

18+



О Р Д Е Н

БУЛЬБУЛЬЕРОВ

Корпоративные
коммуникации
в стиле панк

Владислав Соколов

Владислав Соколов

**Орден бульбульеров.
Корпоративные
коммуникации в стиле панк**

«Издательские решения»

Соколов В.

Орден бульбульеров. Корпоративные коммуникации в стиле панк / В. Соколов — «Издательские решения»,

Почему на заводе с лучшими показателями охраны труда — самая низкая «вовлечённость»? Потому что люди не апатичны, они просто не верят канцеляриту. «Орден бульбульеров» — честный дневник руководителя коммуникаций судостроительного завода. Автор ищет способ говорить с рабочими без фальши. Вместо корпоративных лозунгов — панк-эстетика: коллажи, кот, снеговики из труб и блины, которые печёт директор. Это книга о том, как вернуть доверие там, где анкеты вызывают насмешку.

© Соколов В.

© Издательские решения

Содержание

ГЛАВА 1. Голые (и смешные) цифры	7
ГЛАВА 2. Две вселенные	10
ГЛАВА 3. ОТЧУЖДЕНИЕ	13
ГЛАВА 4. ВРЕМЯ ЗАВОДА	17
Конец ознакомительного фрагмента.	19

Орден бульбульеров. Корпоративные коммуникации в стиле панк

Владислав Соколов

© Владислав Соколов, 2026

ISBN 978-5-0071-1707-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Не согласовано, но сделано. Панк-эстетика в корпоративных коммуникациях

Пролог. Кто здесь говорит?

Сразу, чтобы потом не было неловко.

Я работаю в отделе корпоративных коммуникаций. У меня есть план. В плане написано: обеспечить пять касаний каждого сотрудника в месяц и выйти на двадцать пять процентов целевых действий за год. Целевое действие — это когда человек лайкнул, пришёл, заполнил, поучаствовал, надел мерч.

То есть я тот самый человек, который считает вас в процентах.

Дальше в этой книге будет много злых слов про язык, который превращает людей в аудиторию. Все эти слова я адресую в том числе себе. Не из кокетства. Просто если я этого не скажу на первой странице, любой мастер из механомонтажного скажет это за меня — и будет прав, а вся эта писанина закончится, не начавшись.

Теперь по делу.

У завода два языка

Первый живёт в презентациях. Он гладкий, как лакированный стол в переговорной. «Команда», «стратегия», «эффективность», «трансформация», «устойчивое развитие». Он не спотыкается и не кашляет.

Второй живёт в цехе. «Станок встал». «Труба не пришла». «Где ключ?». «Ну что, поехали». Он короче, грубее и почти всегда точнее.

Между ними не стилистическая разница. Между ними трещина, в которую годами проваливались анкеты, плакаты, обращения и хорошо оплаченные формулировки. Сверху говорили: мы открыты к диалогу. Снизу отвечали молчанием. Молчание записывали в отчёт как низкую вовлечённость.

Так врач, не снявший перчатки после предыдущего пациента, ставит диагноз человеку, которого не выслушал.

Но молчание цеха — не пустота. Это отказ говорить на языке, который тебе не принадлежит.

Почему панк?

Не из-за причёски.

Панк появился там, где надоело ждать разрешения. Не было инструментов — взяли дешёвые. Не пускали на сцену — сделали сцену в подвале. Не печатали в журналах — склеили фэнзин из обрывков и злости. Главным было не мастерство, а право на голос.

Теперь послушайте, как это звучит на заводе.

Не хватает — сделаем сами. Ждать поставку долго — решим по месту. Инструкция не поспевает за жизнью — опытный знает десять способов обойти тупик. Наставник объясняет не по учебнику, а рукой: смотри сюда, держи так, не спеши, металл не любит суеты.

Цех живёт по принципу DIY лет сто. Просто не в романтическом смысле, а в вынужденном.

Так что панк здесь не приехал в гости. Он тут прописан.

Три ступени

Диагноз. Язык. Ритуал.

Сначала честно посмотреть, что есть. Потом научиться про это говорить. Потом — сделать так, чтобы слова подтверждались руками. Пропустишь первую ступень — получишь красивую ложь. Пропустишь вторую — получишь немой завод. Пропустишь третью — получишь болтовню.

Порядок не переставляется.

Чего эта книга не делает

Фэнзин не выдаст инструмент. Мем не починит вентиляцию. Масленица не отменит несправедливую премию. Кот не решит кадровый вопрос.

Коммуникация не заменяет управленческих решений. Она может только вернуть словам вес — а дальше отвечает тот, у кого подпись.

Но язык имеет значение. Пока проблема не названа, она существует как раздражение. Названная честно — получает шанс стать задачей.

Панк начинается не с рваного шрифта.

Панк начинается там, где кто-то говорит: хватит делать вид.

А потом добавляет: давайте сделаем сами.

ГЛАВА 1. Голые (и смешные) цифры

Цифры на заводе редко бывают просто цифрами.

В офисе цифра живёт в ячейке Excel. В цехе она превращается в тело: в часы ожидания, в разговоры вполголоса, в привычку не отвечать на анкеты всерьёз, потому что всё равно ничего не изменится.

Исследование вовлечённости показало: среди рабочих вовлечён примерно каждый пятый. По отрасли — примерно двое из трёх.

Это не «показатель ниже среднего». Это разрыв.

Процент как обезболивающее

Корпоративный мир любит проценты. Они холодят кровь, как кондиционер в переговорной.

«Вовлечённость около восемнадцати процентов» звучит мягче, чем «восемь из десяти рабочих не чувствуют связи с заводом настолько, чтобы назвать себя вовлечёнными». Процент — способ сделать боль управляемой. Её можно покрасить в жёлтый и написать сбоку: требуется разработка мероприятий.

Только есть цифры, которые не хотят обезвреживаться.

Если вовлечены двое из десяти, что делают остальные восемь? Работают. Терпят. Ждут. Защищаются. Сохраняют профессиональную гордость вопреки системе, а не благодаря ей. Отделяют любовь к делу от недоверия к предприятию. Живут во внутренней эмиграции, где тело у станка, а смысл давно вынесен за проходную.

Это не лечится рассылкой.

Механомонтажный: цех, который сломал схему

Теперь самое интересное. И самое неудобное для моей же красивой конструкции.

В механомонтажном цехе вовлечённость — около десяти процентов. Один человек из десяти. Формально — дно.

В том же году механомонтажный цех выиграл заводской конкурс на лучшее подразделение по охране труда среди цехов основного производства. Вымпел вручал генеральный директор.

В том же цехе появилась мобильная мастерская — из двадцатифутового контейнера, с двумя зонами, слесарной и сварочной, с отоплением, чтобы работать зимой. Один из специалистов сказал про неё коротко: «Всё под рукой, тепло, безопасно. Что ещё нужно для хорошей работы?»

Читаем ещё раз.

Цех с худшей вовлечённостью работает лучше всех по охране труда и сам строит автономную мастерскую.

Если бы речь шла о равнодушных людях, которым всё безразлично, такого бы не случилось. Равнодушные не выигрывают конкурсы по безопасности. Равнодушным не нужна мастерская — им нужен повод постоять.

Значит, десять процентов измеряют не отношение к работе.

Они измеряют отношение к предприятию как к собеседнику.

Человек может быть намертво вовлечён в профессию и совершенно не вовлечён в разговор с заводом. Он держит шов, держит смену, держит безопасность — и при этом не верит, что его слышат. Это не противоречие. Это два разных вопроса, которые анкета склеила в один.

Мы измерили не мотивацию. Мы измерили доверие. И перепутали.

Офис — восемь из десяти

В административном аппарате вовлечённость около восьмидесяти трёх процентов. Разрыв с цехом — семьдесят с лишним пунктов.

Эту пару чисел стоило бы вешать не в отчёт, а на дверь переговорной. Не как обвинение. Как напоминание: вы говорите о заводе, но завод слышит вас неравномерно.

Почему офис вовлечён сильнее — понятно, и дело не только в кресле.

Офисная работа ближе к языку, которым меряют вовлечённость. Шкалы, формулировки, ценности, eNPS — всё это придумано в мире белых воротничков. Офисный сотрудник понимает, что от него хотят услышать, и умеет перевести своё состояние в предложенные категории.

А цеховому предлагают выбрать пункт.

«Я понимаю цели компании». Он думает: пароход сдать — понимаю. Почему опять бардак — не понимаю.

«Я вижу возможности для развития». Он думает: разряд поднять можно, если повезёт. Молодые уходят.

«Я доверяю руководству». Он думает: какому? Мастеру — да. Дирекции — не знаю. Тем, кто обещал решить вопрос, — нет.

Анкета требует чистого ответа. Жизнь даёт грязный. Инструмент, который не умеет работать с грязным ответом, упрощает реальность — а потом мы смотрим на диаграмму и делаем вид, что поняли.

Почти половина анкет у нас оказались — «подозрительные». Однотипные, формальные, заполненные не глядя.

Аналитик скажет: шум, надо чистить выборку.

Я скажу: это самая честная часть исследования.

Джеймс Скотт, изучая крестьянские общины, описал вещь, которую любой мастер знает без книжек: у людей, лишённых возможности возражать прямо, есть свой набор инструментов. Работать медленнее. Не понимать распоряжение. Отвечать формально. Соглашаться так, чтобы ничего не изменилось. Он называл это оружием слабых.

Формальная анкета — ровно оно.

Система говорит: нам важно ваше мнение. Человек отвечает так, чтобы формально закрыть запрос. На бумаге диалог состоялся. В реальности две стороны обменялись пустыми конвертами.

«Вы делаете вид, что спрашиваете. Я сделаю вид, что отвечаю».

Это не лень. Цех вообще не любит движений без результата — это производственная логика тела. Если движение ничего не меняет, его перестают делать. Люди много раз вкладывались в опросы и не получали обратно ничего. Они посчитали и оптимизировали затраты.

Недоверие добралось до самой процедуры разговора. Это уже не проблема анкеты. Это проблема всех предыдущих анкет.

Открой работу другу

eNPS — индекс готовности рекомендовать завод как место работы — показатель так себе.

В офисной логике это ещё одна HR-метрика. На заводе вопрос звучит иначе.

«Ты бы посоветовал сюда прийти?» — это не про бренд работодателя. Это про моральное право привести другого человека в ту же реальность, где живёшь сам. Особенно если этот другой — сын, племянник, сосед, парень после колледжа.

Рекомендация — личная ответственность. За неё нельзя спрятаться за корпоративный слоган. Сказал «иди, нормальное место» — считай, поручился.

Низкий показатель означает, что значительная часть людей поручиться не готова.

И вот тут официальная коммуникация упирается в потолок своей власти. Можно снять ролик. Можно прийти в колледжи. Можно завести кота в соцсетях — и правильно сделать. Но у завода есть канал мощнее всех наших: люди разговаривают друг с другом.

Ролик говорит: здесь строят будущее.

Знакомый рабочий говорит: подумай два раза.

Угадайте, кто выиграет.

При этом у нас есть более половины людей, которые сохраняют надежду на результат. Она не мрачная и не светлая. Она пограничная. Эти люди не говорят «всё хорошо». Но и не говорят окончательно «ничего не будет». Они ждут.

Ожидание — кредит. Не финансовый, моральный. Люди дают заводу последний заём внимания. Проценты высокие. Если потратить этот заём на очередную имитацию, наступит банкротство доверия — и следующая инициатива встретит уже не скепсис, а холодную насмешку.

Скептик ещё спорит с реальностью. Насмешник её похоронил.

Пока что — ждут. Значит, ещё смотрят.

Что с этим делать в понедельник

Не программу «Новый уровень вовлечённости». Не конкурс слоганов. Не брендбук.

Три вещи.

Первое — перестать считать это провалом людей. Десять процентов в механомонтажном — это не «они не прониклись ценностями». Это цех, который отлично работает и не верит, что с ним разговаривают всерьёз. Разные болезни, разное лечение.

Второе — вернуться с результатами. Не с презентацией. С коротким текстом: вот что слышали, вот три проблемы, с которых начинаем, вот ответственный по каждой, вот дата следующего статуса. И прийти в эту дату, даже если сказать нечего — тогда так и написать.

Третье — перестать обещать много. «Комплексная программа» вызывает у цеха ту же реакцию, что новая табличка на старой двери: вроде свежо, а дверь скрипит как прежде.

Нужны не большие обещания. Нужны точные.

Не «улучшим условия труда», а: в таком-то цехе до такого-то числа решаем вопрос с вентилицией, отвечает такой-то.

Не «повысим качество обеспечения», а: инструмент по этим позициям приходит тогда-то, задержки публикуем открыто.

Доверие начинается с восстановления причинности. Я сказал — меня слышали — что-то изменилось. Если этой цепочки нет, любая коммуникация становится театром.

Последнее

Вовлечённость не повышают.

Повышают показатель. Возвращают — связь.

Показатель можно поднять техникой: усилить информирование, провести мероприятия, обновить визуальный стиль. Всё это может помочь. Но связь возвращается только там, где слово совпало с делом. Один раз, потом ещё раз, потом ещё двадцать.

Цех не просит совершенства. Он просит внятности.

И не принимайте молчание за пустоту. В нём лежит вся история.

ГЛАВА 2. Две вселенные

У завода есть официальная карта. Корпуса, проходные, склады, маршруты движения, опасные зоны. Карта уверяет: территория едина.

Есть и вторая карта. На ней обозначены не корпуса, а дистанции между людьми. Не дороги, а разрывы понимания. Не маршруты движения, а маршруты смысла — от приказа до станка, от слова «стратегия» до фразы «а чем работать?».

Вторая карта важнее. На ней видно, что один завод состоит из нескольких миров, и два самых больших находятся в пятнадцати минутах ходьбы друг от друга.

Завод — не механизм

О заводе удобно думать как о механизме. Входы, процессы, выход. Где сбой — там оптимизировать, назначить ответственного, поставить срок. Механизм не обижается, не помнит унижений, не шутит в курилке и не делает выводов на всю жизнь после одной фразы начальника.

Но завод — общество. Со своей иерархией, памятью, слухами, кастами и невидимыми границами. Здесь есть должность, а есть уважение. Есть приказ, а есть то, как его реально выполняют. Есть ценность на плакате, а есть цеховое правило, которое никто не писал, но все знают.

Не подставляй своего. Не обещай, если не сделаешь. Не приходи в цех с пустыми словами.

У этих правил нет номера документа. Часто они сильнее регламента.

Время офиса — стрелка

Офисное время линейное. От цели к сроку, от стратегии к дорожной карте, от поручения к протоколу. Его можно нарисовать стрелкой и покрасить в зелёный, жёлтый или красный.

Оно живёт будущим. Не потому, что офисный человек мечтатель — наоборот. Его работа состоит в управлении тем, что ещё не случилось. Предусмотреть, согласовать, обосновать, заложить бюджет, отчитаться о ходе.

И оно тревожное. Это важно понимать, прежде чем записывать офис в злодеи. Человек в аппарате не свободен: он живёт в календаре, где каждое невыполненное поручение оставляет след. Он отвечает за будущее перед теми, кто требует его наступления по расписанию.

Проблема начинается, когда эта тревога спускается вниз без перевода.

«Срочно надо».

А цех слышит: наверху долго думали, теперь мы компенсируем их время своим телом.

Время цеха — тело

Цеховое время не рисуется стрелкой. Оно состоит из циклов, ожиданий и коротких интенсивных моментов, когда всё должно быть сделано точно.

Оно связано с телом. С началом смены. С тем, сколько осталось сил. С моментом, когда металл готов.

Для рабочего время — не абстрактный ресурс, которым можно распоряжаться. Это цепь условий. Чтобы сделать операцию, нужно, чтобы пришёл материал, работало оборудование, был инструмент, была понятная задача. Если звено выпало, время не «теряется». Оно портится. Становится злым.

Особенно тяжело переносится бессмысленное ожидание. Технологическое — переносится нормально, если объяснено. А вот ожидание из-за чужой неорганизованности унижает. Оно сообщает человеку: твоё время не считается важным.

Это одна из самых болезненных форм неуважения. Зарплату можно обсуждать, условия улучшать. Но если человек каждый день чувствует, что его время расходуют впустую, у него появляется тихая злость к невидимой машине, которая умеет требовать и не умеет обеспечивать.

Две усталости, которые не видят друг друга

Офис устаёт. Иногда жестоко. Письма, дедлайны, правки ради правок, совещания, после которых нужно ещё одно совещание. Люди выгорают от необходимости постоянно производить видимость управляемости в системе, где многое не управляется.

Но офисная усталость невидима для цеха. А цеховая — непонятна офису.

Офис думает: мы тоже работаем, тоже задерживаемся. Цех думает: вы хотя бы сидите в тепле и знаете, зачем вас позвали на совещание.

Офис думает: они не понимают сложности процессов. Цех думает: они не понимают, как их процессы выглядят на земле.

Никто не говорит этого вслух. Оно копится, переходит в шутки, потом в ментальность. Офис видит в цехе сопротивление. Цех видит в офисе оторванность.

И оба иногда правы. Изменения, придуманные без тех, кто будет с ними жить, воспринимаются как вторжение — даже когда они разумны. У заводской среды сильный иммунитет. Она мгновенно распознаёт чужое: чужой темп, чужую уверенность, чужую схему, где почему-то нет сломанной тележки и мастера, которому придётся объяснять людям, почему опять «так получилось».

Язык, в котором никто ничего не делал

Управленческий язык возник не от злого умысла. Большой организацией нельзя управлять только разговором у станка.

Проблема начинается там, где обобщение забывает, что оно обобщение. Когда «персонал» вытесняет людей, «ресурс» — достоинство, «оптимизация» начинает звучать как угроза.

И когда исчезает субъект.

Были допущены. Возникли сложности. Необходимо обеспечить. Планируется проведение.

Кем допущены? У кого возникли? Кто обеспечит? Кто ответит, если не будет?

В цехе действие всегда имеет исполнителя. Кто-то принёс. Кто-то не принёс. Кто-то подпisał. Кто-то промолчал. Цеховой язык грубее, но он возвращает субъект — и потому честнее.

«Труба не пришла» — факт. «Имеются ограничения в поставке материалов» — та же труба, обмотанная ватой.

Это не вопрос стиля. Безличная конструкция распределяет право на реальность. Тот, кто говорит канцеляритом, как будто имеет власть переименовать чужую боль в управляемый процесс. Человек говорит: мне нечем работать. Система отвечает: вопрос ресурсного обеспечения в проработке. На этом разговор кончается — стороны говорят не на разных стилях, а на разных уровнях правды.

Мастер: человек на границе

Есть фигура, без которой всё это не понять.

Мастер стоит между мирами. С одной стороны — план, отчётность, звонки, давление. С другой — люди, смена, усталость, конкретный дефицит, конкретные лица. Он переводит стратегию в сменное задание, а раздражение цеха — в форму, которая не взорвёт процесс.

Пограничник, переводчик, буфер, громоотвод.

Для рабочего ближайшая власть — не генеральный директор и не департамент. Это тот, кто ставит задачу, объясняет, защищает или не защищает, кричит или не кричит. Через него человек судит о предприятии целиком.

Хороший мастер удерживает доверие там, где система его давно потеряла. Плохой уничтожает доверие быстрее любого неудачного приказа.

И мастер острее всех переживает разрыв языков. Он слушает управленческую формулировку и сразу понимает, как она прозвучит в цехе. Часто заранее знает: плохо прозвучит. Сказать наверх не может или не видит смысла.

Отсюда простое правило, которое стоило бы вписать в любую коммуникационную стратегию крупными буквами.

****Если текст не проходит через мастера, он лишает его права сказать «пока не знаю» и права сообщить наверх, что формулировка не выдержит цеха.**

Иначе он остаётся человеком, который объясняет чужие ошибки своим лицом.

Инженер: чертёж встречается с рукой

Есть и вторая промежуточная фигура. ИТР ближе к офисному языку, но зависим от цеховой реальности. Он знает, как красиво выглядит решение в проекте, и знает, как оно сопротивляется на производстве.

В хорошем заводе инженер — мост. В плохом — ещё одна линия фронта.

Цех говорит: нарисовали и ушли. Инженеры говорят: не хотят делать по документации. За обеими претензиями один и тот же дефицит — не поговорили до того, как решение стало обязательным.

Заводская мудрость рождается там, где чертёж встречается с рукой. Где технолог слышит сварщика. Где опыт рабочего считается знанием, а не сопротивлением.

Но для этого нужна другая интонация. Не снисходительное «давайте выскажите замечания». А: без вашего опыта решение будет хуже.

Разницу цех различает мгновенно.

Почему культуру нельзя объявить

Единая корпоративная культура — любимая мечта управленца. В ней все разделяют ценности, доверяют руководству и одинаково хорошо реагируют на внутренние коммуникации.

Беда в том, что культура — это не то, что написано в документе. Культура — то, как люди себя ведут, когда документ никто не читает.

Если документ говорит «уважение», а начальник кричит — культура там, где крик. Если плакат говорит «безопасность», а за сроки спрашивают жёстче, чем за риски, — культура там, где сроки. Если рассылка говорит «мы слышим каждого», а после вопроса наступает тишина, — культура там, где тишина.

Приказ создаёт рамку. Культуру создаёт повторение опыта.

Поэтому две вселенные не соединить лозунгом. Их можно только связывать общими практиками, в которых обе стороны получают новый опыт друг друга.

И начинать придётся с неприятного признания: путь к общности лежит не через фразу «мы едины», а через честное «мы разные». У нас разное время, разная усталость, разный доступ к информации, разная память о прошлых обещаниях, разные причины не верить.

Только после этого слово «мы» перестаёт быть насилием.

Один завод, два слуха

Из офиса завод звучит как партитура управления: планы, статусы, риски, сроки.

Из цеха — иначе: металл, шаги, короткие команды, гул вентиляции, паузы ожидания, смешок у пульта, усталое «ладно, сделаем».

Официальная коммуникация слишком долго записывала завод первым слухом и раздавала эту запись всем остальным.

Задача не в том, чтобы уничтожить одно звучание ради другого. Задача — найти форму, где они встретятся без взаимного унижения.

И начать придётся тому, кто говорит громче. Ему нужно сделать то, к чему он не привык. Замолчать первым.

ГЛАВА 3. ОТЧУЖДЕНИЕ

Слово тяжёлое, будто вынутое из учебника с карандашными пометками на полях. Его легко отодвинуть: какое отчуждение, когда труба не пришла, станок встал, премию срезали, а человек после смены думает не о философии, а о том, как доехать домой и не уснуть в транспорте.

Но живёт оно именно здесь.

Отчуждение — не когда человек не любит работать. Это когда работа перестаёт быть его историей.

Он продолжает приходить. Держит качество, потому что иначе стыдно перед собой. Учит молодого, если видит желание. Спасает сроки, потому что производство не ждёт, пока наверху согласуют.

Но между ним и большим делом появляется стекло. Он видит процесс и не принадлежит ему. Делает часть и не чувствует целого. Участвует в создании корабля, а корабль как история проходит мимо — в отчётах, в торжественных речах, в фотографиях, где рабочий снова превращается в «коллектив предприятия».

Что на самом деле забрал конвейер

Обычно здесь начинают про ремесленника и золотой век. Ремесленник действительно видел вещь от начала до конца, и в ней оставался след его руки. Но романтизировать нечего: ремесло было бедным, зависимым и сословным.

Ричард Сеннет, который написал о мастерстве лучше всех, кого я читал, объясняет точнее. Он говорит: суть мастера — в желании сделать работу хорошо ради неё самой. Не за премию, не за похвалу. Потому что плохо сделанное оскорбляет самого делающего.

И вот что тут важно.

Конвейер не убил это желание. Он его осиротил.

Желание никуда не делось — я вижу его каждый день. Оно осталось у сварщика, у трубогибщика, у изолировщика. Просто раньше оно упиралось в готовую вещь, а теперь упирается в операцию, за которой не видно результата. Мастер хочет сделать хорошо. Система говорит: сделай быстро и не задавай вопросов. Он всё равно делает хорошо — но уже вопреки, а не благодаря.

Это и есть отчуждение в промышленном варианте. Не отсутствие мотивации. Мотивация есть, а адресата у неё нет.

На судостроительном заводе фордовского конвейера нет — корабль не прогонишь через ленту. Здесь больше ручного мастерства, больше неопределённости, каждый корпус почти мир. Но логика расчленения осталась. Человек видит не корабль, а участок. Не общее дело, а сменное задание.

Корабль строят многие. Именно поэтому каждому отдельному человеку всё труднее сказать: это сделал я.

Три этажа

Отчуждение работает на трёх уровнях сразу.

От продукта. Ты участвуешь в большом результате, но видишь фрагмент. Между рукой и кораблём слишком много посредников.

От процесса. Ты умеешь работать, но ритм задаёшь не ты. Профессиональная энергия постоянно упирается в организационную среду. Ты не создаёшь процесс, а подчиняешься ему — даже понимая, что устроен он плохо.

От сообщества. Люди работают рядом годами, но общие смыслы разорваны. Офис и цех говорят на разных языках. Опытные не всегда хотят передавать знание системе, которой не доверяют.

Этажи усиливают друг друга. Не видишь продукта — ищешь смысл в процессе. Процесс унижает хаосом — ищешь смысл в людях. Сообщество распалось — остаётся зарплата, привычка и личная гордость.

Зарплата важна. Привычка сильна. Гордость спасает. Для живого завода этого мало.

Как это выглядит в понедельник

Самое унижительное — не когда кричат. Когда чего-то нет.

Нет инструмента. Нет расходников. Нет внятного ответа. Нет человека, который возьмёт ответственность. Нет ощущения, что у твоей проблемы вообще есть адрес.

Отсутствие — сильная форма сообщения. Человек достраивает смысл сам, и почти всегда не в пользу предприятия. Потому что отрицательный опыт убедительнее любой декларации.

Система говорит: временный сбой. Человек слышит: им всё равно. Система говорит: объективные ограничения. Человек слышит: опять выкручивайтесь. Система говорит: вопрос будет решён. Человек вспоминает, сколько таких вопросов растворилось.

И мелочь превращается в символ. Канцелярия за свой счёт — уже не канцелярия, а доказательство того, что предприятие умеет требовать больше, чем обеспечивать. Срезанная без объяснения премия — не финансовое событие, а обрыв моральной связи.

Быт — самая честная коммуникация завода. Не плакат, не ролик. Быт. Он ежедневно сообщает человеку, кто он здесь: участник дела или временный пользователь плохо настроенной системы.

Как верить фразе «люди — главная ценность», если люди сами покупают то, что должно лежать на месте?

Егор С, трубогибщик

Теперь про то, что работает против отчуждения. И про людей, которые делают это без всякой стратегии.

Егор С пришёл на завод в 2013 году. Первым наставником был Пётр Петрович — человек, объясняющий сложное простыми словами. Через год Егор получил разряд. Потом сам стал наставником и выучил четверых.

Вот его слова, целиком:

«Он относился ко мне, как к сыну. На корабле без него я бы, наверное, и заблудился. Про свой опыт наставничества могу сказать, что люди разные. Одному скажешь — и он сразу делает. Другому нужно десять раз показать. Третьему — ещё и на схеме нарисовать. Главное — не злиться и не кричать. Если у человека нет желания, никакой наставник не поможет. А если есть — научится обязательно».

Я бы вписал две эти фразы в любую программу адаптации крупнее, чем все KPI вместе.

«Главное — не злиться и не кричать». Это не про мягкость. Это про то, что молодой выдержит трудность, но не выдержит унижения. Криком добиваются послушания и ломают желание. А желание, как сказано в той же цитате, — единственный работающий двигатель.

«Если у человека нет желания, никакой наставник не поможет». Формула честная и жёсткая. Но у неё есть оборотная сторона, о которой обычно молчат: желание можно убить. Заводские системы делали это годами не по злобе, а по привычке — «нас так учили, и ничего». Молодое поколение не обязано проходить старые обряды унижения. Если завод хочет их удерживать, придётся научиться отличать требовательность от крика.

Обратите внимание, что здесь происходит по всем трём этажам сразу.

Петр Петрович передал Егору не только навык. Он передал ему корабль — «на корабле без него я бы заблудился». То есть вернул связь с продуктом. Он передал ритм работы — связь с процессом. И он принял его как своего — «относился, как к сыну» — связь с сообществом.

Один человек за год починил всё, что конвейер ломал сто лет. Без программы, без бюджета, без отчётности.

Наставничество — не HR-процесс. Это ритуал посвящения. И главная антиотчуждающая технология, которая у завода уже есть.

Оксана и Ангелина

Оксана, изолировщик судовой, помнит завод с 1989 года. Её учили Ольга К и Надежда К, потом целая бригада маляров.

«Я смотрела, как они общаются, как взаимодействуют. Многое подглядела — и теперь так же учу своих. Не кричать, не тыкать носом в ошибки, а терпеливо объяснять. Момент, когда ученика можно отпустить, чувствуешь интуитивно. Он просто вдруг понимает, что готов. И ты понимаешь».

Здесь есть деталь, ради которой стоило приводить всю цитату.

«Многое подглядела».

Педагогика передавалась не через инструктаж. Через наблюдение за тем, как люди друг с другом разговаривают. То есть культура воспроизводится не текстом, а поведением — ровно то, о чём говорилось в конце прошлой главы, только сказано человеком, который тридцать пять лет на заводе и никаких глав не писал.

И вторая деталь: «момент, когда ученика можно отпустить, чувствуешь интуитивно». Это знание не формализуется. Его нельзя внести в лист адаптации и поставить галочку. Оно живёт только в человеке — и умирает вместе с ним, если некому передать.

Её ученица, Ангелина, пришла на завод с медицинским образованием. Просто из интереса. В первые дни боялась подходить к кораблям — они казались огромными и чужими.

Через полгода вела работу сама.

Вот это «боялась подходить к кораблям» стоит десяти абзацев про адаптацию молодых специалистов. Огромное и чужое. Именно так завод выглядит для человека, который вошёл в него впервые. И вопрос всей молодёжной политики сводится к одному: кто окажется рядом в эти первые дни.

Ангелина до сих пор иногда советуется с наставницей. И говорит, что завод стал её местом.

Человек с медицинским дипломом, случайно зашедший из интереса, остался. Не из-за ролика, не из-за мерча и не из-за пяти касаний в месяц.

Из-за того, что на неё не кричали.

Почему они не уходят

Если отчуждение так глубоко, почему люди остаются?

Из-за зарплаты, привычки, семьи, возраста, своих, отсутствия альтернатив. И ещё потому, что корабли всё-таки строят, а это не пустое дело.

Человек может быть отчуждён от системы и накрепко привязан к делу. Это центральное противоречие заводской жизни.

Он ругает предприятие и защищает профессию. Не доверяет руководству и гордится цехом. Не участвует в инициативах, но выходит в аврал, потому что иначе нельзя. Говорит молодому «думай сам», а в глубине хочет, чтобы тот остался и стал мастером.

Такая сложность не помещается в категории «лоялен / нелоялен». Человек — не батарейка с процентом заряда. Он может одновременно любить и ненавидеть завод, хотеть изменений и смеяться над очередной программой изменений.

И вот с этого начинается всё остальное: с признания, что он имеет право быть сложным.

Внутренняя эмиграция

Есть состояние опаснее конфликта.

Человек остаётся на месте, но смыслово уходит. Выполняет работу, не спорит, не предлагает, не вкладывается. Мир сужается до смены, своих людей, зарплаты и жизни за проходной.

Краткосрочно системе это удобно. Такой человек не шумит и не портит отчёты. Он дисциплинирован и профессионален.

Но он больше не источник развития. Не приведёт молодёжь. Не поверит инициативе. Не заполнит анкету всерьёз. Не защитит предприятие в разговоре с чужими.

Он уже не враг. Но и не свой.

Опаснее всего то, что это похоже на норму. Люди работают — значит, порядок. Завод может годами жить на дисциплине внутренне ушедших, пока однажды не обнаружит, что некому передавать опыт.

Отчуждение не всегда убивает сразу. Иногда оно просто не даёт родиться будущему.

Проверка одним вопросом

Есть простой тест. Попросите человека рассказать о работе.

«Да что рассказывать, работаю и работаю» — история оборвана. «Нам не дают нормально работать» — процесс отчуждён, но энергия ещё есть. «Мы тут сами держимся» — сообщество сузилось до малого круга. «Зато вот это сделали, смотри» — авторство дышит. «Наш корабль» — связь с целым жива.

Слово «наш» — последняя мера отчуждения. Не корпоративное «наш» из текста поздравления, а живое, сказанное без принуждения.

Отчуждение говорит: их завод. Принадлежность говорит: наш завод.

Между этими двумя выражениями — вся дистанция, которую предстоит пройти.

И жёсткое предупреждение

Ничего из этого не работает, если за словами не будет изменений в повседневности.

Можно сделать честный фэнзин. Можно снять настоящие фотографии. Можно провести сильное мероприятие. Но если после этого человек снова упирается в то же отсутствие инструмента, ту же духоту, ту же непрозрачную премию — эффект будет обратным.

Потому что подлинный язык создаёт ожидание подлинного действия. Если действия нет, язык воспринимается как более изощёренная форма обмана.

Старому канцеляриту не верили привычно. Новому сначала дадут шанс. Потерять этот шанс — хуже, чем не начинать.

ГЛАВА 4. ВРЕМЯ ЗАВОДА

На заводе время не идёт. Оно гудит.

Оно стоит в проходной в шесть утра, когда люди проходят турникеты с лицами, ещё не до конца вернувшимися из сна. Липнет к спецовке запахом металла и зимнего воздуха, принесённого на подошвах. Дёргается в телефоне мастера, которому опять звонят уточнить статус. Висит над участком, где ждут материал. Сжимается в руках сварщика, когда движение должно быть точным, потому что металл не прощает суеты. Растягивается в согласованиях, где лист бумаги путешествует дольше, чем узел по производственной цепочке.

Офис говорит: время — ресурс.

Цех знает: время — среда обитания.

В этом различии почти вся заводская трагедия.

Три времени

На заводе одновременно работают три времени, и они постоянно конфликтуют.

План — время дирекции, календарей, контрольных точек. Линейное. Стрелка.

Цикл — время технологии, снабжения, ремонта, зависимостей. Круг.

Миг — время рабочего действия. Точка, прожитая телом.

План требует ускорения. Цикл сопротивляется. Миг платит телом.

План говорит: нужно сдать. Цикл отвечает: не пришло, не готово, не отремонтировано.

Миг молчит, надевает перчатки и пытается сделать возможное в невозможном.

Отчуждение, о котором шла речь в прошлой главе, — это во многом отчуждение времён. Люди на одной территории живут в разных темпоральных режимах. Один и тот же день для директора, технолога и сварщика — это три разных дня.

Время плана

Линейное, разбитое на кварталы и дедлайны. Его можно нарисовать, обсудить, перенести, «актуализировать». Прекрасное слово — актуализировать: признать, что реальность испортила план, но так, чтобы никто не почувствовал запах дыма.

Без плана большой завод рассыпется на благородный хаос. Корабль не построить одной цеховой мудростью. План — скелет производства.

Но у времени плана есть болезнь: оно считает себя единственным настоящим временем. Всё остальное для него — отклонения. Ожидание материала — отклонение. Ремонт — отклонение. Усталость людей — отклонение. Необходимость объяснить решение цеху — досадная задержка между формулировкой и исполнением.

Время цикла

Технологический процесс редко идёт прямо. Он состоит из последовательностей, возвратов, проверок, переделок. Время здесь вращается вокруг условий.

И здесь живёт особая заводская форма — ожидание.

Ожидание бывает трёх видов.

Технологическое — осмысленное, встроенное в процесс. Металл остывает, проверка занимает время. Его не любят, но переносят спокойно, если оно объяснено.

Бюрократическое — раздражающее. Письмо ушло и не вернулось. Оно висит в воздухе, как дым без огня.

Ожидание дефицита — самое злое. Человек готов работать, а работать нечем. Оно превращает мастера в просителя.

Между временем плана и временем цикла живёт мастер. Он уже выучил язык производственной дипломатии: сказать наверх достаточно тревожно, чтобы услышали, но не настолько, чтобы наказали; сказать вниз достаточно честно, чтобы не потерять лицо, но не настолько безнадёжно, чтобы люди махнули рукой.

Тяжёлое искусство. В корпоративные компетенции обычно не входит.

Время мига

Самое короткое и самое глубокое. Не абстрактная секунда, а момент, когда человек и материал встречаются напрямую. Здесь нет диаграммы. Есть рука, инструмент, металл, дыхание, опыт.

Сварщик знает миг дуги. Монтажник — миг совпадения. Мастер знает миг, когда по лицам понятно: сейчас либо объяснишь, либо потеряешь их окончательно.

Один из участников заводского конкурса сварщиков сказал про своё ремесло короче, чем я смогу за страницу: «Тут главное — не дёргаться. Металл сразу чувствует».

Вот это и есть время мига. У него есть внутренняя мера, которую знают руки. Можно заставить человека спешить — нельзя заставить металл стать добрее.

Оно телесно. К концу смены миг меняется: то, что утром давалось легко, вечером требует большего внимания. Тело медленнее, раздражение ближе, ошибка вероятнее. Здесь безопасность и достоинство сходятся в одной точке.

Официальный язык почти не умеет говорить о миге. «Операция», «трудоемкость», «норматив». Всё нужное — и всё мимо того, что отличает профессионала от функции: ощущения материала.

Если в коммуникации нет мига, в ней нет рабочего. Есть штатная единица.

Когда времена сталкиваются

В здоровом заводе они связаны. План уважает цикл. Цикл защищает миг. Миг подтверждает план реальным качеством.

В больном — план давит на цикл, цикл срывается и давит на миг, миг ломается и молчит.

Тогда управленческое время начинает паразитировать на телесном. Сроки спасаются не организацией, а человеческим напряжением. Авралы становятся нормой.

И тут появляется фраза, которую я считаю неофициальным гимном любого цеха:

«Срочно надо». — «А раньше где были?»

Она не про лень. Она про несправедливость распределения хаоса. Наверху долго согласовывали, потом срок загорелся. Огонь спустили вниз. Теперь цех героически тушит то, что другие долго не считали пожаром.

Героизм на заводе двусмыслен. С одной стороны, промышленность держится на людях, способных собраться и сделать невозможное. С другой — постоянный героизм означает плохую организацию. Если каждый месяц нужно стоять насмерть на задачах, которые должны были подготовить заранее, героизм превращается в эксплуатацию профессиональной совести.

Цех это чувствует. Он выйдет, сделает, спасёт срок. Но если после этого прозвучит только «благодарим коллектив за самоотверженный труд», а причины аврала останутся нетронутыми, уважение не вырастет.

Вырастет цинизм. Потому что люди поймут: их подвиг снова превратили в управленческий ресурс.

Память как четвертое время

План, цикл и миг — три рабочих времени. Есть четвертое, которое не укладывается в график и влияет на всё.

Память — время, которое не прошло. Оно живёт в рассказах, фамилиях, династиях, в словах «раньше», «при нас», «после войны».

Память бывает живой. Бывает декоративной. Бывает отключённой.

Отключённая опасна тем, что вроде бы существует, но не действует. Символ стоит, но не работает. История числится, но не связывает. Речи произносятся, а повседневность с ними не соединена.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.