон не мог его видеть, но ответил так, как будто видел. «Джек, я знаю, что это правда. И возможно, тот парень знал, что у клиента есть расовые предрассудки. Но все-таки, если фирма серьезно относится к различиям, как мне следует себя вести? Я вижу совсем не ту фирму, в

которую устраивался. И, разумеется, это не та фирма, в которой я собираюсь работать».

Джек знал, что этот инцидент действительно был. Вообще-то он сам ругался с тем человеком по поводу его обращения с Диллоном и надеялся, что со временем подобные случаи прекратятся.

Диллон продолжил: «Той ночью я звонил четырем или пяти коллегам, спрашивал, не снится ли мне все это, они ответили, что нет. На сей раз это не так-то просто, Джек».

Джек как мог восстановил доверие Диллона. Он сказал ему, что Диллон ценный работник и что он сделает все возможное, чтобы решить этот вопрос. Закончив разговор, он сразу же набрал номер Хоуп и оставил сообщение с просьбой о встрече.

«Я пыталась тебе дозвониться, — сказала Хоуп, входя к Джеку в офис. — Я слышала много слухов о том, что произошло вчера, и должна сказать тебе, что я в шоке. Я попросила у него пропуск не потому, что он черный, а потому, что испугалась, когда увидела машину, въезжающую в гараж без карточки.

Я беспокоилась о собственной безопасности. Он мог быть белым, фиолетовым — неважно. Я подумала, что могу быть ограблена или изнасилована. Просьба предъявить пропуск была вполне оправданна».

Хоуп глубоко вздохнула и начала историю с самого начала. Она объяснила, что часто приезжает в офис по воскресеньям: она любит тишину и у нее много дел. Хоуп знала, что некоторые люди поступают так же. Иногда она видит другие машины и людей.

Но она не узнала машину Диллона и не узнала самого Диллона. Хоуп спросила: «Что мне было думать, Джек? Я не единственная здесь, кому безразличен цвет кожи. Диллону Джонсону тоже было все равно, когда он въехал за мной. Разве он не знал, что любая женщина будет чувствовать себя уязвимой, когда кто-нибудь обойдет меры безопасности и проедет за ней в гараж? Почему он не подождал 15 секунд и не воспользовался собственной карточкой?»

Ты знаешь, мне действительно не следовало выходить из машины, — упрекнула она себя, — мне следовало просто позвать охрану. Но я подумала, что лучше встретиться с неизвестным там, чем подвергать себя опасности в гараже, где никого больше нет.

Чтобы быть до конца откровенной с тобой, я также подумала о двух моих друзьях, которых недавно ограбили. На одного напали в гараже, на другого на станции метро. К счастью, никто не пострадал. Моя подруга Элис растянула спину, пытаясь убежать от грабителя, и это она легко отделалась. И я подумала о том, что сказал мне муж два года назад, когда я приезжала сюда по воскресеньям. Он попросил меня убедиться, что в здании безопасно, и всегда носить с собой телефон».

Хоуп остановилась, потом продолжила, улыбаясь: «Я посмеялась над мужем, когда он мне это сказал. Он вырос на Манхэттене, — ее улыбка погасла. — Когда я вышла из машины, у меня был в руке телефон. Я набрала 911 и положила палец на кнопку вызова.

Я его *не узнала*, — повторила Хоуп, — я не узнала его машину. На нем была футболка. Но это неважно. По воскресеньям никто не одевается официально. Но и никто не надевает футболку. Кстати, я чувствовала себя немного глупо, выходя из машины. Я убеждала себя, что, кто бы это ни был, он просто едет на работу и ему лень доставать карточку. Но страх поборол глупость.

И я совсем не имела в виду его расовую принадлежность. Пойми, Джек, этот парень имеет зуб на меня и всю вину сваливает тоже на меня. Ради всего святого, я была *напугана*».

Джек выслушал ее и в конце встречи сказал, что подумает, что здесь можно сделать. Было понятно, что Хоуп и Диллон должны сесть и поговорить о случившемся. Он сказал Хоуп, что назначит встречу и вернется к ней и чтобы она не беспокоилась.

Остаток утра и часть дня Джек принимал злобные звонки. Он позвонил в департамент по работе с персоналом и попросил назначить встречу с участием Хоуп, Диллона, его самого и регио-

нального директора по персоналу на среду, на десять часов утра, как раз когда Диллон вернется из Сан-Франциско.

Он надеялся удержать все под контролем. Он конечно же постарается успокоить людей. Хотя что ему еще остается? Но что же он будет делать на собрании?

Что делать Джеку?

ЧЕТЫРЕ ЭКСПЕРТА ДАЮТ СОВЕТЫ

Робин Эли

Робин Эли, профессор в Гарвардской бизнес-школе, сейчас планирует перейти в школу при университете Колумбии.

Случаи проявления расизма и дискриминации по половому признаку могут привести и часто приводят к столкновениям. И в результате начинается то, что я называю «олимпийская угнетенность», — соревнования на тему того, кто страдал больше: жертвы расизма или дискриминации по половому признаку.

Хоуп Бэрроуз не испугалась бы, если бы не знала, с какой частотой и жестокостью совершаются преступления. Диллон Джонсон не был бы оскорблен, если бы не сложившийся стереотип, что белые притесняют черных. Проблема в том, что, в сущности, никогда не стоит заводить спор, который может быть решен в законодательном порядке.

Именно поэтому Джек Парсонс должен направить разговор между Хоуп и Диллоном в безопасное русло. Ему нужно понять, почему инцидент вызвал такую бурю эмоций, и постараться поставить себя на место каждого из участников.

Понятно, что инцидент на парковке — нечто большее, чем конфликт двух людей. Реакция остальных сотрудников на происшествие — быстрый уход на сторону обвинения или защи-

ты — предполагает, что в организации такое явление, как расизм, не новость. Кроме того, фирмы с белыми и черными сотрудниками до этого никогда не обсуждали, какую роль играет расовая принадлежность. Джек должен это использовать как катализатор налаживания отношений.

Чтобы это сделать, для начала он должен встретиться с Хоуп и Диллоном, объяснить им, что он рассматривает этот инцидент как следствие разногласий на фирме и что он намерен с этим покончить. Потом он должен предложить им рассказать свои версии друг другу без комментариев со стороны и, что очень важно, объяснить, из каких соображений они так поступили. Для Хоуп это будет ее женский опыт с понятными страхами, основанными на знании историй о жестокости преступников, а для Диллона — опыт черного человека и вполне объяснимое негодование, основанное на понимании того, что у белых сложился негатив по отношению к черным. Если Хоуп и Диллон поймут, что поведение каждого из них имело свои основания, они перестанут обвинять и судить друг друга.

Потом со стороны Джека должно последовать организационное вмешательство. Он должен начать с расследования того, как люди различных рас и этнических групп в фирме относятся друг к другу. Потом он должен объявить о результатах расследования и обсудить их с представителями разных рас.

Кроме того, Джеку и остальным старшим менеджерам надлежит объяснить сотрудникам, что обсуждение расовой принадлежности очень важно, особенно внутри разнородного коллектива организации. Они должны публично обсудить свой собственный опыт и поделиться тем, что они узнали в результате процесса исследования. Наконец, они должны дать каждому возможность высказаться и тем самым постараться установить более теплые отношения между представителями разных этнических групп. Это обязательно поспособствует наиболее эффективной работе фирмы.

Поясню вышесказанное: главное не то, что белые сотрудники начнут лучше понимать своих черных коллег, и не то, что

люди черной расы будут менее чувствительны к своим пред-
 рассудкам. И даже не то, что в *Fuller Fenton* такие случаи не
 будут больше повторяться. Суть в том, что все сотрудники на-
 учатся обсуждать происходящие события открыто и конструк-
 тивно, потому что в нашей жизни подобного рода инциденты,
 бесспорно, произойдут, какими бы чувствительными или бес-
 чувственными люди ни были.

Верна Майерс

*Верна Майерс, директор Verna Myers & Associates, фирмы,
 консультирующей по вопросам менеджмента.*

Джек должен поинтересоваться: зачем яркому, рабо-
 тоспособному, молодому афроамериканцу риско-
 вать, споря с управляющим партнером из-за инцидента, кото-
 рый кажется безобидным? Обычно, когда люди идут на это, что-
 то действительно не так.

Джек должен понять, что неуважение Хоуп было мелочью,
 которая выбила Диллона из колеи. Серия небольших инциден-
 тов порой может быть так же серьезна, как одно большое про-
 исшествие. Они создают чувство исключенности, воздейству-
 ют на психику людей, и тогда люди не чувствуют своей сопри-
 частности к организации. Джеку нужно не только разобрать
 инцидент, но и выявить самый корень проблемы.

Встреча в среду должна помочь Хоуп и Диллону понять чув-
 ства и мысли друг друга. Им не нужно соглашаться друг с дру-
 гом, но они должны попытаться поставить себя на место друго-
 го. (Если сотрудник по персоналу неопытен в рассмотрении
 такого рода проблем, то Джек должен пригласить того, кто дей-
 ствительно убедится в том, что каждый рассказал свою исто-
 рию без прерывания и обвинений.)

Хоуп должна послушать о том, как Диллон много раз чув-
 ствовал себя униженным из-за своей расовой принадлежности
 и как этот инцидент повлиял на его мнение о своем рабочем

месте. Диллону следует рассказать о том случае, когда его отстранили от дел с клиентом из Техаса, а Хоуп — о своих подругах, которых ограбили, и о предостережениях своего мужа. Он обязан услышать, каково быть женщиной, слабой и беззащитной. Я считаю, что для Хоуп немислимо представить, что ее реакция на Диллона была вызвана расовыми предрассудками. Решение проблемы зависит от того, насколько внимательно они выслушают друг друга.

После встречи Джек должен оценить уровень расовых предрассудков на фирме. Он должен начать разговор с Диллоном и другими афроамериканцами примерно так: «Я очень встревожен тем, что услышал. Мне хочется верить, что это не так, но я хотел бы услышать от вас, каково это — работать здесь».

Потом он должен организовать смешанную группу людей разных специальностей и уровней фирмы и посмотреть, что из этого получится. Не создаются ли какие-либо барьеры при найме на работу афроамериканцев или людей других национальностей.

Такая ситуация предполагает различные пути для ее изменения, например дать возможность людям честно обсудить расовые и другие различия. Это даст результат, только если Джек скажет, что такое обсуждение жизненно необходимо для фирмы.

Конечно, такая мера полностью не уничтожит расизм и не предотвратит инцидентов, связанных с ним, но даст возможность построить систему, которая поможет выявлять и решать подобные проблемы.

Конечно, я не уверен, что Джек поступит именно так. Возьмет ли он на себя эту ответственность? Понимает ли он, что представляет собой расизм на личностном и социальном уровнях? Его бездействие в случае с клиентом из Техаса свидетельствует о том, что у него не хватает навыков ведения подобных дел или просто не хватает смелости. Если это так, то мне остается только спросить: «Джек, ты хочешь, чтобы у тебя была безуп-

речная во всех отношениях фирма, но как ты собираешься этого достичь?»

И еще: если Диллон почувствует, что Джек намеренно умаляет значимость дела, то ему придется сделать тяжелый выбор: остаться с дьяволом, которого он знает, или уйти к дьяволу, которого не знает. Он должен будет провести исследование, потому что очень мало бухгалтерских фирм набирают больше черных сотрудников, чем *Fuller Fenton*, и не факт, что они лучше в смысле расовой дискриминации. Афроамериканцев там не ждут, и каким бы расизмом это ни казалось, это реальность. Неважно, останется Диллон или уйдет, ему везде придется искать поддержки, чтобы достигнуть успеха.

Джон Борджиа

Последние пять лет Джон Борджиа был исполнительным вице-президентом по работе с персоналом в Seagram Company. До этого он 25 лет работал в Bristol-Myers Squibb.

Я не удивлюсь, если Джек подумает: «Мне бы хотелось, чтобы у Хоуп хватило ума сказать больше чем “спасибо”, после того как она проверила пропуск Диллона. Например: “О, привет, приятно познакомиться. Я Хоуп. Мне очень жаль, что мы встретились именно так. Я испугалась, когда увидела вашу машину, въезжающую без карточки. Может, пойдем выпьем кофе?” Немного любезности, и я не сидел бы здесь, в эпицентре урагана».

Я мог бы это понять. Я имею в виду, что бедный парень просто ошарашен этим кризисом. Но вот то, о чем Джек, с моей точки зрения, должен думать: «Вот мой шанс устранить все разногласия. Время для *Fuller Fenton* воспользоваться случаем и стать фирмой, свободной от старых традиций и предрассудков. Я использую этот кризис как катализатор перемен».

О чем я говорю? О стратегии. Диллон понял, что его исключили из команды по работе с клиентом из Техаса только потому, что он черный. Джек чувствует себя неуютно, потому что палец о палец не ударил. Теперь ему надо действовать. Он должен использовать то, что случилось между Хоуп и Диллоном, как точку отсчета для переосмысления всей политики *Fuller Fenton* как внутренней, так и внешней по отношению к клиентам и сотрудникам.

Но одно дело сказать, а другое — достигнуть этого идеала. Со стороны Джека будет очень смело сказать, что *Fuller Fenton* больше не будет заставлять своих людей угождать клиентам, даже если это означает потерю клиента. Представьте недовольство, которое вызовут слова Джека: «У нас и так много клиентов, и этот нам не нужен».

Я большой поклонник решения проблем один на один. Но не думаю, что у Диллона и Хоуп получится разговор. Поэтому Джеку лучше не встречаться с ними в среду. Было бы намного лучше, если бы Джек встретился лично с Диллоном. На встрече он должен сказать: «Смотри, этот инцидент — ничто. Хоуп была напугана, как любая женщина в подобной ситуации. Но у тебя есть причины злиться по более важному поводу». Потом он должен поговорить с Диллоном о политике *Fuller Fenton* и попросить его помочь составить план по улучшению атмосферы в организации. Джек может позвонить Хоуп до или после встречи с Диллоном и объяснить ей, что происходит и что он собирается делать. Нет надобности вовлекать ее во все это, если она сама этого не захочет.

Я работаю в Нью-Йорке. На каждой двери у нас камеры слежения. Система безопасности — очень серьезное дело. Но в *Fuller Fenton* это не главное. Они думают, что это пустяк. Что действительно важно, так это то, как Джек Парсонс собирается управлять дальше и будет ли он использовать свое влияние, чтобы улучшить *Fuller Fenton*.

Жанетт Миллард

Жанетт Миллард, консультант по организационному развитию в Боксборо, штат Массачусетс. За последние полтора года она все больше занимается проблемами расизма и дискриминации по половому признаку.

В это исключительное утро Джек Парсонс получил хороший урок. Прежде всего он увидел последствия общественного самодовольства и организационной небрежности. Он понимает, что расизм — это нечто большее, чем отдельные межличностные конфликты: это система. Если ты белый, то скорее всего с этим не столкнешься.

Джеку непременно нужно отреагировать на то, что произошло между Хоуп и Диллоном. Но в *Fuller Fenton* все намного сложнее, чем негодование нескольких сотрудников. Джек должен рассмотреть эту проблему как на микро-, так и на макроуровне.

Начнем с микроуровня. Разговор с недовольными сотрудниками — хорошее начало, но если он этим ограничится, то это воспримут как сговор. Встреча с Диллоном и Хоуп тоже хороший шаг. Но берегись, Джек. Если ты скажешь только: «Я слышал, что вы оба говорите», то принесешь больше вреда, чем пользы.

Джеку необходимо понять ситуацию как со стороны Диллона, так и со стороны Хоуп. Ситуация Хоуп довольно проста: у нее были веские причины сомневаться в собственной безопасности. Обычно она не чувствует, что рискует, приходя на работу, и случившееся — нетипичная ситуация. И система безопасности после некоторой регулировки будет работать для Хоуп и для других.

Но то, что произошло с Диллоном, намного глубже и серьезнее; именно на этом Джек должен сосредоточить свое внимание. Джек видел неприкрытую дискриминацию в *Fuller Fenton*. Более того, он стал свидетелем вопиющего события, когда

Диллона лишили возможности делать свою работу только из-за цвета кожи. В этом случае *Fuller Fenton* поставила себя под угрозу; другой сотрудник мог бы подать в суд. Недавний случай с Диллоном способствовал росту недовольства среди цветных работников *Fuller Fenton*. Лучший вариант ответа Диллону и всей фирме — признать, что ситуация действительно хуже не придумаешь, и попытаться ее исправить.

На макроуровне необходима трансформация организации, в которой на протяжении долгого времени существовали различного рода предубеждения, в новую, прогрессивную фирму с измененной структурой. Джек может расценить такую перспективу как агрессивную и угрожающую. Но в истории дискриминации подобные моменты неисчислимы, и такие инциденты создает сама система. Время и энергия, затраченные на эти усилия, вполне оправданны. Это лучше, чем тратить те же время и энергию на то, чтобы каждый раз бороться с последствиями.

Возвращаясь на микроуровень: да, Джек, начиная со встречи в среду. И продолжай беседовать с остальными сотрудниками, чтобы помочь им лучше понять картину. Единственный способ примирить Диллона и Хоуп, а также остальных работников — помочь каждому увидеть в своем коллеге не только личность, но и члена коллектива. После этого они намного лучше начнут понимать друг друга. В критический момент на парковке Хоуп и Диллон среагировали друг на друга вполне естественно: Хоуп знала о потенциальной угрозе со стороны мужчины, а Диллон знал о том, что белые думают, будто в чем-то превосходят черных. Чтобы понять реакцию Хоуп, Диллон и его сторонники, должны понять женские страхи и отнестись к ним серьезно. Хоуп же должна отрицать свое превосходство как белой. Хоуп и те, кто на ее стороне, должны понять, что это не просто инцидент. Это имеет гораздо более глубокие причины, и все они — ее часть.

Джек после всех этих встреч не должен останавливаться. Время открыто признать, что в *Fuller Fenton* существует дис-

криминация, ее надо искоренить, и Джек готов возглавить этот процесс. Расизм начинается тогда, когда белые говорят: «Это не из-за расы!» Время посмотреть правде в глаза и бороться с этим явлением в целом, а не в частности.

Опубликовано в сентябре – октябре 2000 г.

Масло и вода

Краткое описание ситуации

Это предполагалось как дружеское «слияние равных», как пример европейского единства, которое создаст вторую в мире по величине потребительскую компанию из двух конкурирующих фирм. Но объединение предпринимательно энергичной *Royal Biscuit* и консервативной *Edeling GmbH* начинает казаться чрезмерно амбициозным.

Подобное объединение — случай особый. Инвесторы относятся к нему настороженно. Но для *Royal Biscuit*, а в частности для начальника службы персонала Майкла Брайтона, главная проблема в том, что он не может связаться со своим немецким контрагентом Дитером Уоллахом, чтобы обсудить с ним детали слияния и дальнейшего развития компании. Акционерам обещали представить все детали новой структуры организации и точный график в течение месяца. Главный исполнительный директор британской компании после объединения с *Royal Edeling* — в ярости.

Частично это и культурное столкновение, но проблемы могут уходить куда глубже. Пресса назойливо твердит о деталях, которые противоречат официальному пути слияния. Например, что семь из десяти мест в правлении новой компании будут принадлежать *Royal Biscuit*.

Сможет ли столкновение воспрепятствовать объединению? Этот вымышленный случай комментируют Роберт Ф. Брунер, исполнительный директор *Batten Institute* при Университете Вирджиния; Леда Космидес и Джон Туби, соправители Центра эволюционной психологии в Калифорнийском университете; Майкл Прагнелл, исполнительный директор и член совета директоров агропромышленной фирмы *Syngenta*, расположенной в Базиле, Швейцария; и Дэвид Швайгер, президент консалтинговой фирмы *Schweiger and Associates* в Южной Каролине.

МАЙКЛ БРАЙТОН чувствовал себя оскорбленным. Его спина потеряла гибкость, он замер в холодном кожаном кресле, когда сэр Джон Каллахан, темпераментный председатель расположенной в Лондоне компании *Royal Biscuit*, зло размахивал бумагами. «Нет никаких улик, что вы двое предательски сотрудничали, разрабатывая новый план руководства!» — кричал он, сверля взглядом Брайтона, в то время как его немецкий контрагент Дитер Уоллах с каменным лицом смотрел на стол.

Каллахан сказал: «Это позор, у вас было больше чем три месяца, чтобы составить ясную, разборчивую программу, а не путаницу каких-то пунктов, взятых из разных презентаций!» Он швырнул документ на стол.

Стеклянные двери конференц-зала тихо приоткрылись. Энтони Майлс, начальник отдела маркетинга в *Royal Biscuit*, услышал перепалку, проходя мимо. У него удивленно поднялись вверх брови, и он ускорил шаг.

Каллахан, ставший миллиардером благодаря своим способностям и не жаловавший глупцов, был известен вспышками гнева. Но Брайтон никогда раньше не попадал под горячую руку шефа, несмотря на то что служил у него начальником службы персонала вот уже пять лет. Брайтон был готов обвинить немецкого контрагента, своего бывшего конкурента, а теперь ответственного за слияние с *Edeling GmbH*, в отсутствии какого-либо про-

гресса, движения вперед. До сих пор он хранил молчание. «Если бы Дитер не был так щепетилен в этом вопросе, мы бы продвинулись намного дальше», — подумал он.

Для сторонних наблюдателей раздражение Каллахана показалось бы результатом чересчур амбициозного слияния двух известных фирм. 30 января в присутствии исполнительного директора *Edeling* Хайнца Букхардта он гордо объявил о слиянии сначала в Лондоне, а потом во Франкфурте. С одной стороны, *Royal Biscuit* — молодая, перспективная компания, которая в одиночку перевернула весь рынок печенья в Лондоне в течение 10 лет. С другой стороны, компания *Edeling*, расположенная в Мюнхене. Эта компания на рынке уже 120 лет и является любимым брендом. Новая компания, *Royal Edeling*, соединит в себе английскую и немецкую организации и станет второй по величине компаний в мире.

Каллахан станет генеральным директором новой компании, расположенной в Лондоне, а Букхардт будет председателем наблюдательного совета. Отделы продаж будут расположены как в Лондоне, так и во Франкфурте. По немецким законам новую организацию возглавят правление, присматривающее за всеми операциями, и наблюдательный совет, надзирающий за управлением и посредниками.

На бумаге все просто замечательно. Но слияние проходило намного труднее, чем того ожидали руководители, а на дворе уже был май. Составление планов сильно отставало от графика: акционерам обещали представить детальный план к 1 июня. И чем Каллахан был обеспокоеннее, тем было труднее Брайтону и Уоллаху объединить программы развития двух фирм. У него было о чем беспокоиться. Пресса не хотела ни сотрудничать, ни быть терпеливой. Английское и немецкое правительства умалчивали о слиянии. И финальный вердикт инвесторов был далеко не однозначным. Последней каплей была перебранка между двумя руководителями служб персонала.

— Вы оба должны быть частью решения, а не проблемы, — огрызнулся Каллахан, — несомненно, что успех новой компании

зависит от вашей квалификации, вы возглавляете процесс, который имеет очень важное значение. Наши менеджеры должны видеть, что мы думаем одинаково, именно от согласия зависит наш успех. И этот успех будет заслугой нашей, а не политики.

— Но, сэр, — слабо воспротивился Брайтон.

— Никаких «но»! — закричал Каллахан. — У вас есть одна неделя, чтобы принести программу, которая будет кардинально улучшена и дополнена. И на сей раз ничего не упустите, или ... — Он внезапно покинул комнату, а угроза повисла в воздухе.

На обратном пути Уоллах первым нарушил мрачное молчание.

— Если мы что-нибудь и усвоили из этого, — сказал он, как показалось Брайтону, самодовольно, — так это то, что нам придется рассматривать какие-то дополнительные перспективы, чтобы составить план.

— Ты разве не слышал его? — защищался Брайтон. — Он уже ждет этого, как собака обеда. В любом случае у нас нет больше времени интересоваться мнением остальных, как ты настаиваешь. Сэр Джон прав. Решение придет после того, как мы составим программу.

— Он, конечно, прав насчет более качественного плана, но я не понимаю, как мы можем достичь этого за такой срок. — Уоллах посмотрел на часы. — Я должен успеть на самолет в Мюнхен за два часа. Мы можем встретиться у меня в офисе послезавтра, желательно утром?

— Да, разумеется, но, пожалуйста, пойми, что у нас было уже три встречи. Время идет. Мы должны принимать решения, и быстро. Если бы мы пришли к соглашению по основным пунктам, тогда я могу быстренько...

— У нас в Германии есть поговорка, — прервал его Уоллах. — «Какой смысл бежать, если ты на неверной дороге?»

— В Англии тоже есть своя поговорка: «В шторм подойдет любая гавань».

Почему они не такие, как мы?

Вернувшись в офис, Брайтон зашел на маленькую кухню приготовить себе чай. Через несколько минут вошел Энтони Майлс.

— Ты это видел? — спросил он, протягивая Брайтону газету. Майкл надел очки и начал читать статью:

«Начинающееся слияние фирмы Royal Biscuit с немецким производителем печенья Edeling является одним из крупнейших в истории пищевой индустрии. Несмотря на успокоительные заверения руководства, британские рабочие недовольны. По мнению некоторых работников, пожелавших остаться неизвестными, в их среде нарастает беспокойство по поводу потери рабочих мест и изменений, которые могут нанести урон корпоративной культуре компании. Некоторые из них были предельно откровенны в антинемецких высказываниях».

Брайтон снял очки.

— Я знаю об этом. Вообще-то я недавно разговаривал с одним из тех парней. — Он вспомнил, что слышал от Эндрю МакКейба, квалифицированного инженера *Royal Biscuit*, любезного, заслуживающего доверия и эффективного сотрудника. Сорокадевятiletний отец двух дочерей, Эндрю МакКейб никогда не посещал университет, но быстро вырос до должности супервайзера. — Эндрю немного обеспокоен тем, что может остаться без работы, — сказал Брайтон.

Майлс вспомнил, что об этом печатают и в немецкой прессе:

— Ты знаешь, нечто подобное происходит и на другой стороне. В одной публикации рабочие из *Edeling* волнуются о том, будут ли ребята из *Royal Biscuit* относиться с уважением к их многолетней истории. В другой журналисты раздули факт того, что семь из десяти мест в правлении будут принадлежать *Royal Biscuit* и что больше половины мест в наблюдательном совете будут у представителей акционеров *Edeling*, которые получили скромные 10% премии за свои доли. «Англичане будут жадно пожирать каждое печенье *Edeling*», — жалуется репортер.

Вернувшись к столу, Брайтон просмотрел список менеджеров из разных отделов, которым обменялся с Уоллахом. Это было неизбежно, и он это знал: к чести «слияния равных», руководящие посты новой компании будут поделены более или менее поровну. Некоторые из тех, с кем он давно работал, обнаружат, что немцы мешают их карьерному росту. До сих пор им везло больше, чем коллегам, на которых повесили ярлык высокой потенциальной возможности. Брайтон горько задумался о нескольких спорных кандидатах, которых еще не утвердили. Несомненно, они бы подошли больше, чем кто-либо из списка Уоллаха. Он решил, что его задача — создать такую программу, которая потребует от медлительных немцев качеств его лучших лидеров, чтобы ему не пришлось объясняться с Уоллахом. При этом его беспокоило то, за что он будет бороться в следующие два года, и ослабление корпоративной культуры, над которой он так трудился.

Назовем вещи своими именами

В среду вечером Брайтон улетел в Мюнхен на очередную вызывающую раздражение встречу с Уоллахом. После приземления он поехал в старый отель в центре города, где беспокойно уснул в душной комнатке. Следующим утром, быстро позавтракав крепким кофе, холодным сыром и роллами, он нанял такси. Похоже, что водитель владел только двумя английскими словами: «да» и «нет». Поскольку водитель пропустил съезд с автострады, Брайтон опоздал более чем на десять минут. Пробегая через вестибюль, он представил Уоллаха, делающего заметки о его медлительности в каком-нибудь своем черном списке.

В глаза бросалось различие между ультрамодным, оформленным в стиле «хай-тек» офисом *Royal Biscuit* и офисом *Edeling*, больше похожим на офис низкопробной захудалой фирмы. В офисе Уоллаха ящик для писем был единственной вещью на его столе. Также там было два неудобных стула для посетителей и несколько бесцветных постеров на стенах.

Англичанин старался быть подчеркнуто терпеливым и вежливым с Уоллахом, чтобы успешно завершить дело. Они были

обязаны разработать такую программу, которая дала бы *Royal Edeling* уникальное, неоспоримое преимущество. Первое июня неумолимо приближалось, и им надо было составить хотя бы основу этой программы. Он сказал: «Сегодня нам с вами необходимо рассмотреть хотя бы основные пункты».

У Уоллаха ничего с собой не было.

— Майкл, я понимаю, что время поджимает. Но мы до сих пор не пришли к соглашению даже по основным статьям. Вы не цените должным образом то, что мы старая фирма, и наши действия — это результат многолетней практики. И я должен вам напомнить, что наш способ руководства бизнесом всегда был очень успешным.

Уоллах продолжил объяснение и, что показалось Брайтону особенно болезненным, рассказал, как *Edeling* работала над созданием будущего поколения руководителей, начиная с набора служащих. Фирма была всегда очень осторожна в выборе людей даже на самые низовые должности. Квалифицированные кандидаты должны были продемонстрировать свои достижения в гимназии и колледже. После окончания учебного заведения они должны представить доказательства успешной учебы и отличные рекомендации. В течение первых двух лет им необходимо посещать курсы повышения квалификации в специально организованном университете при компании, который, Уоллах напомнил Брайтону, может служить примером многим частным институтам. Чтобы получить повышение, менеджеры также должны выделиться, работать в команде как по своим специальностям, так и по другим.

— Я сам, — подчеркнул Уоллах, — начал как финансовый аналитик в Мюнхене, потом был переведен в отдел по международным отношениям, прежде чем заняться управлением. Так что вы видите, — он подвел итог, — чтобы развить талант, нужно давать шанс лучшим ученикам и поддерживать их. Знания в нашем бизнесе устаревают очень быстро, так что...

— Да-да, я понимаю, — кратко поддакнул Брайтон, — но я знаю Каллахана, а он скажет, что ваша программа очень ограничена. Он напомнил, что *Royal Biscuit* весьма серьезно готовит своих управленцев, они учатся преимущественно в процессе работы.

— Мы набираем только лучших из бизнес-школ *по всему миру*, — он сделал на этом ударение, — более того, люди, которых мы нанимаем и продвигаем, имеют определенные взгляды и стиль. Они демонстрируют креативность и предпринимательскую энергию.

Помимо того что их обучают основам, объяснил Брайтон, *Royal Biscuit* включает многообещающих молодых менеджеров в состав команд. И те, чья команда достигает большего успеха, быстро продвигаются по службе.

— В конце концов, способность руководить — это больше, чем ум, энергия и культура, но те, кто не обладают ими, могут не подойти. Именно поэтому мы не держим людей за партами понапрасну; мы стараемся сразу поставить их на ноги и сразу даем им понять, каково это — работать у нас. И последние пять лет развития *Royal Biscuit* показывают, что спорить с мудростью этого подхода трудно, — добавил Брайтон с вызовом.

Уоллах разочарованно покачал головой.

— Майкл, вы больше чем намекаете, что *Edeling* должна отказаться от своей многолетней практики. А зачем? Программа, которая возводит руководство в степень искусства, препятствует объективной оценке? Мы рассматриваем развитие руководства как науку. И, честно говоря, — добавил он грубовато, — мне будет трудно одобрить программу, которая, кажется, создана, чтобы противопоставить ваших «лучших и ярчайших» всем остальным. Чего лидер может достигнуть без умения сотрудничать и приходить к соглашению?

— Они учатся этому в процессе работы, — ответил Брайтон, — хотите знать, в чем действительно проблема? И возможно, это вина не столько ваша, сколько тевтонской тенденции, но у вас изначально пессимистический взгляд на человеческую натуру. Вы не доверяете людям, не даете возможности самим разобраться, что хорошо, а что плохо, и делаете это постоянно. Вот почему все сводится к железной дисциплине и соблюдению установленных правил.

Изумление на лице Уоллаха заставило Брайтона подумать, не был ли он слишком груб. Однако назвать вещи своими именами — единственный способ начать дело.

Горькая правда

Брайтону хотелось пить. Ночной перелет из Мюнхена был коротким, но беспокойным. У него болела голова, он очень устал. Закинув вещи домой и переодевшись, Брайтон направился в любимый бар на Blackfriars road. В зале было полно народа. Заметив за барной стойкой Энтони Майлса, он подсел к нему.

— Как прошла встреча с Дитером Уоллахом? — поинтересовался Майлс, отпивая из кружки.

— Я стараюсь, как могу, работать с ним. Но я очень разочарован. Он упрям как осел: типичный *немец*, — он остановился, заметив легкую усмешку в уголках губ своего собеседника. — Да, я подгоняю под стереотип.

— В самом деле, ответил его друг, — но никто не может понять, чем вы с Дитером отличаетесь.

— Извини, что говорю тебе это, — продолжил Майлс, — но ты немного сделаешь для своего руководства, приходя к Каллахану с проблемами, особенно если он начнет верить, что они избавились от предубеждений. Подумай о такой перспективе. Он рассматривает программу со стратегически важной позиции. Он считает работой твоей и всех остальных — поддержать программу и заставить ее работать.

— Но он должен признать, что эта интеграция кардинально отличается от любой, которую мы знаем! — выпалил Брайтон. — Очень трудно иметь дело с совершенно другой культурой, но сейчас возникли дополнительные трудности, обусловленные национальными различиями. — Он понизил голос: — И знаешь, дело не только в Дитере. Я продолжаю слышать жалобы наших людей о том, как трудно работать с немцами. Они относятся к этому очень серьезно.

— Что ж, ты не собираешься затрагивать эту тему с Каллаханом. Помни, что он сказал: «Люди еды — это люди еды». — Майлс тихо добавил: — Я жил в Германии какое-то время. Ты об этом знал?

— Это ничего не доказывает, — ухмыльнулся Брайтон, но, посмотрев в лицо друга, добавил: — Хорошо, продолжай.

Майлс вспомнил:

— Там у меня была девушка, Ингрид. Когда я первый раз ее увидел, я подумал, что она серьезная и организованная. — Он вспомнил также, что на первом свидании она пригласила его в безупречно чистую квартиру. На кухне все чашки, тарелки и стаканы стояли в модном современном буфете, все вокруг аккуратно расставлено.

— Как у типичной немки, — вставил Брайтон.

— Она легко приспосабливалась ко всему, и ее никто не принуждал, — Майлс остановился. — И я начал обдумывать преимущества такого образа жизни. Это может быть достаточно удобно. Однако, я думаю, тебя может смутить такой контроль. Кроме того, — продолжил Майлс, — узнав ее получше, я понял, что у нее прекрасное чувство юмора. Она любила надо мной подшучивать. Может, она думала, что я слишком серьезен.

Брайтон улыбнулся.

— Я предполагаю, что ты рассказываешь мне об этом, потому что мои проблемы с Дитером — это вопрос времени.

— Я бы так не сказал, но подумай об этом. С тех пор как Каллахан заступил на должность, он твердит, как это опасно — иметь далеко идущие планы. Этого он требует от своих топ-менеджеров. Но что это значит? Думает ли он только о том, где мы сможем больше продать товара? Или это больше вопрос оценки вещей с различных позиций? — Майлс на секунду нахмурил брови. — Слушай, ты знаешь об этом больше, чем я. Но есть ли что-то, чему ты можешь научить менеджера? Перестань думать, как англичанин или немец, бери выше. Именно на это должна быть направлена твоя программа.

Брайтон достал деньги, чтобы рассчитаться.

— Хорошая речь, — сказал он, кладя деньги на стол и надевая куртку. — Ты прав, я уверен. То, что ты сказал раньше — чистая правда. Каллахан не потерпит досадных культурных препятствий на своем пути. Я ценю твой совет.

Майлс не собирался уходить, так как его стакан был еще полон. Он задумался. Брайтон осмелился продолжить:

— Та немецкая девушка... Похоже, она тебе очень нравилась. Что же случилось?

Майлс оттолкнул стакан и сказал:

— Возможно, мы были слишком разными. Да чтобы там ни было, ничего не получилось, — он дал понять, что Брайтон может уйти.

Может ли столкновение двух культур помешать слиянию?

ПЯТЬ ЭКСПЕРТОВ ДАЮТ СОВЕТЫ

Роберт Ф. Брунер

Роберт Ф. Брунер (brunerr@virginia.edu), известный профессор, а также исполнительный директор Batten Institute при Университете Вирджиния. Его новая книга посвящена слияниям и поглощениям (Вайли, 2004).

Столкновение культур в принципе может помешать слиянию. Свидетели попытки слияния *Volvo* и *Renault* в 1993 г. помнят, что оно было отменено из-за сомнений, что французы и шведы смогут поладить. Поглощение *Sony* компанией *Columbia Pictures* привело к убыткам в 3,2 млрд долл. в большей степени потому, что японцы не поняли особенностей культуры и управления в Голливуде. В 1998 г. *Daimler* и *Chrysler* вызвали волны негодования друг против друга, которые резонируют и по сей день.

Несмотря на то что в декларации Томаса Джефферсона сказано, что для торговли нет границ, для тех, кто этим занимается, существуют достаточно строгие разграничения. Двум фирмам с совершенно разными культурами очень сложно объединиться. Но в этом контексте возможности для равных не понять и не согласиться друг с другом тоже множатся, как сорняки. Разница в языке, традициях, ценностях говорит о том, что две фирмы в этой истории не равны, здесь явное превосходство *Royal Biscuit* в правлении и наблюдательном совете.

Более того, так называемые слияния равных совершенно не равны. Чаще всего приобретающая компания маскирует слияние под дружеские отношения, чтобы скрыть болезненную организационную и экономическую действительность от работников компании и акционеров. В конечном счете под названием «слияние равных» следует понимать внутреннюю борьбу, от которой зависит, кто будет управлять.

Несмотря на присущие слиянию трудности, для *Royal Edeling* есть слабая надежда, предусмотренная Джоном Каллаханом. Он предложил четкое видение компании, реализация которого требует усилий команд обеих сторон и наделения менеджеров соответствующими полномочиями. Одним из признаков великого слияния является создание такого бизнес-подхода, который не под силу ни одной из двух фирм, т.е. требует совместных действий. Каллахан должен сфокусировать внимание исполнительных команд и советов обеих фирм на развитии новой культуры, которая стояла бы выше национализма и в которой англичане и немцы смогли бы работать вместе.

Каллахан нуждается в помощи Майкла Брайтона и Дитера Уоллаха, но он не может заставить их сотрудничать только своим приказом. Вспышки раздражения, запугивания, угрозы делу не помогут: в самом деле, его ярость приводит к разногласиям между менеджерами среднего звена и вселяет в них неуверенность. Брайтон и Уоллах смущены, им не хватает полномочий, чтобы действовать самостоятельно. Будет гораздо лучше, если Каллахан сумеет убедить их, что понимает их страхи, — тогда он будет на высоте положения. Он изменит положение тем, что даст понять: он хочет принять непосредственное участие в разработке нового пути сотрудничества. Он должен выразить стремление *Royal Edeling* к установлению крепких партнерских отношений и вовлечь в этот процесс всех.

Брайтону и Уоллаху следует понять, что они пошли по пути наименьшего сопротивления; они объединили идеи, но не подумали, как целое может стать лучше суммы двух частей. Они должны начать с создания нового плана, который произведет

впечатление на Каллахана. Это потребует немалых усилий. Хотя они могут не советоваться с начальством или подчиненными, они должны выстроить программу объединения, вдохновить их и оставить им необходимые указания.

Первый шаг к руководству — личное взаимопонимание. Со стороны Брайтона будет мудро последовать совету своего друга Энтони Майлса. Он должен пригласить Уоллаха попить пива и попробовать установить личные отношения. В неофициальной обстановке Майкл лучше узнает Дитера, что поможет разрушить все стереотипы.

Леда Космидес и Джон Туби

Леда Космидес (cosmides@psych.ucsb.edu) и Джон Туби (tooby@anth.ucsb.edu), содиректора Центра эволюционной психологии в Калифорнийском университете в Санта-Барбаре, авторы книги «Адаптация разума: эволюционная психология и развитие культуры» (издательство Оксфордского университета, 1992).

Для Майкла Брайтона есть «мы», англичане, и есть «они», немцы. Для Дитера Уоллаха существуют «мы», немцы, и «они» — англичане. Перед слиянием *Royal Biscuit* и *Edeling* было то, что психологи называют соперничающим союзом в бесполезной игре. У каждого своя команда, члены которых старались прийти к обоюдовыгодному соглашению.

Заведет ли культурное различие в тупик? Или взаимная неприязнь Брайтона и Уоллаха есть результат предыдущего участия в соперничающем союзе?

В начале Второй мировой войны психологи, как и все, пытались понять, почему случился Холокост. Есть ли какая-нибудь существенная разница между немецким народом и немецкой культурой? Или есть что-то общее в человеческой натуре — что-то, что вызывает подобные ситуации, что заставляет людей думать: мир — это бесполезная игра соперничающих союзов?

В 1950-х гг. психолог Музафер Шериф наугад разделил 11 мальчиков одного этнического происхождения на две группы в лагере. На протяжении первой недели ни одна из групп не знала о другой. Мальчики гуляли и играли вместе с членами другой группы. Затем группы представили друг другу и объявили о предстоящем соревновании между ними. В течение дня мальчики начали вести себя, как Брайтон и Уоллах. Каждая группа начала умалять достоинства и умения другой и превозносить собственные. В течение двух дней разразилась небольшая война, включая драки на кулаках, набеги на лагерь с импровизированным оружием. Результаты таких учений были предельно ясны: программа, действующая по принципу «мы против них», заложена у всех и ее легко активизировать.

Почему так? Естественный отбор снабдил человека пакетом программ, каждая из которых направлена на решение определенной проблемы. Наши предки жили группами; их жизни зависели от умения сотрудничать с членами группы и защитить себя от конкурентов. Соседние племена временами были дружелюбны, а иногда нет. Все самое ценное могло быть утрачено за день: дети убиты, женщины похищены, земли захвачены.

Битва — это конфликт двух индивидов, но война — это конфликт между коалициями, каждая из которых должна объединиться и функционировать как единое целое. Отсюда специфические проблемы, которые решаются специальными программами. Чтобы защитить себя от конкурентов или осуществить набег, отдельные личности должны уметь три вещи: координировать свои действия с остальными, делиться трофеями со всеми участниками и исключать бездельников. Совместная победа в соревновании над соперничающей коалицией в бесполезной игре ведет к укреплению отношений среди «нас». Ресурсы? Используйте их, чтобы усилить «нас», а не «их». Отношения? Постройте их между своими товарищами и используйте их навыки и умения для выработки дальнейшего плана действий и не доверяйте «им». Брайтон и Уоллах были

соперниками до недавнего времени; их отношения — результат психологии «мы» против «них», а не столкновения культур.

В объединении двух коалиций лидер должен определить совместные достижения. Брайтон, Уоллах и другие исполнители согласятся с методами, которые предложит Каллахан и которые будут способствовать созданию новой программы. И как он может заставить людей перестать ругаться? Вместо того чтобы довольствоваться тем, что *Royal Edeling* — вторая по величине в мире продуктовая компания, он должен сосредоточить внимание сотрудников на новом достижении: выиграть соревнование и стать лидером. Как только это произойдет, недоверие и возмущение во вновь созданной компании исчезнут. Конкурирующие «они» превратятся в объединенных «нас».

Майкл Прагнелл

Майкл Прагнелл, директор фирмы Syngenta, занимающей агропромышленным бизнесом, в Базеле, Швейцария.

Слияние находится в опасности не столько из-за национальных различий, сколько из-за того, что Джон Каллахан слишком рано выпустил лошадей из стойла. Уполномочив Майкла Брайтона и Дитера Уоллаха выполнить ответственное задание, он не разъяснил им, чего он хочет, и отказался нести личную ответственность. Прежде чем сделать следующий шаг, он должен остановиться и хорошо подумать. Потом он должен составить команду из сотрудников обеих фирм и посадить их в одной комнате. Вместе с командой он должен разработать качественно новую стратегию, организационную модель и ведущие принципы для новой компании. Более того, он не должен кому-то в угоду подвергать риску новые задачи и ценности компании. Если, перед тем как озадачить людей новыми проектами, он не разработает новую стратегию и систему ценностей, слиянию будет угрожать еще бóльшая опасность.

Я тоже на стороне Каллахана. У него непростое положение. Как генеральный директор огромной компании, образованной

в результате слияния, я был на его месте. В 2000 г. моя фирма *Syngenta* была образована в результате объединения двух крупных компаний, британской *AstraZeneca* и швейцарской *Novartis*. Наша жизнь после объединения была успешной, но процесс планирования был не всегда гладким.

Стратегически дело было представлено как слияние равных, основной задачей которого было построить и поддерживать руководство в аграрной промышленности. Исполнительный комитет состоял из восьми человек — по четыре с каждой стороны. Достичь согласия относительно планов удалось довольно легко; трудности возникли в их реализации. Мы погрязли в бесконечных спорах по различным пунктам. Одна сторона хотела сохранить региональную структуру, с помощью которой влиятельные менеджеры могли все контролировать — от стратегии до использования рабочего имущества. Их отношение было таковым: зачем пытаться починить то, что не сломано? Другая сторона глубоко верила в то, что новая компания отойдет от стандартных путей ведения дел. Я был глубоко убежден, что нам надо разработать абсолютно новую программу, учитывая мнение всех и каждого, и только тогда у нас все пойдет на лад.

Пока мы спорили о национальных различиях, наши разговоры проходили впустую, иногда было очень тяжело. В период между объявлением и завершением слияния мы провели три месяца, обсуждая одно и то же снова и снова. Это было очень утомительно для всех. В конце концов логика и терпение победили. После того как мы упорно поработали над этими неподдающимися вопросами, стало ясно, что, если мы хотим достичь успеха, нам всем придется изменить старым привычкам и делать дела по-новому. Мы должны начать с нуля. Мы разработали совершенно новые стратегические критерии и ценности, которых раньше не было ни у одной из компаний, потом сообщили об этом всем в обеих компаниях.

Еще одна сложная проблема, с которой обязательно столкнется *Royal Edeling*, — проблема частичного совпадения. Вна-

чале мы заявили об экономии затрат в размере 525 млн долл. Это означало, что мы должны принять трудное решение о сокращении 3000 рабочих мест. Чтобы выстоять против этой проблемы, мы поручили 100 командам по всему миру уменьшить издержки. За три месяца команды утвердили планы и старались их выполнить к моменту образования новой компании.

Наконец, почти в каждой стране мы переехали в новые офисы, чтобы поменьше вспоминать прошлое. В течение года мы сильно разрослись, и наши культурные различия были почти забыты.

Дэвид Швайгер

Дэвид Швайгер (DMS@Schweiger-Associates.com), президент консалтинговой фирмы Schweiger and Associates, расположенной в Южной Каролине, автор книги «Интеграция: структура для администрации и менеджеров» (McGraw-Hill, 2002).

Трудность в слиянии *Royal Biscuit* и *Edeling* на первый взгляд напрямую зависит от столкновения культур. Хотя культура часто бывает источником конфликта, существуют и другие факторы, такие как личные интересы, которые явно присутствуют здесь. Разногласия между двумя руководителями должны быть устранены до того, как будут подписаны все бумаги.

В конце концов, спорные вопросы, возникающие по ходу дела, — это результат недостатка честности и объективности. Прежде всего Джону Каллахану следует перестать воспринимать процесс как слияние равных, потому что, как уже говорилось в немецкой прессе, это не так. Понятно, что *Royal Biscuit* — приобретающая фирма. Отказ от понимания этого просто-напросто сделает сотрудников и акционеров сперва скептическими, а потом и циничными. Политическая суть состоит в том, что есть победитель и есть проигравший. Английская компания — победитель.

Понимая это, Каллахан должен поменьше общаться с прес-сой и начать ставить перед своими менеджерами оперативные задачи. Он должен четко определить стратегию и финансовые цели, лежащие в основе слияния. Он должен спланировать задачи и время их выполнения. На основе этого он должен создать объединенную переходную структуру, развивать и осуществлять план посредников.

Он должен решить и вопрос с персоналом, причем как можно быстрее. Несмотря на заверения по поводу сохранения рабочих мест, люди очень обеспокоены. Понятно, что это одна из идей Майкла Брайтона и Дитера Уоллаха, которые, возможно, тоже соперничают из-за рабочего места в новой компании. Ни они, ни кто-либо еще не начнут работать, пока высшее руководство не обнародует основные позиции. Не обращающий внимания на процесс Каллахан должен гарантировать, что со всеми работниками обойдутся справедливо, что все они не потеряют свои рабочие места и что все решения были приняты объективно и будут неуклонно выполняться.

Каллахан не может заставить Брайтона и Уоллаха ладить друг с другом, но он может дать им понять: либо они работают вместе, либо не работают вообще. Он может этого добиться, самостоятельно составив часть плана развития, который они должны были составить сами. Если и это не поможет, то или один из них, или оба лишатся работы. Если после этого все пойдет как по маслу, им гарантируют места в новой компании. Если выяснится, что их работа частично совпадает, их успешное сотрудничество поможет им в создании нового положения для одного или для другого.

Рассматривая такую перспективу, Брайтон и Уоллах, будем надеяться, перейдут с позиции защиты на позицию достижения компромисса и взаимопонимания. Им следует быть объективными, насколько это возможно. Они должны беспристрастно обсудить все детали проекта, включая вопрос о различии культур. Они могут даже составить план на бумаге, взвесив все «за» и «против», найти наилучший путь решения постав-

ленных задач. Сходства помогут им в этом; различия могут принести нечто новое или заставят их пойти на компромисс. Если они так и не смогут прийти к согласию, им следует обратиться за помощью. И конечно же они будут не первыми, кому потребуется помощь советника. В случае неудачи они продемонстрируют всем, что они не те люди, которые нужны генеральному директору, создающему такую крупную компанию.

Опубликовано в мае 2004 г.

Отрицательная сторона «мамочкиного» пути

Краткое описание ситуации

«Пожалуйста, не говори, что мне нужно завести ребенка, чтобы сократить свое рабочее время». Эти слова еще долго будут звучать в ушах Джессики Гонон после напряженной встречи с Джейн Роу, одной из ее старших менеджеров по работе с клиентами.

Джессика, вице-президент отдела продаж и поддержки клиентов в *ClarityBase*, удовлетворила просьбу Джейн о четырехдневной рабочей неделе, но при этом сократила ее зарплату на 20%. Казалось бы, обычный факт, но ситуация усложнилась. На прошлой неделе Дэвис Беннет, еще один менеджер по работе с клиентами, попросил о том же. Он хотел снизить свою нагрузку, чтобы высвободить время на подготовку к чемпионату мира по триатлону. Оба знали, что Меган Флуд, тоже менеджер, работает по сокращенному расписанию уже два года. Нанимаясь на работу, она попросила выходной еще и по пятницам, потому что у нее два маленьких сына. Поскольку Меган была талантлива и к тому же с блестящими рекомендациями, Джессика согласилась.

Восемь сотрудников в *ClarityBase* отвечают за работу с крупнейшими клиентами, за установку и поддержку больших баз данных, которые требуют постоянного

внимания. Поскольку у Меган сокращенное расписание, остальным менеджерам достаются наиболее сложные клиенты. Но если Джессика согласится сократить рабочую неделю Джейн и Дэвису, кто же будет заниматься трудными клиентами? И что произойдет, если остальные сотрудники начнут просить о подобных вещах?

Как Джессике поддержать эффективность работы ее отдела и как быть с просьбой персонала о сокращенном графике? Ей необходимо найти справедливое решение как для сотрудников, имеющих детей, так и для тех, у кого их пока нет. Четыре эксперта дают советы.

«ПОЖАЛУЙСТА, НЕ ГОВОРИ, что мне нужно завести ребенка, чтобы сократить рабочее время».

Эти слова еще долго будут звучать в ушах Джессики Гонон после напряженной встречи с одним из ее менеджеров. Она сидела в своем офисе, пытаясь разобраться в последнем опросе клиентов. Джессике, вице-президенту отдела продаж и поддержки клиентов в *ClarityBase*, было трудно сконцентрироваться на графиках и схемах, которые лежали перед ней. Обрывки разговора постоянно прерывали ее мысли.

Вопрос казался достаточно простым. Джейн Роу, менеджер по работе с клиентами из ее отдела, попросила о сокращении рабочего графика: она просила четырехдневную рабочую неделю, но за это ее зарплату понижали на 20%. Факты ясны, но ситуация в *ClarityBase* была непростой.

На прошлой неделе Дэвис Беннет, еще один менеджер, попросил о том же. Он хотел снизить свою нагрузку, чтобы подготовиться к чемпионату мира по триатлону. Это соревнование проходило каждый год в октябре на Гавайях. Дэвис был мастером спорта международного класса, и его цель — попасть в олимпийскую команду в 2004 г. Дэвис сказал, что ему не надо было тренироваться в полную силу до середины весны, и Джессика дала ему две недели, чтобы составить расписание тренировок.

Дело усложняло то, что Джейн и Дэвис знали: Меган Флуд работала по сокращенному графику уже два года. Устраиваясь на работу, она попросила выходной еще и по пятницам, поскольку у нее двое маленьких сыновей, и Джессика согласилась.

На встрече с Джессикой Джейн отказалась назвать причину, по которой хотела получить дополнительный выходной, сказала, что по личным обстоятельствам. Когда Джессика поинтересовалась, что же это за обстоятельства, Джейн ответила: «Я прошу о том же, что и Меган. Пожалуйста, не говори, что мне нужно завести ребенка, чтобы получить этот выходной». Джейн была замужем, но детей у нее не было. Дэвис был холост, и у него тоже не было детей.

Были и другие нюансы. Сокращенная рабочая неделя для Джейн и Дэвиса значила намного больше. Из разговоров с ними Джессика сделала вывод, что любое официальное сокращение рабочего времени, в случае с Джейн — дополнительный выходной, означает, что они не будут работать сверхурочно и по выходным, хотя все остальные менеджеры, за исключением Меган, так делают.

ClarityBase, расположенная в Рестоне, штат Вирджиния, продает программное обеспечение, с помощью которого компании могут осуществлять различные операции, в том числе с кадрами, по производству и выполнению заказов. Восемь менеджеров, включая Джейн, Дэвиса и Меган, отвечают за работу с крупнейшими клиентами, за установку и поддержку программного обеспечения, которое требует особого внимания. Поскольку у Меган сокращенная рабочая неделя, другим сотрудникам отдела поручают работу с наиболее требовательными клиентами.

У Дэвиса, в частности, были самые несговорчивые клиенты, в особенности Госпиталь Святой Елизаветы, который требовал быть на связи круглосуточно. Однажды на Рождество там «полетела» вся система, Дэвису пришлось срочно уехать в Филадельфию, чтобы помочь наладить ее. Если Джессика согласится сократить рабочую неделю Джейн и Дэвису, кто будет заниматься

подобными клиентами? И что будет, если остальные менеджеры начнут просить о том же?

Было утро понедельника. «С чего же начать неделю?» — думала Джессика. Она пообещала Джейн, что ответит ей в пятницу, у нее была неделя на принятие решения. Времени было много, по крайней мере она так думала.

Торговые места

Джессика хорошо обдумала свое решение, прежде чем нанять Меган. На интервью она предъявила много требований. Дети, сказала Меган, самое главное в ее жизни, и ей необходим гибкий график. Она хотела не только приходить и уходить по договоренности, но и иметь выходной по пятницам. Меган не могла ездить в командировки и посещать собрания после окончания рабочего дня, исключая те случаи, когда позволяло собственное расписание.

Но у Меган были отличные рекомендации. Ее трехгодичный опыт в *Dawson Software*, главном конкуренте *ClarityBase*, очень ценен; технические навыки великолепны; профессиональное дружелюбное поведение бесспорно впечатлит клиентов. И что уж тут говорить, Джессика несколько месяцев искала кого-нибудь наподобие Меган. Никто из кандидатов не мог сравниться с ней по деловым и личным качествам. Все обдумав и взвесив, Джессика решила нанять Меган.

До сих пор требования Меган все усложняли, и Джессике было непросто. Она осознавала, что в начале ее карьеры, в ранние 1970-е, все было намного сложнее, тогда была совершенно другая эпоха, со своими правилами и законами. В то время женщина, подобная Джессике, с научной степенью по компьютерному программированию, вряд ли смогла бы воспитывать детей и делать карьеру одновременно. Джессика и ее муж, работающий в архитектурной фирме, решили, что она оставит свою работу в страховой компании, как только появится первый ребенок.

Девять лет спустя, когда их младший ребенок пошел в детский сад, Джессика устроилась на работу в *ClarityBase* продавцом-консультантом. По ночам она занималась, чтобы ознакомиться с компьютерными новинками, и постепенно стала менеджером по работе с клиентами, а потом и начальником отдела продаж Северного региона. В 52 года ее повысили до вице-президента отдела продаж и поддержки клиентов. Путь был длинным, и рождение детей стало существенным препятствием. Должна ли Меган выбирать между детьми и карьерой так же, как это пришлось сделать Джессике?

Скрытое напряжение

Было уже семь часов вечера, когда Джессика сложила бумаги в портфель и собралась домой. Вдруг она вспомнила разговор, который случайно услышала в коридоре на прошлой неделе: «Я, честно, не знаю, смогу ли улыбнуться другому милому ребенку», сказал женский голос за стенкой. Тогда Джессика не обратила на это внимания, но сейчас услышанные слова заставили ее остановиться и задуматься.

ClarityBase гордилась своими достижениями. Компания нанимала людей, обеспечивая их медицинской страховкой и гарантируя оплачиваемые отпуска по беременности и уходу за детьми. Но самой большой гордостью *ClarityBase* был детский дом, который она субсидировала. Билл Веленски, вице-президент по работе с персоналом, любил хвастаться, что это помогает *ClarityBase* удерживать текучесть рабочей силы на уровне менее 5% в год. Но не стала ли компания слишком прородительской за счет других работников?

Полтора года назад перед Днем труда*, напряжение между двумя группами усилилось. Эд Фернандес, которого Джессика недавно приняла заведовать колл-центром (callcenter), составил расписание праздничных и выходных дней, которое считал вполне справедливым: пришел черед поработать тем, кто не трудился в

* Отмечается в США в первый понедельник сентября. — *Примеч. ред.*

выходные. Многие сотрудницы, имеющие детей, были в шоке, поскольку никто до этого не заставлял их работать по праздникам. Когда распоряжение было напечатано, матери были раздражены, и их реакция вызвала негодование других сотрудников.

К счастью, Эд был готов пойти на компромисс. Распоряжения насчет Дня труда будут сделаны задним числом, со специальными предупреждениями матерям. Однако каждый сотрудник должен будет отработать свою долю выходных. Единственная уступка была сделана для старых сотрудников: в первую очередь будут работать новые независимо от того, есть у них дети или нет.

Казалось бы, это решение предотвратит разрыв между родителями и теми, у кого детей нет. Но возможно ли это, ведь опасный разрыв неофициально, с молчаливого согласия руководства, существовал всегда? Джессика направилась обратно в офис и перезагрузила компьютер. Она отправила два письма по электронной почте — Дэвису и Джейн, предлагая встретиться с каждым из них еще раз как можно скорее и продолжить обсуждение их просьбы.

Собирая информацию

На следующий день за ланчем Джессика подождала, пока Джейн сядет поудобнее и они закажут еду, прежде чем продолжить обсуждение деликатной проблемы.

— Я хочу понять, почему вы просите о сокращенной рабочей неделе, — начала она. — Вчера вы сослались на «личные причины». Последнее, что я хотела бы сделать, — это вмешиваться в вашу личную жизнь, но есть ли что-то, что вы можете мне рассказать? — Она смотрела, как Джейн ела, и собиралась с мыслями.

— Не хочу показаться неуважительной, — начала Джейн, — и не хочу говорить загадками. Но я действительно думаю, что не должна объяснять, почему мне нужен этот выходной. Достаточно сказать, что это крайне важно для меня».

— Понятно, — ответила Джессика, — извините, что спросила. Просто я хотела лучше вас понять.

Две женщины в течение нескольких минут ели молча. Потом Джейн положила вилку, посмотрела на Джессику взглядом, полным решимости, и наконец сказала:

— Моя причина в том, что почему-то все члены семьи считают важнее посмотреть футбол, а не школьные пьесы. В моей жизни и без детей происходит много важных вещей.

— Вы думаете, что к родителям в *ClarityBase* относятся с большим предпочтением? — спросила Джессика.

— Мне не хотелось бы так думать, — ответила Джейн, — но так ли трудно поверить, что мои причины так же важны для меня, как дети для Меган?

Прежде чем Джессика смогла что-нибудь сказать, Джейн добавила:

— Не поймите меня превратно. Меган замечательная. Она одна из лучших работников. У меня нет сомнений. Я просто думаю, что заслуживаю того же, чего и Меган.

В тот вечер Джессика по пути домой еще раз обдумывала то, что сказала ей Джейн. Она слышала о компаниях, где не требуют объяснений, если ты просишь о дополнительном выходном, но в данном случае она считала, что это несправедливо. У некоторых людей более веские причины, например рождение ребенка, тогда как остальные могут отложить свои планы, например пройти курсы повышения квалификации осенью, а не весной. С другой стороны, незнание причин облегчит ее работу: не надо будет решать, чьи мотивы более веские.

Завтрак с Дэвисом на следующее утро прошел более гладко. Когда Джессика спросила его, считает ли он, что в *ClarityBase* к родителям относятся с предпочтением, Дэвис ответил:

— Я себя никогда не чувствовал второсортным гражданином, если вы об этом. Я не возражаю против помощи тем, у кого какие-то неотложные дела в семье, потому что работающим родителям всегда тяжелее. Я не представляю себе, как они с этим справляются.

— Спасибо за понимание, — ответила Джессика.

— Мы все в одной команде.

Джессика продолжила:

— Вот что мне нужно узнать: сколько свободного времени вам нужно? Простите мое невежество, но я немного знаю о триатлоне и не могу судить о количестве времени для тренировок.

— По-разному, у каждого свой режим, — сказал Дэвис, — но вот что я думаю: летом мне хотелось бы по вторникам и четвергам уходить с работы в три. Осенью я хотел бы уходить пораньше четыре дня в неделю. Но в эти дни я могу вставать в шесть утра и немного компенсировать пропущенное время или задерживаться на работе в другие дни.

— Я это ценю, — ответила Джессика, — я всегда была вам благодарна за готовность поработать сверхурочно. Но справитесь ли вы при таком расписании с объемом работы?

— Я много об этом думал и не кривя душой скажу, что не знаю, — признался Дэвис. — Я понимаю, что интересы клиентов стоят на первом месте, но я также думаю, что большинство захотят приспособиться к моему новому графику. Конечно, не все пойдет так гладко, как хотелось бы.

— Триатлон действительно так для вас важен? — риторически спросила Джессика.

— Ну я выиграл несколько мелких соревнований, но ни одного крупного, — ответил Дэвис, — а это одно из крупнейших соревнований. Моя цель — попасть в двадчатку сильнейших. И для меня это очень важно. Я думаю, что за всю свою жизнь не хотел ничего так сильно, как этого.

Джессика мысленно вернулась к тому моменту, когда наняла Дэвиса пять лет назад. Больше всего ее впечатлила его страстность в работе. Дэвис полностью отдавал себя делу, и это было немаловажно. Было неудивительно, что ему нужно больше свободного времени, чтобы подготовиться к соревнованию.

Время принимать решение

Как только Джессика въехала на стоянку *ClarityBase*, она увидела «Хонду» с наклейкой на бампере, которая гордо гласила: «Детей нет... И я наслаждаюсь этим каждую минуту». Могла ли эта машина принадлежать той женщине, которую она слышала вечером?

Перед тем как зайти к себе в офис, Джессика решила переговорить с Биллом Веленски.

— Билл, у тебя есть пара минут? — спросила она. Билл был руководителем Джессики и всегда ее поддерживал. Он внимательно выслушал то, что она ему рассказала о Джейн, Дэвисе и Меган. — Я знаю, что у нас нет каких-либо специальных предписаний на этот счет, но я надеюсь на твой совет.

Билл ответил:

— Я не знаю, что и сказать, ты ведь знаешь, что *ClarityBase* очень гордится своей организацией работы и мы стараемся приспособиться к людям, насколько это возможно. Но у нас действительно нет никаких инструкций о предоставлении свободного графика.

Когда Джессика сказала о том, что Джейн думает по поводу отношения к родителям в *ClarityBase*, Билл помедлил с ответом:

— Я не в первый раз это слышу. Что касается гибкого графика и сокращенной рабочей недели, то у нас нет никаких указаний о предоставлении льгот родителям. Руководители групп должны принимать решение в зависимости от ситуации.

Джессика несколько секунд обдумывала сказанное.

— Проблема в том, — начала она, — что мне приходится решать, что важнее: родительские заботы или какие-то личные причины. Я чувствую себя неуютно, делая этот выбор.

Билл посмотрел на Джессику.

— Ты пробовала смотреть на дело под другим углом? Представь, что два сотрудника просят повысить зарплату, но бюджета хватит только на одного. Что бы ты сделала?

Джессика ответила не колеблясь:

— Я бы сделала вывод на основании того, кто из работников лучше. Но мой случай куда труднее. По поводу зарплаты я как бы сравниваю яблоко с яблоком. Но в этом случае такое чувство, что сравниваешь яблоко с молотом.

— Тогда позволь поговорить с тобой как с другом, а не как с подчиненной, — сказал Билл, — и позволь мне быть откровенным: тебя повысили до вице-президента только потому, что ты можешь

сравнивать яблоко с молотом. Ты управляешь большим отделом, и конечно же всегда непросто иметь дело с проблемами персонала. Ты не можешь просто нанять двух сотрудников, чтобы заполнить пробелы в работе. Здесь нет простого решения.

Как только Джессика вышла из офиса Билла, она еще раз напомнила себе, что сегодня только среда, у нее все еще есть время до пятницы. С каждым днем она все больше осознала, что ситуация тупиковая.

Как Джессике разрешить эту проблему?

ЧЕТЫРЕ ЭКСПЕРТА ДАЮТ СОВЕТЫ

Мишель С. Дарлинг

Мишель С. Дарлинг, исполнительный вице-президент управления компаниями и персоналом в страховой компании Америки в Ньюарке, штат Нью-Джерси.

Джессике Гонон нужен совершенно новый подход. Она много на себя взяла. Но она не должна выяснять, как сделать гибкий график, этим должен заниматься сам персонал. Если они хотят гибкий график, то должны найти пути его получения без ущерба для работы.

Когда Дэвис Беннет, например, обратился с просьбой, Джессика задала ему справедливый вопрос, справится ли он с объемом работы. Но он ответил, что не знает, как будто это теперь ее проблема. Это не так.

По собственному опыту могу сказать, что никакие указания и инструкции не помогут в бесконечных проблемах, которые возникают на работе. В девяти случаях из десяти люди сами находят лучшее решение проблемы, нежели их начальники.

Джессика должна требовать от сотрудников очень веских причин, чтобы установить гибкий график. Еще ей следует вместе с Биллом Веленски составить четкие указания для работ-

ников по этому случаю. Указания должны включать следующее: какой объем работы должен быть выполнен за определенный период времени, чтобы расписание подходило клиентам, в какие часы человек должен работать и т.д.

Она должна дать Джейн и Дэвису эти указания и сказать, чтобы они подумали, какой график себе составить, чтобы при этом выполнялся весь объем работы. Также Джессика должна предложить им различные варианты, например поделиться работой с другими сотрудниками.

С тех пор как Джессика поняла, что разрыв между родителями и теми, у кого детей нет, растет, она должна была созвать собрание и сказать, что свободный график доступен всем независимо от причин. Джессика может сказать так: «Я считаю неуместным интересоваться причиной. Меня не интересует, хотите ли вы уходить раньше по средам, чтобы отвести сына на бейсбол. Главное, чтобы вы мне объяснили, как вы собираетесь выполнять работу в полном объеме».

Принятое решение она должна мотивировать. Возможно, объяснения просящего ее не удовлетворят или ей не понравится что-либо еще, но в любом случае она должна давать шанс каждому.

Джессика также может вдохновить восемь сотрудников думать как команда. Коллективно им проще будет решить, как выполнять работу, личные проблемы тоже будут решены. Джессика может предложить двум или более менеджерам работать с такими клиентами, как Госпиталь Святой Елизаветы.

Конечно, каждая подобная ситуация сложна по-своему. Но в любом случае можно найти подходящее решение. В нашей страховой компании мы убедились, что даже дома сотрудник может также эффективно работать. Если все делать грамотно, то неважно, где сотрудник выполняет свою работу.

Задача Джессики непростая. Но, вдохновляя персонал на принятие правильных решений, она без труда сможет решать подобные проблемы.

Крис Динен

Крис Динен, финансовый директор в RadView Software в Бурлингтоне, штат Массачусетс.

Сомнения Джессики понятны. Как и многие другие компании, *ClarityBase* пытается создать семейную обстановку, но никакие инструкции тут не помогут. Джессика должна пересмотреть ситуацию изнутри.

Суть проблемы проста: Джессика должна вести работу в своем отделе, одновременно уверяя сотрудников в том, что найдет компромисс и никто не будет ущемлен в правах. Очевидно, Джессика должна определить, сколько из ее сотрудников могут иметь сокращенный график.

Допустим, Джессика может разрешить работать по сокращенному графику еще только одному человеку. Значит, она должна сделать выбор между Джейн и Дэвисом. Она должна попытаться понять, почему каждый из них попросил о льготе, и принять соответствующее решение. Но если Дэвис прямо назвал свою причину, то Джейн предпочла отмалчаться. Понятно, что Джессика не хочет лезть в личную жизнь Джейн, но эта информация может оказаться решающей. Представьте себе, что, взяв в среду выходной, Джейн собирается выполнять какую-то работу у конкурента *ClarityBase*?

Билл предложил Джессике взглянуть на проблему под другим углом, будто бы два сотрудника просят о повышении зарплаты, но повышение может получить только один. Если бы Джейн попросила об этом без объяснения причин, то Джессике не составило бы труда сказать «нет». Другими словами, и Джейн, и Дэвис должны аргументировать свою просьбу, чтобы Джессика могла принять решение. Если Джейн по какой-либо причине не мотивирует свою просьбу, то Джессике придется принимать решение исходя из той информации, которой она располагает.

Но вопрос уходит немного глубже. Меган, работающая мать, освобождена от работы по вечерам и выходным ввиду семейных обстоятельств. Возможно, просьба Джейн — это протест

против работы по вечерам и с самыми трудными клиентами. Может быть, для Джейн это единственный путь решить свою проблему.

Все говорит о том, что Джессика должна найти альтернативу, подходящее решение для всех сотрудников. Это не значит, что она должна отменить договоренность с Меган, ведь она пришла в *ClarityBase* с пониманием того, что здесь приспособятся к ее родительским нуждам. Но возможно, Джессика должна действовать в таком ключе: сотрудники работают сверхурочно, чтобы в дальнейшем иметь больше свободного времени. Или ей следует поощрять, например, премиями и повышением зарплаты, тех, кто берет на себя самых трудных клиентов и больше всего загружен.

Джессика также должна подумать о последствиях своих решений. Если Меган, Джессика и Дэвис будут работать по сокращенному графику, не будут ли остальные настаивать на том же? Не будут ли сотрудники других отделов требовать сокращения рабочего времени?

Обдумывая эти вопросы, Джессика должна начать действовать. Она должна дать знать Биллу о том, что собирается делать, поскольку ее действия могут вызвать различную реакцию в *ClarityBase*. Возможно, теперь пришла очередь Джессики давать совет Биллу: самое время собрать совет высших руководителей *ClarityBase*, чтобы обсудить и решить этот вопрос, а также составить инструкции по разрешению подобных проблем. Иначе такие руководители, как Джессика, будут решать эти проблемы каждый по-своему, и дело может обернуться только хуже.

Элино́р Буркет

Элино́р Буркет, журналистка, ее статьи печатают в Miami Herald, New York Times Magazine, Atlantic Monthly, Rolling Stone и Mirabella. Она автор книги «Как приветливая Америка обманывает бездетных».

Джессика столкнулась с одной из острейших проблем: как все привести в порядок после необдуманного

решения. Когда такие организации, как *ClarityBase*, делают специальные предложения работающим родителям, они не учитывают, что привилегии одной группе могут сильно задеть остальных работников и вызвать у них протест.

Конечно, на протяжении долгого времени работодатели придерживались несправедливой практики, но они традиционно поощряли людей по их заслугам. Если рассматривать выгоду *ClarityBase* в долларовом эквиваленте, становится ясно, что они изменили эти правила. В результате сотрудники наподобие Джейн и Дэвиса поймут, что как бы упорно и долго они ни работали, они не получают таких привилегий, как их коллеги с детьми. Даже если бы они получали заслуженные бонусы и прибавки к зарплате, они все равно не добились бы такого положения, как работающие родители.

Это не выход — поддерживать энтузиазм сотрудников. Спросите об этом любого менеджера предприятия, которое пытается работать по-марксистскому принципу «от каждого по возможностям, каждому по потребностям». Типичная картина — апатия сотрудника, а следовательно, малозэффективная работа. Зачем лезть из кожи вон, если это не будет вознаграждено?

В попытке решить проблему, руководствуясь существующими правилами, Джессика интересовалась, что работники собираются делать в дополнительное свободное время. Поступая так, становишься на опасный путь вторжения в личную жизнь сотрудника, а это унижительно для человека, особенно в нашем обществе. Можно ли заставить сотрудника уйти с работы пораньше, чтобы ухаживать за своим больным коллегой? Должен ли штатный сотрудник объяснять важность работы один день в неделю в качестве миссионера?

Начальники, которые управляют своими подчиненными в такой манере, устраивают что-то наподобие старой телевизионной игры «Королева на день», где сотрудники борются за титул «сотрудника, заслуживающего особого внимания». Но поощрения нельзя выдавать просто так, их должны получать только действительно заслужившие этого сотрудники.

А это уж точно решение головоломки Джессики: она должна понять, что все вознаграждения воодушевляют сотрудников так же, как и чеки на зарплату, и она должна руководствоваться принципом равенства, когда выдает поощрения. «Платят за сделанную работу, а не за количество подчиненных рабочих», — заявил секретарь *Labor Lewis Baxter Schwellenbach* в 1940-х, когда ратовал за закон о равноправной зарплате (*Equal Pay Act*). Компания, которая придерживается этих правил, не устанавливает зарплаты людям исходя из количества их подчиненных и не ограничивает выплату по медицинской страховке всем, кроме родителей. Подобным образом в бизнесе нужно решать большинство подобных вопросов.

Так что Джессика не должна думать о том, что ее сотрудники собираются делать в свободное время; она просто не имеет на это права. Вместо этого она должна судить о работниках по их делам и вознаграждать соответственно. Но если она опасается использовать заслуги в качестве критерия, у нее есть только два пути: либо нанять больше людей, чтобы сокращенный график был доступен всем, либо предоставить всем сотрудникам равные права на льготу, предложив что-нибудь типа чередующегося расписания, которое неизбежно повлечет за собой ограничение права работника на свободное время, скажем, на год.

Главное — это понять, что бездетные сотрудники имеют столько же прав, сколько и сотрудники, имеющие детей. И если Джессика не будет следовать принципу равноправия в *Clarity-Base*, ей лучше поискать на замену Дэвису и Джейн таких людей, которые согласились бы стать второсортными работниками.

Стюарт Д. Фридман

Стюарт Д. Фридман, директор Центра развития управления компании Ford в Дерборне, штат Мичиган. Ранее работал в бизнес-школе при Университете в Пенсильвании. Не так давно выпустил книгу совместно с Джеффом Гринхаусом «Работа и семья — союзники или враги?» (Оксфорд, 2000).

Цель — справедливость, а не равенство. К жизни каждого вне работы должны относиться с уважением и необязательно одинаково. Джессика должна поддерживать работников во всем. Если она постарается и будет уделять внимание проблемам каждого ее сотрудника, то увеличит работоспособность и эффективность своего отдела.

Ключ к этому — уступчивость, которую должны проявлять обе стороны: организация к работнику и наоборот. Чтобы эта система заработала, Джессика должна объяснить персоналу, в чем проблемы, и вместе с ним находить решения. Джессике надо каждому сотруднику сказать: «Я хочу создать такую обстановку, чтобы каждый уважал и поддерживал другого как в работе, так и в личной жизни. Я бы хотела с вами поговорить о наших ожиданиях как группы, коллектива во всех ракурсах нашей жизни. Мы можем начать с выяснения того, как претворить наши ожидания и надежды в жизнь, учтя все аспекты жизни каждого: работу, дом, общество и личную жизнь».

Джессика должна предоставить возможность и Джейн, и Дэвису принять участие в беседе и объяснить им, что если каждый поделится своими проблемами, станет намного проще найти решение. Джессика может сказать: «Например, если вы пишете роман в свободное время, а у Дэвиса проблемы с его клиентом, издательством *Blackhill and Hansen*, то вы можете ему помочь, а заодно завязать нужные контакты». Подтекст здесь такой: «Мы все в одной связке».

Чтобы прийти к выигрышным решениям, Джессика и ее команда должны понять и обсудить как жизненные, так и рабочие потребности. Это и есть то, что я называю «абсолютное руководство», которое включает в себя дом, работу, общество и личную жизнь. Поскольку *ClarityBase* считалась только с личными нуждами родителей, сотрудники, не имеющие детей, испытывают чувство несправедливости. Поэтому каждый сотрудник должен рассказать, что для него наиболее важно, а Джессика должна научить своих подчиненных уважать и поддерживать эти приоритеты.

Конечно, это очень сложная дискуссия, но, как известно, в споре рождается истина. Чтобы люди не заняли жесткую позицию, говоря, например: «Мне нужно по четвергам утром быть свободным», им нужно дать понять, что их целей можно достичь разными путями: и на работе, и вне ее. Если сотрудники будут рассказывать о своих надеждах, не выдвигая никаких пожеланий или требований, диалога не получится.

В поиске эффективных решений Джессика и ее команда должны рассматривать различные пути удовлетворения клиентов, особенно использование новых технологий. Некоторые клиенты даже предпочитают общение по электронной почте и по телефону личным встречам.

Чтобы команда была до конца уверена в том, что ко всем относятся справедливо, необходимо предложить большую награду тем, кто работает с самыми требовательными клиентами. Возможно, каждого клиента стоит оценивать по особой шкале сложности. При такой системе поощрения некоторые сотрудники предпочтут работу с трудными клиентами.

Например Эд, супервайзер колл-центра, ошибся, составляя расписание на День труда. Он сделал выводы о том, чего хотят люди, не переговорив с ними предварительно. Он знал только, что некоторые сотрудники предпочитают работать по праздникам, поскольку это хорошо оплачивается.

Билл использует слово «приспосабливать», подразумевая традиционный подход к связи между работой и личной жизнью. Вместо этого Джессика должна больше вникать во все сферы жизни ее персонала. Поступая так, она лучше поймет их стремления, добьется пользы от «абсолютного руководства»: улучшение результатов на работе и в жизни.

Опубликовано в марте 2001 г.

Наилучшие намерения

Краткое описание ситуации

Синтия Митчелл наконец-то получила выгодную должность в *AgFunds*, компании, расположенной в Хьюстоне и предоставляющей инвестиционные услуги фермерам и фермерским кооперативам. Питер Джонс нанял Синтию, чтобы восстановить работу в округе Арканзас, где на протяжении 15 лет идет отток клиентов. Торговый персонал был неплох, но длительное время там управлял очень посредственный начальник. Синтия знает, что ей понадобится очень много сил, чтобы привести дела в порядок.

Она думала, что нашла подходящего человека — Стива Рипли, лучшего в этом году стажера в *AgFunds*, который всего за три месяца неожиданно для всех стал полноценным сотрудником. На собеседовании Стив показал себя как амбициозный, умный и привлекательный человек. Но некоторые из коллег Синтии считают, что он не лучшая кандидатура: он чернокожий, тогда как клиентура компании в основном белые люди.

Она вспомнила собственный опыт в *AgFunds*: ей отказали в должности, которая считалась не лучшим местом для женщины. Большинство белых фермеров в ее округе отказались бы доверять черному профессионалу, объяснил ей Питер. Некоторые сотрудники

AgFunds сломали свою карьеру, пытаясь вмешаться в дела неблагоприятных районов. «Стив заслуживает того, чтобы начать карьеру в более благоприятном районе. Как только появится такая возможность, он будет принят и справится с этим блестяще», — убеждал Питер Синтию, но она по-прежнему сомневалась. Стоит ли ей нанять Стива, игнорируя предрассудки клиентов, и, возможно, испортить ему карьеру с самого начала? Или лучше подождать, пока не появится более выгодное для Стива место? Четыре эксперта комментируют этот случай.

СИНТИЯ МИТЧЕЛЛ уставилась на своего босса, Питера Джонса. Она предложила ему хорошее дело, но до сих пор не могла поверить в то, что он ей ответил.

— Позволь спросить прямо, — сказала она, — мне не следует давать эту работу Стиву Рипли, даже если он лучший кандидат, только потому, что клиенты не захотят с ним работать?

— Это решение твое и Стива, если ты предложишь ему эту работу. Но я думаю, что это будет большой ошибкой, — ответил Питер.

— Потому, что он черный, — сказала Синтия, — и потому, что мы допускаем, что большинство белых фермеров в этом районе не согласятся вести дела с черным профессионалом?

Питер покраснел.

— Мы этого не допускаем. Мы это знаем. Спроси Бетти Инез и Хью Конли. Они были так же хороши, как Стив. Ну хорошо, я был слеп и не заметил, что дискриминация существует. По моему недосмотру их постигла неудача в округах, очень похожих на этот. Это не их вина, но тем не менее их карьера в *AgFunds* потерпела крах. Я хочу дать Стиву шанс и хочу, чтобы в *AgFunds* были созданы лучшие условия для таких менеджеров.

Синтия вздохнула:

— Это против моих убеждений. Но я знаю, что ты не станешь поднимать вопрос, если для этого нет никаких оснований. Дай мне подумать об этом.

Личный опыт

И она подумала. Синтия улетела в Хьюстон в начале недели на встречу региональных менеджеров и наслаждалась там, посещая вместе с коллегами отличные рестораны — хороший отдых от сельского округа Арканзаса, где кулинарный выбор ограничивался барбекю. Она была новенькой на работе, а остальные менеджеры, все белые, дали ей почувствовать себя своей.

На ночь она остановилась в отеле. Сначала она посетила тренажерный зал, а потом заказала салат «Цезарь» и пиво себе в номер. Пока Синтия ждала заказ, она приняла душ. Когда Синтия наконец принялась за еду, она поняла, что у нее нет аппетита. Ситуация со Стивом Рипли вызывала у нее дискомфорт, напряжение. Всплыли неприятные воспоминания. Она откинулась на спинку дивана, отхлебнула пива и начала вспоминать, как начиналась ее собственная карьера в *AgFunds*.

Это было не так давно. Родом из Миннесоты, студентка Синтия получила степень магистра бизнеса (МБА) в Канзасском университете. Она хотела остаться на Среднем Западе и заниматься аграрной промышленностью. Девушка планировала начать карьеру в Чикагском совете по торговле, но эта возможность не казалась многообещающей. *AgFunds*, компания, занимающаяся предоставлением инвестиционных услуг в основном фермерам и фермерским кооперативам, настойчиво ее преследовала. Она пришла в компанию в качестве стажера в чикагский офис всего четыре года назад. Первый год работы не сильно отличался от института; большую часть времени она проводила в подготовке к экзаменам, после сдачи которых стажеры становились полноценными работниками. Она преуспела в учебе и стала лучшим стажером.

Лучшие стажеры в том году соперничали за место в Северной Индиане. Майк Грэйвс, успешный коммивояжер, был выдвинут на должность окружного менеджера. За шесть лет Майк превратил этот район в один из самых крупных и преуспевающих. Синтия очень сильно хотела получить работу и считала,

что у нее для этого есть все основания. Ее беседа с Майком прошла успешно, по крайней мере она так думала. Она уже планировала работать в Индиане, когда пришло письмо по электронной почте, в котором было сказано, что это место получил Билл Хоккинс, ее приятель-стажер. Она была искренне удивлена. Билл был хорошим парнем, но его показатели были гораздо ниже ее. Она даже занималась с ним, когда он провалил один из тестов.

Получив письмо, она прибежала к Майку и поздравила его с новым сотрудником. Он выглядел смущенным и пустился объяснять, почему она не получила долгожданную работу: «Ты, без сомнения, стала бы лучшим сотрудником, чем Билл. Я это знаю, и ты тоже. Но просто это не подходящий для тебя регион. Все очень консервативно. Наши клиенты чувствовали бы себя неловко, работая с женщиной. Однажды ты поблагодаришь меня за то, что не назначил тебя туда, где ты потерпела бы неудачу».

Сказать ему «спасибо»? Ей больше хотелось его придушить. Но, как в хорошем состязании, она ответила ему несколькими примирительными фразами: «я уверена, что ты сделал правильный выбор; ты знаешь территорию» и т.д. Месяц спустя она получила назначение в округ Огайо. По-видимому, этот округ был более гостеприимным для женщин, хотя ей пришлось немало потрудиться, чтобы зарекомендовать себя в среде сварливых клиентов-мужчин. Синтия отлично справлялась в течение трех лет, так что она вполне подходила на роль восходящей звезды *AgFunds*. Она не была удивлена, когда Питер, региональный вице-президент, который контролировал восемь южных округов в Арканзасе, Луизиане, Миссисипи, Нью-Мехико и Техасе, назначил ее управлять округом Арканзас. Новая должность была непростой; обычно такое назначение не давали так быстро, но она была готова к вызову.

Это действительно был вызов. Арканзас был одним из лучших районов, но из-за посредственного руководителя компания теряла там клиентов вот уже 15 лет. Питер наконец-то отправил того парня в отставку и поставил Синтию на его место. Торговый персонал был неплох; просто им неумело управляли. Но Синтия от-

чаянно нуждалась хотя бы в одном помощнике. Ей нужен клон самой себя четыре года тому назад: кто-нибудь молодой, талантливый, амбициозный и очень «голодный», думала она.

Она собиралась нанять кого-нибудь из своего старого округа, но ей хотелось, чтобы это был самый способный и энергичный стажер. Она заинтересовалась Стивом Рипли, который стал лучшим стажером в этом году. Она посмотрела его бумаги: недавно получил MBA в UCLA, успешно сданные экзамены в *AgFunds*. Так почему он до сих пор свободен? Может, нехватка личных качеств? Когда Синтия встретилась со Стивом, она поняла, что это далеко не так. Он был представительный, находчивый, яркий, замечательный и интересный собеседник. Но он был черным, тогда как в основном персонал состоял из белых.

Она побеседовала со Стивом только на этой неделе, когда была в Хьюстоне, и в конце беседы поинтересовалась, когда они смогут начать работать. Через несколько часов ее любопытство, почему Стив еще не работает, было удовлетворено. Когда она задала несколько осторожных вопросов, ее коллеги в Арканзасе уклонялись от ответов; казалось, что им было как-то не по себе. Один из них наконец ответил, что Стив не совсем подходит в некоторых частях региона и предложил посоветоваться с Питером, прежде чем принимать решение.

Повисить, чтобы потерпел неудачу?

Синтия пересела в кресло. Она поковыряла салат без аппетита, потом соскребла этикетку с полупустой бутылки «Святого Арнольда» и еще раз прокрутила в уме сегодняшнюю встречу с Питером.

Она прошла не очень хорошо.

Синтия начала так:

— Мы должны поговорить о Стиве Рипли, он отличный кандидат, почему бы мне не нанять его?

— Твой предшественник не считал его хорошим вариантом, — учтиво сказал Питер, — и, должен сказать, он был прав. И это не потому, что я слепо верю ему. Вижу, что ты очень заинтересо-

на. Стив замечательный. Он один из лучших стажеров, когда-либо появлявшихся в нашей компании. Но большинство клиентов в твоем районе не согласятся работать с черным парнем. Все очень просто.

— Значит, если некоторые клиенты не любят черных, мы позволим им диктовать свои условия? — парировала Синтия.

Питер вздрогнул от ее замечания.

— Смотри, Стив — выдающийся человек. Он заслуживает права работать в более гостеприимном районе. Как только появится такая возможность, Стива наймут, и он блестяще справится.

Синтия, вспомнив, как она лишилась работы в Индиане, возразила:

— Получается, что у Стива намного меньше возможностей, чем у других, менее квалифицированных кандидатов.

— Я знаю, что это несправедливо, — сказал Питер, — но если Стив провалится на своем первом рабочем месте, то будет очень нелегко продвигать его дальше по службе: нас обвинят в фаворитизме или в чем-нибудь похуже. И не забудь, что у нас есть некоторые обязанности, которым мы придаем огромное значение. Еще я могу гарантировать тебе, что, если ты наймешь Стива и клиенты не захотят вести с ним дела, это заденет акционеров, Стива и тебя. Как ты можешь принять такое решение?

Карты раскрыты

Синтия плохо спала той ночью, судорожно думая о том, что ей делать дальше. Стоит ли ей нанять Стива вопреки совету ее начальника? Что будет с ее карьерой, если Питер окажется прав и у Стива ничего не получится? Несомненно, самым простым выходом было продолжить поиск, возможно, нанять ее коллегу из Огайо, который уже доказал свою полезность. Но все-таки это неправильно.

Мучаясь от бессонницы, Синтия решила еще раз переговорить со Стивом. В восемь часов утра она позвонила ему домой и попросила его о встрече. Он согласился.

— Послушайте, то, что я собираюсь вам сказать, очень задевает мои чувства, — сказала Синтия Стиву, когда они встретились в кафе *Daily Review*. — Я уверена, вы догадываетесь, что я собираюсь вам сказать, так что давайте говорить открыто.

— Конечно, в чем дело? — Он смотрел лукаво и вместе с тем немного разочарованно.

«О боже, он ожидал подобного разговора!» — подумала она. Синтия глубоко вздохнула и начала рассказывать историю о том, как она потеряла работу в Северной Индиане и как сильно ее это задело. Она рассказала ему о разговоре с Питером. Когда она закончила, Стив вжался в стул, прихлебывая воду, глаза его сузились.

— Не знаю, что и сказать, — ответил он после паузы.

— Пока ничего не нужно говорить. Дело в том, — продолжила она, — что это компания, где женщины и остальные меньшинства могут преуспеть. Я знаю это по собственному опыту. Это трудный путь, и мне приходилось напряженно работать, чтобы быть лучшей. Я уверена, вы поступали так же. Но иногда начальство решает, что лучше для кандидатов, даже не спросив их самих. Я сильно негодовала, когда это случилось со мной. Мне не хочется продолжать. Я пока не готова предложить вам работу, но хочу, чтобы вы знали, что происходит, и мне интересно узнать ваше отношение ко всему этому.

Синтия ожидала, что Стив начнет описывать свои способности, как он это делал во время их первого интервью, просить дать ему шанс, даже если это неблагоприятная для него территория. Но его реакция была более эмоциональной.

— Раз уж мы с вами так откровенны, должен сказать, что у меня есть некоторые сомнения. Мне бы хотелось остаться в этой части страны на несколько лет по личным причинам, но мне не хочется получить работу, на которой я бы потерпел неудачу. Есть районы, где черные люди преуспевают.

Синтия чувствовала себя смущенной:

— Так вы хотите отказаться от предложения?

— Я этого не говорил. Я хочу быть уверен, что, если вы дадите мне работу, я не потерплю неудачу. Я не хочу никаких случайностей.

Почувствовав ее смущение, Стив улыбнулся — неопровержимое доказательство его обаяния.

— Извините, если кажется, будто я перебрасываю мяч на вашу сторону поля, Синтия. Но поскольку вы мне рассказали о собственном опыте, я вам полностью доверяю. Это правда.

Стоит ли Синтии нанимать Стива?

ПЯТЬ ЭКСПЕРТОВ ДАЮТ СОВЕТЫ

Дэвид А. Томас

Дэвид А. Томас, профессор Гарвардской бизнес-школы в Бостоне.

Я часто удивляюсь, когда менеджеры говорят, что их клиенты не такие хорошие или порядочные, как кажутся: «Мне бы хотелось пригласить талантливого черного человека, но я не уверен, что мои клиенты к этому готовы. И мне не очень хочется впоследствии понять, что я был не прав». Их жалобы становятся в какой-то мере пророчествами.

Питер Джонс рассуждает именно так. Он правильно поступает, советуя Синтии Митчелл не нанимать Стива Рипли. Это происходит не так часто; но, когда Синтия пойдет к Питеру, он не даст ей ясно понять, что не стоит нанимать Стива. Он ответит двусмысленно, и Стив получит работу. Но как только появится первая трудность, все зашумят и скажут: «Я знал, что так и будет», и никто не подаст Стиву руку помощи. В лучшем случае люди просто посочувствуют ему. Все будут участливо с ним говорить, но никто не скажет: «Давай я тебе помогу. Сначала нужно посмотреть, какую тактику ты используешь. Давай также прямо и откровенно поговорим с твоими клиентами».

Если Синтия предложит Стиву работу, случится следующее. Во-первых, она сделает свою работу, поняв что представляют собой клиенты. Кроме того, она даст Стиву отличный шанс сде-

лать хорошую карьеру. Это отразится на клиентах: люди знают, кого включают в список «желательных». Они поймут, что Синтия не пошлет сотрудника, который плохо справился бы с работой и, следовательно, будут более дружелюбны со Стивом.

Во-вторых, Синтии нужно быть последовательной в поддержке Стива. Исследуя карьеры некоторых чернокожих профессионалов, я обнаружил, что многие из них описывали момент, когда они начинали верить, что у них все получится. Часто когда клиенты отказывались с ними работать, менеджеры, не колеблясь, им возражали: «Это наш лучший человек». Такой тип поддержки, возможно, лучшее, что Синтия может сделать для Стива.

Синтия должна проявить себя как поручитель Стива. Это значит, что она должна работать с ним, работать с остальными людьми, чтобы оправдать лучшие ожидания. Она должна убедить остальных сотрудников, что он замечательный; если они это поймут, то протянут ему руку и примут за своего.

Еще ей необходимо научить Стива распознавать определенные сигналы, например, когда нужно вовремя отступить. Возможно, Стива вовлекут в какое-то дело, с которым невозможно справиться. Его «провал» неправильно поймут, потому что все думают, что раз он такой «замечательный», то у него все должно получаться. Синтии необходимо помогать ему в таких ситуациях, поскольку это компания, где от черных многого не ждут.

В свою очередь Стив должен понять, что Синтия ему нужна. Скорее всего он недопонимает, что все карты против него. Он знает, что хорош, что у него отличный потенциал, так почему же он не добьется успеха? Но если дела пойдут не так, ему надо быстро среагировать и обратиться к Синтии за помощью.

На месте Стива я выяснил бы, как выглядит успешный работник после одного года работы, и сравнил себя с ним. Если ко мне все относится хорошо, но непонятно, что за этим стоит, я начал бы переговоры. Стиву также следует найти афроамериканца,

риканцев, которые добились успеха в *AgFunds* (Синтия должна ему помочь). Ему следует попросить у них помощи и выяснить, как обстоят дела в их регионах. (Готов поспорить, что их округа точь-в-точь, как этот.) Каким образом им удалось «преодолеть» неблагоприятный прогноз? Стив может найти кого-нибудь, кто не побоится об этом рассказать.

Герман Моррис-мл.

Герман Моррис-мл., президент и главный исполнительный директор компании Memphis Light, Gas & Water Division в Теннесси.

Проблема Синтии нередкая. Я назначал молодых людей и девушек в изолированные регионы, зная, что им понадобится большая поддержка, и конечно же учитывал влияние этого на мою карьеру. Так что я в полной мере осознавал риск с обеих сторон.

Синтия должна предложить Стиву работу. Он обладает всеми нужными качествами, это лучший выбор. Чтобы помешать Синтии назначить лучшего кандидата, достаточно простой жалобы клиентов. (Но это может привести компанию к международному кризису.)

Предлагать Стиву работу Синтия должна обдуманно. Ей нужно быть честной и прямой, сказать ему откровенно, что это очень тяжелое назначение. Убедить его, что она его поддержит, даже если проблема будет казаться непреодолимой. *AgFunds* попросит Стива принять на себя значительный риск; я также считаю, что Стива надо убедить, что он получит второй шанс, если на первый раз провалится.

Перед Синтией стоит непростая задача. Ей нужно поправить дела в регионе, в котором компания теряла клиентов на протяжении 15 лет. Но сделать это сразу невозможно. Это может обернуться выгодой как для Синтии, так и для Стива. Некоторым перспективным клиентам потребуются серьезные усилия. Но если они всё осознают, то, несмотря на свои расовые пред-

рассудки, будут с удовольствием работать со Стивом, что непременно приведет к процветанию района.

Питеру и остальным районным менеджерам надо немного пересмотреть свои взгляды. Питер говорит, что хочет, чтобы карьера Стива хорошо началась, но его отеческая забота выглядит немного подозрительно. Нигде не упоминается, что в *AgFunds* пытались изменить отношение клиентов к чернокожим или когда-либо поддерживали их. А беспокойство Питера по поводу фаворитизма по отношению к Стиву безосновательно, поскольку предыдущие 15 лет в этом районе работал бездарный руководитель.

Молчание остальных районных менеджеров говорит о том, что они знают: Питер не собирается поддерживать Стива. Мне кажется, что они просто наблюдают, как карьера талантливого молодого человека «увядает», не успев начаться. Это показное бездействие пагубно. Оно не оставляет Стиву шанса добиться успеха или потерпеть неудачу — попробовать или хотя бы узнать, почему он не сможет справиться. Однако это не позволит *AgFunds* вернуть деньги, которые она вложила в обучение Стива.

Следует ли Стиву приниматься за работу? Что ж, на данный момент его карьера зашла в тупик. Он был первым среди стажеров, а теперь он последний в очереди за вакансией. Многие менеджеры полагают, что он провалится по причинам, от него не зависящим. Если у него все получится, т.е. он поможет Синтии справиться с нелегкой ситуацией в округе, его карьера в этой компании немедленно пойдет в гору. Я бы посоветовал сначала заручиться поддержкой Синтии и только потом приниматься за работу.

Синтия в свою очередь должна работать со Стивом вплотную над его проблемами и стать для него тем человеком, который покажет ему правильный путь. Помимо постоянного наставничества, Синтия обязана помогать ему во всех трудных ситуациях. В бытность моей первой работы в качестве адвоката в ответ на любое свое недовольство по поводу моей расы

клиенты сразу получали предупреждение от начальства: «Вы обратились в нашу фирму; каждый из наших адвокатов замечательный специалист, который пользуется поддержкой фирмы». Стиву необходима поддержка хотя бы время от времени. Если он ее получит, то его дела пойдут на лад.

Дэрил Козн и Алисия Лойнг

Дэрил Козн, директор Центра бизнес-этики при Университете Св. Томаса в Хьюстоне. Алисия Лойнг — ассистент профессора в Гонконгском университете. Дэрил и Алисия совместно изучали проблемы этики, возникающие в процессе работы.

Синтия права, что не разделяет мнения Питера. Он забывает, что Стив — очень целеустремленный человек. Без сомнения, он встречался с проблемой дискриминации и раньше и у него есть своя стратегия. Арканзасский рынок довольно проблемный, но, возможно, именно Стив — тот человек, который это изменит. Многие случаи показывают, что представители меньшинств, к которым относились как к аутсайдерам, часто справляются с трудными ситуациями лучше, чем кто-либо другой. Если Синтия считает, что Стив подходит для этой работы лучше, чем кто-либо еще, ей следует его нанять. Однако ей стоит удостовериться, что этот ход со временем поможет в достижении поставленных целей. Никто не сможет изменить рынок за одну ночь.

Питер становится на опасную дорожку, приписывая расовые предрассудки всем фермерам Арканзаса. То, что он подразумевает под расовыми предрассудками, может быть просто неким консерватизмом местных жителей. Привыкшие работать сами по себе, фермеры могут быть довольно молчаливыми, но очарование и остроумие Стива могут сделать их более разговорчивыми. Даже если у этих клиентов есть предубеждения, всегда есть возможность склонить их на свою сторону. Многие китайцы, живущие вне Китая, Гонконга и Тайваня, подверга-

лись дискриминации, однако большинство из них считаются самыми успешными бизнесменами.

Многие многонациональные корпорации сталкиваются с этой проблемой. Белые мужчины долго боролись за то, чтобы женщин не назначали на руководящие должности, поскольку люди других национальностей не согласятся с ними работать. Многочисленные примеры показывают, что эти женщины добились успеха в Японии, Корее и на Среднем Востоке — районах, не совсем подходящих для женской карьеры. Женщины могут добиваться успеха там, где этого от них совсем не ждут. Им удастся устанавливать личные контакты в бизнесе лучше, чем мужчинам. Питер полагает, что расовое отличие Стива будет проблемой. Иногда такое действительно случается.

В самом деле, азиаты и европейцы считают белых американцев надменными, нетерпеливыми, туповатыми и нечувствительными к культурным различиям и особенностям. Скорее всего Питер не будет долго думать, назначать ли белого на ответственную должность. Этот случай говорит о предрассудках самого Питера и о предполагаемых предубеждениях в Арканзасе.

Приписывая расовые предрассудки клиентам в Арканзасе, менеджеры *AgFunds* пытаются отмахнуться от них. Хозяйственные руководители часто прикрывают свое бездействие отвлеченными факторами: 11 сентября, экономическим кризисом в Азии, всемирным компьютерным вирусом. Но правда заключается в том, что рынок Арканзаса приходил в упадок в течение 15 лет, а руководители не удосужились обратить на это внимание. Они должны заняться не только проблемой назначения Стива. Им предстоит пересмотреть всю систему, в частности, рекламную и маркетинговую политику, услуги, которые они предлагают на рынке Арканзаса. И вместо того, чтобы ждать подходящей работы для Стива, компания должна создавать такие возможности для всех работников.

Получается, что в *AgFunds* есть только два пути: быстрый для белых мужчин и медленный для остальных. Если компания

не пересмотрит свои взгляды на людей, рынки и услуги, талантливые сотрудники, как Стив и Синтия, уйдут к более сговорчивым конкурентам.

Гленн С. Лури

Гленн С. Лури, профессор экономики в Бостонском университете, основатель Института расового и социального деления при этом университете.

Простите меня, но как экономист я рассматриваю эту проблему как социальную, а не затрагивающую отдельных людей и организации. Порой то, что хорошо для общества, плохо для самого человека.

Я вижу, что этот кандидат может возгордиться и сказать: «А, будь что будет». Это очень ответственное назначение, поэтому он может сказать и так: «Нет, спасибо». Возможно, это лучшее, что Стив может сделать в данной ситуации. Я понимаю, почему менеджеры боятся давать ему эту работу: после назначения Стива может снизиться выгода от дальнейших отношений с уже сложившимися клиентами. Они также думают, что это нанесет ущерб их авторитету. Конечно, винить их в этом нельзя, ведь это их работа.

Но если компания выскажет свое нежелание назначать Стива и он решит уйти, то проблема отпадет сама собой.

Если остальные менеджеры откажутся работать со Стивом, будет создан нежелательный прецедент. У них появляется возможность по своему усмотрению решать подобные проблемы сотрудников и увольнять их, когда потребуется. Если у менеджеров среднего звена не получится разрешить проблему различных меньшинств, то этим должно заняться высшее руководство. Но проблему отношения клиентов к сотрудникам *AgFunds*, компания не может решать в судебном порядке. Именно это делает данный случай интересным. Вы не можете выступать в суде против клиентов.

Но я не скажу просто: «Идите по пути наименьшего сопротивления и наймите кого-то еще». Если Синтия это сделает, то клиенты почувствуют себя свободнее и по-прежнему будут предъявлять свои претензии по поводу расы. Мы все склонны думать: что хорошо, то эффективно. Я не думаю, что говорить: «Если идешь по пути наименьшего сопротивления, то многое может измениться» — это утопия или наивность.

А действительно ли мы уверены, что этот парень провалится? Мы многого о нем не знаем. Я могу представить себе городского черного человека; если его одежда, речь, язык, стиль соответствуют сложившемуся стереотипу, у него действительно будут проблемы. Но представьте себе, что Стив вырос на военной базе и привык к любым обстоятельствам. Может, он тот парень, который пьет правильное пиво, интересуется спортом и может поддерживать светский разговор. Синтия и Питер должны иметь в виду эти различия и делать выводы независимо от цвета его кожи. Возможно, Стив поладит с фермерами; сомневаюсь, что все они плохие парни.

Даже если Стив может приспособиться к любому месту, реальный риск для него все же есть. Интересно, есть ли какой-нибудь путь оградить его от этой опасности? Я понимаю, что в бизнесе люди, достигшие вершин, придерживаются очень понятных позиций; у них есть опыт достижения успеха. Может быть, *AgFunds* как раз такая компания, где неудача на первой должности ставит крест на дальнейшей карьере. Но отчасти это экстраординарные обстоятельства. Разве компания не должна дать Стиву какие-то гарантии, что, взявшись за эту работу, он не погубит карьеру? Если он действительно подходит, то Синтия должна оказывать ему всяческую поддержку, а также убедить его, что у него есть будущее в этой компании, даже если он на первый раз провалится.

Теряя это

Краткое описание ситуации

«Это хуже, чем я думал... Она окончательно сошла с ума», — сказал Гарри Бикам, директор фирмы *Pierce and Company*, консультирующей по вопросам менеджмента. Сбитый с толку начальник находился со своей женой в отеле в Амстердаме, конечной точке его поездки по всем офисам компании. У него в руках была пачка бумаг — сообщения, которые снова и снова посылала ему Катарина Вальдбург, его сотрудница и протее. Она опасалась конца света. «Кто-то умрет».

Гарри не ожидал такого поведения от Катарин. После окончания Оксфорда с отличием она сделала себе имя в компании без посторонней помощи. В 27 лет она стала самым молодым партнером за всю историю фирмы.

Но Гарри не может оставить без внимания факсы и электронные письма, которые посылала Катарина одному из директоров в берлинском офисе, — наиболее непонятные, но при этом самые опасные для ее репутации. Гарри не мог игнорировать и доклады Роланда Фуороли, менеджера в берлинском офисе, о том, что ему говорила Катарина, или то, что на обеде с клиентом она объясняла происхождение Вселенной.

Гарри планирует поговорить с Катариной, когда придет в Берлин. Что ему сказать? Не будет ли слишком поздно? Четыре эксперта дают советы по этому случаю. Это Кей Рэдфилд Джемисон, профессор психиатрии и соавтор книги о заболевании маниакальной депрессией; Дэвид И. Мин, бывший директор McKinsey & Company; Норман Перлстайн, издатель и главный редактор *Time Incorporated*; Ричард Праймус, ассистент профессора в Мичиганском университете.

ГАРРИ БИКАМУ редко удавалось поспать за ночь больше чем пять часов. Это была плата за то, что он стал управляющим директором в *Pierce and Company*, фирме, консультирующей по вопросам менеджмента, расположенной на Манхэттене и имеющей 42 офиса в разных странах. За последний месяц Гарри объехал все офисы — от Хьюстона и Чикаго, до Лондона, Берлина, Стамбула и Бейджинга в Сингапуре. Этой ночью он снова остановился в Лондоне всего на одну ночь.

Перелетев несколько часовых поясов, он отчаянно нуждался в отдыхе. Гарри пошел спать где-то в десять, предварительно предупредив, чтобы его не беспокоили. Через час телефон зазвонил.

— Черт побери, кто это? — проворчал он и включил свет.

— Гарри? Это Карл. — Карл был одним из директоров в Берлине и близким другом Гарри. Они вместе играли в гольф, когда у них была возможность, и были крестными отцами детей друг друга. — Я знаю, что наверняка тебя разбудил, прости, но я получил несколько сумасшедших писем от Катарины. Я думаю, с ней что-то серьезное.

Катарина Вальдбург была самым молодым консультантом и протеже Гарри. Они встретились девять лет назад, когда она только окончила Оксфорд. Она написала ему письмо с просьбой взять ее на лето стажером. Впечатленный смелостью девушки, Гарри решил принять ее, и Катарина быстро проявила себя как умный,

перспективный консультант. Спустя пару лет она получила приз Джорджа Хамфри и Гарри предложил ей должность компаньона.

Это решение Катарина обдумывала недолго. Для Гарри она была не просто сотрудником: она была незаурядным человеком. Он знал, что она станет звездой среди молодых специалистов, которые поведут компанию в XXI век. Катарина в этом преуспела. В компании со строгими требованиями по поводу финансовых операций она почти самостоятельно создала преуспевающую систему организационного поведения. Она претворила в жизнь свои глубокие знания предмета и облегчила работу многим, даже начальникам. У нее всегда были свежие идеи, которые заставляли клиентов взглянуть на компанию по-новому. Так что неудивительно, что в возрасте 27 лет она стала самым молодым партнером.

— И что же она пишет в письмах? — спросил Гарри, перебарывая сон.

— В этом-то и проблема; они непонятны, — доложил Карл, — это поток сознания, который не останавливается. Одно из них о том, как *не* доказать гипотезу Римана. Другое, на четыре страницы, о том, что в организациях к женщинам относятся, как к проституткам. Вот что я тебе скажу, Гарри, Катарина не в себе. Если эти письма всплывут на поверхность, то ее репутация полетит к черту. Надо что-то быстро предпринять.

Гарри вздрогнул. Это последнее, что он хотел услышать.

— Завтра я встречаюсь с клиентом в Амстердаме, а затем с Ка-ролиной. У меня просто нет времени думать об этом. Вы близкие друзья с Кариной — позвони ей и выясни, в чем проблема. Скажи, чтобы взяла несколько дней отпуска. Я буду в Берлине в конце недели и сам поговорю с ней.

Конфронтация

В 3:30 ночи по берлинскому времени Катарина Вальдбург не спала. Она не спала с тех пор, как бойфренд бросил ее из-за какой-то блондинки. Но Катарина не расстроилась. Она не реагирова-

ла на разочарования. Она прекрасно знала, что делать в таких случаях: встряхнуться и двигаться дальше.

Несмотря на позднее время, Катарина приняла душ и пошла на работу. Она запрыгнула в красный БМВ, который подарил ей отец после последнего повышения в компании. Мчась на скорости 130 километров в час, с развевающимися по ветру волосами, Катарина чувствовала себя веселой кинозвездой, несущейся по улицам. Даже в четыре утра Берлин казался очень оживленным. Люди спорили в кафе, по бульварам шагала молодежь в майках, надписи на которых обвиняли Америку в развязывании следующей мировой войны. Судя по часам, Катарина въехала в гараж в 4:22 (это точное время ее рождения!), вызвала лифт на девятый этаж и прошла через стеклянные двери.

Она направилась в свой офис, включила компьютер и начала писать. Слова и идеи роились в ее голове, как никогда прежде. Она писала на излюбленную тему: об устаревании языка, о том, что люди не так воспринимают вещи, а чувства влияют на их экономический выбор. В приподнятом настроении она подумала, что ее идеи изменят мир.

Катарина была настолько погружена в свои мысли, что не заметила, как в 7:30 утра в офис вошел Роланд Фуороли, ее непосредственный начальник, управляющий берлинским офисом. Он был одним из лучших специалистов в своей области.

Они виделись очень редко. Роланд был тонким политиком, что Катарина сильно недооценивала. Однако Роланд не относился с пренебрежением к новой организационной практике компании. Роланд доверял фактам и не любил работать спустя рукава. Обычно Катарина относилась к Роланду терпимо, но сегодня не могла удержаться.

— И что тебе надо? — спросила она Роланда.

— Мне просто интересно, над чем ты работаешь, — объяснил он, как всегда вежливо, — ты торчишь здесь уже неделю, и я пытаюсь понять, как помочь тебе.

— Ты pomoжешь мне?! — засмеялась Катарина ему в лицо. — Мне от тебя не нужно никакой помощи.

— Катарина, — ответил Роланд спокойно, — не груби.

— Грубить?! — воскликнула она. — Знаешь что, Роланд? Я могу быть грубой, а ты как был посредственностью, так навсегда им и останешься.

Брови Роланда взлетели вверх, глаза широко раскрылись на минуту, перед тем как он медленно и членораздельно ответил:

— Катарина, я не знаю, о чем ты, но я не позволю тебе так разговаривать. Ты неуважительна по отношению ко мне, и если будешь продолжать в том же духе, не видать тебе повышения как своих ушей.

Катарина сделала паузу для пушщего эффекта.

— Да неужели, — произнесла она с подчеркнутой медлительностью, — а что если завести судебное дело? Потому что, будь я мужчиной, мой грубый стиль никого бы не волновал.

Роланд ушел; выходя из комнаты, он заметил трещину в полу. Атака Катарины была неожиданной, злой, и он на мгновение подумал, не нападет ли она на него в прямом смысле слова. «У нас сложилась очень непростая ситуация», — подумал он.

Пробуждение

После стычки с Роландом Катарина вернулась домой и продолжила свою безумную писанину в одиночестве. По прошествии часа разум Катарины как будто прояснился. Она поняла, что ей нужно делать. Это был план, которым ей надо было поделиться, и она знала с кем: с Хосе Мюллером. Она позвонила в его офис. К счастью, он был на месте, и друзья договорились о встрече.

Катарина и Хосе часто обедали вместе: они любили посплетничать о всяких новостях в бизнесе. В 59 лет Хосе был председателем и руководителем компании *Mitska AG*, крупнейшей сети магазинов розничной торговли в Европе, расположенной в Берлине. Сын испанской танцовщицы и немецкого бизнесмена, он обладал предпринимательским талантом и такой смекалкой, какой Катарина до этого ни у кого не встречала. За последние 30 лет он превратил консервативный универмаг в Западной Германии

в международную сеть магазинов розничной торговли. Когда в 1992 г. *Mitska AG* вышла на международный уровень, Хосе стал одним из богатейших людей Европы. Хосе не был клиентом Катарины, с ним работал Роланд, но когда они встретились, у них сразу завязались дружеские отношения. Катарина нравилась Хосе. Он считал, что она была такой же живой и веселой, как он сам, а у нее были сильные желания, которые она хотела воплотить в жизнь.

Катарина не удивилась, увидев, что Хосе уже ждет ее. Он пододвинул ей стул, официант принес меню. Катарина находилась в заметно приподнятом настроении. Хосе заказал бутылку вина, они пили и смеялись, пока Катарина не заговорила о делах.

— Слушай, Хосе, — сказала она, полная энтузиазма, — я посвятила этому много времени и думаю, что твоя компания могла бы использовать мой план. Вы можете полностью изменить доходы, убеждая исполнителей в том, что они получают любую помощь. — Катарина остановилась и наклонилась вперед, ожидая реакции.

Хосе растерялся:

— Притормози. Я не успеваю за тобой. Мы говорим о сокращении? Воровстве? Или о чем?

— О, Хосе! — воскликнула Катарина нетерпеливо. — Тебе нужно слушать внимательнее. Я говорю о психологическом ущербе, а не о физическом. Я говорю о нем так серьезно, потому что ничто не сможет его компенсировать. Умные люди, для которых делается все возможное, даже такие, как мы с тобой, иногда нуждаются в этом. Иначе они не могут сосредоточиться на работе. Если ты хоть немного об этом подумаешь, то согласишься, что моя идея не такая странная, как кажется.

Хосе откинулся на стуле и засмеялся.

— Катарина, это самая смехотворная идея, которую я когда-либо слышал. Розничные торговцы не нуждаются в убытках; конечно же и мне этого не хочется. В любом случае, лечение всегда казалось мне каким-то фокусом.

Катарина разрыдалась. Хосе опешил от ее реакции.

— Послушай, Катарина, я не психолог. Объясни мне все прямо сейчас. Или это шутка? Ты то смеешься, то плачешь, приходишь с какими-то безумными идеями. Ты меня разыгрываешь?

— Забудь, — ответила Катарина, — это не то, о чем я хотела с тобой поговорить. Есть более важные вещи, которые мне надо с тобой обсудить. — В мгновение ее настроение изменилось. Она пристально посмотрела на него, сверкая глазами.

— Хосе, я вижу знаки повсюду. Возьмем, к примеру, Берлин. Союзники разделили Берлин 12 сентября, и 12 сентября у меня день рождения. Джон и Джеки Кеннеди поженились 12 сентября, а потом президент Кеннеди приехал в Берлин и сказал: «Я берлинец». А теперь и я жительница Берлина. Первый раз в жизни я как будто чувствую некие связи, которые все предопределяют.

Хосе не понимал, о чем говорит Катарина. Он нервно увиливал от прямого ответа:

— Катарина, я думаю, что ты везде найдешь совпадения, если хорошо поищешь. Но это всего лишь совпадения.

— Я это не выдумываю, — парировала Катарина, у нее начал дрожать голос, и она сжала кулаки, — я скажу тебе, что получаю много сообщений — откровений, если хочешь. — Она наклонилась вперед и понизила голос: — Ты знаешь, я не могу это доказать, но я абсолютно уверена, что Бог создал мир, дав Вселенной букву.

Хосе посмотрел на Катарину с недоумением. Он искренне не знал, что с ней: то ли расстройство, то ли действительно какое-то крупное открытие, но он точно знал, что не хочет ее больше расстраивать.

— Хорошо, — произнес он, — тогда скажи мне, с помощью какой буквы Бог создал мир?

— Возможно, *i*, — радостно сказала Катарина, но потом стала смеяться так неистово, что чуть не упала со стула, — а может быть, это *u*! Может быть, *u* — это подарок Бога всему миру!

Хосе вытер рот салфеткой и взял Катарину за руку.

— Пойдем, — сказал он смущенно, — тебе определенно не стоит столько пить; самое время отправиться домой.

Апокалипсис

Катарина не помнила, как попала домой после обеда с Хосе. Реальность и вымысел перемешались в ее сознании, она не помнила, что делала до того момента, как уперлась взглядом в открытую духовку. В гостиной громко работал телевизор. Катарина старалась его не замечать, чтобы услышать сообщения на автоответчике. Карл звонил ей шесть или семь раз с просьбой перезвонить. Роланд оставил злобное сообщение. Он сказал, что говорил с Хосе, который считает, что Катарина сходит с ума.

Она сорвала телефон со стены; она никого не хотела видеть. Чувствуя себя разоблаченной и преданной, Катарина пошла в гостиную и плюхнулась на диван. Она включила канал ARD и стала смотреть вечерние новости. В Ираке американцы и союзники платили высокую цену за вторжение. Повсюду на Ближнем Востоке идут боевые действия. В секторе Газа израильтяне убили 15 палестинцев, доведя счет убитых до 422 человек за последние 11 месяцев. (4-2-2 — точное время ее рождения!) Внезапно она почувствовала животный страх, будто ее заморозили. Именно тогда Катарина поняла, что надвигается ядерная война — и Берлин сровняют с землей.

Она поняла, что должна предупредить Гарри о надвигающемся апокалипсисе — и прямо сейчас. Катарина немедленно позвонила его секретарше, чтобы узнать, где он остановился. Царапая на клочке бумажки 31, код Голландии, дальше 4159265, она переставила телефон и достала баночку колы из холодильника. Глотая колу, она пошла к компьютеру и села писать, как она думала, самое важное письмо за свою карьеру.

Дорогой Гарри!

Скорее всего ты уже слышал, что произошло между мной и Роландом. Но я должна тебе сказать, что это обычная организационная проблема. Ты нанимаешь самую умную женщину, ставишь ее в подчинение мужчине, который напуган ее умом. Но, Гарри, есть кое-что поважнее этого. ПОЖА-

ЛУИСТА, послушай меня. Всюду, куда я ни посмотрю, я вижу предзнаменования о скором конце света. Я видела фильм Z по телевизору прошлой ночью об одном из политиков, которого убили. У меня нет доказательств, но я вполне четко ощущаю, что кто-то умрет, но не знаю кто. Может, и? О, Гарри, я хотела бы тебе объяснить, насколько я ошеломлена. Разве было бы не прекрасно, если и и i были вместе?

К.

(Сердитая женщина)

Катарина отправила письмо Гарри в Нидерланды. Чтобы удостовериться в получении, она отправила вторую копию, а потом и третью. Наконец Катарина почувствовала, что сделала все, что могла. Обессиленная, она доползла до кровати и выключила свет. Но проснулась Катарина Вальдбург снова затемно.

Судный день

В 9:11 вечера посыльному в отеле в Амстердаме оплатили визит в номер-люкс к Гарри и его жене Каролине. Он держал в руках несколько факсов.

— Извините, что побеспокоил вас, сэр, но отправитель сказала, что они очень срочные.

Гарри бегло просмотрел факсы Катарины и тяжело опустился на стул. «Боже, Каролина, все значительно хуже, чем я думал. Она не просто сердита, она сумасшедшая. Она окончательно потеряла разум».

Гарри прошел к мини-бару, смешал «Манхэттен» для жены и налил себе martini. Пока пили, Гарри вспоминал недавние события и раскладывал их по полочкам.

Он немного разбирался в этих вещах; у него была «талантливая» тетя, которая попала в психиатрическую лечебницу после попытки купить Боготу. Но с Катариной все случилось очень быстро. Всего несколько дней назад она была лучшим консультантом фирмы. Она говорила с клиентами о практической паранойе, а в такой стране, как Германия, где руководители отчаян-

но пытаются вернуть преимущество, ее идеи о параноидальной организации неуместны.

Но нападки на Роланда в офисе и на клиентов превысили дозволенное.

— Ее нужно остановить — для ее собственного блага и для блага компании, — сказал Гарри Каролине. — Вопрос в том, должен ли я уволить Катарину, как того хочет Роланд? Он уже сказал мне, что не останется, если грубые нападки Катарины не прекратятся. Она пошла и напилась с его клиентом. Этого мы не можем потерпеть. Но если мы ее уволим, она может подать в суд. И кто позаботится о Катарине, если не мы?

Каролина вспомнила, что отец Катарины, единственный родственник, умер пару месяцев назад. Она села на диван рядом с Гарри:

— Может быть, ты сможешь убедить ее начать лечиться. Возможно, ей нужно всего лишь немного времени, чтобы прийти в себя.

— Это будет непросто, — Гарри кивнул в знак согласия, — она очень независима. Хотя она не в том положении, чтобы решать, что для нее лучше на данный момент. Каролина, ты ведь не думаешь, что я должен насильно положить ее в госпиталь, нет? Я имею в виду, по какому праву я это сделаю? Конечно, она напортачила в отношении Роланда и Хосе и разослала странные письма. Но если бы я госпитализировал каждого помощника, посылающего подобные письма, то в лечебницах уже не осталось бы мест.

Больше сказать было нечего. Гарри и Каролина несколько минут сидели молча. Наконец Гарри устало произнес:

— Ты знаешь, в каком-то смысле я чувствую ответственность. Роланд три раза говорил, что не хочет, чтобы Катарина работала в берлинском офисе. Он чувствовал отношение к нему Катарины, теперь я это понимаю, но она так сильно хотела в Берлин, что мне пришлось отступить. Может быть, именно напряженные отношения между ними привели ее в такое состояние. Она так талантлива, что я думаю, она справится с любыми про-

блемами. Очевидно, она очень ранима, а я этого не заметил. Я думаю, Катарина сама этого не заметила.

События разворачиваются быстро, и у меня нет времени ждать, пока я приеду в Берлин. Катарина может попытаться вступить в контакт с другими клиентами или, того хуже, навредить себе физически. Как жалко. Я действительно не знаю, что делать.

Что Гарри должен предпринять в отношении Катарины?

ЧЕТЫРЕ ЭКСПЕРТА ДАЮТ СОВЕТЫ

Кей Рэдфилд Джемисон

Кей Рэдфилд Джемисон, профессор психиатрии в Университете медицины Джона Хопкинса в Балтиморе, соавтор книги «Заболевание маниакальной депрессией» (1990).

Самая важная вещь, которую нужно знать об этом случае, это то, что возможное состояние Катарины Вальдбург — мания — очень редкое. Примерно один человек из ста заболевает маниакальной депрессией (или биполярной болезнью, как ее еще называют) в столь тяжелой форме, какая описана здесь, и двое или трое в более легкой форме. Такая напряженная обстановка, как в этой компании, способствует развитию подобных заболеваний. Другими словами, многие бизнесмены страдают этой болезнью, но никто этого не замечает, и болезнь остается неизлеченной.

Это очень прискорбно, поскольку маниакальную депрессию сейчас лечат — в этом наука уверена.

Компания кое-что может предпринять, чтобы подготовиться к ситуации, в которую попал Гарри Бикам, и не в последнюю очередь — дать рекомендации, как избежать психического кризиса на рабочем месте. Следует установить какие-то рамки,

чтобы впредь не попадать в такие ситуации, как с Катариной, например удостовериться, что менеджерам известны основные симптомы душевных болезней.

Я не придаю особого значения руководствам, разрабатываемым в организациях по этому вопросу; в наши дни разница между тем, что начальник *хочет* сделать, и тем, что он *может* сделать, может быть очень велика.

Первое, что нужно обеспечить, когда имеешь дело с маниакальным работником, это собственную безопасность и безопасность окружающих людей. Все изменения и действия больного человека следует тщательно записывать. Это очень важно, потому что нередко подобные случаи заканчиваются в зале суда; так что эти записи могут послужить доказательством в пользу компании.

Компания должна также опасаться, что мания может привести к безрассудному финансовому поведению; кстати, такая безрассудность — часть этой болезни. Гарри должен незамедлительно решить эту проблему, чтобы избежать финансового кризиса.

Компании следует совершить в некотором роде интервенцию. Возможно, стоит немного надавить на Катарину и дать ей понять, что требуется лечение. Внешнее воздействие обычно требует привлечения группы людей одного социального круга, например семьи, друзей или представителей духовенства. Хотя для работодателя будет сложновато собрать всех вместе; может быть поднят вопрос о вмешательстве в частную жизнь. Гарри может собраться с несколькими коллегами и помочь Катарине найти квалифицированного специалиста, а если понадобится, то и госпитализировать ее.

После хорошего лечения большинство сотрудников с маниакальной депрессией могут вернуться на работу. Скорее всего у Катарины уйдет какое-то время, чтобы поправиться, но результат в конечном счете будет положительным. Фирма должна убедить Катарину, что ее с радостью примут обратно, как только она поправится. К сожалению, многие организации рассматри-

вают больных индивидуумов как неизлечимых, которым сложно обрести прежний статус после лечения. По опыту знаю, что даже в медицинских школах, где, казалось бы, ко всем болезням должны относиться с пониманием, встречается подобное отношение к душевнобольным. Здесь, как и в мире бизнеса, базовые знания о симптомах и лечении мании и депрессии бесценны.

Дэвид И. Мин

До июня 2003 г. Дэвид И. Мин был директором McKinsey & Company. На протяжении 17 лет он работал менеджером в нескольких офисах этой компании, в том числе в Канаде, Брюсселе и Турции. Ему можно написать по адресу davidmeen@M-part.com.

Изучение этого случая дало мне общее, но вполне достаточное понимание того, насколько ужасна может быть маниакальная депрессия и что можно не знать о ней, пока сам с этим не столкнешься. Гарри должен отбросить все юридические и деловые соображения и по-дружески откликнуться на страдания близкого ему человека. У его звездной сотрудницы нет семьи; по-моему, это делает Гарри ответственным за нее.

Так среагировать для Гарри будет проще, чем в некоторых случаях для других начальников. Консалтинговые фирмы выпадают из общего ряда, и, будучи менеджером такой компании, Гарри должен принимать Катарину как коллегу в полном смысле этого слова. Назовем это взаимной зависимостью, просвещенным эгоизмом или даже чувством большой семьи: управление персоналом «очень близкое и личное» в большинстве фирм, предоставляющих услуги, с которыми я сталкивался. Фактически это наиболее привлекательно в карьере — работать с талантливыми и целеустремленными людьми, которые всецело отдаются делу. Гарри не может ждать от Катарины полной отдачи в работе, не выполняя свои обязательства по отношению к ней.

Даже если бы Гарри был главным руководителем корпорации, человеческое отношение было бы правильно. Когда менеджеры относятся к страдающим сотрудникам с уважением и пониманием, они создают добрую и теплую обстановку в организации. Это не единственная причина, по которой начальники должны относиться ко всем по-человечески, но, к сожалению, менеджеры забывают даже о ней.

Испытывая ответственность перед компанией и перед коллегами, один Гарри не в силах сделать то, чего требует ситуация, поэтому ему нужно привлечь к делу кого-то еще. По идее, это должен быть непосредственный начальник Катарины, но, учитывая их непростые отношения с Роландом, попросить его о помощи — только подлить масла в огонь.

Нужный человек, возможно, Карл фон Шверин, у которого есть преимущество: он друг Катарины. Однако даже обратившись к Карлу (после консультации с Роландом), Гарри должен помочь ему, поскольку он несет ответственность за Катарину, а также перед компанией: он должен убедить всех, что ситуация взята под контроль. Он не может просто дать задание, а потом «умыть руки». К тому же Карл может запутаться, как и любой менеджер в такой ситуации. Когда он получил безумные письма, его первой реакцией было обратиться к Гарри. Карл поступит более эффективно и профессионально, если потратит немного времени и постарается понять природу и степень кризиса Катарины.

Карлу необходимо без промедлений поговорить с Катариной, чтобы понять, осознает ли она последствия своих действий. Он должен побеседовать с коллегами, чтобы выяснить, знает ли кто-нибудь о ее состоянии. Затем Карлу следует разузнать, есть ли у Катарины личный психолог, к которому можно обратиться. Если такой профессионал имеется, то Карл должен попросить у него совета, как фирма может помочь Катарине. Ясно, что фирма ведет абсолютно законное расследование, но Гарри и Карл не должны допустить препятствий их попыткам помочь своей коллеге.

Катарине придется лечиться. Организуя лечение, фирма должна ей разъяснить, что она сможет вернуться, как только поправится. В случае возвращения ей необходимо серьезно поговорить с Гарри о своей будущей роли в организации. Сможет ли она вновь стать полноценным консультантом? Какие еще должности она сможет занять? У талантливых людей, таких как Катарина, много путей стать полезной для фирмы, но это потом. А пока Катарине нужна помощь коллектива, коллектив должен быть с ней в эту минуту.

Норман Перлстайн

Норман Перлстайн, издатель и главный редактор Time Incorporated в Нью-Йорке. Ему можно написать по адресу Pearlstine@timeinc.com.

Немногие начальники поступили бы так же, как Гарри. Несмотря на все теории об управленческом поведении, в действительности руководители используют свои методы и свой опыт на работе, особенно если сталкиваются с новыми проблемами. Я попал в такую же ситуацию в начале 1980-х, когда был издателем *Wall Street Journal Europe* и один из моих журналистов заболел тем же, чем и Катарина.

Сегодня я понимаю, что за моим решением помочь ей стояли личные причины. У моей семьи есть история маниакальной депрессии. Мой отец был блестящим, выдающимся адвокатом с огромным опытом. В 1959 г., когда мне было 16, у него началась столь глубокая депрессия, что дело дошло до госпитализации и шоковой терапии. После клиники он принимал лекарства, но маниакальные и депрессивные настроения сохранялось у него на протяжении многих лет. Хотя я не думал о нем, когда моя журналистка столкнулась с той же проблемой, уверен, что опыт с моим отцом подсказал мне правильное решение: человеку с острым душевным расстройством нужна хоть какая-то надежда.

Я хотел помочь ей потому, что это была очень одаренная журналистка. Я хотел, чтобы она преуспела, и увидеть, на что она способна. Это имело смысл. Такие, как она и Катарина, приходят с блестящими идеями, историями, технологиями и меняют организацию, делают ее отличной от других. Я чувствовал, если мы поможем этой женщине преодолеть кризис, ее потенциал очень пригодится в дальнейшем.

Конечно, у организации есть свои обязательства перед владельцами, клиентами и сотрудниками. Если поведение работника становится столь невыносимым, что мешает работать другим или может навредить компании, тогда этого человека следует уволить. Я часто полагаюсь на интуицию, но когда у кого-то нелады с рассудком, как у моей журналистки, этому человеку необходима профессиональная помощь.

Так, я убедил ее обратиться к врачам и в то же время обещал ей, что, пока я здесь, она получит работу независимо от продолжительности ее лечения. Неписанным условием ее возвращения на работу было то, что она должна быть в хорошей форме и справляться с работой.

Мы оба ушли из журнала, но несколько лет спустя (я внимательно следил за ее карьерой) она мне сказала, что мое обещание взять ее обратно стало решающим в деле лечения. В самой сути организации должно быть заложено понимание того, что менеджер может делать в таких ситуациях, а что нет. Менеджеры таких крупных организаций, как *Dow Jones* или *Time Warner*, могут предложить более высокий уровень помощи в силу больших финансовых возможностей.

Когда я столкнулся с проблемой, подобной Гарри, я полностью положился на свои чувства. Поступил бы я сегодня по-другому? Наверное, нет. Хорошо это или плохо, но я думал о последствиях своих решений, о том, как они отразятся на остальных. Это не всегда правильно, но уж таков я есть. За последние 20 лет я научился быть осторожным. Балансируя между интересами компании и сотрудников, я предпочитаю полагаться на советы профессионалов, разбирающихся в людях.

В противном случае, у меня будет небольшой выбор в теперешнем сутяжническом обществе.

Ричард Праймус

Ричард Праймус — ассистент профессора в Мичиганском университете, где он преподает конституционное право и закон о дискриминации рабочих; автор книги «Американский язык и право» (Кембридж, 1999).

Кризис Катарины поднял несколько правовых вопросов, но Гарри не стоит паниковать. Исходя из фактов у фирмы не так много законных путей решения проблемы.

Поскольку *Pierce* — американская компания, а Катарина гражданка США, вопрос работы Катарины — дело американского закона. Есть два варианта обоснования действий Катарины против организации: дискриминация по половому признаку и нетрудоспособность. Подходящая норма о дискриминации по половому признаку — раздел 7 Закона о гражданских правах 1964 г. Обращение в суд на действия фирмы в связи с нетрудоспособностью может быть подкреплено американским Законом о защите прав нетрудоспособных граждан 1990 г.

Катарина сказала Роланду, что подаст в суд, если ее не повысят из-за грубости. Согласно разделу 7, который запрещает дискриминацию на рабочем месте, работодатели не должны делать различий между мужчиной и женщиной. Если будет доказано, что фирма допускает грубое поведение со стороны мужчин, а со стороны женщин не допускает, то Катарина может предъявить претензию. Но если фирма докажет, что относится одинаково ко всем, то Катарина не сможет использовать статью о дискриминации.

Статья о нетрудоспособности более сложная. Закон о нетрудоспособности разрешает компаниям применять соответствующие меры к сотрудникам в связи с их физической или умственной нетрудоспособностью. Чтобы получить защиту, Ка-

тарина согласно этому Закону должна быть *квалифицированным специалистом с нетрудоспособностью*.

Данный Закон разделяет людей на нетрудоспособных и людей с ограниченными умственными и физическими способностями. Последние включают способность видеть, ходить, выполнять ручные работы; с этим у Катарина все нормально. Если состояние Катарина препятствует выполнению ее обязанностей, то Закон о нетрудоспособности может ее защитить. Однако здесь ее ситуация достаточно сомнительна, так как ей пока не поставили никакого диагноза.

Более того, даже если ей официально будет поставлен диагноз «умственное расстройство», ее могут признать *неквалифицированным* сотрудником. Чтобы этого не случилось, ей необходимо успешно выполнять свою работу. Учитывая это, Катарина должна просить фирму об уменьшении нагрузки. Если она будет справляться с установленной нагрузкой в полной мере, то попадет под защиту Закона. Но если и в этом случае не справится, то никакой защиты не получит.

Фирма не имеет права предлагать снижение нагрузки, пока Катарина сама об этом не попросит; ее могут просто уволить. Если она подаст в суд, то фирма сможет доказать, что причиной увольнения была не нетрудоспособность, а некачественное выполнение своих обязанностей, что доказать довольно сложно. В интересах фирмы работать с Катариной и определить приемлемую для нее нагрузку. Если Катарина не справится даже со сниженной нагрузкой, ее могут уволить без объяснения причин. Даже если фирма не найдет подходящей работы для Катарина, у нее останется небольшая гарантия, потому что в этом случае требование Катарина будет ограничено выполнением приемлемых обязанностей, определенных судом. Это лишит ее права требовать возмещения материального ущерба. Но если фирма не попыталась найти ей подходящее занятие, то Катарина может смело указать на это в своем судебном иске.

КОГДА ЧЕЛОВЕК – ПРОБЛЕМА: ЧТО ДЕЛАТЬ?

Scan: Lykas, 2023
Djvu: Babulkin, 2024

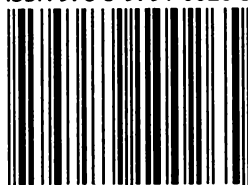
Главный редактор *Г.Л. Гуртова*
Ведущий редактор *М.Р. Зребная*
Корректор *Н.Г. Кожушкова*
Компьютерная верстка *О.Г. Горюновой*

Подписано в печать 01.09.2007.
Формат 60 × 90/16.
Печать офсетная. Бумага офсетная.
Уч.-изд. л. 8,5. Печ. л. 8,5. Тираж 2000 экз.
Заказ № 8056.

ООО «СмартБук»
123022, Москва, Столярный пер., д. 14
Тел., факс (495) 777-17-99
ООО «Издательство «Омега-Л»
www.omegal.ru

Отпечатано с готовых диапозитивов в ОАО ордена «Знак Почета»
«Смоленская областная типография им. В. И. Смирнова».
214000, г. Смоленск, проспект им. Ю. Гагарина, 2.

ISBN 978-5-9791-0026-5



9 785979 100265

«СЦЕНАРИИ УПРАВЛЕНИЯ»

Как часто у вас возникает желание обратиться за советом к экспертам, которые помогут справиться с трудностями в управлении фирмой? Серия «СЦЕНАРИИ УПРАВЛЕНИЯ» (Management Dilemmas) как раз дает вам такую возможность. Книги этой серии создаются на основе материалов журнала *Harvard Business Review*. В них описываются затруднительные положения и даются комментарии ведущих экспертов. Написанные живым языком, эти практически ориентированные сборники помогут руководителям принимать разумные решения, сталкиваясь с повседневными проблемами в области управления.

СЕРИЯ «СЦЕНАРИИ УПРАВЛЕНИЯ»



Кирби Джулия и др.

**КОГДА ХОРОШИЕ
ЛЮДИ ВЕДУТ СЕБЯ
ПЛОХО: ЧТО ДЕЛАТЬ?**

Москва : Издательство «Омега-Л»;
СмартБук, 2008. — 144 с.

Что делать, когда с человеком происходит срыв на работе, как выстроить отношения с высококвалифицированным, но заносчивым и придирающимся к своим подчиненным сотрудником, как поступить с работником, наводящим на всех страх, и что происходит с коллективом, когда один из его членов ведет себя плохо? Анализ самых различных ситуаций, мнения авторитетных экспертов помогут вам определить путь решения этих и других подобных проблем.

Книга представляет большой интерес как для опытных, так и для начинающих менеджеров.

Адресована широкому кругу читателей.

ISBN 978-5-370-00218-2
ISBN 978-5-9791-0025-8

ОПТОВАЯ ПРОДАЖА:

zakaz@omega-l.ru; тел./факс: (495) 777-17-99

СЕРИЯ «СЦЕНАРИИ УПРАВЛЕНИЯ»



Кирби Джулия и др.

**КОГДА ПЕРЕМЕНЫ
НИ К ЧЕМУ НЕ ВЕДУТ:
ЧТО ДЕЛАТЬ?**

Москва : Издательство «Омега-Л»;
СмартБук, 2008. — 162 с.

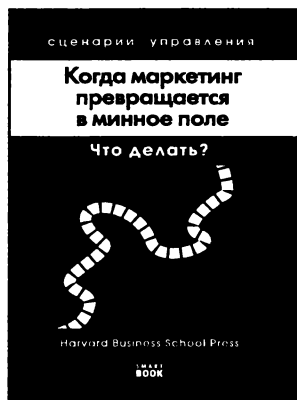
Как часто у вас возникает желание обратиться за советом к экспертам, которые помогут справиться с трудностями в управлении фирмой? Серия «Сценарии управления» (*Management Dilemmas*) как раз дает вам такую возможность. Книги этой серии создаются на основе материалов журнала *Harvard Business Review*. В них описываются затруднительные положения и даются комментарии ведущих экспертов. Написанные живым языком, эти практически ориентированные сборники помогут руководителям принимать разумные решения, сталкиваясь с повседневными проблемами в области управления.

ISBN 978-5-370-00286-1
ISBN 978-5-9791-0022-7

ОПТОВАЯ ПРОДАЖА:

zakaz@omega-l.ru; тел./факс: (495) 777-17-99

СЕРИЯ «СЦЕНАРИИ УПРАВЛЕНИЯ»



Кирби Джулия и др.

**КОГДА МАРКЕТИНГ
ПРЕВРАЩАЕТСЯ
В МИННОЕ ПОЛЕ:
ЧТО ДЕЛАТЬ?**

Москва : Издательство «ОмегаЛ»;
СмартБук, 2008. — 160 с.

Если вам все понятно в управлении маркетингом, это может означать только одно — вы в опасности. Маркетолог легко может забрести на минное поле. Это касается и самого продукта (включая сервис и упаковку), и рынков сбыта, и стратегии и способов продвижения, и ценообразования. Ошибочный шаг на одном из этих полей может свести на нет достижения на трех других. В сфере маркетинга действительно возникает много дилемм, при анализе которых и умные люди очень сильно расходятся во мнениях. В комментариях, следующих за каждой рассмотренной ситуацией, вы найдете отправные точки для решения наиболее острых проблем. Поставив себя на место главных действующих лиц приведенных примеров, критически поразмыслив о наилучших путях выхода из сложных ситуаций и вооружившись советами экспертов, вы не только пополните свой багаж знаний, но и, надеемся, сможете сделать блестящую карьеру в сфере маркетинга.

ISBN 978-5-370-00160-4
ISBN 978-5-9791-0023-4

ОПТОВАЯ ПРОДАЖА:

zakaz@omega-l.ru; тел./факс: (495) 777-17-99

СЕРИЯ «СЦЕНАРИИ УПРАВЛЕНИЯ»



Хардинг Форд и др.

**КОГДА ВАША
СТРАТЕГИЯ
НЕ РАБОТАЕТ:
ЧТО ДЕЛАТЬ?**

Москва : Издательство «Омега-Л»;
СмартБук, 2008. — 174 с.

Суть любой стратегии заключается в определении оптимального способа выполнения миссии и достижения целей компании. Однако далеко не каждая стратегия дает ожидаемые результаты, будь то привлечение внешних ресурсов, инвестирование в дочерние предприятия, диверсификация производства или смена каналов сбыта. Не последнюю роль в успешной реализации выбранной стратегии играют исполнительность, стремление к поставленной цели и преданность делу сотрудников. Анализ рассматриваемых ситуаций, комментарии авторитетных экспертов помогут вам стать более умелым стратегом.

Книга представляет большой интерес как для опытных, так и для начинающих менеджеров.

Адресована широкому кругу читателей.

ISBN 978-5-370-00232-8
ISBN 978-5-9791-0024-1

ОПТОВАЯ ПРОДАЖА:

zakaz@omega-l.ru; тел./факс: (495) 777-17-99

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

ВСЕ «ЗА» И «ПРОТИВ»

[illegible]

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРИНЯТОГО РЕШЕНИЯ

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Когда человек — проблема: Что делать?

ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ...

- вы стали объектом недвусмысленных сексуальных притязаний со стороны одного из важных клиентов компании;
- различие во мнениях стало следствием расовых предубеждений;
- межкультурные различия ставят под удар возможность слияния компаний;
- бездетные сотрудники претендуют на те же особые условия, которые имеют работающие женщины, имеющие детей;
- вы задаетесь вопросом, может ли намеренно предвзятое отношение к человеку пойти ему на пользу;
- «Звезда» вашей команды близка к нервному срыву и нет реальных возможностей это предотвратить.

Сценарии управления

Практические примеры со страниц Harvard Business Review

Как часто у вас возникает желание обратиться за советом к экспертам, способным помочь вам разрешить проблему управления? Серия «Сценарии управления» предоставляет вам такую возможность. В каждой из книг серии рассмотрены сложные ситуации и приведены компетентные мнения ведущих экспертов, предлагающих пути выхода из них. Написанные живым языком, эти книги призваны помочь в принятии взвешенных решений относительно каждодневно возникающих дилемм менеджмента.



SMART
BOOK