

РОЗКВІТ І ЗАНЕПАД ПСЕВДОПРОДУКТИВНОСТІ

Улітку 1995 року новопризначений керівник розважальних програм телерадіомережі CBS Леслі Мунвес прогулював коридорами величезної штаб-квартири, відомої як Television City. Побачене його обурило: о пів на четверту в п'ятницю офіс спорожнів на три чверті. Як пише журналіст Білл Картер у книжці про телеіндустрію того періоду «Відчайдушні мережі» (Desperate Networks, 2006), роздратований Мунвес надіслав співробітникам гнівне повідомлення.

«Якщо хтось не помітив, ми — треті в рейтингах, — написав він. — Гадаю, це тому, що на телемережах ABC та NBC у п'ятницю о 15:30 всі ще працюють. Я більше не закриватиму на це очі»⁹.

Ця історія, на перший погляд, — класичний зразок того, як уявляли продуктивність у сфері інтелектуальної праці у XX столітті: «робота» — це щось абстрактне, чим працівники займаються в офісі. Що більше працюєш, то кращий результат. Завдання керівника — стежити, що роботу виконують *достатньо* добре. Інакше ледачі працівники вкладатимуть у неї лише мінімальні зусилля. Найуспішніші ті компанії, де працюють найвідданіші співробітники.

Але звідки в нас ці уявлення? Ми чули їх так часто, що сприймаємо за істину, однак варто придивитися уважніше — і все

виявиться набагато складнішим. Не потрібно копати надто глибоко, щоб зрозуміти: ми знаємо значно менше, ніж здається, про базову ціль інтелектуальної роботи — виконати її якісно...

Що таке продуктивність?

Останніми роками втома від гонитви за продуктивністю стає дедалі очевиднішою. Щоб краще зрозуміти причини цього явища, я провів неформальне опитування серед своїх читачів. У ньому взяли участь майже сімсот людей, переважно фахівців інтелектуальної сфери. Перше основне запитання мало бути простим, своєрідною розминкою: «Що означає продуктивність і що таке бути продуктивним, на вашу думку?».

І відповіді на стартове запитання неабияк здивували мене. Проблема була не в тому, що люди казали, а в тому, що вони замовчували. Найчастіше респонденти просто перелічували свої робочі обов'язки.

«Створювати контент і послуги для наших організацій-членів», — відповів керівник Майкл. «Виголошувати проповіді, а також піклуватися про парафіян, відвідуючи їх удома», — зазначив пастор Джейсон. Дослідниця Маріанна відповіла: «Ходити на зустрічі... проводити лабораторні експерименти... писати наукові статті». А головний інженер Джордж визначив продуктивність як «здатність виконувати обіцяне».

У жодній із відповідей не йшлося про конкретні цілі, яких потрібно досягти, чи критерії виконання, які б дали змогу відрізнити якісну роботу від недостатньо ефективної. Коли ж кількісні показники згадували, їх зводили до простого принципу: більше — отже, краще. (Продуктивність — це «робота без упину», — пояснила виснажена постдокторантка Соф.) Що більше я занурювався в результати опитування, то очевиднішою ставала проблема: хай скільки ми сперечаємося через термінологію, працівники інтелектуальної сфери не мають єдиного розуміння, що взагалі означає слово «продуктивність».

Нечіткість цього терміна виходить за рамки індивідуального сприйняття — її також відображають наукові дослідження.

У 1999 році теоретик менеджменту Пітер Друкер опублікував впливову статтю «Продуктивність працівників інтелектуальної праці: найбільший виклик»¹⁰. На початку він визнає, що «дослідження продуктивності у сфері інтелектуальної праці ледь розпочалося». Щоб окреслити основні аспекти цієї проблеми, Друкер перелічує шість ключових факторів, що впливають на ефективність розумової роботи. Серед них — чітке розуміння завдань, безперервне навчання й інноваційність. Але, як і відповіді на моє опитування, робота Друкера — це лише міркування на тему проблеми: він виокремлює чинники, які *могли б* сприяти продуктивній роботі в загальному сенсі, але не пропонує конкретних вимірюваних показників чи процесів для її вдосконалення. Кілька років тому я брав інтерв'ю в Тома Девенпорта, відомого професора менеджменту в коледжі Бебсона. Мене зацікавив Девенпорт, тому що на початку своєї кар'єри він був одним із небагатьох науковців, які серйозно підходили до дослідження продуктивності у сфері розумової праці. Він підсумовує свої висновки у книжці «Заробляти головою: як досягати вищої продуктивності й кращих результатів у роботі працівників інтелектуальної сфери» (Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers, 2005). Зрештою Девенпорт розчарувався в темі — надто складно було досягти хоч якогось відчутного поступу, — тож він перемкнувся на приємніші напрями. «У більшості випадків продуктивність працівників інтелектуальної сфери взагалі ніхто не вимірює, — пояснив він. — А коли й вимірюють, то підходять до цього абсолютно безглуздо¹¹. Наприклад, рахуючи, скільки статей пишуть науковці, не зважаючи на їхню якість. Ми досі на дуже ранньому етапі». Девенпорт написав і відредагував двадцять п'ять книжок. Він зізнався мені, що «Заробляти головою» продавалася найгірше з усіх.

Важко переоцінити, наскільки незвичний той факт, що такий величезний сектор економіки, як інтелектуальна сфера, досі не має зручного й стандартизованого визначення продуктивності. У більшості інших царин продуктивність не лише чітко

визначено — вона часто відіграє центральну роль у робочому процесі. Насправді різке економічне зростання сучасності можна пояснити значною мірою саме більш систематичним трактуванням цієї фундаментальної ідеї. Термін «продуктивність» спершу поширився в сільському господарстві, де зміст цього слова був гранично простим: для фермера продуктивність певної ділянки землі визначається кількістю зібраного врожаю. Це співвідношення між результатом і витраченими ресурсами — своєрідний компас, який дає змогу мудро планувати вирощування культур: ефективніші методи продукують помітно більше тонн зерна з гектара. Використання чіткого показника продуктивності, щоб удосконалити конкретні процеси, може здатися очевидним, але впровадження цього підходу спричинило стрімке зростання ефективності. Наприклад, у XVII столітті саме такий тип вимірюваного експерименту зумовив появу чотирипільної (норфолкської) системи сівозміни, яка усунула потребу залишати землю під паром. Унаслідок цього багато фермерів збільшили врожайність і пришвидшили британську аграрну революцію¹².

Коли промислова революція поширилася за межі Британії у XVIII столітті, ранні капіталісти взяли за звичку використовувати знайомі з аграрної сфери поняття продуктивності на своїх фабриках і заводах. Як і у випадку з вирощуванням сільськогосподарських культур, ключова ідея полягала у визначенні обсягу виробленої продукції у співвідношенні з обсягом вкладених ресурсів, а потім — в експериментах із різними методами для підвищення отриманого значення. Фермера цікавить кількість тонн із гектара, а власника заводу — кількість автомобілів, вироблених за оплачувану годину роботи. Фермер підвищив свої показники, перейшовши на ефективнішу систему сівозміни, а власник заводу — запровадивши безперервну складальну лінію. В цих випадках продукція різна, але рушійна сила нововведень одна й та сама — продуктивність.

Звісно, такий акцент на вимірюваному вдосконаленні мав свою людську ціну, як нам добре відомо. Робота на конвеєрі — монотонна й виснажлива, а очікування, що працівники

виконуватимуть кожну дію з вищою ефективністю, створює умови, за яких частіше трапляються травми й виснаження. Однак більшість таких проблем відійшли на другий план, коли продуктивність сприяла винятковому економічному зростанню в цих секторах. Робота на конвеєрі вельми монотонна, та коли Генрі Форд 1913 року представив її на заводі в Гайленд-Парку, штат Мічиган, кількість людиногодин, потрібних для виробництва моделі Т, скоротилася з 12,5 приблизно до 1,5 — різке пришвидшення¹³. До кінця того десятиліття Ford Motor Company випускала половину всіх автомобілів у Сполучених Штатах¹⁴. Як тут не прагнути такої переконливої вигоди. Історія економічного зростання в сучасному західному світі — це багато в чому історія триумфу мислення, зосередженого на продуктивності.

Але потім, у середині XX століття, сектор розумової праці став основною рушійною силою, і від вигідного покладання на чіткі, кількісні й формальні концепції продуктивності практично нічого не залишилося. Як з'ясувалося, на те була вагома причина: старі підходи до продуктивності, які добре працювали в сільському господарстві чи на виробництві, не були придатними до нового типу когнітивної праці. Одна з проблем полягає в різноманітності типів робочого навантаження. Коли на початку XX століття компанія Bethlehem Steel найняла сумнозвісного консультанта з ефективності Фредеріка Вінслоу Тейлора, щоб той допоміг підвищити продуктивність праці підприємства, Тейлор міг припустити, що кожен робітник у ливарному цеху виконує одне, чітко окреслене завдання — скажімо, перекидає лопатою шлак від заліза. Це дало йому змогу точно визначити продуктивність працівників за одиницю часу й узятися міркувати, як поліпшити цей показник. У цьому випадку Тейлор зрештою розробив для ливарників удосконалену лопату — таку велику, що можна було зачерпувати більше заліза, але не настільки важку, що спричинила б непродуктивне перевантаження. (Якщо вам цікаво, він вираховував, що оптимальне навантаження на лопату становить дев'ять із половиною кілограмів¹⁵.)

Натомість у сфері інтелектуальної праці люди часто стикаються зі складними та дуже мінливими робочими завданнями.

Буває таке, що ви пишете звіт для клієнта, одночасно збираючи відгуки для сайту компанії, плануючи офісну вечірку й оновлюючи заяву про конфлікт інтересів, яку вам щойно надіслав відділ кадрів. У такій ситуації нема одного чіткого показника, за яким можна було б оцінити продуктивність. І навіть якщо ви проберетеся крізь ці джунглі робочих завдань і зможете визначити, котре з них найважливіше, згадайте приклад Девенпорта про підрахунок наукових публікацій професорів — усе одно нема простого способу контролювати вплив не пов'язаних між собою обов'язків на працездатність кожної людини. Можливо, торік я опублікував більше наукових статей, ніж ви, але це може бути частково пов'язане з тим, що ви очолювали важливий комітет, який вимагав чимало уваги й часу. У такому разі — чи справді я продуктивніший працівник?

Підхід у стилі Генрі Форда, що полягав у вдосконаленні роботи систем, а не окремих працівників, також не прижився в контексті інтелектуальної праці. Виробничі процеси чітко визначені. Форд міг детально описати, як виготовляли модель Т на його заводі на кожному етапі конвеєра. В інтелектуальній сфері все інакше — працівник зазвичай сам вирішує, як організувати й виконувати свою роботу. Компанії можуть стандартизувати програмне забезпечення, яким користуються їхні працівники, але зазвичай вони покладають на кожного окремого фахівця обов'язки визначення завдань, управління часом, організації, співпраці й зрештою виконання роботи. «Працівників інтелектуальної сфери неможливо контролювати ретельно й покроково, — стверджував Пітер Друкер у впливовій книжці «Ефективний керівник» (The Effective Executive, 1967), — їм можна лише допомогти. Але такий фахівець має сам керувати собою»¹⁶.

Організації, що спеціалізуються на розумовій праці, серйозно поставилися до цієї поради. Замість чітко визначених заводських методів в офісах сформувалася культура «особистої продуктивності», коли працівники використовують власні, часто неформалізовані інструменти й способи виконувати роботу, — і водночас ніхто не знає, як інші організують свою працю. У такому хаотичному середовищі немає легко вдосконалюваної системи,

немає еквівалента винаходу, який дасть умовне десятикратне зростання ефективності, як це приписують конвеєру. Сам Друкер зрештою усвідомив, що з таким ступенем автономії складно вести мову про продуктивність. «Гадаю, він справді повірив, що поліпшити ситуацію буде важко... Ми дозволили в'язням керувати в'язницею, дозволили їм працювати як заманеться», — згадував Том Девенпорт свої розмови з Друкером у 1990-х роках.

Через ці нові реалії щойно сформований сектор інтелектуальної праці постав перед серйозною проблемою. Без конкретних вимірюваних показників продуктивності та без чітко визначених вдосконалюваних процесів компанії не розуміли, як їм керувати співробітниками. Водночас щораз більшу частку у сфері інтелектуальної праці почали займати фрилансери й дрібні підприємці. Працюючи на самих себе, вони також не дуже уявляли, як краще організувати свою роботу. Ця невизначеність спричинила появу простої альтернативи: *використовувати видиму активність як приблизний показник справжньої продуктивності*. Якщо ви бачите мене в офісі або, у разі дистанційного формату, регулярно отримуєте від мене відповіді на електронні листи й повідомлення в чаті, то принаймні знаєте, що я щось роблю. Якщо ви спостерігаєте, що я виявляю неабияку активність, то зможете припустити, що я докладаюся до результатів організації. Те саме стосується зайнятості підприємців і фрилансерів: що більше роботи, то сильніша впевненість, що я роблю все можливе задля досягнення мети.

Протягом ХХ століття фіксація на видимій активності стала основним способом сприймати продуктивність у сфері інтелектуальної праці. Саме тому ми досі збираємося в офісах і працюємо по сорок годин на тиждень — за графіком, який спочатку було створено для зменшення фізичної втоми працівників на заводах. І саме тому ми відчуваємо провину, коли ігноруємо вхідні електронні листи, або помічаємо тиск зсередини, який спонукає нас виявляти активність чи «демонструвати зайнятість», щойно керівник з'являється поруч. Якщо немає складніших індикаторів ефективності, ми схильні уникати глибших зусиль на користь поверхових, конкретних завдань, які легко викреслити зі списку