

Этнографическое обозрение, №5, 2008

Рэйчел Шерман

Игры в отелях класса люкс: автономия, идентичность, согласие¹

Когда вы регистрируетесь в американском пятизвездочном отеле, персонал приветствует вас, называя по имени, радушно встречает, если вы останавливались у них ранее. За время вашего пребывания они запомнят ваш любимый завтрак, полюбившийся местный ресторан, или день вашего рождения. Они пойдут на нарушение правил, лишь бы осуществить ваши желания, угодить вашим потребностям и решить ваши проблемы. Общаясь с вами, они будут улыбчивыми, дружелюбными и почтительными. Эта нематериальная услуга, содержащая заботу и ориентацию на потребителя, – куда более важная составляющая пятизвездочного сектора, чем утонченный интерьер, роскошно обустроенные номера и все прелести высшего класса, обычно ассоциируемые с подобными отелями.

Обслуживание в пятизвездочных отелях одновременно выявляет и скрывает неравенство двух типов между гостями и персоналом, характерное для данных отелей. В структурном аспекте, у гостей намного больше денег, чем у работников, а также больше социальной власти и престижа. В интерактивном аспекте, гостям принадлежит право на получение более персонифицированного внимания, более интенсивной физической и эмоциональной работы со стороны служащих, которые должны подчинять свои потребности, желания и чувства потребностям гостей. Основываясь на данных интервью и годичном этнографическом исследовании в двух городских отелях экстра-класса, я показываю (Sherman, 2007), что неравенство в отеле *нормализовано* посредством ряда интерактивных процессов, обусловленных организационным контекстом.

Одним из данных процессов являются игры персонала на работе – от попыток запомнить имена гостей до попыток получить чаевые. В данной статье я сопоставляю игры в отеле с играми на заводе, которые были выявлены в трудовых отношениях и литературе, посвященной трудовому процессу. Я показываю, что, как и на производстве, игры в отеле помогают работникам занять время, позволяют придать их работе значимость, включиться в рабочий процесс; игры также лежат в основе согласия работающих на присвоение их труда. Однако здесь игры в основном зависят от поведения гостей, а не от машин (как на производстве). Игры формируют у работников ощущение собственной автономии и квалифицированности; но игры и идентичность работников различаются в зависимости от организации.

¹ Статья является адаптированной версией третьей главы книги «Профессионалы: Обслуживание и неравенство в пятизвездочных отелях», опубликованной издательством “University of California Press” в 2007 г.: Sherman R. Games, Control, and Skill // Class Acts: Service and Inequality in Luxury Hotels, University of California Press, 2007. Перевод и публикация осуществляются с любезного разрешения автора и издателя.

Метод исследования

Данная статья основывается, главным образом, на включенном наблюдении за работой двух отелей экстра-класса, “Royal Court” и “Luxury Garden”, расположенных в американском городе средней величины². В 2000 г я работала в отеле “Royal Court” в течение 8 месяцев 32 часа в неделю на следующих работах: консьерж / служащий по работе с гостями, коридорный* / парковщик, телефонный оператор, работник службы бронирования, работник по обслуживанию номеров, служащий хозяйственной службы. Затем я четыре месяца работала в отеле “Luxury Garden”, в основном отработав четыре недельные смены в качестве консьержки, а также наблюдала за работой горничных, уборщиков номеров, посыльных, портье, работников службы бронирования (работая от одной до пяти смен в каждом случае). Я участвовала в тренингах персонала обоих отелей, а также провела много свободного времени, принимая пищу вместе с коллегами, особенно в отеле “Royal Court”. В обоих случаях я проводила исследование с согласия руководства. Мне платили минимальную зарплату в “Royal Court”, и не платили ничего в “Luxury Garden” (хотя там мне позволялось оставлять себе чаевые). Я уверена, что работники знали о том, что я проводила исследование.

“Royal Court” - это четырехзвездочный, непрофсоюзный отель*, имеющий 110 номеров и отмеченный наградой французский ресторан, это отель с уютной, европейской атмосферой. Во время моего пребывания цены на обычные номера варьировались в пределах от \$300-\$500 за ночь, в то время как цены на многокомнатные номера доходили до \$2000. Отель независимо управлялся и имел в штате 160 работников, в том числе 135 на неруководящих должностях. Персонал, работающий с клиентами, состоял из молодых работников (в основном моложе 30 лет), практически все белые, за исключением одного портье, а также коридорных и парковщиков³. Многие служащие, работающие с гостями, были иммигрантами или стажерами, в основном, из Северной Европы. В то время, когда я там работала, в отеле проходила масштабное обновление номеров.

Административный режим “Royal Court” характеризовался так называемой «мягкой неформальностью». Менеджеры подчеркивали искренность обслуживания, а гости, многие из которых были отдыхающими путешественниками и женщинами (почти все из которых – белые), положительно реагировали на относительно неформальное, дружелюбное отношение со стороны персонала. Небольшой размер отеля и его независимость от корпоративных сетей повлияли на режим, ха-

² Названия отелей и все имена изменены. Для сохранения конфиденциальности я также изменила некоторые незначительные детали, связанные с этими отелями.

* В данном случае русское наименование профессии условно: в зарубежных отелях этот служащий (bellman, bellperson, bellboy) совмещает функции посыльного, коридорного, портье и шофера. Поэтому русские отели иногда обозначают это название без перевода: «беллман» - прим.пер.

* Non-union hotel – отель, служащие которого не организованы в профсоюзы

³ Работники внутренних сервисов (работники, не контактирующие с гостями), например, ответственные за состояние комнат (housekeepers), были все неевропейского происхождения, зачастую иммигрантами. Должности горничных и уборщиц номеров занимали женщины, должности уборщиков и посыльных – мужчины. Тот же принцип наблюдался и в “Luxury Garden”, как и во всей местной гостиничной индустрии в целом.

рактирующийся достаточно гибким разделением труда. Персонал, занятый на стойке регистрации, одновременно мог выполнять обязанности консьержа и служащего по работе с клиентами, а нередко и телефонного оператора и работника службы бронирования; они вместе работали и носили одинаковую униформу. Некоторые работники с повременной оплатой выполняли и административные функции, что размывало границу между работниками и управляющими. Отель характеризовался ограниченно представленной корпоративной культурой, слабым акцентом на обучении и подотчетности работников. Для этой организации был характерен гибкий, горизонтально организованный процесс, в основном регулируемый самими работниками, которые сохраняли неформальные властные отношения в ситуации непоследовательного и зачастую отсутствующего менеджмента.

Отель “Luxury Garden”, расположенный в квартале банков, был больше, чем “Royal Court”: в отеле было 160 номеров. Управляемый международной гостиничной компанией, отель ориентировался на путешествующих бизнесменов, большинство из которых – белые мужчины, управленцы высшего звена, что предполагало высокий профессионализм и стабильность в оказании услуг. Пятизвездочный отель “Luxury Garden” славился самыми высокими ценами в городе: от \$500-\$750 за ночь – обычные номера и до \$3000 – многокомнатные. В отеле работало 200 служащих, включая 165 занятых неадминистративной работой. Персонал был старше своих коллег из “Royal Court” и с более солидным стажем в гостиничной индустрии. Среди служащих, работающих с гостями, наблюдалось большее этническое разнообразие: многие из них были азиатами или американцами азиатского происхождения.

Административный режим “Luxury Garden” характеризовался «иерархическим профессионализмом». В соответствии со специализированным разделением труда, работа дифференцировалась и четко определялась: консьержи, служащие по работе с гостями, работники службы бронирования и телефонные операторы выполняли только свой вид работы, носили разную униформу, занимали определенные места. Высокоразвитая корпоративная культура, четкая административная иерархия, последовательная стандартизация и регулирование деятельности работника создали режим отчетности и комплексного, профессионального обслуживания. Эти различия, как мы увидим далее, сформировали условия, в которых работники проводили игры, а также ресурсы конструирования их идентичности.

Игры и согласие

Игры, в которые играют работники (особенно на заводах), долгое время являлись объектом социологических исследований. В литературе о производственных отношениях середины XX-го века игры рассматривались как *сопротивление* руководству и способ времяпрепровождения. Майкл Буравой кардинально перерабатывает данное представление, заявляя, что подобные игры являются основой *согласия* (Burawoy, 1979, 1985). Рабочие исследуемого им завода играли в игру, позволяющую справляться с нагрузкой: они оговаривали интенсивность труда по сдельной ставке, стараясь обыграть станок и норму выработки, тем самым втягивались в игру, соглашались с ее правилами. В то же время рабочие соглашались с правилами производства и условиями распределения. Игры служили для маски-

ровки неравенства во властных отношениях на работе и присвоения излишков, а также для конституирования идентичности рабочих в качестве индивидов, а не представителей класса. Согласно Буравому, игра по установлению нагрузки являлась основополагающей для цеховой культуры завода, поскольку определяла неэкономические стимулы, например, престиж (посредством статусных иерархий) и влияла на горизонтальные связи между рабочими.

Исследования сервисной работы по большей части игнорировали аналитические выводы Буравого и то, насколько различаются игры в сервисах и на производстве (McCammon and Griffin, 2000: 284; см. также Sharone, 2004 о согласии на высокотехнологичном производстве и Benson, 1986: 248 об аналогичных практиках в магазинах). В данной статье я описываю игры работников отеля и сравниваю их с заводскими играми. Я придерживаюсь определения игр по Буравому, согласно которому игры определяют «набор правил, возможных и предпочтительных результатов», из чего следует, что результаты должны быть варьируемыми и значимыми для работников; работники также должны ощущать, что они могут влиять на результаты (Burawoy, 1985: 38; см. также Whyte, 1948, 1955; Roy, 1953; Burawoy, 1979: 87). Игры осуществляются в коллективном пространстве, они связаны с относительными статусными различиями между сотрудниками. Для того, чтобы играть, работники должны обладать определенной автономией; маловероятно, что работники, подверженные строгому контролю и выполняющие монотонную работу, участвуют в играх, которые я описываю.

В соответствии с различными видами деятельности, служащие отеля, работающие с клиентами, играли в разные игры, а не в единую игру, организованную согласно нормам сдельного труда. Служащие отеля, занятые на интерактивных работах – т.е. подразумевающих контакты с клиентами, – пытаются обрабатывать поток запросов гостей и следовать требованиям высококачественного обслуживания с помощью игр умений и контроля. Кроме того, работники, получающие чаевые, играют в денежные игры, сходные с играми заводских рабочих по регулированию нагрузки; в этих играх ни просчитывают и оговаривают усилия, прикладываемые для получения чаевых. В данной статье основной акцент делается именно на подобных играх, особо схожих с играми на производстве.

Как и на заводе, игры в отеле в известной степени зависят от автономии работников, от их взаимоотношений с другими работниками, от границ, установленных управлением. Однако они отличаются двумя особенностями: характером «продукции», которая неосвязаема и с трудом поддается количественному измерению, и важной ролью гостя, который порождает непредсказуемость и, таким образом, становится одним из «агентов производства». Действия и желания гостей создают крайне важную в подобных играх непредсказуемость, которая на производстве исходит от работы машин. Более того, гости зачастую определяют результаты игр. На заводе вознаграждения устанавливаются нормировщиком, формирующим ставки сдельной оплаты. А в отеле именно гости, действующие в контексте социальных норм, о которых они могут знать или не знать, решают, когда и в каком количестве платить чаевые, тем самым, устанавливая материальное вознаграждение в игре.

Игры в отеле и на производстве сходны не только по форме, но и по функциям. Как и игры по определению нагрузки, игры в отеле помогают провести время, снять усталость, закрепить умения (Whyte, 1948; Roy, 1953; Burawoy, 1979). Игры позволяют работникам сознательно принимать решения о том, когда прилагать усилия в работе. Игра за чаевые также конституирует работников в качестве личностей в силу индивидуализированного характера вознаграждения. Вознаграждения, связанные с процессом игры (социальные, материальные и психологические), являются основой согласия работников на приложение трудовых усилий и на их активное участие в работе. Важная роль горизонтальных отношений в играх между сотрудниками снижает значимость иерархических отношений работников с менеджерами (и, в данном случае, гостями). В основном же, как и на заводе, стимулы служащих и менеджеров согласованы, поскольку игры также побуждают работников соответствовать стандартам обслуживания класса люкс (см. Sallaz, 2002).

Присутствие гостей в играх отеля также выполняет дополнительную функцию – нормализации неравных прав работников и гостей. Буравой считает, что, отстаивая правила игры, работники невольно соглашаются с «более широким рядом последствий... таких, как формирование прибыли, воспроизведение капиталистических отношений на производстве» (Burawoy, 1979: 82). В данном случае в более широкий ряд последствий включены и права гостя на труд работника. Работники соглашаются не только на присвоение отвлеченной рабочей силы менеджерами и владельцами экономической собственности, но также на право интерактивного подчинения себя гостям ради их психологического и физического удовлетворения.

Данный процесс осуществляется двумя путями. Согласно первому, игры меняют *смыслы* неравных прав и переформулируют их с целью наделять работников материальным и физическим преимуществом. Согласно второму, игры предоставляют работникам ресурсы для конструирования автономной и независимой личности. Работники используют игры для перераспределения подчиненности, связанной с их должностью, воспринимая себя в качестве обладателей власти, манипуляторов и стратегов. Вместо того, чтобы ощущать собственный подчиненный статус, закрепляемый практиками выплаты чаевых, работники используют чаевые для перераспределения подчиненности. Инверсия в основном проявляется не в явном сопротивлении, но в конструировании автономной, управляющей личности, а также в свободном регулировании трудовой нагрузки.

Некоторые работники используют данную совокупность значений для создания *профессиональной* идентичности, в то время как другие конструируют собственную личность как *независимую* от отеля. В случаях, когда личностная стратегия работника сочетается с административным режимом (профессионализм в “Luxury Garden”, независимость в “Royal Court”), работники выражают согласие. В случаях, когда менеджеры вмешиваются в игры и личностные стратегии, работники выражают несогласие, отказываясь от работы, увольняясь.

Игры скорости, обслуживания и контроля

Игры работников, не связанные с чаевыми, в основном реагируют на два фактора. Первый фактор – непредсказуемость, создаваемая гостем (в отличие от

машины). Гости прибывают, отбывают и делают заказы непредсказуемо и нерегулярно, что существенно определяет темп труда служащих, работающих с гостями. Второй фактор – стандарты обслуживания экстра-класса, которым необходимо соответствовать. Работники справляются с непредсказуемостью и требованиями обслуживания, играя в определенные игры, согласно которым запросы гостей превращаются в «сырье». Это подразумевает быстрое обслуживание гостей, предоставление номеров по высоким ценам и соответствие требованиям высококачественного обслуживания. Цель данных игр – сохранение контроля над собственным временем, соответствие стандартам обслуживания и сбережение собственного труда путем предотвращения жалоб клиентов. Таким образом, работники конституировали себя в качестве квалифицированных, контролирующих ситуацию индивидов, не зависящих от объема или содержания заказов клиентов. Данные игры призваны повысить объемы прибыли, установленные менеджерами, кроме того, они содержат некоторые материальные стимулы для работников.

В игру превращался и заказ номеров. Продажа номеров отеля была игрой для службы бронирования, работающей полный рабочий день, и прочих сотрудников, принимающих заказы номеров. В ней использовались различные стратегии. Опасаясь отмены заказов, людей вносили в списки ожидающих с целью формирования резерва. Чтобы спрогнозировать отмену заказа, использовались типологии: например, когда мы просматривали даты бронирования, часть из которых было заказано под банковское собрание, Сара сказала мне, что «банкиры и доктора всегда отменяют заказы». Аналогичным образом они превращали в игру процесс распределения номеров между гостями.

Интерактивные работники обыгрывали требования пятизвездочного обслуживания. Редко приводя к прямым материальным выгодам, данные игры в основном помогали работникам идентифицировать себя в качестве квалифицированных сотрудников, а также кодировали их неограниченный труд как добровольный.

Денежные игры

Почти полвека назад Фред Дэвис описывал стратегии и типологии, используемые таксистами для снижения непредсказуемости в их мимолетных контактах с пассажирами. Он считал, что таксисты играют в денежные игры не потому, что они увеличивают их доход, но потому что игры помогают проводить время, делают работу интереснее:

... ни классификация пассажиров, осуществляемая таксистом, ни его уловки существенным образом не повышают контроль над чаевыми. Парадоксально: если бы эти практики стали успешными для достижения предсказуемости и контроля, они в то же время лишили бы акт выплаты чаевых его наиболее характерных атрибутов – неопределенности, непостоянства, а также элемента разоблачения. ...И хотя иная форма оплаты может, в конечном счете, предоставить таксисту более высокий и стабильный заработок, упразднение чаевых ослабило бы интеллектуальную игру, порождаемую неопределенностью; без чаевых работа таксиста для многих стала бы лишь тяжелой и монотонной рутинной (Davis, 1959: 164).

Как следует из этой цитаты, игры с чаевыми организуются для повышения прибыли, однако это не является их основной функцией. Игра занимает разум ра-

ботника и упорядочивает его включенность в работу. В отеле, как и на производственных играх, повышение прибыли важно, так как координирует интересы менеджеров (и, в данном случае, гостей) с интересами работников; чаевые являются отдельным стимулом для работников обращаться с гостями в соответствии со стандартами пятизвездочного обслуживания. Потому менеджеры в основном позволяют и даже поощряют денежные игры работников, связанные с получением чаевых⁴. Однако работники – не просто деятели, рационально повышающие собственную прибыль, скорее, они используют игры для самоидентификации в качестве автономных личностей. Как и на заводе, если работники не могут получить от игры эти особенные преимущества, они выходят из игры. В некоторых случаях желание работников обрести автономию и получать чаевые вступает в противоречие с потребностью менеджеров в предоставлении стабильных услуг.

Правила игры

В исследуемых мной отелях консьержки и служащие по работе с гостями были основными получателями чаевых. Гости обычно платили чаевые консьержкам за заказ обеда или иные заказы (\$5-\$10 за заказ или два, \$20 или \$50 за более серьезные заказы и изредка, как проявление щедрости, \$100). Чаевые в \$1-\$2 получали портье и парковщики за предоставление такси и парковку автомобиля, \$5 или \$10 обычно платили портье и коридорным за разгрузку или погрузку багажа, за доставку вещей в номер и из номера.

Правила назначения чаевых и вознаграждений консьержкам и служащим по работе с гостями в обоих отелях устанавливались руководством. Консьержки “Luxury Garden” сдавали в общий фонд вознаграждения за заказы услуг массажа, водительские услуги, прокат машин и т.д., оставляя себе чаевые наличными, которые получали индивидуально. В “Royal Court” консьержки оставляли себе вознаграждения и чаевые наличными. В обоих отелях работники, взаимодействующие с гостями, устанавливали и укрепляли сложные правила распределения чаевых. Опытные работники разъясняли правила новым работникам, вовлекая их в игру (однако, не всегда объясняя, каким образом в этой игре преуспеть). В обоих отелях была организована тщательно разработанная система распределения чаевых. Особенно сложной эта система была у входа в отель, где существовало разделение труда среди портье, коридорных и парковщиков.

Стратегии игры

В полном соответствии с объяснением Дэвиса, некоторые работники считали, что добиться чаевых от гостей стратегическим путем невозможно. Энни, консьержка/ служащая по работе с гостями в отеле “Royal Court” говорила мне, что «гости платят или не платят чаевые в зависимости от того, кто они, а не что ты для них делаешь». Джоэл, портье в том же отеле, говорил, что если ты не получаешь чаевых, то не стоит принимать это близко к сердцу. Согласно его подходу, нужно поболтать с клиентом, выполнить все необходимое, а затем отстраниться;

⁴ Это не всегда было типичным: (см. Wilk, 2005 о попытках менеджеров отменить систему чаевых в начале XX-го в.)

если гость захочет дать чаевые – «замечательно, если нет – тоже ничего страшного». Подобным образом работники позиционировали себя как людей, для которых деньги не слишком важны. Такая философия помогала им дистанцироваться от значения чаевых как оценки их услуг.

Однако для получения чаевых работники использовали разнообразные стратегии (исследования стратегий получения чаевых см.: Paules, 1991; Butler and Skipper, 1980; Butler and Snizek, 1976; Sallaz, 2002; Wilk, 2005). Так, они демонстрировали услужливость и персональный подход. Хавьер, коридорный в отеле “Luxury Garden” был необычайно тактичен во взаимоотношениях с гостями. В одном из случаев Хавьер спросил гостя, снова вернувшегося в отель, о его семье и, в особенности, о его любимом сыне. Гость отреагировал: «О, вы помните моего сына?» и дал щедрые чаевые. Персональное отношение, характерное для пятизвездочного обслуживания, позволяет одерживать верх в игре на получение чаевых.

Работники побуждали гостей делать покупки определенным образом, если это было им финансово выгодно. Например, когда гость спросил Джасмин, служащую по работе с клиентами и консьержку отеля “Royal Court”, что будет романтичнее – оставить букет цветов для своей подруги в номере или подарить букет лично – Джасмин посоветовала оставить цветы в номере, так как в этом случае она получала комиссионные от флориста. Позже она мне сказала, что если бы действительно одно было предпочтительнее другого, она бы честно ответила, однако, в данном случае особой разницы не было, и «вдобавок можно было получить комиссионные». Работники делились своим опытом с новыми сотрудниками, формируя общую традицию. Алек, консьерж в “Luxury Garden” говорил мне, что нужно убедиться в том, что гости узнали ваше имя, чтобы потом они смогли вспомнить того, кто им помог. После того, как я относительно легко выполнила эксклюзивный ресторанный заказ, он сказал мне, что, несмотря на это, я должна «заставить гостей думать, что проделала тяжелую работу».

Предсказуемость, усилия и вовлеченность в игру

Как и на заводе, где довольно распространены разговоры между рабочими о том, кто и сколько выработал (Burawoy, 1979), работники отеля, получавшие чаевые, спрашивали друг друга об успехах, хотя конкретные суммы и не всегда упоминались. Дэниэла, коридорного в “Luxury Garden”, раздражало то, что его коллеги, с которыми он не особенно ладил, частенько спрашивали, сколько он получает. Консьержи в обоих отелях часто упоминали о необычно крупных или маленьких суммах чаевых, или обсуждали свои чаевые в общих чертах. Данная практика не только делала игру коллективной, но также устанавливала практики сравнения самих работников, а не работников и гостей.

Подобно тому, как Буравой и Рой были полностью вовлечены в логику регулирования нагрузки на производстве, я почувствовала, что окунулась в игры на чаевые, в изучение стратегий, и что самое важное, начала переживать по этому поводу. Не предполагая зарабатывать деньги во время исследования, я поразились, получив свои первые чаевые (щедрые \$20 за доставку багажа в номер одной пары). Однако вскоре я привыкла получать наличные от незнакомых людей и почувствовала, что вовлеклась в этот процесс. Позднее я отметила в своих полевых записях,

что «раньше я обычно радовалось, получая от гостей деньги, чувствуя, что получаю их просто так. Однако теперь я раздражаюсь, когда не получаю чаевых».

Однако, работники отеля иногда избегали работы, если казалась, что игру нельзя выиграть, отказываясь от потенциальных чаевых так же, как рабочие отказывались от возможности заработка, если не справлялись с работой за определенным станком (Roy, 1953; Burawoy, 1979). Подобно таксистам Дэвиса, классифицирующим пассажиров (например, «спортсмен», «хвастун», «покупательница»), работники отеля часто классифицировали гостей для того, чтобы повысить предсказуемость получения чаевых (См. также Spradley and Mann, 1973; Mars and Nicod, 1984; Paules, 1991; Sallaz, 2002; Hanser 2005). Алехандро, служащий, ответственный за подачу еды в номера, говорил, что если гость озабочен стоимостью питания, то «никогда не заплатит чаевые». Работники не только лично готовились к игнорированию чаевых, но также вместе *оговаривали нагрузку* в соответствии с типологиями, уклоняясь от контакта с клиентами, которые могут заплатить чаевые, и с теми, кто, по их мнению, может не заплатить, – включая постоянных гостей.

В отличие от таксистов Дэвиса, чьи контакты с клиентами были мимолетными, работники для своих расчетов могли использовать предыдущий опыт общения с клиентами, поскольку частота контактов усиливала предсказуемость поведения клиентов (Whyte, 1948). В обоих отелях у портье были свои любимые клиенты в зависимости от их чаевых. Как однажды сказал мне Дёрк, «иногда *наши* почетные клиенты отличаются от *их* почетных клиентов (т.е. тех, кто работает в помещении отеля). Макс, консьерж в “Luxury Garden” вежливо отказался делать ресторанные заказы в другом городе для мистера Мельмота, частого гостя отеля. Позднее он сказал мне, что если бы мистер и миссис Мельмот платили хорошие чаевые, то он бы усерднее работал для них, но «они платят лишь \$10 один раз в свои 10 посещений». Таким образом, узнавание клиента как требование высококлассного обслуживания связано с интересами работника – знанием того, кто из гостей дает хорошие чаевые, а кто нет. В крайних случаях отказ от работы мог негативно повлиять на услуги путем сокращения сервисов, доступных для клиентов.

Работников раздражало, когда их свобода действий ограничивалась требованиями гостей, которых нельзя было избежать, в особенности, когда судя по типологии было ясно, что они не получают чаевых. В данных ситуациях игра прекращалась, и работники были просто вынуждены выполнять работу, не ощущая собственного контроля и стратегического управления ситуацией. Алек столкнулся с данной проблемой однажды ночью в “Luxury Garden”, когда немецкие гости попросили его поменять их билеты на самолет и заказы гостиницы в Чикаго. Это значило, что придется очень долго висеть на телефоне, сначала дозваниваясь до “Hilton”, затем до “United”. Он раздраженно сказал мне: «Я знаю, что мне придется для них это сделать, но я не получу ни гроша». Сменив Алека, я закончила его дело, и он оказался прав – нам обоим так и не заплатили.

Когда исчезала непредсказуемость, игры также прекращались. Например, иногда гости платили работникам чаевые, прежде чем попросить их что-либо сделать. Работники часто отрицательно реагировали на подобные действия, что удивительно, поскольку чаевые были гарантированы. Энни говорила, что ей неудобно, когда гости платят чаевые до того, как она что-либо сделает, потому что «это

похоже на обязательство». Хотя чаевые подобного рода являются гарантированным вознаграждением, они устраняют «интеллектуальную игру», о которой упоминает Дэвис, и чувство самостоятельного регулирования труда, привнося элементы подчинения и зависимости⁵.

Снижение степени непредсказуемости влияло и на практики персонала по обслуживанию номеров, связанные с получением чаевых. Они медленно и с раздражением выполняли заказы, если приходилось делать работу, не предполагающую выплату чаевых, или же ту, которая, по их мнению, не входила в их обязанности, например, отвечать на ресторанные телефонные звонки. Однако я никогда не замечала, чтобы эти работники играли в игры, связанные с чаевыми. Иногда они упоминали отдельных гостей, которые платили щедрые чаевые, однако они никогда не обсуждали стратегии получения более крупных чаевых. Дело в том, что в сервисе обслуживания номеров чаевые были более предсказуемы по двум причинам. Во-первых, чаевые высчитывались процентной долей от заказа как большинство чаевых за еду, и во-вторых, что более важно, они автоматически добавлялись к счету гостя. Характеризуясь ограничением непредсказуемости и сведением к минимуму практик регулирования нагрузки, сервис обслуживания номеров является примером работы, которая ориентирована на повышение прибыли, но не связана с развитием игр.

Автономия и идентичность в контексте

Игры, конфликты и сравнение себя с остальными создавали у работников чувство собственной автономии, однако данная игровая автономия имела различные проявления. Большинство работников, особенно в “Luxury Garden”, подобным образом закрепляли «усвоение роли» (см. напр. Shamir, 1980) (по определению некоторых исследователей). Эти работники воспринимали себя в качестве профессионалов (другие исследования профессионализма среди работников сервисов см.: Cohen, 2004, Bearman, 2005; Freeman, 2000, Gimlin, 1996). Они использовали любую возможность для того, чтобы подчеркнуть навыки, необходимые в их работе, позиционировали себя в качестве более компетентных работников, сравнивая себя с другими сотрудниками отеля. Работники, гордившиеся своими навыками и профессионализмом, реагировали отрицательно, когда кто-либо посягал на их чувство собственной компетентности: они часто защищались, когда сотрудники указывали им на совершенные ошибки. Например, Шарлота из “Luxury Garden” рассердилась, когда консьерж указал ей на то, что она не записала седан пикап в журнал регистрации консьержа.

Некоторые, тем не менее, сознательно избегали полного отождествления с их работой, позиционируя собственную «дистанцированность от роли». Избравшие данную стратегию были менее заинтересованы в представлении своей работы как профессиональной, сложной или престижной. Большинство из этих работников были молоды и не предполагали продолжать карьеру в данной индустрии. Они

⁵ Адлер и Адлер (Adler and Adler, 2004: 104) отмечают похожие моменты в исследовании гавайских курортов; один из информантов заявил, что предварительные чаевые «скорее похожи на взятку, чем на чаевые».

обычно подчеркивали собственную независимость от отеля, сравнивая себя с другими сотрудниками и потешаясь над теми, кто более серьезно относился к работе.

Работники были не всегда последовательны в своих взглядах: их приверженность работе и отелю имела двойственный характер; в свою очередь, они использовали как стратегию профессионализма, так и независимости. Однако, как мы увидим далее, именно условия отеля определяли то, какая из данных стратегий преобладала.

Игра по правилам: отель “Luxury Garden”

В отеле “Luxury Garden” последовательность управления и прочие характеристики режима сформировали стабильный контекст для игр и способствовали профессиональной ориентированности в среде работников. Управление в “Luxury Garden” было более строгим и иерархическим, чем в “Royal Court”, однако менеджеры также проявляли большую последовательность в признании автономии работников. В частности, они не вмешивались в стратегии работников, связанные с получением чаевых. Например, менеджерам было известно, что портье паркует посторонние машины на стоянке отеля. Не вводя правила регистрации заказов для предотвращения нелегальных практик⁶, менеджеры не посягали на влияние портье в данной зоне, на его право зарабатывать и единолично контролировать территорию у входа в отель.

Менеджеры облегчали проведение игр, придерживаясь правил и не сокращая число работников в смену. Последовательность руководства проявлялась в том, что конфликты между работниками по поводу распределения заданий были сведены к минимуму, хотя все же сохранялись трения из-за ошибок, а также другие проблемы, связанные с гостями. Работникам не приходилось ужесточать правила игры на межличностном уровне из-за невнимательности и непоследовательности руководства. Четкое разделение труда способствовало тому, что у работников возникало меньше конфликтов по поводу обязанностей и чаевых, хотя все же существовало недовольство работниками, не выполнявшими свои обязанности.

Сохраняя автономию работников, необходимую в определенных играх, режим “Luxury Garden” регулировал свободу действий сотрудников путем предоставления большего объема символических ресурсов (в эксплицитной и имплицитной формах) для конструирования профессионализированной идентичности. Во-первых, организация работы помогала укрепить ощущение собственного мастерства, особенно консьержам, которым не нужно было заниматься более однообразными и, по-видимому, простыми заданиями служащих по работе с гостями. Во-вторых, зрелый возраст, лучшая подготовка в сфере стандартов пятизвездочного обслуживания и большая ответственность работников поддерживали общие представления о профессионализме среди сотрудников. В-третьих, менеджеры открыто поощряли то, что работники воспринимали себя в качестве квалифицированных и

⁶ Поскольку данное решение ввели до того, как я появилась в отеле, я не знаю, вызвало ли оно сопротивление со стороны портье. У меня сложилось ощущение, что практика прямой оплаты за парковку машин гостей никогда не была особо распространенной в “Luxury Garden”, частично из-за того, что гости платили за парковку консьержу.

профессиональных сотрудников; они подчеркивали трудности предоставления высококачественного продукта («опыт») и «ответственность», связанную с поддержанием «безупречной репутации» отеля. Акцент на отборе работников также способствовал укреплению данной идеи: как сказала Элис на ориентирующем собрании, «мы наняли вас, потому что вы – лучшие». Следование четко сформулированным стандартам и подготовленность в сложных ситуациях общения с клиентами также укрепляли представления о мастерстве.

Как следствие, большинство работников “Luxury Garden” последовательно придерживались стратегии профессионализма. Лишь немногие изредка жаловались на то, что их работа скучна или неуважительно отзывались об отеле.

Конфликт и соревнование: отель “Royal Court”

Принимая во внимание неформальный, неиерархический характер и акцент на аутентичности, присущие отелю “Royal Court”, можно предположить, что из фактического признания менеджерами автономии работников следует признание их игр. Однако непоследовательность руководства привела к соревнованиям в играх и варьированию рабочих идентичностей. Нестабильный режим управления ставил под угрозу условия игр и способствовал более независимой ориентации среди работников. Данная ситуация привела к парадоксальному результату: работники, воспринимавшие себя в качестве профессионалов, проявляли несогласие, в то время как работники, видевшие себя независимыми от отеля, оставались в системе.

Несмотря на то, что менеджерам было неудобно демонстрировать свою власть, они периодически пытались установить контроль путем изменения правил игры, что приводило к конфликту и несогласию. Например, через несколько месяцев после того, как я ушла из “Royal Court”, я узнала, что Джордж уволился, проработав в отеле 17 лет. Хейли сказал, что это произошло из-за того, что администратор отеля Петра стала определять Джорджа в смену с 10 до 18 вместо его обычной утренней смены, которая была для него более прибыльной. Ограничив возможности Джорджа зарабатывать, данное решение не только негативно повлияло на его заработок, но также нарушило его чувство собственного старшинства и ощущение своих рабочих полномочий, что побудило Джорджа к выражению несогласия посредством увольнения.

Отсутствие четких правил, в свою очередь, тоже приводило к учащению конфликтов между работниками. Однако другие особенности режима также усложняли работникам использование стратегии профессионализма. Во-первых, минимальное разделение труда устраняло возможность профессионального разграничения работников. Было сложнее воспринимать себя в качестве консьержа, если также приходилось выполнять рутинную работу на стойке регистрации и отвечать на телефонные звонки (тем самым, получая меньше чаевых). Во-вторых, стратегия отеля нанимать на работу молодежь повышала вероятность того, что эти работники будут студентами или же по иным причинам не планируют связывать свою карьеру с гостиничным бизнесом. В-третьих, недостаточная подготовка не позволяла работникам воспринимать свою работу в качестве профессиональной, ведь подготовка гарантирует наличие навыков.

Работники часто воспринимали себя независимыми от отеля. Некоторые мужчины–работники отеля “Royal Court” своим призванием называли другие занятия. Например, Зик, считал, что для него настоящая работа – это его музыкальная группа. Женщины-консьержи и служащие по работе с клиентами, хотя и не всегда видели себя в другой профессии, все же неохотно принимали статус настоящих профессионалов в отличие от их коллег из “Luxury Garden”, которые дорожили этим статусом.

Впрочем, не все работники занимали подобную независимую позицию, и некоторые воспринимали себя в качестве профессионалов. Некоторые из них были сотрудниками, которые долгое время проработали в “Royal Court” и были обучены прежним руководством. Другие пришли с опытом работы в гостиничной индустрии или были студентами, обучавшимися профессии для дальнейшей работы в Европе. Большинство из этих работников привнесли чувство профессионализма извне. В какой-то мере именно гибкий режим “Royal Court” укреплял чувство профессионализма работников, придерживавшихся данной стратегии. Некомпетентность управления способствовала тому, что некоторые работники ощущали себя более квалифицированными, и демонстрировали собственное преимущество в знаниях, постоянно критикуя менеджеров или осуществляемый ими тренинг.

Но гибкий режим не всегда способствовал согласию работников в основном из-за отсутствия институциональной поддержки подобной самоидентификации. Джованна и Хью, работавшие консьержами/служащими по работе с гостями, – пример того, как отсутствие управления и организации мешало развитию подобной самоидентификации и приводило к утрате согласия. Они считали себя профессиональными консьержами и хотели, чтобы обязанности консьержа отделялись от обязанностей служащего по работе с клиентами. Хью считал, что необходимо проработать 90 дней в отеле, прежде чем называться консьержем. Его не устраивало, что он не может вступить в местную ассоциацию консьержей, так как работает консьержем неполный рабочий день из-за необходимости выполнять другие обязанности. Оба также возмущались тому, что им приходилось выполнять работу телефонного оператора. В итоге оба из них уволились, выразив свое несогласие не спорами, но увольнением. Хью предложили работу в более крупном отеле с постоянным графиком, не требующую выполнения обязанностей телефонного оператора или служащего по работе с клиентами. Джованна ушла из-за сильного недовольства. Эти работники не вписывались в культуру неформальности, аутентичности и горизонтального управления, устраивавшую молодых работников.

В целом, режим “Luxury Garden” отличался сохранением и регулированием автономии в играх и стратегиях самоидентификации. Это в основном приводило к согласованию административных представлений о подчиненных со стратегиями и практиками профессиональной самоидентификации работников, а также к согласию со стороны работников. Однако в отеле “Royal Court” непоследовательность в управлении повлекла нарушение автономии работников в играх, негативное сказавшееся на их стратегиях самоидентификации, что вынудило их уволиться или ограничить свое участие в работе. Работники, не связывавшие свою идентичность с отелем, оставались на работе, в то время как более профессионально ориентиро-

ванные работники, такие как Джованна и Хью, увольнялись, тем самым, выражая свое несогласие.

ИГРЫ И ИДЕНТИЧНОСТИ

Игры в отеле в целом схожи с играми на заводе; они зависят от автономии и непредсказуемости, организованности работы и взаимоотношений между сотрудниками в контексте правил, устанавливаемых руководством. Помимо цели увеличения прибыли, зарабатывание денег приобретает значения, связанные с идентичностями и компетентностью работников (см. Zelizer, 1997). Именно посредством данных игр и самоидентификаций работники втягиваются в работу, превращают свой труд в осмысленную и полезную деятельность. Наконец, в данные игры может входить кратковременное сопротивление авторитету руководства и гостей; однако игры также устанавливают согласие работников на социальные отношения производства.

Однако в отеле работники играли во множество разных игр, построенных на непредсказуемости и стимулах, а также в различные игры, предлагаемые гостями. Не все из этих игр были связаны с повышением прибыли⁷, также выполняя психологические и социальные функции (маловероятно, что запрет на чаевые и повышение зарплаты работникам, получающим чаевые, будет в той же степени способствовать согласию персонала, что и разрешение чаевых). Чувства профессионализма, контроля и автономии, порождаемые играми, укрепляют различные самоидентификации работников, которые проявляются в общении сотрудников и взаимном сравнении, а также в работе и конфликтах. Наконец, игры нормализуют неравенство прав, так как деньги приобретают новые значения. Работники привыкают к состоятельности гостей, которая становится прибыльной в контексте игр. Вертикальный конфликт вытесняется горизонтальным, поскольку работники «дерутся между собой за подачки» вместо того, чтобы ставить под сомнение власть руководства или распределение благ. Несмотря на то, что данные игры зависят от особенностей пятизвездочного сектора гостиничной индустрии (стандарты обслуживания, практики выплаты чаевых), возможно, что работники сервисов в других сферах играют в схожие игры и в той же степени зависят от поведения клиентов (см. напр. Leidner, 1993; Paules, 1991; Sallaz, 2002; Soares, 2001; Tannock, 2001).

Помимо сравнения сервисных и промышленных игр, взаимосвязь игр и самоидентификации работников затрагивает спорный вопрос о том, где формируется субъективность работника. Многие ученые отмечали тенденцию, согласно которой служащие сервисов выполняли подчиненную интерактивную работу для самоидентификации в качестве профессиональных работников, подчеркивая, что особенности их работы требуют квалификации (Gold, 1952; Davis, 1959; Hochschild, 1983); Henson, 1996; Salzinger, 1991; Macdonald, 1996). Однако эти исследователи обычно рассматривали данные самоидентификации отдельно, не связывая их с возможно-

⁷ Не все практики по увеличению прибыли являются играми. Заработок вне игр характерен для ситуации, когда работники, обладающие минимальной автономией, преследуют свои материальные интересы независимо друг от друга. Это, в свою очередь, устраняет коллективную культуру игр и постоянное сравнение друг друга в коллективе, например в ситуациях сдельной работы.

стями, зависящими от характера и организации труда. То же справедливо в отношении исследований сопротивления, согласно которым аутентичное «я» работника сопротивляется ограничениям рабочего места. Буравой, напротив, считает, что на производстве формируется согласие, что идентичность и взгляды работников, привносимые извне, не существенны для игр по регулированию нагрузки (Burawoy, 1979).

Мои данные в более мягкой форме подтверждают позицию Буравого: практики работников в значительной степени определяются средой, в которой они применяются, а не позицией, привнесенной извне. Одной из таких сред является пятизвездочный сектор гостиничной индустрии. Работники ограничены стандартами высококлассного обслуживания и в то же время имеют возможность обыгрывать и оспаривать эти стандарты; благодаря своим типологиям они получали прибыль от постоянных гостей; многие игры основывались на свободе действий, связанной с работой в роскошных отелях. Другой средой является организация. Разделение и организация труда, вмешательство руководства, корпоративная культура и риторика формируют ресурсы, которые используются работниками для конструирования своей идентичности.

С другой стороны, в отличие от Буравого, я считаю, что предшествующее самосознание также значимо. Не все работники одинаково включаются в игры, автоматически соглашаясь на условия. В противном случае, Джованна и Хью стали бы «независимыми работниками», а не «профессионалами», и продолжали работать в “Royal Court.” Очевидно, что, приходя на работу, служащие привносили самосознание, частично определяемое их возрастом и предшествующим опытом работы; в свою очередь, это самосознание укреплялось или подавлялось на их новой работе. Я не утверждаю, что у работников были предварительные установки или взгляды, которые изначально нормализовали неравенство. Скорее, личные характеристики работников, взаимодействуя с ресурсами организации, способствовали развитию определенных стратегий самоидентификации. Основа согласия – согласованность стратегий самоидентификации, доступных в организации, и самосознания, привнесенного работником изначально. Более того, получаемые в этих играх награды – чувство автономии, компетентности, профессионализма и независимости, а также деньги – сами конструируются культурой в качестве желательных результатов.

Список источников

- Adler, Patricia and Peter Adler. 2004. *Paradise Laborers: Hotel Work in the Global Economy*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Bearman, Peter. 2005. *Doormen*. Chicago: University of Chicago Press.
- Benson, Susan Porter. 1986. *Counter Cultures: Saleswomen, Managers, and Customers in American Department Stores 1890-1940*. Urbana: University of Illinois Press.
- Burawoy, Michael. 1979. *Manufacturing Consent*. Chicago: University of Chicago Press.
- Burawoy, Michael. 1985. *The Politics of Production*. London: Verso.
- Butler, Suellen, and James K. Skipper. 1980. “Waitressing, Vulnerability, and Job Autonomy: The Case of the Risky Tip.” *Sociology of Work and Occupations* 7 (4): 487-502.

- Butler, Suellen and William Snizek. 1976. "The Waitress-Diner Relationship." *Sociology of Work and Occupations* 3 (2): 209-222.
- Cohen, Rachel. 2004. "When it Pays to Be Friendly: Employment Relations and Worker-Client Interactions in Hairstyling." Paper presented at the American Sociological Association meetings, San Francisco, August.
- Davis, Fred. 1959. "The Cabdriver and his Fare: Facets of a Fleeting Relationship." *American Journal of Sociology* 62 (2): 158-65.
- Freeman, Carla. 2000. *High Tech and High Heels in the Global Economy: Women, Work, and Pink-Collar Identities in the Caribbean*. Durham and London: Duke University Press.
- Gimlin, Debra. 1996. "Pamela's Place: Power and Negotiation in the Hair Salon." *Gender and Society* 10 (5): 505-526.
- Gold, Ray. 1952. "Janitors Versus Tenants: A Status-Income Dilemma." *American Journal of Sociology* 57 (5): 486-493.
- Hanser, Amy. 2005. "Counter Strategies: Service Work and the Production of Distinction in Urban China." Ph.D. dissertation, Department of Sociology, University of California-Berkeley.
- Henson, Kevin. 1996. *Just a Temp*. Philadelphia: Temple University Press.
- Hochschild, Arlie. 1983. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Leidner, Robin. 1993. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press.
- Macdonald, Cameron Lynne. 1996. "Shadow Mothers: Nannies, Au Pairs, and Invisible Work." In *Working in the Service Society*, eds. Cameron Lynne Macdonald and Carmen Sirianni. Philadelphia: Temple University Press.
- Mars, Gerald and Michael Nicod. 1984. *The World of Waiters*. London: Allen and Unwin.
- McCammom, Holly and Larry Griffin. 2000. "Workers and Their Customers and Clients: An Editorial Introduction." *Work and Occupations* 27 (3): 278-293.
- Paules, Greta Foff. 1991. *Dishing It Out: Power and Resistance Among Waitresses in a New Jersey Restaurant*. Philadelphia: Temple University Press.
- Roy, Donald. 1953. "Work Satisfaction and Social Reward in Quota Achievement." *American Sociological Review* 18: 507-514.
- Sallaz, Jeffrey. 2002. "The House Rules: Autonomy and Interests Among Service Workers in the Contemporary Casino Industry." *Work and Occupations* 29 (4): 394-427.
- Salzinger, Leslie. 1991. "A Maid by any Other Name: The Transformation of 'Dirty Work' by Central American Immigrants." In Michael Burawoy et al., *Ethnography Unbound: Power and Resistance in the Modern Metropolis*. Berkeley: University of California Press.
- Shamir, Boas. 1980. "Between Service and Servility: Role Conflict in Subordinate Service Roles." *Human Relations* 33 (10): 741-756.
- Sharone, Ofer. 2004. "Engineering Overwork: Bell Curve Management at a High-Tech Firm." In *Rethinking Time and Work*, eds. Cynthia Fuchs Epstein and Arne Kalleberg. New York: Russell Sage.

- Sherman R. *Class Acts: Service and Inequality in Luxury Hotels*, University of California Press, 2007
- Soares, Angelo. 2001. "Silent Rebellions in the Capitalist Paradise: A Brazil-Quebec Comparison." In *The Critical Study of Work: Labor, Technology, and Global Production*, eds. Rick Baldoz, Charles Koeber, and Philip Kraft. Philadelphia: Temple University Press.
- Spradley, James, and Brenda Mann. 1975. *The Cocktail Waitress: Woman's Work in a Man's World*. New York: Alfred A. Knopf.
- Sherman, Rachel. 2007. *Class Acts: Service and Inequality in Luxury Hotels*. Berkeley: University of California Press.
- Tannock, Stuart. 2001. *Youth at Work: The Unionized Fast-food and Grocery Workplace*. Philadelphia: Temple University Press.
- Whyte, William F. 1948. *Human Relations in the Restaurant Industry*. New York: McGraw-Hill.
- Whyte, William F. 1955. *Money and Motivation*. New York: Harper & Brothers.
- Wilk, Daniel Levinson. 2005. "Cliff Dwellers: Modern Service in New York City, 1800-1945." Ph.D. dissertation, Department of History, Duke University.
- Zelizer, Viviana. 1997. *The Social Meaning of Money*. Princeton: Princeton University Press.

Перевод с англ. Ярослава Курсанова под ред. Елены Ярской-Смирновой