

ГАЙДЗИН НА СЛУЖБЕ В MITSUBISHI

ДУХLESS ПО-ЯПОНСКИ

*Японский менеджмент
глазами европейца:
шокирующая правда*

Найал Муртаг

ДОБРАЯ  КНИГА
Москва 2008

СОДЕРЖАНИЕ

Глава 1	9
Глава 2	33
Глава 3	67
Глава 4	99
Глава 5	125
Глава 6	151
Глава 7	173
Глава 8	215
Глава 9	245
Глава 10.....	265
Глава 11.....	293
Глава 12.....	319
Глава 13.....	345
<i>Эпилог.....</i>	<i>363</i>
<i>От автора.....</i>	<i>381</i>
<i>Об авторе.....</i>	<i>383</i>

ГЛАВА 1

郷に入っては郷に従え

Го-ни иттэ-ва, го-ни ситагаэ.

В чужой монастырь со своим уставом не ходят.

— **Н**у, значит, будешь ты муравьем, — сказал Томас, всегда говорящий то, что думает, в тот день, много лет назад, когда я рассказал ему об этой работе.

— Я? Муравьем? Нет, конечно. Я просто посмотрю, что там и как, а затем уйду.

Я его не убедил.

— На работу в переполненном поезде с маленьким чемоданчиком, с работы — незадолго до полуночи.

— Послушай, ведь это же не на всю жизнь. Назовем это новым жизненным опытом. Взгляну на то, как другая половина живет.

— Ну, наслаждайся новым опытом, — сказал он и посмотрел на меня хитрым взглядом, в котором читалось: «Да ты ж с ума сошел».

Даже сегодня я помню тот взгляд, когда задаюсь вопросом: «Неужели мне все еще нравится быть работником, даже спустя столько лет? Или я просто сумасшедший?»



Я помню интервью в далеком 1990 году, шикарную переговорную с полированным столом и вращающимися стульями в одном из офисных зданий компании Mitsubishi к западу от станции «Токио». Я вспоминаю трех работников Mitsubishi с застывшими улыбками, которые говорили, что они выходят на международный уровень и им нужно с чего-то начинать. Смог бы я проработать с ними два или три года? Смог бы я стать инженером, или разработчиком, или любым другим специалистом, поскольку название должности и работа достаточно гибкие? Смог бы я поддерживать деятельность производств, или писать уникальное программное обеспечение, или мне пришла бы в голову какая-нибудь гениальная идея для усовершенствования современных роботов, уникальных эскалаторов, подводных кабелей, самолетов гражданской авиации, стальных мостов, стадионов, ядерных электростанций, системы скоростного контроля для *синкансэн** — самого быстрого поезда в мире, —

* Синкансэн («Новая колея») — скоростная железная дорога. «Новой колеей» эта линия была названа потому, что японские строители впервые отошли от практики узкоколеек (ширина колеи 1067 мм), стандартная ширина колеи стала 1435 мм. Первая линия была открыта между Осакой и Токио в 1964 году. Максимальная скорость поезда («Нодзоми») на перегоне между городами Хиросимой и Хакатой достигает 300 км/ч. — *Прим. ред.*

или любой другой продукции, которую они выпускают? Я говорю им, что смогу работать год, возможно, два, хотя у меня пока нет никаких блестящих идей ни для одной из этих штуквин.

— Нет проблем, — говорят они, — специфику работы можем обсудить позже. Вы будете направлены на завод под Йокогамой, в часе езды отсюда.

Я приступаю к работе, потому что чувствую — это новая ступень, на которую должен подняться. Я уже пробыл здесь некоторое время: учился в школе подготовки служащих, освоил японский. Посмотрим, смогу ли я выжить в реальном мире, где эта страна стала экономической сверхдержавой, готовой вот-вот обогнать Америку. Это не будет обычная работа, которую они предоставляют иностранцам, нанимаемым в качестве «культурной приправы» для языковой практики и написания писем, когда их сажают в угол перебирать бумажки и они выглядят космополитами. Я буду обычным работником, с теми же условиями труда, со всеми теми же достоинствами и недостатками, что и у остальных японцев. И если смогу справиться с трудностями, если сумею хоть немного наступить на свой индивидуализм и пойти на компромисс, из этого, может, что-то и получится. Попробовать стоит.

Я вспоминаю первое утро в компании, это жаркое сентябрьское утро, неизбежные толпы на станции, беспокойное предчувствие в начале чего-то нового и неизвестного. Я смотрел из окна поезда на проплывающую мимо станцию и размышлял о том, куда идет моя жизнь. «Это всего на год или на два», — говорил я себе. Как же я ошибался!

Я думал о Томасе. Он бы никогда так не поступил. Мы вместе учились в Японии, но он вернулся в Австрию, туда, где муравьи — это лишь маленькие существа, что ползают по земле.

Муравьи. Маленькие создания, которые бегают туда-сюда, подчиняясь неслышным приказам, загруженные до предела, не имеющие времени остановиться или отдохнуть. Здесь будет так же? Если да, то я уеду обратно в Южную Америку или Индию, куда угодно. Если я не смогу это выдержать, то подкоплю немного денег и снова отправлюсь путешествовать. Но для начала я буду соблюдать правила, буду работать оговоренное количество часов и ни минутой больше, буду пропускать стаканчик, если захочу, а если — нет, то и не буду и, возможно, даже узнаю что-то, чему не смог бы научиться путешествуя. Я уже и так зашел далеко. Могу пройти вперед еще много.

Через несколько остановок я выскакиваю из поезда, бегу вверх по ступенькам наружу, к утреннему солнцу. Останавливаюсь и, хотя машин нет, жду сигнала светофора, потому что вокруг меня толпа людей, которые наблюдают за мной, одобряя или осуждая без слов и каких-либо действий. В другом месте и в другое время мне было бы все равно, осуждают они или одобряют, и я бы уже давно был на другой стороне улицы, но сейчас все по-другому, и я предпочитаю беззвучное одобрение, потому что, возможно, эти люди — мои будущие коллеги, они запомнят иностранца, пренебрегающего сигналами светофора. Тот, кто не соблюдает правила дорожного движения, скорее всего, не будет соблюдать и другие правила. Загорается

зеленый сигнал, и я двигаюсь вместе с толпой. Толпа сворачивает в первый переулок — мимо круглосуточного магазина, ярких залов *пачинко* (игровых автоматов), вечерней школы и огромного знака Mitsubishi, направленного к белым стальным воротам компании. Все одеты в одинаковые белые рубашки и серые костюмы работников, у всех в руках одинаковые портфели, и мне вспоминаются муравьи. Я прохожу в ворота, чтобы стать работником.



Охранник наблюдает за всем. Он одет в синюю форму, на его фуражке с заостренным верхом — красный логотип компании Mitsubishi в виде трех бриллиантов. Его ноги расставлены, руки сомкнуты за спиной, как у военного. Он всматривается в лицо каждого проходящего через ворота. Попахивает армией. Если так будет продолжаться, то я скоро дезертирую. Сейчас нет войны. В дезертира не будут стрелять.

Охранник выкрикивает «Доброе утро!» в лицо каждому, потому что энергичное приветствие коллег с утра — это корпоративный этикет. Но многие ему не отвечают, они не в настроении, а те, кто произносит приветствие, — попросту ворчат, потому что сложно изображать воодушевление рано утром, после ежедневных поездок из пригородов Токио и Йокогамы, перед предстоящим двенадцатичасовым рабочим днем.

Несколько деревьев около входа сменяются волнистыми стальными стенами зданий предприятия по одну сторону дороги компании. С другой стороны располо-

жен небольшой синтоистский храм, чтобы боги предприятия были с нами. Рядом с маленьким домом богов расположено здание, где я буду работать, — новый гладкий офисный блок в восемь этажей, в котором расположены офисы и центр разработок. На ресепшене меня просят пройти в отдел работы с персоналом. Там мне дают буклеты по истории компании, а также касающиеся компенсационных выплат и обязанностей сотрудника. Мне выдают пиджак сотрудника, бейдж с личным номером и каску в матерчатом чехле с логотипом компании в виде трех бриллиантов. А зачем нужна каска?

Кавайи-сан отвечает за работу новых сотрудников. Она говорит, что головной убор нужен для безопасности, потому что никогда не знаешь, где и когда можно удариться головой. Затем добавляет, что если не работаешь на производстве, то носить каску не обязательно.

Я говорю, что вряд ли буду надевать ее очень часто. Я постараюсь не удариться головой.

— Но вы всегда должны носить бейдж с личным номером. И не должны ходить по территории, засунув руки в карманы.

А что такого в том, что я буду опускать *свои* руки в *свои* карманы? Должна быть какая-то причина, но сейчас я лучше воздержусь от вопросов.

Она ведет меня в фотостудию. Фотограф дает мне пустую номерную дощечку и помогает выбрать цифры моего личного номера с магнитной полоски. У всех мужчин есть личный номер. Впрочем, и у женщин тоже. Он собирает мой номер на дощечке и просит держать ее на уровне груди.

— Немножко повыше, пожалуйста, а то не видно вашего номера. Смотрите прямо. Постарайтесь не выглядеть чересчур серьезным. Это ведь не тюрьма, вы же понимаете.

Он снимает меня крупным планом вместе с номером для личного дела, и я возвращаюсь в отдел кадров вместе с Кавайи-сан.

— Пожалуйста, произнесите небольшую речь-приветствие, — говорит она, — все новые сотрудники так делают.

Сотрудники отдела кадров поднимают глаза и приостанавливают работу на пару секунд. Выпрямляюсь, смотрю на стоящий передо мной стол, потому что в глаза смотреть пока еще не обязательно, и что-то говорю: как меня зовут, откуда я. Что еще? Извинения. Извинения всегда воспринимаются хорошо. Неважно, за что извиняешься, подойдет все что угодно. Простите, пожалуйста, что я так плохо говорю по-японски. Пожалуйста, исправляйте мои ошибки. Извинения разряжают обстановку. Быть может, он не так плох, раз начинает с извинений. Почти как мы. Я продолжаю речь о том, чем занимался, прежде чем прийти в компанию, как старательно учился в школе подготовки и получил диплом так же, как и все новые сотрудники. Я не говорю о своей случайной карьере моряка и путешественника автостопом, ездившего по миру туда, куда дул ветер, и оказавшегося здесь потому, что ветер дул на восток.

Я продолжаю свою маленькую речь, сообщая новым коллегам о том, что они хотят услышать: как рад, что начал работать в компании, даже если еще в этом не уверен,

как хочу поскорее со всеми познакомиться и как многому мне еще предстоит научиться. «Пожалуйста, расскажите мне о жизни компании. На этом пока все, большое спасибо». Заканчиваю речь кивком, который заменяет поклон, все возвращаются к работе, ну а я теперь — часть организации. Так и надо.



Первое, что я отметил на новом месте, — тишина, которую нарушает лишь шум работающих компьютеров. Трудолюбивые работники лабораторий компании Mitsubishi не самые шумные в мире. Люди здесь в основном думают, а не говорят, и это хорошо, но только в том случае, если ты не приходишь на работу общаться. Позднее, когда стал трудиться под началом босса, который думает вслух настолько громко, что весь этаж знает его мысли, я понял, что тихие далеко не все. Но этот босс провел много лет на одном производстве, где своя, отличная от лаборатории атмосфера.

Наш этаж — это офис с открытой планировкой, в котором более ста стальных столов с темно-коричневыми, обитыми тканью вращающимися стульями; и склонившиеся над клавиатурой или бумагами темные головы, практически не двигающиеся в течение всего дня. Столы расположены традиционно: ряды по четыре-пять пар, каждая пара сотрудников сидит лицом друг к другу; столы тянутся от центрального прохода практически до окон, а стол менеджера стоит со стороны окна перпендикулярно остальным. Сотрудники, сидящие

по одну сторону фаланги, образуют секцию, или группу. В большую группу может входить несколько столов из соседней фаланги. Обычно в отделе от трех до пяти групп, а на каждом этаже находится два отдела. В нашем здании столы отделены друг от друга перегородками, высотой по грудь, таким образом, вам не приходится видеть лицо человека напротив; а в администрации и в отделе кадров, которые более традиционны, перегородок нет. Столы расставлены по принципу старшинства сотрудников: новые сидят ближе к центральному проходу, а более опытные — ближе к менеджеру. На каждом столе стоит большой монитор компании Mitsubishi или Sun, а системный блок — либо рядом с ним, либо под столом на полу. Я впечатлен шикарными мониторами Mitsubishi, которые, как я узнал позже, изготовлены компанией Hewlett Packard для продажи в Японии под маркой Mitsubishi. Помимо компьютеров на каждом столе несколько книг, журналов или инструкций, а также один телефон на два стола. На столе каждого старшего работника лежит последний выпуск *Nikkei Sangyo Shimbun* («Промышленная газета Никкей») или *Nikkan Kogyo Shimbun* («Промышленная газета Никкан»). Ни в одном из офисов компании Mitsubishi я никогда не видел комиксов *манга*^{*}, хотя работники часто читают их в поезде. Судя по всему, на работе мои коллеги прячут их очень тщательно.

* Японские комиксы, как правило, выполнены в черно-белой гамме. Слово *манга* придумал знаменитый художник Кацусика Хокусай в 1814 году для серии своих гравюр. Означает оно «гротески», «странные» (или веселые) картинки. — *Прим. ред.*