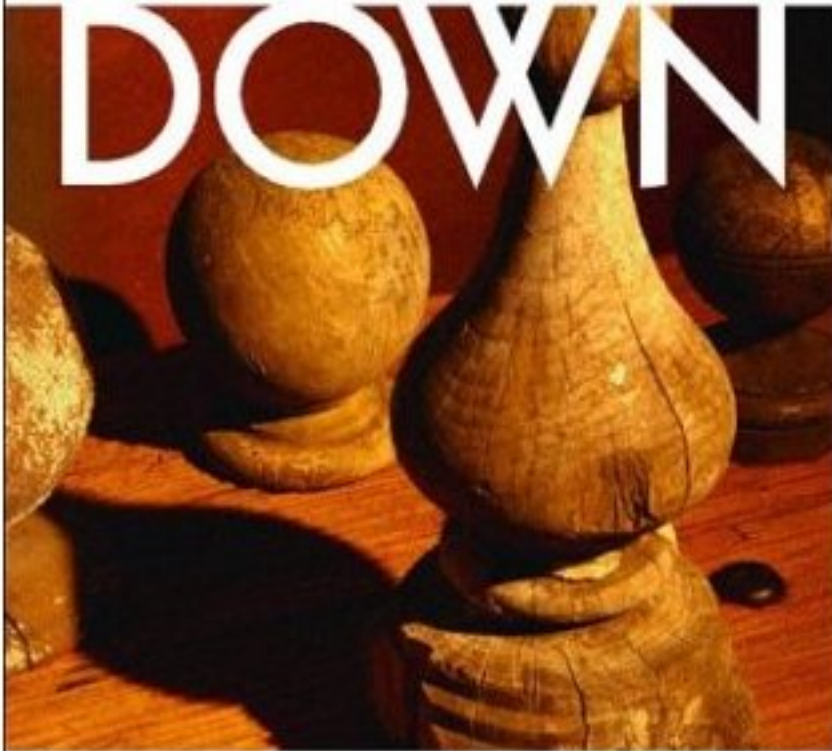


# TOP DOWN



Why Hierarchies Are Here to Stay  
and How to Manage Them More Effectively

**Harold J. Leavitt**

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS

**СВЕРХУ ВНИЗ**

# **TOP DOWN**

**Why Hierarchies Are  
Here to Stay and How to  
Manage Them More Effectively**

**Harold J. Leavitt**



# **СВЕРХУ ВНИЗ**

**Почему не умирают иерархии,  
и как руководить ими более эффективно**

**Гарольд Дж. Ливитт**



**СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
В САНКТ ПЕТЕРБУРГЕ**  
Stockholm School of Economics in Saint Petersburg

**2005**



СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ  
Stockholm School of Economics in Saint Petersburg

Россия, Санкт-Петербург, Шведский переулок, д. 2  
Телефон +7 (812) 320 48 00, Факс +7 (812) 320 48 09

E-mail [office@ssegu.org](mailto:office@ssegu.org)  
<http://www.ssegu.org>  
191186, Санкт-Петербург, а/я 102

---

Серия «Книги Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге»  
Серия основана в 2000 году.

Гарольд Дж. Ливитт  
**СВЕРХУ ВНИЗ**

Почему не умирают иерархии,  
и как руководить ими более эффективно

Перевод с английского *Анны Данишевской*  
Оформление *Константина Воркунова*

Original work copyright © 2005 by Harold J. Levitt. All rights reserved.  
Published by arrangement with Harvard Business School Press (USA)  
via Alexander Korzhenevski Agency (Russia)  
Translation Copyright © Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005

Все права защищены  
Ни одна часть книги не может быть опубликована,  
воспроизведена или размножена любым другим способом  
без письменного разрешения владельцев авторских прав

ISBN 5-315-00042-7  
Printed and bound in Finland.

© Стокгольмская школа экономики  
в Санкт-Петербурге, 2005 серия

*Посвящается Джин.*

*Дорогой спутнице, бескомпромиссному критику*

*Мы пишем друг для друга*



# СОДЕРЖАНИЕ

	Предисловие	9
	Введение	13
<b>ЧАСТЬ ПЕРВАЯ</b>	<b>НЕИЗБЕЖНАЯ ИЕРАРХИЯ</b>	
глава первая	Почему мы не любим иерархии	27
глава вторая	Почему иерархии продолжают существовать	41
<b>ЧАСТЬ ВТОРАЯ</b>	<b>ИЕРАРХИИ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ</b>	
глава третья	Гуманизация иерархий против их систематизации	69
глава четвертая	Три изменения, которые потрясли иерархию	87
глава пятая	Как большие иерархии справляются с изменениями	103
<b>ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ</b>	<b>ИЕРАРХИИ И МЕНЕДЖЕР</b>	
глава шестая	Власть менеджера	125
глава седьмая	Лидерство, власть и иерархия	151
глава восьмая	Три урока для менеджеров-лидеров	169
глава девятая	Иерархии, менеджеры и мораль	189
	Примечания	207





## ПРЕДИСЛОВИЕ

Люди пишут книги по множеству разных, зачастую странных, причин. Причиной появления этой книги изначально послужило мое раздражение теми из моих коллег, кто изучает организации и пишет о них. Мне казалось, что слишком многие из нас стали жертвами собственной пропаганды. Мы начали верить в то, во что хотели верить – в то, что время этих бесчеловечных, жестоких, неэффективных, авторитарных иерархических организаций прошло. Мы говорили миру, что организации вот-вот откажутся – или уже отказались – от старых многоуровневых конструкций, построенных сверху вниз, в пользу новых сетей, сообществ, федеративных систем, внутрирыночных структур и других более эгалитарных форм.

Критики не заблуждаются, утверждая, что человеку очень тяжело работать в условиях иерархии. Это совершенно бесспорно. Значительно облегчая выполнение невероятно сложных задач, иерархии неизбежно дают множество пагубных побочных результатов. Они порождают недоверие, страх, конфликты, раболепие, жадность и массу других «вредных испарений». И из-за этих ядов пропадает значительная часть прогнозируемой эффективности.

И все-таки они никуда не денутся.

Я согласен с тем, что организации осуществляют большое количество позитивных преобразований – в ответ на бурное развитие технологии и на сдвиги в общественных настроениях и взглядах, – но действительно ли эти преобразования вытесняют вертикальные иерархические конструкции? Только не в том организационном мире, который знаю я. Смягчение иерархии – да. Построение более горизонтальных каналов общения – да. Акцентирование внимания на работе

в команде и небольших группах – да. Создание альянсов и межорганизационных взаимосвязей – да. Организации действительно меняются в этих и многих других направлениях. Но заменить иерархии? Нет!

Многоуровневые пирамидальные структуры прочно удерживают свои позиции. Возможно, многие из них подвергаются перестройке, но их базовая иерархическая архитектура никуда не девается. Разве крупные организации не состоят по-прежнему из многочисленных уровней иерархии, начальников над начальниками и тщательно прописанных отличий в полномочиях, контроле, наградах и так далее? Разве эти многоярусные отличия не являются определяющей характеристикой большинства крупных человеческих организаций?

Эта книга не защищает иерархии. Я наблюдал и испытал на себе слишком многие из их разрушительных недостатков. Так что я являюсь в некотором роде проповедником того, чтобы сделать иерархии более подходящими для людей – начиная с давних экспериментов с коммуникационными сетями, с ранних работ по организационной психологии, до более свежей работы по *активным группам*\*. Я искренне приветствую существующую тенденцию перехода к более горизонтальным структурам, а также многие другие гуманные усовершенствования, такие как создание более плоских конструкций, построение команд и организация сетей.

И все же реальность есть реальность. Не в первый раз некоторые из нас празднуют неминуемый конец иерархий. Это происходило регулярно на протяжении последних семи или восьми десятилетий. Но конец так и не настал. Как бы нам того ни хотелось, организационные нововведения последних лет вряд ли можно назвать заменой иерархий. Такие понятия как *полномочия, контроль и власть* все еще преобладают в организационной атмосфере. Молодые менеджеры по-прежнему изо всех сил стремятся вскарабкаться по иерархической лестнице и по-прежнему жалуются на несправедливые результаты оценки своей деятельности. Иерархии – очевидно – до сих пор играют доминирующую роль даже в просвещенных современных организациях. И, смею добавить, люди, работающие в этих организациях, знают об этом куда больше, чем некоторые мудрецы.

Многие из нас были бы рады, если бы иерархии исчезли, потому что их авторитарный характер не соответствует нашим эгалитарным

---

\* Hot groups.

общественным ценностям. Несомненно именно поэтому сегодня организации часто скрывают авторитарность под вуалью гуманизма. Но за этой вуалью, как и раньше, сохраняются контроль и власть по принципу сверху вниз. На самом деле иерархическая форма крупных современных организаций, возможно, усиливается, а не слабеет, поскольку скачки в развитии технологии способствуют, а вовсе не препятствуют этому.

Если сегодняшние крупные организации действительно иерархичны в своей основе, немедленно возникают два вопроса. Первый вопрос: почему? Если эта форма настолько плохо подходит современным общественным ценностям и нашему новому, основанному на знаниях информационному миру, тогда почему же она всё ещё существует, несмотря на полные надежды заверения в обратном? Первая часть этой книги ищет ответы на этот вопрос.

Второй вопрос вытекает из первого: ну и что же? Любой, кто работает в крупной организации, знает о ее иерархической природе, так зачем же поднимать по этому поводу так много шума? Я считаю, что есть хороший повод поднять по этому поводу хотя бы немного шума: сегодня существует очень важное несоответствие – несоответствие между взглядами многих специалистов в области управления, предсказывающих конец иерархии, и реалиями повседневной трудовой жизни в рамках иерархических организаций. Это представляется особенно актуальным для значительного и трудно определимого слоя работников, называемых «менеджерами среднего звена».

Менеджеров среднего звена забрасывают противоречивыми сигналами. Их компании полагаются на них в проведении многочисленных, иногда взаимоисключающих, преобразований – серьезных преобразований, которые организации хотят интегрировать в свою корпоративную культуру. Менеджеры среднего звена должны больше привлекать работников к управлению компанией, иметь более творческий подход к делу, но в то же время действовать более систематично, более жестко и в более сжатые сроки.

На протяжении многих лет я преподавал и работал с менеджерами среднего звена во многих уголках мира. За редким исключением это преданные своему делу люди, которые пытаются хорошо работать во все более запутанных и неопределенных обстоятельствах. Так что хотя эта книга в некотором смысле противоречит общим тенденциям, ставя под сомнения утверждения о неминуемом конце иерархии, она также

пытается быть полезной, напоминая менеджерам среднего звена о том, что они дышат воздухом иерархии и плавают в море авторитарности. Более того, эта книга предлагает полезные, как я надеюсь, советы о навыках, личностных характеристиках и понятиях, которые могут пригодиться менеджерам среднего (или любого другого) звена, если они хотят добиться успеха и видеть смысл в своей работе в сегодняшних авторитарных условиях.

## **ВЫРАЖЕНИЕ БЛАГОДАРНОСТИ**

Вот лишь некоторые из тех, кто помогал мне и вдохновлял меня мои бывшие и нынешние коллеги из Стэнфорда и других мест, менеджеры высшего и среднего звена, у которых я многому научился, я благодарен сыновьям Джону и Дэвиду за точные замечания и нетривиальные идеи; Роберту и Бонни Фишер за их правильные вопросы и умение терпеливо слушать; Конни Мартинсон из передачи «*Конни Мартинсон о книгах*» за ее глубокую проницательность, Дайан Куту за то, что заставляла меня по несколько раз редактировать ту статью в *HBR*, которая дала толчок этой книге, всегда готовому к бою и очень деловому агенту Дениз Марсил, моему мягко настойчивому редактору Жаклин Мерфи; трем анонимным рецензентам, чья критика и предложения были невероятно полезны.

Особая благодарность Хезер Фрашетти, нашей смышленной, абсолютно надежной, невозмутимой помощнице. Она сохраняла порядок посреди хаоса, спокойно и профессионально реагировала на компьютерные неполадки и помогала в тысячах других вопросов.

И, конечно же, Джин – без нее не было бы вообще ничего.

# Живые, невредимые и вездесущие\*

*Люди постоянно создают организации ради своего удобства  
и постоянно сами же оказываются жертвами  
этих монстров домашнего приготовления*  
Олдос Хаксли

**И**ерархия, этот самый старый и самый сдерживающий атрибут больших человеческих организаций, не должна бы продолжать свое существование, однако же все еще существует. Ее не должно быть, потому что эти многоуровневые, построенные по принципу пирамиды структуры авторитарны по своей природе. Они вызывают инфантильную зависимость, порождающую недоверие, конфликт, подхалимаж, борьбу за территорию, предательство, «испорченный телефон» и многие другие недуги, которыми страдает любая крупная организация. И тем не менее практически любая большая человеческая организация как в прошлом, так и в настоящем была и продолжает оставаться иерархией.

Иерархии – и так было на протяжении многих столетий – являются «нормальным» и повсеместно распространенным явлением. Иерархи-

---

\* Части этой и других глав являются фрагментами статьи автора «Почему иерархии процветают», опубликованной в *Harvard Business Review* в марте 2003 г

ческая пирамида – возможно, единственное, что мы представляем, когда слышим слово «организация». Иерархиями пронизаны демократии, теократии, олигархии, монархии и автократии. Они остаются нормой для всех типов общественных институтов от правоохранительной системы до университетов, правительств, бизнеса и профсоюзов. Они распространены, возможно, даже больше, чем где-либо, в обществах, изображавших борьбу с неравенством, таких как Советский Союз и Китай. Они существуют в разнообразных системах помимо человеческих с тех пор, как по нашей земле скитались мохнатые мамонты. Утверждается, что помимо земной сферы, они также присутствуют в раю: «Существует ... неизбежная градация среди иерархов ... даже среди ангелов, то есть в небесной иерархии. Иерархия, таким образом, означает совокупность сил, собранных в Церкви, чтобы вести человека к вечному спасению, но силы эти разделены на различные степени или чины, где младшие по чину подчиняются и поклоняются старшим»<sup>1</sup>.

Для читателей, неискушенных в небесных материях, привожу таблицу о рангах небесной иерархии:

1. Серафимы
2. Херувимы
3. Власти
4. Престолы
5. Начала
6. Господства
7. Силы
8. Архангелы
9. Простые ангелы<sup>2</sup>

Эта почти вселенская иерархическая архитектура имеет множество преимуществ, но в своей человеческой форме она далека от ангельской. Большие человеческие иерархии помыкают людьми, часто несправедливо и произвольно. Они делают тщетным простое применение человеческого разума. Они постоянно ставят бюрократические препоны на пути трудовых достижений. Их вертикальные модели оскорбляют нормы и ценности горизонтальных эгалитарных обществ. Они медленны и громоздки – по крайней мере, так их изображают на карикатурах – и их тенденция исказить информацию печально известна.

Естественно, иерархии иерархиям рознь. Существует огромное разнообразие их человеческих форм, и еще большее – среди форм помимо человеческих, от иерархических компьютерных программ до биологических и других природных иерархий. Мы не будем фокусировать взгляд на не-человеческих членах семейства иерархий в этой книге, поскольку они не создают таких психологических проблем как власть и зависимость.

Данная книга посвящена главным образом большим *человеческим* иерархиям и людям, работающим в их условиях. В ее фокусе – напряженность, которая возникает между этими неизбежными иерархиями и потребностями и ценностями людей, особенно – то, как эта напряженность сказывается на жизни и работе менеджеров.

## **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЛИ ИЕРАРХИИ ПОСТЕПЕННО ИСЧЕЗАЮТ?**

Наличие иерархий в организациях совершенно очевидно, и это так уже давным-давно. Так зачем же утруждать себя доказательствами того, что Земля круглая? Затем, что многие вполне здравомыслящие люди так не считают. Некоторые – а именно те, кто особенно озабочен благополучием человека, – возможно, согласятся, что иерархии – это обычное явление. Однако они считают иерархии настолько вредными для людей, что от них необходимо избавиться. Другие наблюдатели – те, кого больше беспокоит организационная эффективность – считают, что иерархическая конструкция просто устарела, вышла из моды так же, как гетры, стала неэффективной и негуманной. Неужели и сегодня, в наш век знаний и информации, мы все ещё должны иметь дело с архаичными придатками иерархий вроде чинов и статусов, а также схем, показывающих, кто кому подчиняется?

Некоторые критики иерархий идут еще дальше. Даже беглый просмотр современной профессиональной литературы и публикаций на тему организационного дизайна, лидерства и общего управления показывает, что если в них и упоминаются иерархии, то, как правило, они представлены как пережитки прошлого. Снова и снова вдумчивые учёные убеждают нас, что большие иерархии либо вымерли, либо вот-вот отойдут в мир иной. Так, Уоррен Беннис цитирует столь мудрого наблюдателя, как Питер Друкер, который предсказывал (в 1989 году) появление *оркестрового* преемника архаичной иерархии:



*Возможно, мы являемся свидетелями конца крупных организаций. Флагманы последних сорока лет, организации вроде General Motors, ITT и DuPont, практически изжили свою пользу. Думаю, времена их расцвета позади. В них очень мало гибкости, очень мало творчества. Видите ли, слонам не очень удобно в ограниченном пространстве. Моделью организации будущего служит симфонический оркестр. Вы когда-нибудь слушали исполнение одной из поздних симфоний Малера, когда на сцене находится больше 1000 людей? Если бы это была наша стандартная организация, у нас бы был главный исполнительный дирижер, шесть главных операционных дирижеров и около двадцати двух дирижеров отделов. А вместо этого на сцене будет только один дирижер»<sup>3</sup>*

Как говорил Друкер в 1989 году. В 2004 м, спустя пятнадцать лет, компании GM, ITT и DuPont продолжают пыть, как старинные паровозы, хотя многие другие крупные компании – Polaroid, Kmart, Montgomery Ward – уже почили или вот вот отдадут концы. Неужели действительно происходит движение от многоуровневой иерархии к более оркестровым формам? А если это так, хотим ли мы туда двигаться? Можно ли считать идеальной организацией будущего ту, что находится под абсолютным контролем одного-единственного, практически всемогущего лидера, который требует и получает мгновенное повиновение со стороны масс, которыми повелевает? И разве такая структура не является иерархичной?

Спустя десятилетие после наблюдений Друкера Гиффорд Пинчот в 1998 году в своей статье под названием «Альтернатива иерархии» утверждает, что на смену «иерархическим организациям, основанным на превосходстве и подчинении», вскоре придут не оркестры, а общины<sup>4</sup>. И еще позже, в 2002 году, Клок и Голдсмит в своей отличной книге «Конец менеджмента и взлет организационной демократии» тоже преследуют иерархии. Они отмечают «растущую необходимость в новом организационном порядке и раздражение, которое испытывают многие работники и лидеры всех степеней из-за бессмысленных уровней иерархии, эгоистичного лидерства, авторитарного метода принятия решений, бюрократических проволочек, потерянного времени и усилий, управленческой некомпетентности, мелочного микроменеджмента и сопротивления сотрудников развитию более зрелых, ответственных и товарищеских рабочих взаимоотношений»<sup>5</sup>.

Более того, просмагривая вышедшую в 1995 году книгу, посвященную работам выдающейся организационной активистки Мэри Паркер Фоллетт, я узнал, что она тоже, еще в 1920 году, предсказывала неминуемую гибель иерархической бюрократии. Но профессор Гарвардской школы бизнеса Нитин Нория в своих комментариях к эссе Фоллетт написал слова, которые я счел необычными и в то же время восхитительными:

*В 1988 году Боб [Экклес] и я были убеждены, что иерархическая бюрократия – доминирующая организационная модель с начала [двадцатого] века – стремительно устаревает. Спустя два года, проведя сотни интервью, мы описали то, что нам удалось установить. Но, как и все, кто пишет о новой организации, мы не могли сказать, что действительно изучили хотя бы одну организацию, обладающую всеми установленными нами признаками [Мое выделение].<sup>6</sup>*

Похоже, все дело в том, что очень многим ученым, педагогам, консультантам и руководителям не нравится тот эффект, который крупные иерархии оказывают на людей и на продуктивность работы. Поэтому, будучи оптимистами, мы продолжаем танцевать на их пустых могилах, десятилетие за десятилетием, поколение за поколением. Мы продолжаем утверждать, что крупные иерархии умирают, что они испытывают предсмертные судороги. Скрытое место их захоронения лежит сразу за горизонтом. Оно находится там на протяжении уже почти восьмидесяти лет.

И что же все это означает? Что это означает для сферы организационных исследований и, гораздо важнее, что это означает для менеджера среднего звена, который является главным адресатом публикации и образовательных программ, плодящихся на почве подобных заявлений? Почему ошибались реалистка Фоллетт в 1920-е годы, наблюдательный ученый Нория в 1990-е и многие другие здравомыслящие люди между ними и после них? Возможно, мы все попались в знакомую психологическую ловушку, жертвой которой часто становятся человеческие существа. Оказавшись перед выбором между верованиями и наблюдениями, мы склонны подгонять свои наблюдения под свои верования, а не наоборот.

Если бы мы хоть видели впереди конец всем этим иерархиям. Но мы его не видим. И тем, кто стремится стать менеджером, следует об этом

помнить. Если бы иерархии вытеснялись другими конструкциями – горизонтальными или круговыми, более подходящими для нашей высокотехнологичной эпохи, более соответствующими нашему свободному обществу и более раскрепощающими для членов организаций. Но этого не происходит. Старые резко вертикальные иерархии действительно меняются – в какой-то степени. Некоторые становятся более плоскими. Другие предоставляют людям больше независимости, однако многие из них также устанавливают электронное наблюдение за своими людьми, как Большой Брат. Многие создают разнообразные горизонтальные и диагональные взаимосвязи. И многие теперь гораздо терпимее относятся к *группам*, которые долгое время оставались в немилости у традиционных иерархий, основанных на индивидууме. Эти изменения носят позитивный характер, но они не уничтожили иерархию.

Многие иерархии, бывшие когда-то жёсткими резко вертикальными конструкциями, стали более плоскими, «расслабленными» или изменились каким-то другим образом. Подобные улучшения в водопроводной системе, конечно же, улучшают состояние дел. Но иерархии остаются преобладающей структурной формой крупных организаций, настолько же реальной, как воздух, которым мы дышим, и часто – настолько же загрязненной.

Не то чтобы некоторые организации не экспериментировали с по-настоящему альтернативными конструкциями. В бурные дни конца 60-х, например, я наблюдал, как это пыталась делать аспирантура крупнейшего университета. Ее реорганизовали из традиционной формы – с деканом, профессурой, административным персоналом и так далее – в «настоящую демократию». Работники, профессора, выпускники, студенты и группа технического обслуживания стали равными партнёрами (один человек – один голос) по всем значимым вопросам. На многолюдных, шумных заседаниях вся общественность голосовала за выбор новых профессоров и абитуриентов, а также принимала решения по повышениям, зарплатам и другим вопросам управления и частным вопросам. Это был короткий, хаотичный и абсолютно безуспешный эксперимент.

Когда ещё существовала объединенная социалистическая Югославия, югославы тоже попытались перевернуть иерархию с ног на голову. Они сделали небольшой поклон в сторону капитализма, введя у себя систему «самоуправления». Рабочие выбирали правление для своего предприятия из своих собственных рядов. Затем правление нанимало

управляющего директора, CEO. Задачей нового CEO было руководить рабочими по желанию правления (как в западных капиталистических странах), что в действительности означало – по желанию рабочих, которыми руководил CEO. Система не очень хорошо работала. Среди управляющих директоров была довольно высокая текучка. Новая схема также не вытеснила иерархию. Нижний уровень иерархии просто-напросто набрасывал лассо на верхний и арканил его.

Современные организации преуменьшают свою иерархическую природу, как будто стесняются ее. Наш организационный язык полон эвфемизмов, за которыми скрываются понятия власти. Например, когда старший руководитель говорит о младшем по чину коллеге, что «Джо не командный игрок», означает ли это, что Джо неэффективный член команды? Или же это в действительности значит – на организационном жаргоне – что Джо не делает то, что ему говорят? В одной известной мне компании люди говорили: «Мэри вчера простимулировали». Прошло много времени, прежде чем я понял, что *простимулировать* означает *уволить*. Мэри простимулировали покинуть заведение. А некоторые европейцы считают, что наша американская склонность почти сразу же переходить на «ты» независимо от положения в иерархии является еще одной попыткой подсластить реальность, скрыть противоречия авторитарной иерархии за дымовой завесой эгалитарных ценностей, провозглашаемых нашей культурой.

### **Plus Ça Change...\***

Полномочия и сопутствующая им власть по-прежнему распределяются неравно: одни имеют их гораздо больше, чем другие, благодаря чему определенные люди решают судьбу других в организации. Эти планомерные различия в статусе, власти и ресурсах существовали столетиями, продолжают существовать сейчас и являются предметом самой главной заботы людей в крупных человеческих организациях.

Это правда, что некоторые организации не построены по принципу иерархии. Например, в некоторых начинающих компаниях царит дух открытости и равноправия. Но подождите, пока эти малышки повзрослеют и станут больше. Тогда в них постепенно прокрадется иерархия, а вместе с ней – многочисленные предписания, системы контроля и всё остальное. Если поискать как следует, может, нам и удастся найти

---

\* Plus ça change, plus reste le même – чем больше (это) меняется, тем больше остается тем же самым (фр. поговорка).

еще несколько *почти* неиерархических организации, возможно, таковыми окажутся квакеры или некоторые университеты в период своего становления, как, например, Оксфорд и Кембридж, или некоторые довольно изолированные племена. Но такие казусы редки и, вероятно, даже там нет полной свободы от иерархии.

### **«Все организации – это тюрьмы»**

Давным-давно, во времена Рокфеллера и Форда, наше отношение к организационной иерархии было совершенно иным. Мы превозносили их откровенно авторитарный стиль за невероятную продуктивность – за конвейер и стандартизацию рабочих операций. Но жесткие руководители тех дней стремительно превращаются в вымирающий вид. И сейчас двойственное отношение организаций к собственной иерархической структуре проявляется в полную силу. Сегодня авторитарные методы необходимо не выставлять напоказ, стараться завуалировать, а не демонстрировать в их истинном виде. И тем не менее у современных менеджеров, точно так же, как и у их собратьев из прошлого, нет другого выхода, кроме как внедрять контроль и проявлять некоторую степень авторитарности – возможно, более вежливо, чем их предшественники, но все же продолжать делать это.

Гуманистические учения и преобразования последних десятилетий действительно добились многого. Они помогли многим менеджерам, находившимся в тяжёлых условиях, приспособиться к быстро меняющемуся миру. И все же, как сказал один заслуженный руководитель, выступая перед моими студентами МВА, «все организации – это тюрьмы. Просто в одних кормят лучше, чем в других». Студентам не понравилась эта метафора. Они не хотели думать, что готовятся к карьере в каталажке.

Реакция: «Ой, да ладно! Авторитарное поведение в стиле «сделай это, а не то» ушло в прошлое вместе с моделью Т! Мы уже давно всё знаем о моральном духе и мотивации. Мы уже не обращаемся с людьми как с «производственными факторами». Теперь они называются «человеческими ресурсами». Мы знаем, что нам необходимы их сердца и головы, а не только их руки. Люди – это наши самые главные активы, а мы не разбрасываемся своими активами».

Неужели не разбрасываемся? Такой ответ можно было бы услышать на верхней палубе, но не внизу, в машинном отделении. При взгляде снизу по-прежнему очень хорошо просматриваются очертания

иерархической структуры. А если это не так, тогда почему настолько популярен Дильберт? И откуда берутся романы и книги о жадных, эгоистичных, бесчестных и вредоносных боссах? Зачем существуют сотни, а, возможно, и тысячи практических книг, лидерских программ и семинаров по коммуникациям, которые настаивают на студентах и менеджерах среднего звена везде, где бы они ни находились?

Сейчас труднее, чем когда-либо, найти голоса в поддержку иерархий. Вместо этого мы клеймим их, называя деспотичными и неправомерно испорченными, устаревшими потомками абсолютных монархий и жестких аристократий. Иерархии продолжают существовать, и, как и раньше, они продолжают поставлять богатый материал для карикатуристов, романистов и кинематографистов. Они неизменно становятся предметом осмеяния.

Личный пример: когда некоторые мои друзья узнали, что я пишу книгу *о неизбежности иерархий*, несколько человек забеспокоились, что я пишу *в защиту иерархий*. Тогда они набросились на меня с обвинениями, как будто я собирался агитировать за какую-то дьявольскую разновидность узаконенного рабства. Они отвергают иерархии, потому что, как и многим из нас, им не нравится идея о том, что одни люди всегда отдают распоряжения другим. Нам не по душе навязанная нам зависимость от других или навязанная другим зависимость от нас. В нашем свободном мире от этого становится очень некомфортно.

## **НЕИЗБЕЖНЫ ЛИ ОНИ?**

Вновь и вновь на протяжении долгих лет многие из нас надеялись, а некоторые верили, что из тумана появится прекрасный рыцарь на белом коне, который сразит наповал иерархического дракона. Например, после окончания Второй мировой войны многие ожидали, что огромный приток новых образованных рабочих сметёт иерархии. Ведь образованные рабочие, в конце концов, создают добавленную стоимость с помощью своих мозгов. Старые авторитарные методы, может быть, годятся для рук и ног, но невозможно помыкать мозгами. Мы ошибались. Много изменилось, но иерархии остались на месте.

Позднее, в 70-е годы, многие из нас были уверены, что новая информационная революция загонит кол в сердце иерархии. Ведь в новом бесстрашном мире информационных технологий каждый сотрудник мог получить мгновенный доступ ко всей информации, необходимой

для принятия обоснованного решения. Таким образом, информация больше не должна была проникать извилистыми путями на верх иерархии, а решения – в искажённом виде вниз. Еще одно заблуждение!

Сегодня, в эпоху виртуального пространства и нано-скоростей, эта тема возрождается вновь. Учитывая реалии сегодняшнего мира, построенного на знаниях, – его дешевых способов коммуникации, не имеющих границ, его взаимосвязанных организаций – кому нужны иерархии? Некоторые авторы, похоже, убеждены, что современные информационные технологии – Интернет и всемирная паутина – уже уничтожили иерархии.

Томас Стюарт в своей масштабной книге 1997 года «Интеллектуальный капитал» рассказывает, «Как технология уничтожила иерархию»<sup>7</sup>. Стоит отметить: Стюарт не приходит к мысли о конце иерархии с традиционной, строго гуманистической позиции. Он осознает то, что в Главе 3 названо «систематической» точкой зрения: рациональный, аналитический способ обращения с человеческими организациями.

Необходимо задать еще один вопрос: если сети действительно являются конструкцией будущего, можем ли мы быть уверенными в том, что они будут намного лучше иерархий? Мы часто забываем заглянуть в будущее и продумать неизбежные, однако непредсказуемые вторичные и третичные последствия новых «решений» сегодняшних проблем – возможно, потому, что предпочитаем не думать о них заранее. Как ясно показал великий blackout\* в восточной части США в 2003 году, взаимозависимости в сети независимых объектов не всегда могут предотвратить проблемы.<sup>8</sup> Сети тоже подвержены капризам своих самых слабых звеньев и участников, которыми можно манипулировать.

Может ли быть такое, что мы участвовали не в той войне? Что организационная нирвана заключается не в борьбе с человеческими иерархиями, а в том, чтобы научиться модифицировать и смягчать их, а также в том, чтобы помочь людям научиться работать эффективно и жить в полную силу, находясь внутри них? Возможно, пора прекратить попытки убедить менеджеров и других сотрудников в организации вести себя так, будто они не являются обитателями авторитарных иерархий, хотя, на самом деле, именно в таких условиях они и живут.

С учётом этих вопросов, данная книга имеет три основные задачи. Первая задача в том, чтобы представить трезвый взгляд на жизнь,

---

\* Полное прекращение энергоснабжения на обширной территории.

напомнить то, что, возможно, является фундаментом организационной жизни: что иерархия всё ещё остается и будет оставаться в будущем основополагающей формой практически любой крупной человеческой организации.

Вторая задача этой книги состоит в том, чтобы взглянуть на иерархии с точки зрения крупной человеческой организации. Почему новые организации, как и прежде, строятся по иерархическому принципу? Каким целям – в наш изменчивый век знания и информации – служит иерархическая структура? Как ее завуалированное, но реальное властное присутствие влияет на жизнь и работу менеджера среднего звена? Совершенно очевидно, что сейчас иерархии уже совсем не те, что были когда-то. Но как же они изменились? Были ли эти изменения внутренне логичными и последовательными? Сделали ли они современные иерархии более совместимыми с устремлениями людей, а также с требованиями стремительно меняющегося мира?»

Третья, и самая главная, задача книги заключается в поддержке менеджеров в решении стоящих перед ними задач. Хотя организации и пытаются усвоить серьезные изменения, которые навязывает им постоянно меняющаяся окружающая среда, многие из них не могут полностью интегрировать эти изменения. В результате возникают напряженность, расхождения во взглядах и конфликты. Какие-то изменения направляют организации в одну сторону, в то время как другие подталкивают в противоположном направлении. Часто крупные иерархические компании «справляются» с подобными противоречиями, сбрасывая их на плечи менеджеров среднего звена, ожидая, что эти перегруженные работой бедняги смогут как-то интегрировать их и дать им логическое объяснение. Но как могут менеджеры среднего звена справиться со всем этим? Как, например, они могут совмещать те текущие изменения в современных организациях, что делают их более мягкими и гуманными, с одновременными переменами в сторону ужесточения и контроля, рожденными современными информационными технологиями и необходимостью двигаться с большей скоростью? Как могут мужчины и женщины, оказавшиеся посередине – и балансирующие на хрупких ступенях иерархических лестниц, – выполнять свою работу посреди урагана перемен, носящегося в разные стороны и баламутящего всё вокруг, и как им обрести чувство удовлетворённости достигнутым?





# НЕИЗБЕЖНАЯ ИЕРАРХИЯ

**В** первой части обсуждается, почему нисходящие организационные иерархии, несмотря на все их уродство, практически неизбежны, и почему менеджерам было бы неплохо всегда держать в голове, а не отодвигать на задний план эту мысль

Глава 1 подробно рассматривает негативные аспекты нашего отношения к иерархиям. Почему иерархии стали предметом такой ярости и презрения? За что их так не любят многие здравомыслящие люди? Глава 2 исследует, почему иерархии продолжают существовать, несмотря на столь враждебное отношение к ним и несмотря на расцвет информационных технологий, Интернет, революцию знаний и изобретение теоретически более совершенных структур. Сначала она рассматривает обратную сторону «психологической медали» — каким образом те из нас, кто работает внутри иерархий, подспудно поддерживают и укрепляют их, высказывая одновременно свое недовольство. Затем эта глава исследует некоторые очень прозаические и практические причины вездесущности иерархий — причины, связанные, например, с размером и эффективностью организаций.



## глава первая

# Почему мы не любим иерархии

**Н**а протяжении десятилетий вполне разумные люди – специалисты в вопросах управления, педагоги, романисты и многие другие – бесплодно нападали на человеческие иерархии. Почему? Что такого ужасного в иерархиях? Почему многие из нас, кто работает в иерархических организациях, все время сетуют и жалуются на них, но потом все равно продолжают работать в них и иногда даже получают удовольствие от своей работы?

### **ЧЕМ ЖЕ ПЛОХИ ИЕРАРХИИ?**

Почему слово *иерархия* стало ругательным? Ответы можно разделить на несколько категорий, некоторые из них – эмоциональные и, следовательно, психологические, а другие – рациональные и прагматические. Вот для начала некоторые из психологических ответов.

### **Они вызывают детскую зависимость**

Зависимость – неотъемлемая часть человеческих иерархий. Она неизбежно вытекает из их пирамидальной формы. Как и ее близкая подруга – власть, зависимость является неотвратимой, неизменной реальностью иерархической жизни. В человеческих иерархиях некоторые по определению обладают большей властью, чем другие, так что те, у кого меньше власти, становятся в разной степени зависимыми от тех, у кого ее больше.

Зависимость – это состояние человека, которое всегда порождает двойственность отношения и всегда вызывает сложные эмоциональные переживания – кипящую смесь любви и ненависти, гнева и страха, беспокойство, подталкивающее как к тому, чтобы остаться, так и к тому, чтобы сбежать. Нам необходимо (и мы можем даже ценить) то, что предоставляют наши организации: свои средства к существованию, свой ключ от уборной и свой желанный угловой офис. Но нам не нравится то, что мы испытываем подобные потребности. Мы хотим свободы. Мы пытаемся убежать от зависимости на свободу, а затем меняем курс и боремся за то, чтобы вернуться к своим покровителям – как сказал Эрих Фромм, чтобы «убежать от свободы»<sup>1</sup>. Иерархии, в которых многие из нас проводят большую часть своей жизни, вызывают отвращение, но в то же время пригваживают нас. Мы хотим иметь работу и все другие блага, которые дают нам иерархии, но мы также хотим не чувствовать себя их пленниками. Эта дилемма порой вызывает ярость.

Один мой бывший профессор давал своим студентам почувствовать основные особенности зависимости, предлагая нам представить себя главными героями небольшой истории. Он рассказывал ее очень живо, со множеством мелких деталей, пока мы не начинали корчиться от переживаний. Вот краткая версия этой истории:

*Представьте, что вы страдаете странным заболеванием. Сколько вы себя помните, вы были полностью парализованы. Вы можете видеть, слышать, думать и чувствовать, но вы не можете двигаться. Однако у вашего недуга есть одно волшебное положительное качество: когда ваш старший брат кладет руку вам на плечо, ваш паралич исчезает. (Если вы женщина, пусть это будет сестра, но для удобства я продолжу рассказ в мужском роде.) Как только он убирает руку, вы вновь возвращаетесь к своему парализованному состоянию.*

*К счастью, ваш брат очень хороший человек. (Эту историю можно также попробовать рассказать и с не очень хорошим братом или сестрой.) Он держит руку у вас на плече как можно больше. Но, естественно, иногда ему приходится покидать вас на короткое время.*

*Например, сегодня брат записан к зубному на другом конце города. Перед уходом он помогает вам устроиться как можно удобнее. На дворе прекрасный теплый день, так что вы допиваете свой кофе и присаживаетесь на большое мягкое кресло у открытого окна.*

Вы можете наблюдать происходящее на улице, а также дышать свежим воздухом. Перед уходом брат настраивает радио на волну с приятной музыкой. Он уходит в 10 утра и обещает вернуться к полудню. Вам, конечно, это не нравится, но речь идет всего лишь о паре часов, так что вы смиряетесь – такова жизнь!

Все идет хорошо примерно до 10.30, когда по радио вдруг начинает громко играть музыка в стиле кантри, которую вы страшно не любите, и почему-то громкость этого старого радиоприемника продолжает увеличиваться до тех пор, пока звук не начинает стучать у вас в ушах. А тут еще кнопка на спинке кресла, которую вы давно собирались вытащить, но все время забывали. Она врежется вам в спину в самом неприятном месте. К 11 часам небо затягивается, и начинается дождь. Дует сильный ветер. Так что вскоре вы промокаете до нитки и замерзаете. Если бы вы могли, вы бы дрожали от холода. И зачем вам понадобилось пить эту лишнюю чашку кофе? Ваш наполненный мочевой пузырь доставляет вам неудобство.

К счастью, вы видите часы. Уже 11.45. Осталось всего пятнадцать минут. Вы сможете выносить и шум, и холод, и кнопку в своей спине, и переполненный мочевой пузырь всего лишь пятнадцать минут.

Однако к полудню брата нет. Вам все время кажется, что вы слышите его машину. Проходит 12.15, потом 12.30. Теперь вам уже не просто некомфортно. Теперь вы начинаете беспокоиться. Уже 12.45, потом 1.00, а его все нет. Вы уже не уверены, что выдержите еще какое-то время.

В 1.25 появляется брат, подпрыгивая от радости. «У зубного был экстренный случай, – говорит он, снимая пальто. – Мне пришлось ждать. Прости. Сейчас я помогу тебе, вот только прополощу рот». Потом он возвращается и кладет руку вам на плечо.

На этом месте наш профессор задавал нам два вопроса. «Что бы вы почувствовали, когда ваш брат наконец положил бы руку вам на плечо? И что бы вы сделали?» Конечно, мы все знали, что бы сделали в первую очередь. Бросились бы в туалет. Но что бы мы чувствовали и что бы делали после этого? Некоторые из нас сказали, что были бы в бешенстве и накричали бы на брата: «Как ты мог так со мной поступить? Неужели ты не понимаешь, чему ты меня подвергаешь?». Но один из нас сказал: «Это было бы глупо. Если ты будешь кричать на него, он может рассердиться, убрать свою руку и оставить тебя

в таком положении с раскрытым ртом и кулаком в воздухе». Тогда кто-то добавил: «О, я, конечно, был бы сердит, но я бы также чувствовал благодарность и признательность за то, что он благополучно добрался домой. А если бы он попал в аварию или еще что-нибудь? Так что даже если бы я был промокшим и взбешенным, я бы крепко обнял его».

Вот это и есть зависимость и порождаемая ею двойственность отношения: любовь и ненависть, гнев и благодарность, жажда освобождения, соединенная с благодарностью за то, что основные отношения остались целыми и невредимыми. И хотя большинство из нас, работающих в организационных иерархиях, не парализовано, мы довольно сильно зависим от тех, кто находится выше нас в иерархии: в отношении нашей работы, наших доходов и значительной доли нашего статуса в мире. Брат Иерархия заботится о нас, но нам не нравится, что мы нуждаемся в его руке на нашем плече. Будучи детьми, мы зависели от наших родителей, и нам это нравилось и не нравилось одновременно. Став престарелыми родителями, мы, возможно, будем зависеть от своих детей, и нам это тоже будет нравиться и не нравиться одновременно. На работе мы зависим от стоящих над нами начальников, и нам это одновременно нравится и не нравится.

Когда один из моих внуков был маленьким, он довольно точно подвел итог под этим вопросом. Когда его мать сказала ему сделать то-то и то-то, он спросил: «А почему я должен это делать?». Мать ответила: «Потому что таково правило». На что Марко отреагировал: «А почему это у тебя есть все правила, а у меня нет ни одного?».

Для тех, кто работает в иерархиях, двойственность отношения к зависимости усиливается контрастом между жизнью внутри стен компании и жизнью снаружи. Будучи свободными гражданами открытого, демократического общества, мы обладаем неотъемлемым правом жаловаться, протестовать и выражать свой гнев по поводу бюрократической несправедливости или глупости – везде, кроме работы. Там ни менеджеры, ни их подчиненные не обладают теми же правами. На работе, с девяти до пяти, всем распоряжается авторитарная иерархия. Там мы должны делать то, что другие определили как наши функции и обязанности. Мы должны следовать их графикам, выполнять их решения, жить в их обстановке и придерживаться их дресс-кода. В пять ворота распахиваются настежь, чтобы выпустить нас обратно на свободу. И тогда с пяти до девяти следующего утра мы можем делать

свой собственный выбор, решать, когда нам есть, обставлять помещения в соответствии со своим вкусом и одеваться в своем стиле.

Конечно, это преувеличение. Карикатура. И все же контраст между промежутками с девяти до пяти и с пяти до девяти довольно резок. Факт заключается в том, что ни меледжеры, ни другие работники не являются *гражданами* иерархий. Мы – зависимые *служащие* иерархий. Специалисты в области человеческих отношений пытаются, пока лишь с незначительным успехом, сделать из нас граждан организаций, в которых мы работаем. Этот успех в большей степени связан с изменениями в отношении и стиле, чем с изменениями в основополагающих свойствах иерархических организаций.

Иерархии заставляют нас играть по их авторитарным правилам. Они принуждают нас подчиняться и быть зависимыми, но, как мать Марко, они также кормят и ласкают нас, поэтому они нужны нам. Таким образом, двойственность отношения еще больше сводит нас с ума. Если бы мы могли просто ненавидеть иерархии, всё было бы прекрасно. Но ненавидеть и в то же время нуждаться в них? Это же просто кошмар! Возможно, именно это заставляет нас придумывать анекдоты и карикатуры об ужасах иерархий. Раз уж мы не можем избежать иерархий, мы, по крайней мере, можем исподтишка показать им язык.

Может быть, если бы мы жили в авторитарном обществе – в условиях диктатуры или абсолютной монархии – относительно легкая степень авторитарности наших организационных иерархий могла бы пройти незамеченной. Большинство из нас, возможно, приняло бы повиновение высшей власти как «нормальный» образ жизни. Например, однажды в советском Ленинграде мы с женой стояли за бензином в длинной очереди машин. (Мы уже отстояли длинную очередь на другом конце города за талонами на бензин.) Впереди нас в очереди стояла машина с отцом и маленьким мальчиком. Мы начали говорить с ними на ломаном русско-английском. Я спросил мужчину, знает ли он, почему мы так долго стоим. Он пожал плечами, улыбнулся и возвел глаза к небу. «Потому что это Советский Союз», – сказал он.

Мы живем не в Советском Союзе. Мы не принимаем нашу зависимость просто так. Мы злимся и сопротивляемся.

Конечно, организации могут уменьшить изнуряющие последствия зависимости своих людей, но они не смогут полностью уничтожить её – до тех пор, пока они не уничтожат иерархии. А это вряд ли произойдет в обозримом будущем.



## Они плохо обращаются с нами

Мы не любим большие организационные иерархии, потому что они превращают работающих людей в вынужденных рабов глупых или зловредных боссов. Они сковывают нас скучными, без конца повторяющимися действиями. Они странно обращаются с нами. Они заставляют нас делать бесполезные вещи. Еще они не очень-то нам доверяют. Если бы доверяли, то не стали бы постоянно проверять нас. Они выбрасывают нас на улицу всякий раз, когда цена на их акции падает. И это всего лишь крапкая выдержка из списка тех ужасных поступков, которые совершают по отношению к людям пирамидальные организации.

Да, иерархические организации делают подобные вещи. Спросите наугад любую группу работников любой крупной организации, и они расскажут вам истории, которые вы не захотите слушать. Конечно, сейчас стало лучше, чем раньше – в некоторой степени – но дальше в этой книге мы поговорим о том, что стало хуже, а не лучше.

## Они препятствуют тёплым отношениям между людьми

Может, мы и предрасположены к соперничеству, но мы в то же время социальные существа. Три четверти века назад Фриц Ротлисбергер из Гарварда после многолетних наблюдений и экспериментальных исследований на заводе Хоторн Западной Электрической Компании отметил силу этой социальной потребности:

*[Рабочие] как сумасшедшие создавали [неформальные группы] где угодно и когда угодно. Зачастую они получали от этого такое удовольствие, что совершали всяческие нелогичные поступки (те поступки, которые противоречили их экономическим интересам), чтобы быть членами небольших, душевных и уютных групп, которые порождались этими отношениями. . . Два типа отношений резко противоречили друг другу. Среди участников иерархических отношений было очень мало взаимодействия, близкой дружбы, и они крайне редко создавали небольшие, сердечные и уютные группы. Иногда присутствовало «уважение», но гораздо чаще – недоверие, чувство тревоги и подозрительность. Это была бессознательная битва между логикой менеджмента и чувствами рабочих<sup>2</sup>*

В прошлом многие иерархии активно препятствовали установлению таких «сердечных, уютных» горизонтальных отношений. Они

предпочитали формальные «иерархические отношения» отчасти из-за опасения, что если их люди соберутся вместе, это приведет к неприятностям. Но согласитесь, что в этом отношении многие крупные иерархии изменились за прошедшие пару десятилетий. Сегодня в крупных иерархиях команды и другие типы небольших групп, скорее, будут активно поощряться.

Но разве в этих командах создаются препятствия для конкуренции за индивидуальный звездный статус? Разве это не является одним из многих примеров внутренних противоречий, которые все еще характеризуют иерархии? Разве нас все еще не бросают на ринг, заставляя соперничать с коллегами за повышения и другие призы, в то же самое время призывая быть хорошими командными игроками? Это напряженное состояние препятствует установлению открытости и доверия между людьми.

Иерархии постоянно проповедуют важность командной работы. Однако, призывая к сотрудничеству, они вознаграждают соперничество. Они все время говорят нам, что мы должны взаимодействовать друг с другом, а потом дают повышение по службе только одному из нас. Одна наша приятельница, телевизионная актриса, однажды получила премию Эмми. Она сказала мне, что после этого сплоченность актерского состава ее сериала просто испарилась. Внезапно эта группа, которая до тех пор отличалась коллективизмом и взаимной поддержкой, распалась на отдельные части. «Почему именно *она* получила приз? Многие из нас были ничем не хуже нее. А теперь Джо пристает с просьбами к сценаристам написать для него более выгодную роль, чтобы он тоже мог претендовать на Эмми».

Иерархии не должны обладать одновременно и тем, и другим, однако обладают. Они говорят о сотрудничестве, но выглядят как пирамиды. Пирамиды становятся уже по мере того, как мы карабкаемся вверх. Кому-то приходится оставаться позади.

### **Они порождают алчность и безнравственное поведение**

Несмотря на многочисленные попытки предотвратить повторение громких преступлений прошлого, многие крупные современные иерархии допускают – и даже поощряют – массовую жадность и недобросовестность. Иерархии дают некоторым людям огромную власть. Власть, которая культивирует саму себя. В конечном итоге эта власть развращает. Некоторые из нас неспособны сопротивляться ее сладкозвучной

песне. А многие из нас начинают, имея положительные идеалы, которые затем разрушаются по мере трудного продвижения вверх.<sup>3</sup>

Иерархическая форма особенно располагает к борьбе за власть и сутяжничеству. Этот неприятный аспект иерархии однажды уже расцвел в полную силу в компаниях, еще во времена Дж. П. Моргана, Леланда Стэнфорда и других промышленных «баронов-разбойников» начала двадцатого века. Сегодня, учитывая произошедшее с компаниями Enron, Andersen, World Com, Parmalat, Tyco, Adelphia, Warnaco, Global Crossing и другими, этот вопрос вновь остро встал на повестке дня. В следующих главах мы вернемся к этой страшной стороне многих крупных иерархий: их соблазнительным обещаниям быстрого и легкого богатства – обещаниям, которые могут привлекать неправильных людей и даже правильных подталкивать к продажности.

## **НЕКОТОРЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ АРГУМЕНТЫ ПРОТИВ ИЕРАРХИЙ**

Можно приводить не только подобные гуманистические доводы в поддержку стремления избавиться от иерархий. Вот несколько более практических, более «рациональных» аргументов.

### **Они неэффективны**

Неэффективность, присущая иерархиям, принимает невероятные формы: вспомните недостаточные коммуникации в ЦРУ до 11 сентября, недооценку Пентагоном Вьетнама, предполагаемую неспособность больших бюрократий к инновационной деятельности и бесконечные репортажи о внутренних промахах компаний и скандалах, которые регулярно публикуются в *WSJ*, *Business Week*, *Fortune* и *The Economist*.

У многих из нас есть свои любимые ужастики о бесхозяйственности и неэффективности иерархий. Вот один такой ужастик, рассказанный бывшим сотрудником штата Президента Джимми Картера по вопросам внутренней политики.<sup>4</sup>

*Однажды в пятницу, ближе к вечеру, пришла новость президенту абсолютно точно понадобится отчет по Проблеме X в понедельник утром к 8 часам.*

*Что может быть важнее этого? А как же празднование дня рождения вашего десятилетнего сына, назначенное на завтра? Или*

*давно откладываемая поездка на выходные к вашей больной матери? Все это настолько ничтожно, что не поддается сравнению! Все отменяется. Несколько минут тратятся на звонки с извинениями недовольным детям, супругам и друзьям, а затем начинается работа над этим ужасным отчетом.*

*Все энергично берутся за дело. Работают за полночь в пятницу, допоздна в субботу и еще в воскресенье, собирая и просматривая данные, перепроверяя цифры, выстраивая информацию, споря и переписывая выводы. Еда? Китайская доставка и кофе.*

*Цель ясна. Срок тоже. Группа возбуждена. Они прилагают все усилия. И у них получается! Рано утром законченный отчет, красиво переплетенный, лежит на столе в Овальном кабинете.*

*Всех охватывает радостное настроение и чувство товарищества. Так бывает с группами, когда люди сообща выполняют сложную задачу. Это возбуждает, разгоняет кровь.*

*Затем, весь понедельник, группа ждет признания свыше. Но его нет. Как нет его ни во вторник, ни в среду.*

Естественно, выясняется, что президенту не нужен был этот отчет. Он просто заметил – в присутствии сотрудников штата – что хотел бы узнать, как обстоят дела с Проблемой X. Так что результат труда группы покоится на дне стопки, ожидая момента, когда президент взглянет на него.

Снежные комья неправильной информации – довольно частое явление в больших иерархиях. Они растут, искажаются и набирают скорость по мере своего продвижения по пирамиде сверху вниз. Случайные комментарии становятся предложениями. Предложения трансформируются в приказы от начальства. Приказы вырастают в команды, а команды – в кризисы. Кризисы служат прекрасным толчком к действиям, однако постоянные ложные сигналы тревоги также служат прекрасным толчком к противодействиям. Президент, находясь над всем этим, конечно, не подозревал, что с помощью иерархии он только что далеко продвинулся в деле превращения лояльной, преданной команды в циничных бюрократов.

Этот эпизод можно объяснить как еще один пример хаоса, характеризующего государственную бюрократию. Но мы все наблюдали подобные сценарии в многочисленных крупных организациях. Например, раньше в компании General Electric говорили, что каждый раз,

когда СЕО просил чашку кофе, кто-то из сотрудников пытался купить Бразилию.<sup>5</sup> Похожую историю о Генри Дж. Кайзере до сих пор иногда рассказывают в коридорах компании Kaiser Permanente. Господин Кайзер очень любил свежие фрукты и овощи и однажды, отправляясь в длительную поездку, заявил, что с удовольствием имел бы свой собственный сад-огород. Каким-то образом об этой просьбе не вспоминали до тех пор, пока до его возвращения не осталось два дня. Поскольку господин Кайзер также любил, чтобы его приказы выполнялись, назревала катастрофа. В спешке созвали огромную бригаду садовников. Они копали и сажали на протяжении двух дней и двух ночей. Когда Генри Дж. вернулся, он просиял при виде своего аккуратного, без единого сорняка, садика. Явно довольный, как утверждает легенда, он выдернул идеально спелую морковку, совершенно не подозревая о том, что ее посадили накануне вечером.

Мы все знаем, что подобные глупости происходят в больших организациях, но иногда случаются и гораздо худшие вещи. Эти огромные учреждения могут ужасно расточительно обращаться с талантами, быть жестокими и даже очень глупыми, несмотря на то, что состоят они из внимательных и умных людей. Учитывая их всепроникающие и идущие рука об руку изъяны – бесчеловечность и явную неэффективность, – неудивительно, что мы все время ищем альтернативы. Однако известно ли вам о каких-либо более эффективных конструкциях? Существуют ли другие реальные организационные формы, позволяющие производить большое количество надежных и качественных самолетов, или компьютеров, или кухонных раковин? Формы, которые по своей природе были бы более эффективными и более человечными?

### **Они медленные, нечувствительные и негибкие**

Иерархии медленно ползут, пока бойкие небольшие организации танцуют вокруг них, кусая их за пятки. Иерархии косны по своей природе, лишены воображения и неспособны к творчеству.

Правдивы ли эти стереотипы? Конечно, нет. Как показали другие, и как покажем мы дальше в этой книге, многие большие «динозавры» проявили себя очень проворными, гибкими, адаптивными и даже инновационными.<sup>6</sup> IBM? Nokia? Mitsubishi? GE? Intel? Более молодые гиганты, такие как Amazon.com и Dell? Раз эти и другие большие иерархии способны поступать так, возможно, в неудачах других не следует винить базовую иерархическую архитектуру.

На самом деле размер даёт крупным старым организациям преимущество, даже если речь идёт о чем-то, что обычно ассоциируется с небольшим размером. Большие иерархии *огромны*. Это значит, что они могут быть одновременно медленными и быстрыми, жесткими и гибкими, неповоротливыми и хорошо приспособляющимися. Большие организации могут позволить себе много небольших (для них) рискованных проектов, некоторые из которых окажутся неудачными. Подумайте, насколько менее опасно для большой иерархии сделать ставку на рискованный эксперимент, чем для небольшой начинающей фирмы. Проводя эксперимент, большая компания рискует только небольшой частью своих ресурсов. Для маленькой компании большой риск может стать последним.

### **Они противоречат демократическим ценностям**

Неизбежная потребность крупных организаций в иерархии и, следовательно, в органах власти противоречит эгалитарным ценностям демократического общества. Их требование, чтобы мы никогда не забывали, кто является боссом – даже если боссом являемся мы сами – доставляет беспокойство многим из нас. Оно просто не соответствует требованиям *liberte, egalite, fraternite*\*. Несоответствие служит постоянным источником раздражения. Организационные иерархии это не демократии. Мы можем притормозить авторитарный поезд организации и пытаться замедлить его ход еще больше. Мы можем уменьшать роль авторитарности и маскировать её... Но вряд ли мы сможем остановить поезд.

Организации нуждаются в гуманизме и творчестве, энергии и воображении мотивированных людей, но им также нужна иерархическая структура и прилагающиеся к ней контроль и ответственность. Эти противостоящие друг другу близнецы так же важны для больших организаций, как и пара «независимость – самодисциплина» для индивидуума.

### **Они не любят нас**

В то время как многие из нас пытаются избавиться от иерархий, иерархии пытаются избавиться от людей. Если бы иерархии могли мечтать, они бы мечтали о том, чтобы отделаться от нас. Подумайте,

---

\* Свобода, равенство, братство (фр.)

насколько более четко работали бы эти гиганты, если бы не было всех этих жалоб, требований и бездельничанья, исходящих от нас, люди! Мы вечно опаздываем на работу, совершаем чудовищные ошибки, увольняем без предупреждения, заболеваем, воруем карандаши компании или используем ее компьютеры в личных целях

Естественно, большие иерархические организации клянутся направо и налево, что любят нас. Они устраивают корпоративные шашлыки и покупают алкоголь для праздничных вечеринок. Они придумывают PR лозунги вроде «Люди – это наше главное богатство». Но будьте осторожны! Точно так же, как мы постоянно ищем альтернативу иерархиям, иерархии всегда стараются найти альтернативу нам. Они хватаются за любую новую технологию, которая помогла бы им избавиться от нас – ненадежных, вечно создающих проблемы «человеческих ресурсов»

Здесь повторяется проблема зависимости, только в обратную сторону. Мы зависим от иерархий, но иерархии тоже зависят от нас. Мы притворяемся друзьями наших организаций, потому что нам нужна наша работа, но и наши организации так же притворяются нашими друзьями, потому что им нужны наши руки, ноги и иногда наши головы. Зависимость является взаимной, однако власть обычно находится на одной стороне.

Вторая странность мы, люди, стараемся вырваться из тисков иерархий, но мы также активно сопротивляемся, когда они пытаются освободить нас. С давних времен мы ведем неумолимую борьбу за сохранение права работать в этих структурах, которые мы открыто ненавидим. И мы боремся еще сильнее, когда они собираются отпустить нас.

### **Даже для босса они имеют отрицательные стороны**

Рассматривая человеческие недостатки иерархических организаций, легко забыть о том, что люди на нижних ступеньках – не единственные их жертвы. Те, кто находится наверху, могут пользоваться огромными благами, но им тоже приходится платить иерархии свою долю человеческих издержек. Для того чтобы сохранять власть, лидеры иерархий должны разделять власть. Разделение власти или полномочий может быть опасным, особенно в отношении непосредственного окружения императора. Доверенные лица и закадычные друзья, приближенные кверху, могут использовать (и часто используют) переданную им власть для подстрекания интриг и заговоров. Таким образом, короли,

султаны, президенты и CEO должны платить за свою власть валютой своей личной безопасности. От Юлия Цезаря до современных корпоративных вождей могущественных лидеров свергали не внешние враги, а их собственные соратники-предатели. Добавьте к этому тот факт, что лидерам редко удается избежать широкой известности, которая наряду со славой и звездным статусом может повлечь за собой нежеланное внимание и даже физическую опасность. В Италии руководители высшего ранга беспокоятся о своих надколренных чашечках. В Мексике многие из осторожности меняют свои маршруты на работу и с работы. Саддам Хуссейн, как русские цари, каждую ночь спал в разных местах. Правильно сказал Шекспир «Нет покоя голове в венце»\*

Нахождение на вершине сопряжено с психологическими, а также физическими опасностями. Иерархии постоянно поражают своих лидеров ужасными душевными заболеваниями. Находясь на вершине пирамиды, можно проникнуться манией величия, удариться в жестокие и кошмарные поиски бессмертия или оказаться во власти параноидального страха перед несуществующими врагами. Первый император Китая построил огромные терракотовые армии, чтобы обеспечить свою власть в загробном мире. Он посылал корабли, полные детей, в морские путешествия в один конец в поисках своих воображаемых островов бессмертия. Железная пята Саддама Хуссейна должна была обеспечить его наследие и богатство его семьи. Председатель Мао под конец жизни почувствовал необходимость укрепить свою власть проведением совершенно безумной культурной революции. То есть, хотя иерархии могут возвеличивать своих лидеров, они также могут превращать их в испуганных и вселяющих ужас психических больных, особенно если они слишком долго остаются у власти.

Именно по этим причинам – как рациональным, так и иррациональным – иерархии продолжают преследовать – одновременно поддерживая – нас.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Зависимость, как показала эта глава, является главной причиной нашей ненависти по отношению к иерархическим организациям и основой того, почему мы сохраняем им верность. Зависимость порождает

---

\* Цит. по В. Шекспир. Король Генрих IV. Пер. Б. Пастернака.



двойственное отношение. Как это ни парадоксально, но мы, наверно, любили бы иерархии гораздо больше, если бы могли просто ненавидеть их. Но мы не можем. Положительная сторона двойственного отношения все время проникает сквозь наши протесты. Мы ненавидим иерархии и хотим, чтобы их не было, но мы хотим, чтобы они продолжали заботиться о нас. Эта путаница раздражает, особенно потому, что иерархии относятся к нам точно так же. Они хотят избавиться от нас, но на данный момент неприятные человеческие существа являются их самым ценным ресурсом. Вот это отношения! Очень напоминает некоторые непростые браки. Он и она терпеть не могут друг друга, но и жить порознь тоже не могут.

Не только зависимость заставляет нас ненавидеть иерархии. Те из нас, кто работает в них, жалуются на многое другое. Писатели и карикатуристы изображают иерархии глупыми, жестокими или совершенно бесполезными. Серьезные исследователи иерархий дают похожие оценки и предоставляют доказательства в поддержку своих утверждений. Жалобы на иерархии можно разделить на четыре категории. Во-первых, иерархии негуманны. Во-вторых, они неэффективны. В-третьих, они антидемократичны. В-четвертых, они являются рассадниками безнравственности. Каждое из этих заявлений в некоторой, хотя и не в полной, степени правильно, и ни одно из них не сможет заставить нас объявить иерархии вне закона, даже если бы мы знали, как это сделать, и даже если бы мы этого хотели.

Глава 2 приводит некоторые причины того, почему мы не уничтожаем иерархии. Она обращается к положительному аспекту нашего двойственного отношения; рассматривает, почему и как мы помогаем иерархиям существовать, и почему мы поддерживаем и поощряем их, одновременно ведя против них войну. Она также отмечает некоторые практические причины широкого распространения иерархий.

## Почему иерархии продолжают существовать

**Е**сли иерархии обладают таким количеством недостатков в том, что касается человечности и производительности, тогда почему они все еще здесь? В конце концов, организационные иерархии строятся и населяются людьми. Но даже в нашем демократическом обществе и в наш век высокотехнологичной информации мы не только миримся с иерархиями, но и продолжаем создавать новые. И почему многие из нас – свободные, независимые человеческие существа – проводят большую часть своей жизни запертыми в этих пирамидальных камерах пыток?

Почему пирамиды? Почему бы нам не преобразовать наши организации, скажем, в цилиндры, или футбольные мячи, или рыболовные сети, или окружности? В направлении последнего – кругового устройства – была предпринята, по крайней мере, одна осмысленная попытка, и хотя это пробовали в нескольких организациях, такая (как и многие другие) экспериментальная форма так и не смогла заменить собой иерархию.<sup>1</sup>

## НЕ ВАЛИТЕ ВИНУ ЗА ИЕРАРХИИ НА ПЛОХИХ ПАРНЕЙ

Вот простой ответ на вопрос «зачем нужны иерархии?», но он не годится. Давайте винить во всем богатых и влиятельных! Иерархии нужны им, чтобы становиться ещё богаче и влиятельнее. Египетские фараоны строили пирамиды, чтобы обеспечить свою власть в следующей жизни. Некоторые считают, что современные фараоны строят организационные пирамиды с той же параноидальной целью. Промышленные магнаты возводят великие человеческие пирамиды, чтобы разместить в них свои эго, жадные до власти, и обеспечить свое наследие, а также колоссальные земные блага прямо сейчас. Огромные иерархии – не более чем «проекты бессмертия» современных организационных императоров.<sup>2</sup>

Для некоторых критически настроенных критиков такой ответ очевиден. Разве любая диктатура не есть жёстко контролируемая иерархия? Разве абсолютные монархии не характеризовались иерархической вертикалью власти? И разве не являются гигантские организационные иерархии их современными аналогами? «Эгоистичные лидеры и авторитарный стиль принятия решений» никуда не делись из нашего, современного мира.

Сегодня, в эпоху CEO, пекущихся лишь о своих интересах, эти старые сетования могут даже содержать в себе долю истины. Но это не очень веский довод. Если бы не было алчных, жаждущих власти CEO, исчезли бы корпоративные иерархии? Вряд ли. Алчность и жажда власти, конечно, вносят свой вклад в поддержку человеческих иерархий. Также верно и то, что люди, наделённые большой властью, обычно хотят сохранить её, и что многие лидеры используют свои иерархии для удовлетворения личных целей.

Однако заметьте – мы можем привести более веские доводы в пользу противоположного мнения. Вместо того чтобы винить плохих парней в существовании иерархий, давайте винить иерархии в существовании плохих парней. Власть действительно развращает. И, устроившись удобно на вершине большой иерархии, мало кто из руководителей высшего звена добровольно захочет слезть с неё.

Но дело всё-таки не в плохих парнях. Некоторым хорошим парням, находящимся на вершине, удаётся сохранять целостность своей личности несмотря на развращающее влияние иерархии. На самом деле иерархии не являются исключительной собственностью каких-либо парней, хороших или плохих. Как мы постараемся показать далее,

они распространены во многих других системах точно так же, как и в человеческих, и даже в системах, где вообще нет *никаких* парней.

Таким образом, вот несколько других, возможно, более реалистичных ответов на вопрос, почему продолжают существовать человеческие иерархии, и почему даже такие люди, как мы с вами, продолжают работать в них. Так что на этот раз, Мистер и Миссис Менеджер, подумайте о *положительных* аспектах вашей работы, таких как зарплата и новогодние вечеринки, а также более глубоких, фундаментальных вещах. Что получаете *вы*, работая в большой иерархической организации?

## **ИЕРАРХИИ ПОЗВОЛЯЮТ НАМ КОРМИТЬ СВОИ СЕМЬИ**

Мы миримся с многочисленными недостатками иерархических организаций просто потому, что нуждаемся в работе. Естественно, даже если бы организации, в которых мы работаем, не были иерархическими, нам всё равно нужна была бы работа. Но они иерархичны, и одна из причин, почему мы терпим причиняемую ими боль, – в том, что они платят нам. В соответствии с опросом, проведенным аналитической группой Conference Board, в 2002 году около половины американцев не любили свою работу, и количество таких людей росло, а не уменьшалось.<sup>3</sup> И всё же мы не хотим, чтобы эти денежные источники иссякли. Мы можем протестовать, организовывать профсоюзы, принимать законы и пытаться удерживать иерархии в узде разными другими способами, но мы на самом деле не хотим убивать их. Это все та же проблема двойственности отношения и зависимости, на этот раз – с практической точки зрения. Мы трудимся в иерархических организациях, потому что любим есть. Мы можем скрепя сердце соглашаться на понижение зарплаты, когда наши организации испытывают неприятности, как это сделали пилоты и другие специалисты, чтобы помочь своим авиакомпаниям выжить после 11 сентября. Как альтернативный вариант безработица гораздо менее привлекательна, чем нелюбимая работа.

## **ИЕРАРХИИ УДОВЛЕТВОРЯЮТ НАШИ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПОТРЕБНОСТИ**

Иерархии вызывают у нас досаду, но мы изо всех сил стараемся быть принятыми в них. В каком-то смысле это делает нас добровольными сообщниками иерархий. Иногда, правда, нас обманом завлекают

в организации против нашего желания. Помните свой первый день в школе? Было бы гораздо приятнее остаться дома с мамой и мягкими игрушками. И если, будучи юношей, вы оказались призванным в армию, ваш первый день в казарме тоже не был очень радостным.

Но большую часть жизни нас не тащат в школу и не отправляют на флот. Гораздо чаще мы довольно активно сами пытаемся поступить в университет или на работу в Starbucks, BP, Honda или Citibank. Мы, как и многие другие, добровольно идём работать в иерархии. А попав туда, не очень-то стремимся уйти. Мы можем переходить из иерархии в иерархию, но мало кто решится полностью выйти из этой системы.

### **Иерархии предоставляют лестницы наверх**

Иерархии предлагают нам лестницу достижений, и возможность карабкаться, в соответствии с чётко определенным маршрутом, к статусу и богатству. Окончив школу – то есть одну иерархию – многие из нас ищут работу в другой, то есть место, где можно «продвинуться». Иерархии выставляют указатели продвижения наверх. В иерархиях клерки могут стать руководителями департаментов, капралы – сержантами, а приходские священники – епископами. Иерархии – это основные арены, на которых мы разыгрываем свои потребности в достижениях.

Тема индивидуальных достижений, возможно, является особенно важной в нашей классической американской саге. Это история, которую вновь и вновь рассказывают нам американские старейшины. Вот как обобщил это в 1850-х годах Авраам Линкольн:

*Среди нас нет постоянного класса наемных работников. Расчётливый новичок, не имеющий ни цента, какое-то время работает за зарплату, откладывает деньги, на которые покупает себе орудия производства или землю и затем нанимает себе в помощь следующего новичка. Если кто-то продолжает жить в положении наёмного работника, это происходит не по вине системы, а по причине зависимой натуры, предпочитающей такой образ жизни, либо недалёковидности, либо какого-либо несчастья.<sup>4</sup>*

Сегодня сложно следовать наставлениям Линкольна. Изменилось соотношение между реальностью и мифом в этой, теперь уже международной, саге. Многие из нас продолжают жить в положении «наём-

ных работников». Но идеалы независимости, которые проповедовал Липколы, и сейчас достаточно реальны, чтобы вдохновлять и поощрять нас карабкаться к вершине иерархических пирамид, они всё так же живы во многих промышленно-развитых странах, манящих к своим берегам толпы страждущих иммигрантов.

Не каждое общество вплетает тему достижений в ткань своей культуры. Некоторые внушают своей молодежи, что продвигнуться можно только благодаря случайному везению. В других основные пути прокладываются благодаря семейным отношениям или связям. Но в современных демократиях большинство из нас учатся желанию карабкаться, а иерархии предоставляют для этого удобные лестницы.

Но в чем же заключается путь наверх? Взаимоотношения между иерархиями и человеческой потребностью в достижениях заслуживают дополнительного анализа. Прежде всего, многие из нас уже не начинают свой путь с самых нижних ступеней иерархии. Сначала мы получаем степень бакалавра или MBA и затем попадаем на средний уровень лестницы успеха. А некоторые представители специфических видов деятельности предпочитают карабкаться по нетипичным лестницам. Например, многие ученые и технологи не сочли бы «продвижение» на административную позицию настоящим продвижением по службе. В период своего расцвета компания Bell Laboratories настолько серьезно подходила к этому вопросу, что её руководство всегда назначало ученого на пост руководителя по административным вопросам. Этим они обеспечивали то, что научные сотрудники компании определяли степень успеха организации и что административная часть оставалась младшим партнером в установлении критериев успеха.

Академические иерархии тоже довольно нетипичны. В американских университетах, как и в некоторых других странах, существует всего три учёных звания. Молодые учёные могут вырасти из доцента в адъюнкт-профессора и, наконец, в постоянного профессора, причем многие достигают этого звания к сорока годам. После чего профессора остаются в этом звании на протяжении ещё тридцати лет. Более высокого звания *не* существует. Получившие профессорское звание учёные не могут быть уволены, если только они не совершат чего-либо вопиющего. Что касается зарплаты, она может потихоньку расти, однако нет никаких опционов или каких-либо других благ, кроме, возможно, авторских гонораров за редкую книгу, ставшую бестселлером. Естественно, профессор может стремиться стать деканом или

президентом колледжа. Но это скорее всего будет расцелено как переход из академической иерархии в административную, с одной лестницы достижений на совершенно другую.

Что «мотивирует» этих людей после получения звания постоянного профессора, когда уже некуда карабкаться, а впереди ещё три десятилетия? Неужели постоянные профессора просто «тусуются» в преподавательском клубе, по многу раз пересказывая свои лекции десятилетней давности? Да, кое-кто поступает именно так. Но большинство ведёт себя по-другому. Их тоже укусила муха достижений, поэтому, испытывая давление коллег, они строят собственные лестницы. Они трудятся над разрешением своих интересных (иногда интересных только им) проблем и проблем, родившихся из этих проблем, и проблем, родившихся из этого. Признаки, описывающие продвижение по этим наполовину частным лестницам, почти никогда не определены, но они могут быть чрезвычайно привлекательными.

Многочисленные лестницы достижений вполне соответствуют нашей притче, основанной на принципах меритократии. «Работайте упорно, молодой человек, и независимо от вашего происхождения или родословной вы тоже сможете достичь вершины». Эта история всё ещё правдива. Упорный и качественный труд действительно помогает нам карабкаться по лестницам успеха. Иерархии также вполне соответствуют вызывающему больше тревоги постулату, утверждающему, что успех *заслуживает* того, чтобы быть основной жизненной целью человека. Организационные иерархии придают этой идее практический смысл. Они расставляют четкие указатели на пути вверх. Повышения в должности, прибавки к зарплате, бонусы, опционы и разнообразные дополнительные доходы служат ярко горящими сигналами для тех, кто решил сделать подобный успех своим основным приоритетом. И мало кто из нас, даже сегодня, оспаривает справедливость такой полной ориентации на достижения.

### **Иерархии помогают нам самоопределиться**

Работа в иерархической организации даёт нечто гораздо более важное, чем возможность карабкаться вверх. Подобно нашим семьям, общинам и религиям, наша работа помогает нам самоопределиться, поднять свой флаг. Наше положение в иерархии помогает определить наше место в мире, – а ведь каждому нужно свое место. Беглого просмотра некрологов в сегодняшней газете достаточно для того, чтобы

увидеть, до какой степени нас определяет наше положение в иерархии. Это положение говорит всему миру – и нам самим – что мы *важная персона*, а не *пустое место*.<sup>5</sup>

Вот вам простой тест: напишите быстро – первое, что придёт в голову – три коротких ответа на вопрос: кто вы?

Имеет ли отношение хотя бы один из ваших ответов к вашему положению в иерархической организации?

Подумайте, что вы *ощущаете*, когда вас лишают вашего положения в иерархии, понижают по службе, или когда вы много месяцев сидите без работы. Потеря источника дохода – это всего лишь часть проблемы и зачастую лишь малая ее часть. Здесь речь идет о чувстве собственного достоинства – роли человека в обществе, его самоидентификации. В нашей индивидуалистичной, пробивной культуре безработица это почти грех. Чтобы сохранить ощущение собственной ценности, у человека, не имеющего работы, должно быть огромное самомнение. Управленцы, которых освободили от должности не по их воле, в процессе поиска новой работы должны придумывать красивые истории в свою защиту. Они понимают, что потенциальные работодатели могут воспринимать их как людей неустойчивых, не обладающих властью и даже не заслуживающих уважения просто потому, что у них нет работы. Только очень молодые и очень старые могут позволить себе роскошь приличной безработицы. Но для очень старых все же очень важно, чтобы мир знал, что они были директорами подразделений в ВР, или менеджерами в Starbucks, или профессорами в Стэнфорде. Мы цепляемся за иерархии, потому что наше место в иерархии является основным индикатором нашей социальной ценности, как бы справедливо или несправедливо это ни было.

Для многих из нас, и, возможно, особенно для американцев, работа превратилась в нечто большее, чем индикатор того, кем мы являемся. Она стала центральным фокусом нашей жизни. В 2000 году американцы работали примерно на триста пятьдесят часов больше, чем европейцы.<sup>6</sup> Это больше почти на девять сорокачасовых недель. Подобную заикленность на работе вряд ли можно считать чем-то положительным. Как отметила Джоан Чиулла, «Почему мы доверяем одному из самых ненадежных общественных институтов удовлетворять наши социальные, духовные и психологические потребности? Нет никакой логики в том, чтобы верить настолько значительную часть нашей жизни в нестабильные руки наших работодателей».<sup>7</sup>



## **Большие иерархии дарят нам иллюзию безопасности**

Иерархии создают желанную, хотя и ложную, иллюзию того, что они будут защищать и оберегать нас от перипетий неспокойного мира. Другие структуры тоже могли бы делать это, однако делают это именно иерархии. Эта иллюзия является одной из положительных сторон зависимости.

Эта гарантия безопасности уже не так надежна, как раньше. И все-таки кажущаяся надёжной работа в крупной организации остается мощным поводом убедить себя в собственной безопасности, в том, что нам есть куда идти каждое утро, что мы и дальше будем регулярно получать свою зарплату. Уютно устроившись в щедром лоне Матери Иерархии, мы подтверждаем свою индивидуальность и утоляем свою экзистенциальную тоску. По крайней мере, так чувствовали многие из нас, пока не было разрушено неразрушимое 11 сентября 2001 года, не взорвался Enron и не развалился Andersen. Тогда мы увидели реальность и поняли, что слишком многое воспринимали как само собой разумеющееся.

## **Иерархии упорядочивают нашу жизнь**

Работа в иерархии делает нашу жизнь упорядоченной. Она создает рутину и регулярность. Нам это необходимо. Мой друг, уйдя на пенсию, занялся разведением коз. «Почему козы? – однажды спросил я его. – Ты же городской парень. Я не знал, что ты можешь отличить козу от овцы». «Я занимаюсь козами, – сказал он, – потому что их надо регулярно доить. Благодаря им у меня есть повод просыпаться по утрам».

Моему другу, как и многим из нас, было необходимо быть нужным. Он больше не был нужен своей компании, поэтому он нашел тех, кому он был нужен – коз. Без них он мог оказаться, как многие пенсионеры, в состоянии морального разложения.

Некоторые лидеры, включая и некоторых не очень любимых, используют эту потребность человека быть нужным. Они понимают, что хотя, требуя всеобщего соответствия, иерархия противоречит некоторым человеческим потребностям, она в то же время удовлетворяет другие потребности, включая потребность в порядке и принадлежности. Эти социальные потребности проявляются везде и во всём, в наших клубах, общинах, землячествах, ассоциациях, любительских командах и в тысячах других объединений. Давным-давно молодой француз Алексис де Токвиль в своем классическом труде «Демократия

в Америке» отметил склонность американцев всегда мгновенно объединяться в различные группы.<sup>8</sup> Действительно, если мы поищем в Интернете информацию о де Токвиле, мы найдем американскую добровольную организацию, чья основная цель состоит в чествовании де Токвиля. Эта склонность к организации уже, естественно, не является исключительно американской. Она проявляется во всех более-менее демократических обществах.

### **Иерархии оценивают нас**

Иерархии оценивают нас. Они сообщают нам, насколько мы хороши или плохи и становимся ли мы лучше или хуже. Эти оценки зачастую необоснованны, а еще чаще – несправедливы. И, тем не менее, мы хотим, чтобы нас оценивали – смелое утверждение, которое наверняка вызовет у некоторых протест.

Как может этот человек утверждать, будто мы *хотим*, чтобы нас оценивали? Я *ненавижу*, когда меня оценивают. В школе нам ставили отметки (вот именно – *отметки*; они пометили нас на всю жизнь!) по принципу нормального распределения\*, так что даже если все напряженно учились, кто-то должен был провалиться. Теперь в компании они оценивают нас по кварталам, поэтому как бы ни старались люди в четвертом квартале, они, скорее всего, не смогут выбраться из него. Я ненавижу эту часть своей работы. Быть оцениваемым очень болезненно, а еще более болезненно давать негативную оценку кому-то другому. Вся эта система оценок как-то не выглядит очень правильной. Мы хотим, чтобы нас оценивали? Вздор! Так можно дойти до того, что родителей попросят оценивать своих детей – да еще и по принципу нормального распределения!

Многие из нас думают таким образом. Нам некомфортно сознавать, что некоторым людям дано право принимать решения о ценности других людей. Этим правом обладает Бог, а не заместитель вице-президента моей компании.

Мы делаем всё возможное, чтобы избежать получения (или выставления) *негативных* оценок. В американских компаниях стенания по поводу оценки деятельности – это почти что национальный способ времяпрепровождения. Эти оценки, особенно те, в которых есть хотя

---

\* On a curve – принцип выставления отметок, когда все результаты размещаются по кривой нормального распределения, и определенный процент участников получает «отлично», «хорошо» и т.д. (то есть все не могут получить одинаковую отметку).

бы небольшой намек на отрицательность, порождают вопли про геста у тех, кто дает оценку и тех, кого оценивают. Спросите у профессоров, что они ненавидят даже больше, чем выставление оценок за работы. Ответ: необходимость выслушивать жалобы студентов на свои оценки. Старшие по званию находят любые способы отложить или ловко обойти беседы, во время которых надо давать обратную связь и оценку. Когда я служил на флоте, среднее значение «отчета о пригодности» постепенно стало таким высоким, что мы пытались провести различия между оценками 98 и 99 из 100 возможных.

Может, именно поэтому сотрудники HR служб ежегодно придумывают новые, гарантированно безболезненные технологии аттестации. Новая версия, утверждается в меморандуме, должна повысить обоснованность оценки и сделать сам процесс свободным от стресса. Однако эти методы никогда не работают. Так что вой продолжается.

Тогда как же может человек, находящийся в здравом уме, утверждать, будто мы *хотим*, чтобы нас оценивали? Вот вам ответ у людей: есть потребность в достижениях. По этой статье все менеджеры, от контролеров до CEO, вероятно, сильно превосходят остальное население своих стран. Людям свойственно соперничество, особенно мужчинам. За двадцать лет исследования в сфере стилей достижения с участием более 20 000 менеджеров обоих полов со всего мира было обнаружено лишь одно устойчивое различие между полами. Мужчины повсюду получают больше баллов, чем женщины, по стремлению конкурировать (одному из девяти стилей достижений). Однако женщины-менеджеры получают по стремлению конкурировать больше баллов, чем женщины, не занимающие управленческие позиции.<sup>9</sup> То есть менеджеры по природе своей соперники, а соперникам нужны мерилка. Джо хочет знать, что он умнее Мэри или лучший маркетолог, чем Сэм. Наше это нуждается в таблице успеваемости. Мы хотим, чтобы нас измеряли и оценивали, даже если эти меры несовершенны и редко доставляют нам удовольствие. Единственное, что может вызвать больше бешенства, чем существующая процедура оценки, это полное отсутствие вообще какой-либо процедуры.

К тому же, у организаций нет другого выхода, кроме как производить оценку. По мере приближения к вершине пирамида сужается. Эта конструкция заставляет организации выбирать и отбраковывать. Они должны обосновывать свои решения, касающиеся распределения зарплаты, повышений и других вознаграждений. Поэтому они всерьез

воспринимают свои сомнительные измерения и соответствующим образом распределяют повышения и бонусы. Это справедливо, не так ли? Гораздо лучше, чем повысить вас потому, что вы зять начальника. И хотя мы брюзжим и ворчим, многие из нас покупаются на эту игру в оценки.

## **Иерархии подходят нашему индивидуально-ориентированному обществу**

Соединенные Штаты, как и многие другие страны, это не просто общество, нацеленное на достижения; это общество, нацеленное на достижения и сконцентрированное на индивидууме.

Подобное утверждение может показаться глупым. Например, как могут быть «сконцентрированными на индивидууме» военные иерархии, требующие полного единообразия? Армии (а также некоторые компании) делают все возможное, чтобы лишить своих новобранцев индивидуальности. Они делают всем одинаковые стрижки и одевают всех в одинаковую форму, чтобы поддержать единообразие и подавить проявления индивидуальности.

Иерархии несовместимы ни с индивидуализмом, ни с индивидуальностью. Армия и большинство других иерархических организаций полностью уничтожают и то, и другое. И в то же время иерархическая конструкция вполне соответствует общему мнению о том, что каждый человек должен проложить свой собственный путь, – *при условии, что он играет по правилам организации*. Иерархии предлагают идеальную площадку для индивидуальных достижений, даже когда требуют единообразия. В самом деле – они делают единообразие необходимым условием достижений. За редким исключением люди должны соответствовать общественным стандартам прежде, чем им позволят проявить свою индивидуальность.

Иерархические организации – это идеальные ромбы\* для игры с общими ценностями, которым нас научили в детстве. Они устанавливают правила игры. Они определяют базы. Они расчерчивают штрафные линии. И они ведут счет каждому хиту, очку и ошибке\*\*. Фактически американский бейсбол может служить отличной метафорой для описания нашего общества, которое одновременно поддерживает как соответствие групповым стандартам, так и индивидуальные

---

\* Ромб – форма поля для игры в бейсбол.

\*\* Базы, хиты, очки – бейсбольная терминология.

заслуги. Покойный Барт Джаматти, бывший президент Йельского Университета и бывший уполномоченный в американской высшей бейсбольной лиге, очень красноречиво описал эту ситуацию:

*Бейсбол так хорошо подходит Америке, потому что он олицетворяет столь любимое нами взаимодействие между индивидуальным и групповым и потому что он выражает наше стремление к законности, в то же время позволяя нам испытывать недовольство по отношению к законодателям. Бейсбол, игра авантюристов, придает огромное значение роли индивидуума. . . Но хотя значение индивидуальной роли никогда не теряется, на первом месте в конце концов выходит слаженность хореографии команды. . . Последовательные взаимодействия среди игроков на поле расширяются в бесчисленном множестве направлений. В гуще этих коллективных действий попадание по мячу, занятие базы и индивидуальная инициатива уступают место коллективному нападению, актам пожертвования или сотрудничеству. . . Где бы он ни находился – в нападении или в защите – виртуоз включается в ансамбль.<sup>10</sup>*

Больше всего мы восхищаемся именно самыми лучшими индивидуальными игроками – теми, кто соответствует общим стандартам; но иногда прекрасный спортсмен оказывается несоответствующим, то есть не командным игроком. Тогда мы вынуждены с риском балансировать между восхищением и неодобрением, как это было с бейсбольными фанатами по отношению к таким выдающимся, но очень «трудным» игрокам, как Тед Уильямс, Роджер Марис и, в особенности, Тай Кобб. Одновременно с написанием этой книги разворачивается скандал вокруг Пита Роуза, первоклассного хиттера, но в то же время общепризнанного лжеца и игрока в незаконные азартные игры.

## **ИЕРАРХИИ ПРОДОЛЖАЮТ СУЩЕСТВОВАТЬ ПО ПРАГМАТИЧЕСКИМ ПРИЧИНАМ**

До сих пор в этой главе приводились главным образом психологические причины стойкости иерархий. Мы поддерживаем иерархии, потому что они удовлетворяют многие наши потребности и смягчают многие наши опасения. Но как иерархии вообще оказались там? Кто или что поместил их туда? Исчезли бы они, если бы мы не поддерживали их? Ни за

что. Они слишком полезны, чтобы совсем от них отказаться. Простые практические силы рождают иерархии и продолжают укреплять их.

Существует по крайней мере два вида таких практических сил. Первые – это эффективность. Иерархии продолжают оставаться стандартом в больших организациях просто потому, что они эффективны. Не смейтесь! Иерархии действительно довольно эффективны, а склонные к соперничеству менеджеры придают эффективности большое значение. Второй вид представляет собой пару сил – размер и возраст. Эти два вида сил – стремление к эффективности плюс рост и взросление постоянно превращают неиерархические организации в иерархические, а также защищают старые иерархии от хищных соперников.

### **Иерархии эффективны**

Если большие компании хотят выжить в нашей конкурентной среде, они должны быть по меньшей мере так же эффективны, как и их конкуренты. Иерархическая структура помогает им добиться достаточной эффективности, чтобы делать свою сложную работу. Если бы конкуренты нашли другие, более эффективные неиерархические формы, большинство иерархий уже не были бы иерархиями.

Это совсем не означает, что иерархии *чрезвычайно* эффективны. Им больше подходит определение демократии, данное Уинстоном Черчиллем: «Иерархия, возможно, самая плохая форма организации – за исключением всех остальных. Для больших и сложных человеческих организаций иерархии являются самым лучшим механизмом, может, даже единственно допустимым механизмом».

Утверждение, что иерархическая форма эффективна, обязательно заставит многих читателей закатить глаза к небу. Любои сотрудник любой крупной иерархии может попотчевать вас рассказами о ее неэффективности, а также проволочках, искажении информации и неразберихе. И, тем не менее, невзирая на море неразберихи, ненужных трат и оплошностей, иерархические системы являются эффективными структурами для выполнения масштабных и сложных задач, особенно по сравнению с имеющимися альтернативами.

Так что перед тем как с отвращением отложить эту книгу, увидев доводы в пользу эффективности, потратьте минуту, чтобы прочесть отрывок из одного из колониальных рассказов Редьярда Киплинга, написанных в конце XIX в. ритмизированной прозой. Это – редкая

хвалебная песнь в адрес иерархий и практический ответ на вопрос, почему иерархии продолжают существовать.

Рассказ называется «Слуги Ее Величества». В нём описывается грандиозное зрелище, устроенное наместником в Индии, чтобы произвести впечатление на приезжего эмира из Афганистана.<sup>11</sup> Для оформления этого красочного и повергающего в трепет шоу были собраны тысячи военных, тридцать духовых оркестров и бесчисленное количество упряжных животных. В конце рассказа происходит следующий диалог:

*Затем я услышал, как пожилой, седящий длинноволосый азиатский вождь, приехавший с Эмиром, задает вопросы местному офицеру.*

*«Скажите, – спросил он, – как было устроено это великолепное представление?»*

*И офицер ответил: «Был дан приказ, и они повиновались»*

*«Но разве животные так же умны, как люди?» – спросил вождь.*

*«Они повинуются так же, как люди. Каждый мул, лошадь, слон или вол подчиняется своему наезднику, наездник – своему сержанту, сержант – своему лейтенанту, лейтенант – своему капитану, капитан – своему майору, майор – своему полковнику, полковник – своему бригадному генералу, командующему тремя полками, бригадный генерал – генералу, который подчиняется Наместнику, который является слугой Императрицы. Вот как это делается».*

*«О, если бы так было в Афганистане, – сказал вождь, – там мы подчиняемся только своей собственной воле».*

«И именно поэтому, – заметил местный офицер, подкручивая свои усы, – ваш Эмир, которому вы не подчиняетесь, должен приезжать сюда и получать приказы от нашего Наместника».

Конечно, это яркое доказательство эффективности иерархии имеет свою оборотную сторону. Разве не должен читатель сочувствовать этому «пожилому, седящему длинноволосому вождю»? В отличие от колониального офицера он не является очередным звеном в длинной командной цепи. Он, независимое человеческое существо, не подчиняющееся ничьей воле, кроме собственной. Согласился бы он пожертвовать своей независимостью ради иерархической дисциплины Британского Господства? В этом отношении кредо афганца очень близко западному кредо индивидуализма – философии, которая извечно создаёт трудности для лидеров бизнеса. Заметьте, что, несмотря на

многочисленные попытки прекрасно организованных, иерархичных британцев, предпринятые в девятнадцатом веке, им так и не удалось установить контроль над плохо организованными афганцами. Это не удалось также и Советам в конце двадцатого столетия. Как не удалось и американцам в начале двадцать первого, когда создавалась эта книга.

Означает ли описание Киплинга, что при подготовке и проведении этого впечатляющего военного шоу все прошло гладко? Конечно, нет. Подготовка и проведение, наверняка, были наполнены обычными в таких случаях затруднениями, неувязками, случившимися в последнюю минуту, чересчур властными офицерами, неправильными подразделениями, оказавшимися в неправильном месте в неправильное время, и всеми другими проблемами и естественными потрясениями, которые присущи иерархиям. Но все сработало. А при взгляде со стороны казалось, что сработало чрезвычайно эффективно.

## **СУЩЕСТВУЮТ ЛИ ИЕРАРХИИ В НАШИХ ГОЛОВАХ?**

Некоторые читатели могут остаться равнодушными к доводам в пользу эффективности. Другим эти доводы могут напомнить навязчивых «рационализаторов» из далекого прошлого. Но на самом-то деле все мы являемся такими рационализаторами. Когда мы играем в крестики-нолики в первый раз, это интересно, по крайней мере, в течение нескольких раундов, пока мы не запрограммируем игру у себя в голове. Тогда игра становится довольно скучной. И, несмотря на это, большинство из нас не может удержаться, чтобы не запрограммировать ее. Точно так же мы не можем удержаться, чтобы не запрограммировать и другие, изначально плохо структурированные проблемы.

Мы, люди, не просто эмоциональные, чувствующие существа. Мы также способны мыслить. Но большинство наших жалоб на человеческие иерархии посвящены тем ужасным вещам, которые они совершают по отношению к нашим чувствам. Они расстраивают, сердят и унижают нас. Они несправедливо обращаются с нами, надоедают нам и помыкают нами.

Однако на когнитивном – интеллектуальном – уровне иерархии приносят больше пользы, чем вреда. Наша мыслящая сторона должна очень положительно относиться к иерархиям, потому что мы выбираем их почти автоматически. Почему? Потому что они являются разумными инструментами для упрощения сложных проблем.



Некоторые положительные стороны иерархического мышления были кратко изложены в следующей простой притче, однажды рассказанной лауреатом Нобелевской премии Гербертом Саймоном:

*Жили-были два часовых дел мастера по имени Хора и Темпус, которые изготавливали прекрасные часы. Оба они пользовались огромным уважением, и телефоны в их мастерских трезвонили постоянно – им всё время звонили новые клиенты. Однако Хора процветал, а Темпус становился всё беднее и беднее и, в конце концов, лишился своей мастерской. В чем же причина?*

*Часы, которые делали оба мастера, состояли примерно из 1000 деталей. Темпус изготавливал свои таким образом, что если одна пара была частично собрана, и ему приходилось отложить ее – например, чтобы ответить на звонок, – она тут же рассыпалась на части, и её нужно было собирать сначала. Чем больше клиентам нравились его часы, тем чаще они звонили, и тем труднее было ему найти спокойное время, чтобы без помех собрать каждую пару часов.*

*Часы, которые изготавливал Хора, имели не менее сложные механизмы, чем у Темпуса. Но он спроектировал их таким образом, что мог собирать отдельные узлы, состоящие примерно из десяти элементов каждый. Десять таких узлов можно было затем объединить в больший узел, а система, состоящая из десяти таких больших узлов, представляла собой законченные часы. Таким образом, когда Хора был вынужден отложить незаконченную пару часов, чтобы ответить на телефонный звонок, он терял лишь небольшую часть своей работы, и у него уходило значительно меньше времени на сборку каждой пары часов, чем у Темпуса.<sup>12</sup>*

Затем Саймон переходит к цифрам:

*Итак, если  $p$  равно примерно 0.01 – то есть имеется один шанс из ста, что часовщика прервут, когда он будет устанавливать в механизм новую деталь – тогда простое вычисление показывает, что Темпусу понадобится в среднем в четыре тысячи раз больше времени, чем Хоре, чтобы собрать одну пару часов.<sup>13</sup>*

Понятно, и Темпус, и Хора уже не занимаются своим бизнесом – Темпус из-за не очень рационального метода, который использовал

при сборке часов, а Хора – потому, что заработал достаточно денег, чтобы уйти на покой до того, как наступила эпоха электронных часов.

Следует заключить, что Темпус серьёзно нуждался в помощи. Он, скорее всего, был не очень умён. Но Хора тоже не должен был быть Эйнштейном, чтобы придумать свой более эффективный метод. Разве 99 процентов всех нас не смогли бы самостоятельно додуматься примерно до того же – собирать часы в иерархической последовательности? По сути, наш иерархический подход к решению проблем настолько широко распространён в повседневной жизни, что возникает необходимость рассмотреть вероятность того, что иерархичное мышление каким-то образом закодировано в человеческом мозгу (за исключением мозга Темпуса). Распространённое использование иерархий для того, чтобы собирать воедино отдельные части, похоже, является частью понятия «здравый смысл».

Моя мама, должно быть, верила в это. Когда мне было лет пять или шесть, я иногда терял пуговицы от своей рубашки. В таких случаях мама садилась в свое любимое кресло с корзинкой для рукоделия, а я стоял перед ней, пока она пришивала новую пуговицу. Но прежде, чем сделать первый стежок, она настаивала, чтобы я засунул палец в рот. Это было нужно для того, объясняла она, чтобы она случайно не зашила мой *шахель*\* – мой здравый смысл. Видимо, мама Темпуса пришивала ему пуговицы без пальца во рту. В самом деле, если у нас есть хоть какие-то внутренние способности к познанию, они обязательно должны включать *шахель*, чтобы догадаться, что иерархии очень полезны для многих вещей.

Иерархии Хоры это не те человеческие иерархии, которым посвящена эта книга. Его иерархии не включали сотен людей, составляющих в многоуровневые пирамиды. Такие иерархии, как в случае Хоры, то есть свободные от людей, не сталкиваются с проблемами власти, полномочий и зависимости. Эмоциональные и социальные затруднения, постоянно досаждающие менеджерам компаний, возникают только в человеческих иерархиях. Но представьте, что мастерская Хоры выросла в компанию из десяти или двадцати человек. Разве не применил бы он такой же подход, чтобы организовать их в человеческую иерархию? В этом случае он получил бы выгоды массового производства и – новые сложности, связанные с управлением человеческой группой.

---

\* Шахель (shachel или sachel) – здравый смысл (иврит).

Подобный иерархический способ мышления становится предпочтительным процессом, когда мы беремся за различные задачи средней степени сложности. набросок плана главы для этой книги – это иерархический процесс. Точно так же, как и планирование отпуска или строительство дома. Взятся ли бы кто-нибудь из нас построить модель корабля (или настоящий корабль) без иерархии? Разве не начали бы мы, абсолютно «естественно», с отдельных сборочных узлов – изготовления паруса, сборки корпуса, монтажа руля, сооружения небольшой спасательной лодки? Только после этого мы смогли бы собрать отдельные компоненты в более крупные узлы, а затем в еще более крупные. Сделали бы мы это по-другому, если бы собирали автомобили? Возможно, мы можем объединить маленькие группы в подразделения покрупнее, чтобы сделать работу более насыщенной и повысить продуктивность. Но даже тут обязательны иерархические шаги, которые необходимо предпринять. Такой иерархический процесс попросту основан на законах здравого смысла. Мы думаем в терминах иерархии, но мы не думаем об иерархии.

## **РАЗМЕР И ВОЗРАСТ ПРИВОДЯТ К ИЕРАРХИИ**

Вы наверняка заметили постоянный упор, который делается в этой книге на иерархиях в *больших* организациях. Дело в том, что далеко не все организации должны быть четко иерархическими. Небольшие начинающие компании могут быть созданы самыми различными способами, часто более продуктивными и удовлетворительными, нежели иерархии. Подобно молодым людям – а также некоторым пожилым – молодые организации могут быть гибкими. Они могут работать без обозначенных лидеров или в условиях коллективного лидерства. Они могут постоянно видоизменяться до тех пор, пока они (но не обязательно люди внутри них) остаются молодыми и небольшими по размеру.

Но если эти небольшие структуры хорошо делают свою работу, они выживают, а если они выживают, они почти наверняка вырастают, – появляется больше клиентов, больше сотрудников, более просторные офисы, более дифференцированные продукты и услуги. И им волей-неволей приходится взрослеть. Эти двое – рост и возраст – нечто вроде волшебника наоборот. Они превращают небольшие, эгалитарные, напоминающие шелковый кошелек организации в большие,

вроде свиного уха, иерархии\* и делают это, совершенно не спрашивая людей, населяющих их

С течением времени и по мере увеличения размера компании, иерархия обязательно незваным гостем является. В свободных, открытых небольших группах, где все принимают участие во всем, внедряется более жесткий контроль. Появляются специализированные роли и рутина, а также дифференциация полномочий, званий, вознаграждений, статуса и все остальные стандартные аксессуары иерархии.

Рост в особенной степени приводит организации к иерархии. Почему? Потому что увеличение размера чаще всего сопровождается повышением уровня сложности, а иерархии представляют собой отличные механизмы для работы в сложных условиях. Они не контролируют *все* сложные аспекты, однако помогают держать весь растущий «набор» людей и задач в состоянии относительного порядка.

Даже если они не увеличиваются в размере, сам факт старения почти всегда заставляет даже самые неугомонные маленькие компании «становиться организованными». Со временем небольшие эгалитарные организации становятся нестабильными. Возникают вопросы справедливости. Начинаются межличностные конфликты. Некоторые задачи становятся рутинными – зарплатные ведомости, доставленная корреспонденция, налоговые отчеты, файлы. Так что даже небольшие организации, почувствовав почву под ногами, начинают создавать несколько уровней иерархии. Они делают это не потому, что некоторые их члены хотят захватить власть, хотя и такое возможно. Они делают это, потому что таким образом можно экономно справиться с напряженностью и эффективно использовать энергию людей. Таким образом, чтобы избежать иерархии, небольшим организациям нужно совершить два довольно сложных трюка: они должны оставаться небольшими и они должны оставаться молодыми.

## **ПРИХОДИТ ИЕРАРХИЯ, УХОДИТ ГУМАНИЗМ?**

К сожалению, по мере того как иерархия закрадывается в молодые организации, их постепенно покидают страсть и энтузиазм. С ростом рутины пропадает воодушевление. А с иерархией приходят все те психологические и социальные проблемы, которые мы обсуждали

---

\* You cannot make a silk purse out of a sow's ear – из свиного уха шелковый кошелек не сошьешь (англ. пословица)

выше: недоверие, искаженные отношения и информация, борьба за территорию, межличностные и межгрупповые конфликты и так далее. Естественно, подобные проблемы способны свести на нет все предполагаемые преимущества иерархии. Ведь наряду с облегчением выполнения сложных задач иерархии также делают нас безликими. Они стремятся обезличить и формализовать организации, и ответной реакцией часто бывает сопротивление.

Вот вам общая, отвечающая здравому смыслу гипотеза о взаимоотношениях между размером организации и организационным гуманизмом. Назовем эту гипотезу «приходит иерархия, уходит гуманизм»: большие организации, как правило, более иерархичны и, следовательно, более безлики и зависимы от правил, чем маленькие. Значит, большие организации, при прочих равных, должны быть менее гуманистическими, чем маленькие.

Сегодня утром я попытался на скорую руку протестировать эту гипотезу. В качестве базы данных я использовал ежегодный список «100 лучших компаний-работодателей», приведенный в журнале *Fortune* за январь 2003 года<sup>11</sup>. Это было резко ограниченное распределение, однако я решил, что компании меньшего размера должны стоять ближе к началу списка, чем большие компании, даже среди этой элитной группы. Мое обоснование: небольшие компании, скорее всего, более «человечны», а более человечные компании скорее назовут среди лучших работодателей.

Результаты получились правильными (т.е. такими, как я и хотел): в лидирующих 10 компаниях среди 100 лучших работодателей в среднем работало по 7 802 сотрудника, а в последних 10 (позиции с 91 по 100) — в среднем по 15 642 сотрудника. Но поскольку одно или два больших числа могли легко исказить эти данные, я проверил медианные, то есть срединные значения. Результаты получились еще лучше! Среди 10 лучших компаний-работодателей медианное количество сотрудников равнялось 2 472. А среди последних 10 медианное значение было 11 631.

Вскоре, в январе 2004 года, пришел новый номер *Fortune*, и я повторил свой «эксперимент», получив еще более чистые результаты. Среди первых 10 компаний в списке 2004 года медианное количество сотрудников в США (список *Fortune* за 2004 год рассматривал сотрудников за рубежом отдельно) было 2 203. Для последних 10 медианное значение равнялось 20 243. Если бы существовал список 100 худших

компаний, было бы медианное количество сотрудников в 10 последних компаниях невероятно огромным?

Конечно, в списках лучших компании за 2003 и 2004 годы были и некоторые очень большие предприятия. Например, компания, ставшая первой в 2003 году, вовсе не карлик. Это Edward Jones, где работают 25 278 человек. На 72-м месте оказалась FedEx, самая большая компания в списке 100 лучших, с 172 569 сотрудниками. В 2004 году на первом месте была компания J M Smucker, в которой на территории США работают 2 585 человек. Однако IBM (72-е место, 140 859 сотрудников в США) и FedEx (96-е место, 175 592 сотрудника в США) также попали в список 100 лучших. Так что даже огромные компании могут оказаться в списке лучших работодателей.

Возможно, небольшие предприятия чаще называются среди лучших работодателей, потому что в небольшом коллективе сотрудники с большей вероятностью будут реальными, узнаваемыми людьми с уникальными личностными характеристиками, именами и лицами. Именно поэтому компания Hewlett-Packard (она, как это ни странно, не попала в сотню лучших из списка *Fortune* ни в 2003-м, ни в 2004-м, хотя занимала 10-е место в 1998 и 1999 годах) долгое время пыталась оставаться небольшой, даже продолжая расти. Если какое-либо подразделение вырастало до 1500 сотрудников, его делили на части. Сейчас большие компании используют множество разных способов, которые должны помочь им действовать так, будто они небольшое предприятие, несмотря на их огромный размер. Они делают это в попытке приобрести побольше темпа и энергичности, которыми характеризуются небольшие, более человечные организации, при этом не отказываясь от невероятных экономических преимуществ, гарантированных большим размером.

### **Парадокс управления с помощью обезличенных законов**

Вот где отчасти кроется парадокс: в национальных государствах, когда верховенство закона приходит на смену верховенству единого всемогущего монарха, мы, как правило, считаем перемены огромным рывком вперед от автократии к демократии. Именно это впервые в Новой истории отважились сделать новые Соединенные Штаты Америки, и мы до сих пор аплодируем им за это.

Однако в небольших эгалитарных, но растущих организациях введение эквивалента верховенства закона, то есть управления с по-

мощью политик, может стать толчком нас в другом направлении. Даже когда все согласны с политиками, последние могут вытеснить более менее неформальную, возможно, более эгалитарную форму совместного управления. Подобная формализация может подтолкнуть группу к обезличенным отдаленным отношениям, а также может повысить ограничение индивидуальной независимости.

Вначале мы можем считать изменения такого рода положительными, потому что они освобождают от хаотического беспорядка. Однако затем мы можем изменить свое мнение и посчитать, что те же самые изменения накладывают слишком много ограничений. Теперь нам приходится получать три подписи и писать формальные запросы, прежде чем предпринять даже самые простые действия. Подобные «правила» вначале могут вводиться в организациях в позитивных целях, в интересах справедливого распределения благ и повышения продуктивности, но более жестко регулируемые условия труда также уничтожают свободу и гуманизм.

Хотели бы мы или смогли бы мы организовать все по-другому? Деревня может обходиться мэром на полставки и одним полицейским, занятым неполным рабочим днем, однако следует ли Нью-Йорку или Лондону отказаться от своих правительственных структур с тем, чтобы их жители имели больше личного пространства? Не станет ли это поводом для несколько излишней «креативности»? Действительно ли мы хотим, чтобы большие организации управлялись совершенно неформально? Не понизит ли это степень нашей защищенности от внезапно возникшей автократии? В организациях нам нужны правила. Многие из правил, вызывающих у нас раздражение тем, что ограничивают нашу свободу, на самом деле – в более широком смысле – помогают сохранить ее.

## **МИР НАБЛЮДАЕТ ЗА НАМИ**

Почему иерархии продолжают существовать? Отчасти потому, что там, за воротами организации, есть большой мир. Наши внешние условия – не спящие собаки, лежащие неподвижно и не имеющие никакого отношения к делу. Там, снаружи, – своры свирепых питбулей, рычащих на организации, оказывающих на них давление, требующих, чтобы они жили по правилам и кодексам их общества. Там есть еще и фугасные мины. Правительственные проверки дремлют в ожидании невинных

нарушителей. Кроме них есть страшные финансовые рынки, хищные любители пощипываний, а также разнообразные группы давления. Есть и конкуренты, старые знакомые и новые, непредвиденные, которые внезапно появляются ниоткуда. И еще есть непрекращающийся приток инновации, как технологических, так и управленческих, которые каждая организация должна взять на вооружение, если она хочет идти в ногу с рынком.

Все эти силы постоянно держат организации. Даже если небольшая компания смогла бы спрятаться на необитаемом острове, рано или поздно ей пришлось бы реагировать на воздействие внешнего мира. Попытки сделать это наверняка подтолкнут растущие организации к иерархии, к системе внутреннего контроля, который перекрывает источники повышенной опасности, а также – случайно – перекрывает и все остальное.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В этой главе обсуждалось, почему иерархии продолжают существовать. Были выдвинуты как психологические, так и прагматические причины давней и непрекращающейся живучести иерархии. Например, человеческие иерархии – это психологические магниты, которые притягивают стремящихся к достижениям мужчин и женщин. Они вознаграждают нас не только деньгами, которыми можно расплатиться за аренду квартиры. Они дают нам возможность достичь власти, статуса и богатства, вскарабкаться по нашим хваленым лестницам успеха. Они выдают «карточки социальной принадлежности», чтобы поддерживать в нас иллюзию значительности и безопасности в небезопасном мире. Хотя мы жалуемся на негативные стороны жизни за иерархическими стенами – на скучную рутину, на вредных начальников и все остальное – мы в то же время действуем в сговоре с этими иерархиями, чтобы получить свою долю леденцов, которыми они размахивают перед нашим носом. Их требования соответствия и подчинения почти идеально подходят нашей морали индивидуальных достижений.

Иерархии также удерживаются на месте благодаря другим, более прагматичным причинам, по большей части не зависящим от их человеческих обитателей. Например, иерархии представляют собой прекрасные механизмы для работы в сложных условиях. Для организаций они имеют смысл отчасти по тем же причинам, по которым они



имеют смысл для людей, пытающихся решить сложную задачу. Рост и возраст также подталкивают организации к иерархизации. По мере роста организаций иерархия помогает им упростить свое существование. А по мере взросления организации создают иерархические рутины, чтобы сдержать рост издержек и повысить порядок.

По этим причинам, а также по некоторым другим, иерархии, скорее всего, останутся с нами. А для поддержания своей деятельности они будут по-прежнему нуждаться в клане менеджеров среднего звена. Мы жалуемся на иерархии, ругаем их, пытаемся убедить себя, что им конец. Но им не конец. Они будут существовать и дальше, потому что они защищают и вознаграждают нас, а также позволяют нам совершать достижения. Также они будут продолжать существовать, потому что они помогают нам осуществлять масштабную работу. И они будут увеличивать население по мере роста новых организаций. Кроме того, они сохранятся и по другим причинам, выходящим далеко за рамки этой книги, причинам, которые можно найти в таких несхожих сферах, как экономика и биология.

А теперь пора двинуться дальше вопроса о том, почему иерархии продолжают существовать. Мы рассмотрим, как развивались и изменялись большие организационные иерархии, и как эти изменения повлияли на жизнь и работу менеджеров среднего звена. Этому посвящена Часть Вторая.

100

101



# ИЕРАРХИИ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

**П**ервая часть этой книги задавала вопросы «почему» почему организационные иерархии, со всеми их недостатками, продолжают существовать? Вторая часть посвящена вопросам «как» как иерархиям удается оставаться в живых, несмотря на бурные социальные и технологические изменения, которые постоянно по-новому формируют мир вокруг них? Как иерархии справляются со всеми атаками, которые предпринимаются против них на протяжении десятилетий с целью сделать их более гуманными? Как изменились они сами? И как менеджеры среднего звена в этих организациях справляются со всеми теми противоречивыми изменениями, которых ожидают от них работодатели?

Глава 3 посвящена систематизации и гуманизации, двум разным подходам к организациям. Благодаря именно этим двум концепциям большие организации постоянно меняются на протяжении более ста лет. Противоречия между концепциями не разорвали организационные иерархии на части, а, напротив, помогли им приспособиться к постоянно

*меняющимся условиям. Кроме того, они продолжают держать в напряжении менеджеров среднего звена*

*Глава 4 рассматривает три основных изменения, стимулом для которых послужили сохраняющиеся между гуманизацией и систематизацией противоречия, изменения, которые помогали иерархическим организациям процветать, но также стали причиной многих сложных проблем Глава 5 анализирует, как большим иерархиям удается впитывать в себя разнообразные изменения и инновации и в то же время сохранять свою базовую структуру*

# Гуманизация иерархий против их систематизации

**Н**а протяжении десятилетий, скорее даже столетий, внутри и вокруг организаций тихо велась идеологическая война. Это была по большей части холодная война, хотя не единожды она становилась «горячей», в том числе с применением физической силы. Это была война между двумя противниками, двумя школами мысли; назовем их *гуманистическим* течением и *систематизирующим* течением. Они, возможно, отличаются друг от друга не так полярно, как я тут представляю, но большинство различий серьезны и вполне реальны. Со временем, конечно, воюющие стороны перемещались и изменялись, создавая новые альянсы и разрабатывая новое оружие. Иногда члены одной армии перебежали на сторону другой. Иногда представители флангов с обеих сторон собирались вместе в поисках поводов для прекращения огня. Однако две исходные идеологии практически не изменились и по настоящий день, так что битва продолжается.

## СТО ЛЕТ ПРОТИВОРЕЧИЙ

Гуманизация и систематизация – это две противоположные системы взглядов, два *мировоззрения*; два видения того, как нужно структурировать организации и управлять ими. Именно с помощью одной из

этих двух идеологических «линз», а иногда и двух сразу (одна линза в одном глазу, другая – в другом) организации оценивают меняющиеся условия и решают, как поступить с той или иной технологией, с тем или иным социальным переворотом.

### **Организации для людей или люди для организаций?**

Самое резкое и непримиримое противоречие между сторонниками гуманизации и систематизации можно, наверно, описать следующим образом: гуманистическое течение считает людей хозяевами, а организации – инструментами на службе у человека. Систематизирующее течение, напротив, считает организации хозяевами, а людей – одним из многочисленных ресурсов, служащих на благо организации. Совершенно нелогичным кажется то, что два столь противоположных мнения могут сосуществовать внутри одной большой организации, но на деле оказывается, что в них достаточно места, чтобы в течение длительного срока вмещать в себя множество подобных несовместимостей. Возможно, это происходит в связи с тем, что значительную часть времени гуманистическая и систематизирующая точки зрения существуют параллельно, не обращая внимания друг на друга.

Однако они периодически сталкиваются. Когда это случается, возникает буря, во время которой систематический подход почти всегда толкает организацию к большей иерархизации, а гуманистический подход – к меньшей. И где же происходят эти коллизии? Как мы увидим в Третьей Части, они происходят главным образом как раз там, где менеджеры среднего звена пытаются делать свое дело.

Эти две точки зрения сосуществуют не только «где-то там», в организациях. Они сосуществуют и в наших головах. Например, я считаю себя верным и явным сторонником гуманистического течения. Но все же логичный и здравый подход систематизирующей точки зрения просачивается в мою мысль достаточно часто, заставляя меня иногда голосовать за противоположную позицию, даже если это идет вразрез с социо-эмоциональным здравым смыслом моей гуманистической стороны. Невозможно отвергать всё то, за что борются представители каждой из сторон – гуманисты и системщики.

Вот еще некоторые характеристики каждого из этих двух течений:

- Гуманисты чувствительны к «мягким» сторонам жизни: доверию, эмоциям, отношениям, сопереживанию и воображению. Они всё

время думают и говорят об этих вещах. На уровне действий их интересы превращаются в программы налаживания связей между членами коллектива, мероприятия по построению команд, мотивационные семинары, тренинги чувствительности и департаменты организационного развития. Главная цель – личностный рост, улучшение морального климата, повышение мотивированности, поощрение креативности и усиление сотрудничества. На втором месте – повышение продуктивности и гибкости организации.

В отличие от этого системщики концентрируются на жёстких сторонах жизни: логике, последовательности, эффективности, дисциплине. Они увлекаются словами *строгость, факты и итоговый результат*. На уровне действий этот подход превращается в системы финансового и другого контроля, улучшенные методы оценки и планирования, а также чётко обозначенные границы полномочий и ответственности. Основное намерение этих структур – сделать организацию как можно более эффективной, быстро реагирующей на происходящее и продуктивной.

- Гуманистическое течение в своем желании максимально увеличить человеческую эффективность предпочитает дикие организационные сады. Они хотят выращивать разнообразные виды человеческой флоры, которые дадут цветы всех размеров и красок, каждый в соответствии со своей натурой – цветы на все времена года. Они хотят удобрять свой сад НЛЗ\*, чтобы каждый его обитатель смог максимально реализовать свой потенциал.

Сторонники систематизации, желающие максимально повысить эффективность организации, предпочитают упорядоченные сады в японском стиле, где каждое растение посажено в отведённом для него месте, каждое дерево аккуратно подрезано, направлено в определённую сторону, связано проволокой и имеет определённую форму. Они хотят формировать и направлять человеческое поведение таким образом, чтобы оно соответствовало их организационным структурам.

- Основное направление организационных усилий гуманистов – к радости, самореализации и продуктивности, достигаемой

---

\* НЛЗ – нежная, любящая забота; от англ. TLC – tender loving care.



с помощью свободно организованных неиерархических структур Гуманисты хотят освободить членов организации, чтобы выпустить наружу их (предположительно огромный) неиспользованный интеллектуальный и творческий потенциал, что даст людям ощущение смысла жизни, а организациям – эффективность

Системщики идут в другом направлении. Они считают людей одним из видов важных ресурсов организации. Сторонники системного подхода предпочитают контролировать, предвосхищать и регулировать поведение людей, то есть делать с людьми то, что они сделали бы с любым оборудованием – придавать им форму и настраивать их на специфические задачи, которые необходимо выполнить

- Гуманисты радуются человеческому многообразию, поскольку, по их мнению, многообразие это один из путей к организационной nirване. Именно благодаря многообразию личностей и групп можно максимально расширить границы творчества и других, не всегда четко определенных, вещей

Любители систематизации не в ладах с хаотичностью и непостоянством, сопровождающими многообразие. Они считают многообразие *не* многообразием рас или полов, но – способов, которыми люди делают определенные вещи – то есть препятствием на пути к четкому порядку вещей. В глазах системщиков люди слишком различаются по форме и размеру, поэтому они хотят сделать нас более одинаковыми, свести к минимуму случайные различия между людьми точно так же, как они стремились бы свести к минимуму случайные различия в сырье или в оборудовании. Ну а если говорить о крайностях, любители систематизации с удовольствием совсем избавились бы от людей, если бы смогли найти более стандартизированную и надежную альтернативу

- Гуманисты постоянно говорят о *лидерстве*  
Системщики постоянно говорят о *менеджменте*.
- У гуманистов всегда есть несколько особых, любимых компаний, которые служат примером их гуманистического подхода. Возможно, причиной этому служит то, что гуманисты считают себя организационными аутсайдерами, меньшинством, которое не до конца

признается огромным систематизирующим истеблишментом. В 1950-е и 1960-е годы в список гуманистов входили в основном небольшие компании Dewey and Almy Chemical Co (позднее ее поглотила компания W R Grace), а также очень демократичная компания Доктора Альфреда Марроу Harwood Manufacturing Co и небольшие компании, стремившиеся достичь сотрудничества между профсоюзами и менеджментом с помощью только появившейся тогда Плана Скэплена<sup>1</sup>. В 1970-е любимчиками стали Saga Foods и HP, а также шведский Volvo. В 1980-е ими были производитель мебели Herman Miller и некоторые японские компании. Затем, в 1990-е, среди избранных назывались организации с более явно выраженной сетевой структурой вроде швейцарско-шведского концерна ABB, а также ориентированные на группы компании, такие как Hewlett-Packard. Пока еще не ясно, по крайней мере, для меня, какие компании станут любимчиками гуманистов в новом тысячелетии. Я предполагаю, что это будут большие, а не маленькие компании, и что упор будет и дальше делаться на инновационных гуманистических попытках модифицировать системные иерархии.

Особыми любимчиками системщиков всегда были большие компании, такие как Ford Motor Company в 1950-е, Litton Industries, ITT и TRW в 1960-е и 1970-е. Позднее, в 1990-е, в центре внимания сторонников системности были GE, Wal-Mart и, в течение какого-то времени, Enron с его новой «креативной» моделью бизнеса. И, возможно, следует упомянуть почившую в Бозе компанию Arthur Andersen, которую благодаря ее широко известной внутренней дисциплине часто называли «морской пехотой» аудиторских компаний.

Непрекращающийся конфликт между гуманистами и системщиками принимает различные формы. Иногда эти два течения устраивают стычки в рамках одной конкретной организации. Однако время от времени столкновения приобретают больший размах, если в драку вмешиваются интеллектуальные, политические, социальные и даже полувоенные союзники каждой из сторон. И, конечно же, как гуманисты, так и системщики постоянно модернизируют свое вооружение. Как и все затяжные войны, эта тоже становится все более извращенной и потенциально более смертоносной.

Системщики контролируют высоту и основные иерархические твердыни большую часть времени. Именно сторонники системного подхода постоянно перестраивают и укрепляют иерархии, в то время как гуманисты иронизируют по их поводу и атакуют их снаружи и снизу. Время от времени гуманисты выигрывают битвы, но ни одна из сторон никогда не выигрывает войну окончательно. Время от времени происходят и мирные переговоры, героические попытки разрешить основные противоречия между двумя сторонами.

### **Борьба продолжается**

Несмотря на все попытки положить конец давней битве, противоречия между двумя мировоззрениями – гуманистическим и систематизирующим – не иссякают. Иногда конфликт представляется как проблема управления, иногда как проблема трудовых отношений, или, особенно в университетах, как дуэль между «жесткими» точными (или стремящимися быть точными) науками и «мягкими», то есть не очень точными, науками. Битва в академических кругах может происходить даже в рамках одного факультета. Это произошло, например, много лет назад в Гарварде между психофизиологами с одной стороны и клиническими и социальными психологами – с другой. То же самое произошло в Чикаго между социологами, опирающимися на количественные методы, и социологами, использующими количественные методы в значительно меньшей степени, а также позднее среди финансовой профессуры в Стэнфордской Школе Бизнеса.

Этот продолжающийся спор между инь и ян имеет и положительные, и отрицательные последствия. Он заставляет великие иерархии изменяться, модернизироваться, иногда затягивая гайки, а иногда отпуская, иногда становясь более авторитарными, а иногда менее.

Порой гуманисты мыслят «нереалистично» некоторые из них утверждают, как уже было отмечено, что они выиграли войну, или уничтожили иерархии или, по крайней мере, обратили их в бегство. Но системщики, которые гордятся своим рациональным подходом, тоже мыслят порой слишком однобоко и гиперрационально. В середине 2003 года министерство обороны США объявило о системном плане создания «онлайн-рынка торговли фьючерсами, где игроки будут делать ставки на вероятность террористических атак, политических убийств или государственных переворотов»<sup>2</sup>. Люди, разработавшие эту идею, имели перед собой эмпирические данные, свидетельство

вавшие, что многочисленные суждения о будущих событиях, подкрепленные денежным интересом, совокупно будут более точными, чем большинство других методов прогнозирования. Эта абсолютно рациональная концепция – о том, что «рынки крайне рациональны, эффективны, а расгоропные сборщики разрозненной и даже скрытой информации – часто оказываются лучше, чем экспертное мнение»<sup>1</sup> – была встречена громкой «эмоциональной» гуманистической шумихой. Идею раскритиковали как аморальную, глупую и «настолько нелепую, что ее можно принять за дурацкий розыгрыш».

Восстание против концепции фьючерсного рынка, конечно, могло подтвердить мнение многих системщиков о том, что большинство людей не способно здраво мыслить. Если бы они мыслили хладнокровно и логически, они не отвергли бы такую абсолютно здравую идею, приводя столь надуманные отговорки. Действительно, спустя около недели после того, как план был озвучен, автор колонки в *Wall Street Journal* выступил с его запоздалой защитой, сформулированной в типично гиперрациональной, лишенной эмоции, систематизирующей манере: «Подобные рынки могли бы оценить риски более прозрачно и эффективно, чем это делается сегодня. Результатом было бы не только более оптимальное распределение капитала, но и ценный отбор информации, которую очень трудно собрать каким либо другим способом»<sup>4</sup>.

В этом систематизирующем уравнении нет ни одного гуманистического элемента!

## **НЕМНОГО ИСТОРИИ: БЕСКОНЕЧНЫЙ ВОДОРАЗДЕЛ**

В 1950 году Доктор Темпл Берлинг, гуманист и промышленный психиатр из Корнельского университета, написал очерк, название которого до сих пор не выходит у меня из головы. Он назывался «Нельзя нанять руки»<sup>5</sup>. В те годы часто говорили о компаниях, «нанимающих руки», имея в виду «батраков». Берлинг отметил, что, хотим мы этого или нет, невозможно нанять руки без всех остальных человеческих «дополнений», связанных с ними мозгов, сердца, ценностей, верований и всяческого другого тяжелого багажа.

На протяжении десятилетий, даже столетий, организации, следующие системному подходу, пытались нанимать руки. Они также были готовы отказаться от этих рук в пользу более дешевых и надежных

альтернатив, как только подобные альтернативы, а это были обычно вновь изобретенные машины, становились доступными. Однако элементы, сопровождающие эти руки – сердца, мозги и чувства – обычно были недовольны идеей найма рук, и еще больше им не нравилась идея замены их рук машинами. Поэтому человек как единое целое всё время сопротивлялся.

Почти двести лет назад в английском городе Ноттингем луддиты генерала Неда Лудда так сильно разозлились из-за новых трудосберегающих машин, которые устанавливались на местных текстильных фабриках, что ворвались на несколько фабрик и разрушили машины. Дело зашло так далеко, что английский парламент принял «Билль о разрушении машин» – несмотря на страстные протесты симпатизировавших луддитам гуманистов, таких как лорд Байрон, – назначив смертную казнь за подобные разрушения. В апреле 1812 года были повешены 17 луддитов. Даже сегодня людей, подвергающих сомнению какие-либо технологические инновации по гуманистическим соображениям, можно поставить на место, назвав их «луддитами».\*

Тема героических фигур (или анархических – в зависимости от того, на чьей вы стороне), оказывающих сопротивление вторжению бездушных машин, повторялась много раз на протяжении истории. Помните народную балладу о борьбе Джона Генри с паровыми бурильными машинами? Эта легенда основана на том времени, когда в горах Западной Вирджинии, прямо в скале прокладывали тоннель Биг Бенд протяженностью более мили. Сваезабойщики вроде Джона Генри забивали в скалу стальные стержни с помощью десятифунтовых кувалд, пока инженеры, проектировавшие тоннель, не попытались заменить людей бурильными машинами с паровыми двигателями. Джон Генри бросил вызов паровому буру. Вот классические строки одной из многочисленных народных баллад, сложенных по этому поводу:

*Джон Генри сказал своему капитану:  
«Человек – это всего лишь человек.  
И, прежде чем твой паровой бур победит меня,  
Я умру с кувалдой в руке, Господи!  
Я умру с кувалдой в руке!»<sup>6</sup>*

---

\* По другим сведениям, смертная казнь была заменена ссылкой, а Нед Лудд был одним из фабричных рабочих.

Джон Генри выиграл битву, но умер от усилий, став мучеником человеческого духа. И хотя его статуя выше человеческого роста всё ещё стоит при въезде в тоннель Биг Бенд, сваеабойщиков уже давно заменили более продуктивными, менее проблемными систематизирующими технологиями.

Сорок лет спустя после Джона Генри гуманистическое и системное течения вновь столкнулись, когда Генри Форд изобрел свой невероятно продуктивный систематизирующий конвейер. Гуманисты ответили на это с помощью разнообразного оружия, от забастовок и организации профсоюзов до великолепного гуманистического фильма Чарли Чаплина «Новые времена», который стал жёсткой карикатурой человеческих издержек, вызванных работой на конвейере. Однако несмотря на забастовки и другие протесты, конвейер выиграл эту битву.

Примерно в то же самое время Фредерик Уинслоу Тейлор, потрясающий инженер, предложил системный метод измерения работы, который он назвал «научным управлением» и который вызвал бурю негодования среди гуманистов во всём мире. Вот, например, несколько коротких отрывков из писем в редакцию, которые были напечатаны в *American Magazine* в 1911 году, примерно через столетие после восстания луддитов.<sup>7</sup> Тейлор написал статью, которая превозносила достоинства его нового метода Научного Управления. Аптон Синклер (широко известный в те годы благодетель человечества с гуманистическими наклоностями, автор книги «Джунгли», которую многие считают американским бестселлером, бывший однажды кандидатом на пост губернатора Калифорнии от социалистов) обиделся на статью Тейлора. Он написал следующий гневный ответ:

*Он (мистер Тейлор) рассказывает нам о том, как рабочие грузили по двенадцать с половиной тонн чугуна, а он заставил их грузить по сорок семь тонн. До этого они получали 1.15 доллара, а он платил им по 1.85. ...Я не скоро смогу забыть описанную им картину бедного старого рабочего, который пытался после работы строить свой небольшой жалкий домишко и которого заставили работать на 362 процента больше за увеличение зарплаты на 61 процент...*

*Как вы, наверно, знаете, я один из тех утопистов, кто не верит, что американский рабочий класс будет вечно согласен производить товары на 1000 долларов и получать за это 168 долларов. Я верю,*

*что придет время, когда они возьмут в свои руки орудия и средства производства* \*

Рациональный, опирающийся на факты, педантичный и систематизирующий Тейлор выступил с ответом. Вот некоторые отрывки

*Несомненно, некоторые люди . вроде мистера Синклера будут недовольны, потому что в соответствии с методом Научного Управления, когда рабочему показывают, как делать вдвое больший объем работы, ему не платят вдвое больше зарплаты . {Однако,} как мы уже говорили раньше, погрузчик чугуна не представляет собой выдающуюся личность, которую тяжело найти, он просто человек, почти ничем не отличающийся от быка, тяжеловесный как физически, так и умственно*

*{Более того,} многочисленные эксперименты доказали тот факт, что, когда рабочим уровня погрузчика чугуна платят на 60 процентов больше обычной зарплаты, это повышение делает из них не только более обеспеченных, но и во всех отношениях лучших людей, они живут гораздо лучше, начинают откладывать деньги, становятся более рассудительными и более четко выполняют свою работу. Когда повышение зарплаты превышает 60 процентов, многие из них начинают работать неравномерно и становятся более или менее ленивыми, взбалмошными и распушенными* \*

Заметьте, насколько легко конфликт между гуманистами и систематиками может вырасти из дискуссии о труде рабочего в общие заявления о природе человеческого существа и серьезных вопросах общественной политики. Синклер использует взгляды Тейлора в качестве аргумента в пользу странной социалистической догмы о захвате средств производства, а Тейлор предпочитает окутать свое мнение о погрузчике чугуна (Тейлор называл его Шмиттом) в систематизирующую ауру науки и эмпирики (например, «Многочисленные эксперименты . доказали тот факт», что люди вроде Шмитта ударят ся в запой, если им будут слишком много платить)

(Ремарка на полях, но не в качестве извинения я прошу вашей снисходительности, если мой тон звучит слишком резко. Но даже сегодня тейлоровская характеристика тех иммигрантов начала двадцатого века как ленивых, распушенных «быков» вызывает у меня

негодование. Он говорит о моем отце, а также дедах и прадедах многих из вас. Тейлоровские быки были нашими героями, эти мужчины и женщины обладали достаточным мужеством и споровкой, чтобы добраться до Америки в поисках лучшей жизни для своих детей и детей их детей. Их энергией мой бы гордиться. Авраам Линкольн.)

Инновации из числа фордовского конвейера и тейлоровского научного управления укрепили иерархию, обострив разделение между фазами организационного планирования и внедрения всего процесса управления. До Тейлора, например, каждый погрузчик чугуна сам решал, в каком темпе ему работать, как поднимать чугун и как складывать его. Возможно, это были мелкие решения, однако каждый рабочий принимал их, используя свою голову и свои руки. После Тейлора промышленный инженер с секундомером в руке принимал даже эти крошечные решения, оставляя мистеру Шмитту только их выполнение. Естественно, это был более эффективный метод работы, по крайней мере, в краткосрочной перспективе. Однако то, что систематизирующие тейлористы называли «эффективностью», люди, подобные Шмитту, а также их интеллектуальные и политические сторонники считали принудительной операцией на головном мозге. Ведь что подавляет человеческую сущность больше, чем запрет на право мыслить самостоятельно? Таким образом Тейлор высказал удобное самосбывающееся пророчество. Сначала содрал с него шкуру, он обеспечил, что Шмитт и в самом деле будет вести себя «почти как бык».

## 1950-Е: ГУМАНИСТЫ НАНОСЯТ ОТВЕТНЫЙ УДАР

Метод научного управления Тейлора не положил конец битве между гуманистическим и системным подходом. В 1950-е годы гуманисты, выступавшие против иерархии, и поддерживавшие иерархию системщики столкнулись вновь. На этот раз гуманисты не выиграли, однако им удалось захватить обширную территорию.

Одна небольшая перепалка в рамках этой великой битвы произошла в MIT, где некоторые из нас были аспирантами. Мы с гордостью и даже высокомерием служили Дагу МакГрегору, гуманисту и создателю знаменитой теории Y. Наша небольшая горячая группа называлась «люди для людей» и занимала третий этаж первого корпуса MIT. На первом этаже того же здания находился наш систематизирующий враг – расчетливые бухгалтеры, финансисты и исследователи «принципов



менеджмента», а также последователи Тейлора – промышленные инженеры.

Мы, люди для людей, иногда были вынуждены посещать занятия на первом этаже, всякие систематизирующие глупости о таких бесчеловечных вещах, как финансовый контроль и производственный учёт. Как вы, наверно, догадались, эти вылазки на вражескую территорию только укрепляли нашу веру в свои гуманистические идеалы, проповедовавшиеся на третьем этаже. И по мере усиления нашей приверженности этим идеалам росло также и наше презрение по отношению к ереси первого этажа. Эти парни с первого этажа не видели правду, были непреклонными, предубежденными, одним словом, кругом неправыми. Вместо сердец у них были арифмометры. Они даже не понимали священные для нас слова *моральный дух, мотивация, участие*. Мы называли людей с первого этажа «меркантильными неандертальцами». Они называли нас «мальчиками счастья».

Этот на удивление продуктивный конфликт не ограничивался стенами MIT. Похожие битвы разгорались повсюду: в компаниях, в армии и в университетах. В 1950-е мы, гуманисты, были на пике, уверенные в правильности и праведности своего дела. Мы создавали восхитительно демократическое, эгалитарное организационное будущее. Это было бурное время: принципы управления с участием работников пробивали зияющую брешь в тяжелой, систематизирующей броне больших иерархий.

### **Взлет информационных технологий**

Но остальной мир тоже не стоял на месте. В 1960-х началась информационная эра. Ранние формы информационных технологий превращали систематизирующее течение в огромный поток. Организации воспользовались новыми, потребляющими мало энергии и позволяющими осуществлять контроль ИТ-машинами, чтобы укрепить иерархии и заменить некоторые простые формы человеческого процесса принятия решений. Именно тогда в наш лексикон стали входить слова *кибернетика, автоматизация, искусственный интеллект*. Старые систематизирующие технологии, включая введенную Тейлором систему нормативов времени, постепенно уходили в прошлое. В компаниях и бизнес-школах создавались департаменты операционных исследований и управленческой науки. Благодаря основанному на информации технологиям системщики вновь оказались в выгодном положении.

В то время многие из нас (включая меня) ошибочно предсказывали кончину менеджера среднего звена.<sup>10</sup> Мы полагали, что раз компьютеры способны быстро перерабатывать огромные объёмы информации, процесс принятия решений станет более централизованным. Большие иерархии вроде компании General Motors Альфреда Слоуна незадолго до этого начали процесс децентрализации. Но мы утверждали, что они решили провести децентрализацию не потому, что увидели свет гуманизма. Напротив, они делали так, потому что были вынуждены так поступить. Они стали столь большими, а внешняя среда столь нестабильной, что возникла необходимость предоставить больше полномочий в принятии решений людям на низших ступенях иерархии, находящимся ближе к центру событий.

Однако теперь, с появлением высокоскоростных компьютеров, высшее руководство могло получать всю необходимую ему информацию в режиме реального времени. Так что теперь руководство могло сделать то, что всегда хотело. Оно могло провести *настоящую* централизацию. Оно могло управлять даже огромными многоуровневыми организационными балаганами прямо из кабинета CEO. Мы предсказывали (но не рекомендовали) плоские иерархии (вроде «оркестровых» организаций Друкера) по причинам, прямо противоположным тем, которые сегодня кладутся в основу агитации за подобное выравнивание. Сегодняшние гуманисты хотят выровнять организации, чтобы забрать власть у руководства, более широко распределить полномочия. Мы ожидали, что организации станут плоскими, потому что власть сможет и будет концентрироваться наверху. Иерархиям просто не понадобятся все эти промежуточные менеджеры среднего звена.

Наши прогнозы не совсем сбылись – или все-таки сбылись? Мы не рассчитывали на миниатюризацию и массовое производство ПК и последовавшее затем широкое распространение оперативной информации по всей организации. Мы также не рассчитывали на невероятное увеличение объёма и сложности организационных задач. Информационные технологии изменили сущность работы на среднем уровне, а некоторые позиции вообще сделали ненужными. Однако менеджеры среднего звена, естественно, никуда не делись. Но действительно ли власть теперь *менее* сконцентрирована на верхушке больших иерархий? Действительно ли сотрудники больших организаций стали свободнее и обладают большими полномочиями? Или же, несмотря на развитие принципов управления с помощью

сотрудников, постоянно усложняющиеся информационные технологии изобрели новые инструменты, чтобы воспроизвести старые иерархические методы Форда и Тейлора, на это раз среди сотрудников сферы обслуживания и «белых воротничков», а также менеджеров среднего звена?<sup>11</sup>

### **Систематизирующее будущее?**

Одно из направлений будущего развития систематизирующего течения выглядит довольно ясно. Новое поколение системщиков (многие из них, конечно, будут возражать против подобного термина) создает машины, способные думать, воображать, двигаться, решать и делать практически все то же самое, что люди, только лучше. Так, эксперт в области QIT Билл Джои, бывший ведущий ученый Sun Microsystems, в своей широко цитируемой статье утверждает, что подобные машины появятся уже очень скоро.<sup>12</sup> А в книге «Эра духовных машин», написанной в 1999 году, Рей Курзвейл (обладатель *девяти* почетных степеней) делает похожий прогноз.<sup>13</sup> Возможно, Джои и Курзвейл слишком оптимистичны. Однако точно так же, как с нашей стороны было неблагодарным отрицать управленческую значимость ранних компьютеров (в 1943 году глава IBM Томас Уотсон предсказывал, что «объем мирового рынка составляет примерно пять компьютеров»<sup>14</sup>), сейчас кажется неблагодарным игнорировать их информированное суждение.

Давайте рассмотрим также наиболее вероятные побочные влияния присутствия таких машин на непрекращающуюся внутри иерархии битву между гуманистами и системщиками. Что вы думаете, например, по такому поводу: когда и если машины действительно заменят большинство людей – причем менеджеры среднего звена находятся в начале расходного списка – завершится ли на этом полный круг взаимоотношений между гуманистическим и систематизирующим течением? Когда на организационной сцене останется небольшая кучка людей, гуманистам будет не на что жаловаться. Гуманистические вопросы мотивации, авторитаризма и всего остального станут несущественными, но, возможно, лишь на короткое время. Рыночные силы должны привести к возврату из забвения по крайней мере некоторых неиспользуемых людей, которые будут по дешевке выполнять простейшую работу, недостойную дорогостоящих машин. Тогда люди вновь станут грузящими чугун быками в своих организациях, только теперь они будут подчиняться в иерархии боссам-машинам. Возможно, затем

храбрая машина на низкой ступеньке иерархии по имени Джон Генри почувствует угрозу в том, что ее могут заменить более дешевым человеком, попытается доказать свою духовную ценность. Не начнется ли тогда заново битва между гуманизмом и систематизацией? Комментарии Дэвида Гора, сделанные им по другому поводу, вновь прозвучат правдиво: «Смотрите-ка! Люди стали орудиями своих орудий!».

Даже если такие машины с успехом вытеснят людей из организационных иерархий, уничтожат ли они при этом саму иерархию? Это кажется маловероятным. Иерархии слишком распространены и всецело существуют в системах человек-машина, а также в природных вещах и явлениях. Они были нужны часовщику Хоре. Словарь Microsoft говорит о том, что они также нужны для создания компьютерного оборудования и программного обеспечения.

*Иерархии характеризуют несколько аспектов обработки данных, потому что они предлагают организационные модели, которые способны отражать логические связи или отношения между отдельными записями, файлами или элементами оборудования. Например, иерархии используются для организации связанных файлов на диске, связанных записей в базе данных и связанных (соединенных) устройств в сети. В таких приложениях, как электронные таблицы, используются своеобразные иерархии для установления порядка предшествования, в котором компьютер должен выполнять арифметические операции<sup>15</sup>.*

Иерархии нужны даже для человеческого тела. Оно тоже состоит из иерархически организованных систем – скелетной, желудочно-кишечной, кровеносной, нервной и многих других – причем каждая состоит из нескольких подсистем, каждая из которых, в свою очередь, делится еще на несколько подсистем. Подобные иерархии должны быть точно так же необходимы в системах без участия человека, как и где либо еще.

## **СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ТОЖЕ ЧЕЛОВЕЧНА**

Не хочется заканчивать эту главу, не внеся ясность в один вопрос. Каким бы ни был результат одновременной гуманизации и систематизации иерархий, мы, гуманисты, должны перестать выставлять себя

единственными защитниками человеческого духа и представлять системщиков черными котелками, жаждущими контроля. Системная точка зрения отличается от гуманистической, но это, вне всякого сомнения, тоже человеческая точка зрения. Разве не присущи даже самым яростным гуманистам среди нас некоторые систематизирующие черты? Любому из нас систематизация присуща так же естественно, как и любопытство, так же естественно, как наше глубокое стремление создать порядок из хаоса, запрограммировать то, что прежде не было запрограммировано. На самом деле большинство из нас любит систематизировать не меньше, чем внедрять гуманистический подход. Мы все, включая менеджеров, любим решать головоломки, разгадывать загадки, привносить порядок в свою жизнь.

Конечно, мы чувствуем себя хорошо, когда мы сыты и хорошо упитаны, однако иногда мы чувствуем себя даже лучше, когда поджары и голодны – достаточно голодны, чтобы добиваться чего-то, исследовать неизвестное, решать неразрешенные проблемы. Таким образом, некоторые аспекты систематизации можно было бы назвать и другими терминами – включая те, которые гуманисты обычно считают исключительно своими – такими как старания, творчество, исследования, инновации и просто работа. Именно непоседливая, склонная к систематизации сторона нашей природы изобретает и производит CD, создаёт BMW, толкает нас к звездам и заставляет нас сооружать огромные иерархии, которые в конечном итоге доставят нас туда.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В этой главе мы ради удобства разделили организационную «теорию» на два способа представления человеческих организаций: гуманистический и систематизирующий. Они были представлены так, будто они являются абсолютными противоположностями, что на самом деле не совсем так. Гуманисты концентрируются на человеческой стороне организаций, на человеческих потребностях, характерах и эмоциях. Они, как правило, выступают против иерархий, считая, что те ограничивают, истощают человеческий дух и даже лишают свободы. В противоположность этому сторонники систематизации фиксируются на фактах, измерениях и системах. Они обычно поддерживают иерархии, считая их эффективными структурами для выполнения масштабных задач. Гуманисты стереотипно считают системщиков

бесчувственными, занудными типами, которые полагают, что если что-то нельзя измерить, его просто не существует. Системщики изображают гуманистов «пушистыми», чересчур эмоциональными существами, которые не умеют мыслить логически.

Попытки гуманистов разоружить или совсем уничтожить иерархии так же стары, как борьба за права человека. Позиция гуманистов выглядит примерно так: иерархии – это инструменты кнута и пряника. Их всегда использовали тираны, чтобы контролировать и обманывать своих подданных. Они делают нас инфантильными. И хотя большинство современных промышленных иерархий не являются абсолютскими режимами, как в историческом прошлом, они все же обязательно ограничивают нашу свободу, толкая нас к детской зависимости.

Системщики противопоставляют этому нашу потребность в иерархических организациях, чтобы выполнять труд человечества, управлять обществами, производить товары и услуги и в общем поддерживать тонкий слой цивилизации. Мы, люди, должны нести некоторые поведенческие издержки, чтобы обладать всеми этими благами.

Гуманисты и системщики все ещё сражаются друг с другом как внутри, так и вокруг организаций, но они уже не используют копья и стрелы. Обе стороны теперь вооружены более смертельным высокотехнологичным оружием. Поскольку крупные организации способны вместить в себя большой объем знаний, обе стороны достигли успеха в проведении изменений в больших иерархиях, часто практически в прямо противоположных направлениях. Глава 4 рассматривает три таких изменения и исследует их влияние на большие организации и работающих в них менеджеров.



## ТРИ ИЗМЕНЕНИЯ, КОТОРЫЕ ПОТРЕЯСЛИ ИЕРАРХИЮ

**С**егоднешние иерархии, конечно, уже не те, что во времена наших отцов. Они изменились. Их постоянно тянули в разные стороны гуманисты и системщики. Кроме того, на них оказывали давление бурные технологические и социальные штормы. Они также не прошли бесследно. Некоторые иерархии отступили, оказались побеждёнными или были поглощены, тогда как другие процветали, приспосабливаясь к обстоятельствам, обновляясь или поглощая других. Они всё ещё изменяются, но они все еще остаются иерархиями.

Эта глава описывает три важных направления, которые произошли во многих больших организационных иерархиях. Эти изменения иногда одновременно ослабляли и усиливали их, делали их более плоскими и более крутыми, более приемлемыми для жизни в одном смысле и более похожими на тюрьмы в другом. Более того, эти изменения также оказали огромное влияние на трудовую жизнь организационных менеджеров.

За первым из этих трех изменений, *управлением с участием работников* (УУР), стояли гуманистические силы. Использование сторонниками систематизации новых развивающихся технологий, особенно информационных технологий, подтолкнуло второе – *аналитическое управление* (АУ). Третье изменение – непредвиденное, и, будучи



увиденным, активно отвергаемое – это возникновение стиля управления с помощью *активных групп*. Активные группы можно с уверенностью назвать существами смешанной породы. Они не были результатом ни гуманистического, ни систематизирующего течения. Они обладают чертами обоих течений, однако большинство их характеристик присущи исключительно им.

Далее мы представим более подробное описание каждого из изменений, а также некоторые их последствия для иерархии и менеджеров.

## **УПРАВЛЕНИЕ С УЧАСТИЕМ РАБОТНИКОВ: ГУМАНИЗАЦИЯ ИЕРАРХИЙ**

В 1950-е годы, вскоре после Второй мировой войны, управление с участием работников (изначально называвшееся «человеческими отношениями») активно вошло в американские организации. Оно с большим трудом подвинуло общепринятый тогда авторитарный управленческий стиль «сверху вниз», то есть способ управления, который рассматривал людей как один из классических экономических «факторов производства».

Гуманистические идеи, лежавшие в основе УУР, существовали уже давно. Мэри Паркер Фоллетт убедительно доказала необходимость ставить людей на первое место еще в 1920-е годы, и то же самое сделали Элтон Мэйо и Фриц Ротлисбергер из Гарварда.<sup>1</sup> Позднее, сразу же после войны, небольшая группа влиятельных американских ученых – среди них Дуглас МакГрегор из МГТ, Ренсис Лайкерт из Мичигана, Абрахам Маслоу, работавший тогда в бруклинском колледже, и Питер Друкер, тогда преподававший в нью-йоркском университете, – начали совместную кампанию за то, что Норберт Винер позднее назвал «гуманным использованием людей».<sup>2</sup> Они хотели создать совершенно новый способ управления, который был бы одновременно гуманным и продуктивным и который подходил бы для эпохи послевоенного роста. Они хотели, чтобы теория Y пришла на смену старой циничной теории X, считавшей людей патологически ленивыми; чтобы промышленная демократия вытеснила автократию; чтобы вместо приказов и контроля, спускаемых сверху, пришло участие; чтобы управление осуществлялось с помощью целей\*, а не с помощью приказов. Они

---

\* MBO – Management by Objectives. В русском языке приняты термины «управление по целям» или «целевое управление».

даже хотели, чтобы был поставлен акцент на важности небольших творческих групп. Более того, эта стремительно растущая группа учёных в срочном порядке изобретала практические методы и способы воплощения своих идей в жизнь: методы исследования, методы развития группы, методы наставничества, методы экспериментального обучения и многое другое. К концу 1950-х годов этими вопросами занимались уже не только американцы. Другие инновационные и по большей части гуманистические концепции создавались в Объединённом Королевстве, Голландии, Франции и Скандинавии.

Эти гуманистические идеи стали пользоваться большой популярностью в 1950-е годы, потому что организации, как и остальной мир, находились в состоянии послевоенной «оттепели». Это было жизне-радостное и оптимистичное время. Все ожидали чего-то необыкновенного. Рушились старые социальные барьеры. Во время Второй мировой войны ряды работающих пополнились большим количеством женщин, и хотя многие из них покинули работу после окончания войны, многие остались работать.<sup>1</sup> Теперь было необходимо уважительно относиться ко *всем* работникам. Также пришло время встряхнуть старомодные бизнес-школы. В общем, 1950-е были десятилетием организационного, управленческого и образовательного обновления, временем, когда даже новые радикальные идеи об управлении с участием работников смогли протиснуться в организационные ворота.

### **Управление с участием работников испытывает неприятности**

В большинстве американских компаний первоначальный эффект от управления с участием работников был не таким, каким предсказывали его сторонники. УУР было направлено в основном на «синих воротничков», потому что цеховые рабочие составляли самую большую группу работников в крупных иерархиях, и большинство из них были «тейлоризированы». Однако там, на самом низком уровне, УУР оказалось в тисках. С одной стороны – справа – старые мастера, привыкшие, чтобы все делалось по их указанию, не восприняли благие концепции участия работников. Они боялись, что потеряют (вы, возможно, еще помните эту фразу) свои «начальственные прерогативы». Традиционным бизнес-школам тоже не понравилось УУР. Они правильно увидели в нём угрозу своим стандартным систематизирующим программам обучения. Так что они присоединились к нападающим.

К огромному удивлению сторонников УУР многие профсоюзные деятели тоже восстали против УУР. Почему? Профсоюзы были созданы для борьбы с жёсткими вертикальными иерархиями. Этому врага они знали и понимали. Все эти новые идеи об участии работников могли полностью изменить ситуацию. Для многих профсоюзных деятелей УУР выглядело как еще одна уловка руководства, хитрая попытка отвлечь рабочих от профсоюзов. Некоторые национальные профсоюзы даже отвергли План Скэнлона, несмотря на то, что он был разработан выдающимся профсоюзным лидером и поддержан многими местными профсоюзами.<sup>1</sup>

Вплоть до 1980-х годов как руководители, так и рядовые работники относились к УУР с большим подозрением. Вот небольшой пример: однажды, в начале 1980-х, закоренелый и опытный ветеран профсоюзного движения был приглашён прочитать лекцию на моем гуманистическом курсе по организационному поведению, который я вел в рамках Executive Программы в Стэнфорде. «Что в действительности сделали все эти сторонники человеческих отношений, – сказал он классу, – так это одели мастеров в розовые комбинезоны. А под комбинезонами они остаются всё теми же жестокими тиранами, какими были всегда». Эти слова нашли отклик в душах моих студентов, сорокалетних руководителей, которые уже испытывали дискомфорт, попав в «школу обаяния». На этот раз они были на одной волне с профсоюзным лидером. И, естественно, студенты тут же подарили своему профессору школы обаяния восхитительный розовый комбинезон.

### **Управление с участием работников уходит наверх**

Так почему же эта атака с трёх сторон – традиционного менеджмента, традиционных бизнес-школ и традиционных профсоюзов – не прикончила молодое слабое движение? Отчасти потому, что некоторые ученые-социологи, особенно европейцы, успешно пытались добиться активного перемирия с помощью подхода, который в дальнейшем стали называть «социотехническими системами», то есть методологии, которая старалась объединить управление с участием работников и технологию организации производства.<sup>5</sup>

Однако по большей части, и особенно в Соединенных Штатах, УУР вырвалось из тисков, взобравшись по иерархической лестнице на пару уровней выше. Наверху, в быстро растущих рядах «белых воротничков», среди новых высокообразованных работников и менеджеров

среднего звена идея об участии в управлении была воспринята с энтузиазмом. Образованными работниками и менеджерами нельзя было руководить только с помощью приказов и распоряжений. Эти люди работали своими мозгами, а не своими руками. Они не объединялись в профсоюзы и плохо реагировали на применение кнута. Поэтому УУР оказалось самым подходящим стилем для нового среднего уровня крупных иерархий, появившимся в самое подходящее время. Добавьте к этому осознание бизнес-школами того факта, что эти образованные сотрудники представляют собой быстрорастущий выгодный рынок для программ развития навыков управления с участием работников.

Таким образом, изначальный эффект УУР отличался от того, что предполагали увидеть основоположники этого движения. Вместо того, чтобы ослабить иерархию, новый стиль управления часто укреплял её. Это происходило благодаря увеличению разрыва между «синими воротничками» внизу, которыми продолжали руководить в старом, авторитарном стиле, и новыми, высокообразованными «белыми воротничками» наверху, для которых гуманистические принципы УУР стали основным вопросом повестки дня. Это различие напоминало то, как по-разному обращаются в армии с рядовыми призывниками и офицерами. Оно увеличивало значимость иерархического звания, проводя даже более чёткое, чем раньше, различие между теми, кто был «кем-то» и «никем».<sup>6</sup>

### **Неожиданная помощь с Востока**

В конце 1970-х годов управление с участием работников совершило внезапный и неожиданный огромный рывок вперед. Оно совершило полный круг с захватом Японии, чьи высокая производительность, низкие цены и отличное качество продукции вызвали страх у американских производителей. Чтобы выяснить, как японцы добиваются этого, западные ученые и руководители начали шарить по всему государству Ниппон. Тут же было издано огромное количество бестселлеров, в которых содержались ответы на многие вопросы, например, «Теория Z» Уильяма Оучи и «Искусство японского управления» Паскаля и Атоса.<sup>7</sup> Одно из открытий состояло в том, что некоторые японские «секреты» попали в Японию с помощью американца У. Эдвардса Деминга. Значительная доля успеха японцев, сообщали эти книги западным менеджерам, была результатом не более совершенных систематизирующих технологии, а, наоборот, лучших

гуманистических подходов, более мудрых методов использования работников, командного подхода в японском стиле, концепции пожизненного найма и высокого уровня взаимной лояльности между работниками и их компаниями.

Реагируя чрезвычайно быстро – и иногда слишком активно – на конкурентную среду, большие западные организации, особенно американские производители, поспешили укрепить свои гуманистические подходы, на этот раз по всей иерархической вертикали. Они начали приспособливать японский стиль к американской организационной культуре: внедрять самоуправляющиеся команды, кружки качества, новые технологии организационного развития, а иногда – утреннюю зарядку. Все эти изменения трансформировали старую жёсткую иерархию, ослабив её в одном месте, смягчив в другом, и одев большее количество её менеджеров в розовые комбинезоны.

Более того, умные западные компании заметили еще одну деталь подхода своих японских коллег. Они не просто поддерживали всеобщее участие. Они также проводили новую аналитическую *систематизацию*, внедряя такие методы, как планирование точно в срок и комплексное управление качеством\*. А это подводит нас ко второму большому изменению: появлению аналитического управления.

## **АНАЛИТИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: МОДЕРНИЗАЦИЯ СИСТЕМ ИНФОРМАЦИИ И КОНТРОЛЯ**

В Соединенных Штатах инициаторами этого второго глобального изменения, резкого перехода к аналитическому управлению, были бывшие проектировщики из Пентагона и учёные, использующие количественные методы. Этот новый практичный, основанный на цифрах систематизирующий подход к процессу управления появился на сцене 1960-х. Его героями были неулыбчивые, опирающиеся на факты промышленники 1960-х: Рой Аш из компании Litton, Гарольд Джинингс из ИТТ и, возможно в большей степени, – Роберт МакНамара из компании Ford, а затем – министерства обороны. Дэвид Халберстам уловил сущность этого аналитического идеала в своем описании стиля МакНамары:

---

\* Just-in-time scheduling and total quality management.

*В то время как тело было напряжённым и подвижным, ум был математическим, аналитическим, создающим порядок из хаоса. Всегда доводы. И доводы, подтверждённые фактами, статистикой – он мог доказать рациональность своих доводов с помощью фактов, приводя других в замешательство. Однажды, просидев восемь часов на заседании CINPAC и следя за презентацией, состоявшей из многих сотен слайдов, ...он, наконец, сказал: «Остановите проектор. Слайд номер 869 противоречит слайду 11». На экран вновь вывели слайд 11, и он оказался прав. Они действительно противоречили друг другу... Все присутствовавшие испытали благоговейный трепет.»<sup>8</sup>*

Роберт МакНамара с полным основанием стал чем-то вроде идола для движения аналитического управления. МакНамара и его коллеги были блестящими, убежденными руководителями, которые помогли поднять свои организации на новые уровни совершенства и эффективности, заплатив за это высокую цену.

Рост АУ был также связан с появлением компьютеров. В 1951 году заработал первый компьютер Ремингтона Рэнда UNIVAC I. К 1954 году в Соединенных Штатах всё ещё было менее десяти компьютеров – огромных ламповых монстров.<sup>9</sup> Однако значение этой совершенно новой информационной технологии стало попятно лишь спустя несколько лет. Например, даже в 1957 году мой коллега-новатор Аллен Ньювелл выступил с ясной и понятной речью о природе компьютеров перед моим классом, состоявшим из менеджеров среднего звена в Технологическом Институте Карнеги. Ему было очень непросто. «Утопические иллюзии! Отправьте этого человека обратно в его пещеру! – сказали мне студенты. – Какое отношение имеют эти фантастические машины к управлению?» Однако на следующий год, когда Аллен выступал с похожей речью, в помещении яблоку было негде упасть. Казалось, к тому моменту корпоративная Америка осознала потенциал компьютера, особенно его потенциал для поддержания зарождающегося тогда движения в сторону аналитического управления.

Старые иерархии ухватились за аналитический подход гораздо быстрее, чем за управление с участием работников. АУ придавало большое значение измерению и контролю. Оно обещало укрепить старые иерархические структуры, проведя дальнейшее разделение между званиями и уровнями и заменив многих людей более надёжными новыми машинами. Даже первоначальное название АУ – Управленческая

наука – звучало странно знакомо, вроде тейлоровского *научного управления*, только написанного задом наперёд и приодетого в костюм и галстук.

Подобно управлению с участием работников, аналитическое управление это не просто методология. Это также в какой-то мере и религия. Ее истинные последователи считают систематический анализ *единственной* дорогой в организационный рай. Пока защитники управления с участием работников пытались найти наилучшие психологические решения для организационных проблем, специалисты АУ были заняты вычислениями самых логически верных и, следовательно, «правильных» решений. Затем, найдя правильные ответы, они требовали, чтобы другие, обычно менеджеры среднего звена, брались за дело и пачинали их внедрять.

Именно в этот момент, как уже было сказано в предыдущей главе, начались некоторые проблемы с АУ. Даже сегодня позиция «я решаю, а потом ты делаешь» может создать серьёзную напряжённость в больших организациях, особенно среди менеджеров одного уровня. Систематизирующие аналитики, сконцентрированные на поиске лучшего с рациональной точки зрения способа сделать что-то, недовольны, когда люди, не принадлежащие к церкви АУ, оказывают «сопротивление». Один пример: глубокий психологический конфликт между планировщиками МакНамары в министерстве обороны и полевыми офицерами во время вьетнамской войны. Он случился, когда подсчёты убитых, представленные так, чтобы угодить штаб-квартире, зачастую оказывались «не совсем правильными». Вторая война в Ираке, похоже, породила такие же искажения в коммуникациях между Пентагоном и полевыми командирами.

## **Эпоха аналитического MBA**

Для бизнес-школ АУ было манной небесной. В то время рейтинг большинства американских бизнес-школ (в других местах их почти не было) был ниже, чем у заведений, преподававших физическую культуру. Например, в начале 1950-х годов такое изысканное учреждение, как Бизнес-Школа Чикагского Университета всё ещё предлагало курсы по написанию деловых писем. Так что приверженность АУ количественному анализу и чёткости стала именно тем, в чём нуждались деканы бизнес-школ для завоевания большей академической респектабельности. Более того, Фонды Форда и Карнеги, стремившиеся

оживить управленческое образование, вложили несколько миллионов долларов в поддержку аналитического стиля в управленческом образовании. Это, естественно, помогло.

Любимое слово АУ, *анализ*, быстро стало ключевым словом революции бизнес-школ. Предмет за предметом засовывали это слово в свои названия: маркетинговый анализ, операционный анализ, системный анализ, финансовый анализ, стратегический анализ. Бизнес-школы начали выпускать толпы аналитически подкованных, прагматичных обладателей степени МВА, что стало перегибом, в конце концов приведшим к появлению насмешливого эпитета, обычно применяемого к недавним выпускникам бизнес-школ – «паралич от анализа».

И все-таки к 1970-м годам МВА стала относительно уважаемой и все более популярной академической степенью. С 1960 по 2000 годы популяция американских МВА выросла со всего лишь 4 400 выпускников в год до 112 000.<sup>10</sup> Западные организации добавили огромное количество этих молодых системщиков в свой управленческий штат. Таким образом, свежеепеченные МВА стали основными носителями систематизирующего вируса аналитического управления, повсеместно заражая им организации. Прекрасно разбирающиеся в цифрах, но часто неуклюжие во взаимоотношениях с людьми, эти ориентированные на цифры молодые люди стремились в основном к независимым позициям, таким как специалисты по планированию, финансовые аналитики или внешние консультанты. Находясь на этих тактических позициях, они еще больше усложняли жизнь работающих менеджеров среднего звена.

### **Разрыв между АУ и УУР**

Управление с участием работников и аналитическое управление процветали, но, естественно, не нравились друг другу. Сторонники УУР были гуманистами. Адепты АУ были системщиками. Их стили мышления резко отличались друг от друга.

Систематизирующие приверженцы АУ считали человеческие чувства и эмоции недостатками, шумом, который препятствует бесперебойной работе системы. Если бы Господь правильно создал людей, считали сторонники АУ, их головы были бы больше, а сердца меньше. А для тех, кто поддерживал управление с участием работников, те же самые чувства и эмоции были самым главным, тем, на чём основываются моральный дух, мотивация и даже креативность.



С точки зрения АУ хорошее решение было самым лучшим решением с аналитической точки зрения – то есть правильным ответом. С точки зрения УУР хорошее решение подразумевало нечто другое. Оно предполагало решение, которое реальные люди стали бы выполнять охотно и даже с энтузиазмом – то есть реальный и применимый ответ. На практике, как знает каждый менеджер (и политик), правильные и применимые ответы зачастую отстоят друг от друга на огромные расстояния.

Но это было ещё не всё.

## **АКТИВНЫЕ ГРУППЫ: JUST DOING IT\***

В 1980-е в нашу жизнь ворвался новый стиль, крича, улюлюкая и поднимая бурю. Эти новые гиперактивные ребята – непочтительные, кипучие хай-тековские стартапы\*\* Силиконовой Долины – начали потихоньку втираться в организационную семью. При этом они вели себя не очень вежливо. Они задирали нос. Они презирали «глупые» бюрократические требования. Статус-отчеты и стандартные рабочие часы были не для них. Они избегали эмоционального участия. Они смотрели на количественный, аналитический метод управления, как на пришельца из другой галактики. И им *совершенно* не нравились командно-административные иерархии.

Были ли эти ребята просто новой разновидностью системщиков? Они могли мыслить аналитически, но анализ не стоял у них на первом месте. На первом месте было достижение невозможного. Были ли они гуманистами? Они не любили иерархии, но они совершенно не были мягкими эмоциональными людьми. Для них дело заключалось в задаче – это была внутренняя интеллектуальная преданность решению увлекательнейших проблем. В их маленьком разгоряченном мире королём была сложная задача – не нежные взаимоотношения, не математические модели, и уж точно не иерархии.<sup>11</sup>

Вначале старые взрослые парни не воспринимали этих новичков всерьез, смеялись над их рваными голубыми джинсами, странными рабочими часами и диетой, состоявшей из пиццы и кока-колы. Эти юнцы (к середине 1980-х средний возраст сотрудников Apple достиг опасно высокой отметки – целых двадцать шесть лет!) не были

---

\* От Just Do It – известного слогана Nike.

\*\* start-up – начинающая фирма (англ.).

*настоящими* руководителями, а их маленькие грязные конторки не были *настоящими* организациями. Но они были отличными бегунами в открытом поле. Они умели быстро двигаться, поворачивать обратно, изобретать, находить пустые ниши и нырять в них. И зачастую они действительно добивались невозможного.

Естественно, такое невоспитанное поведение не было по вкусу большинству крупных организаций. Но как долго могли они продолжать игнорировать этих странных юнцов? А те разрушали всё вокруг, объявляя о начале информационной эпохи и таким образом ускоряя метаболизм даже самых сонных гигантов. Их «детский поход» (фраза, которую часто бросали в них, как ручную гранату), наконец, вынудил больших парней задуматься о немыслимом. Им тоже, возможно, придется поместить скорость, гибкость и инновационность на первые места в своих списках приоритетов, даже выше их классических святых граблей – порядка и производительности.

Более того, создание несколькими десятилетиями ранее компанией Lockheed своей Skunk Works\* показало, как активные группы могут работать даже в большой организации, а не только среди юнцов.<sup>12</sup> Это стало примером для других крупных технологических компаний, а с тех пор – и для некоторых нетехнологичных организаций. Пришло время большим иерархиям повесить вытертые голубые джинсы активных групп рядом с аналитическими рубашками и розовыми комбинезонами сторонников УУР.

### **Небольшие активные организации постепенно остывают**

Забавная ситуация. В то время как большие дисциплинированные иерархии пытаются перенять стиль небольших активных групп, некоторые маленькие группы вырастают и все они, конечно же, взрослеют. В итоге эти две силы – рост и взросление – делают свою необратимую работу. Они начинают тащить уже достигших юношеского возраста небольших ребят в иерархическое болото. Открытые двери их буйной

---

\* Skunk Works (дословно «вонючая мастерская») – термин, впервые появившийся в компании Lockheed Martin, когда в 1943 году группе инженеров было дано задание создать принципиально новый самолет-истребитель, что они сделали за 143 дня, на 37 дней раньше срока. С 1960-х годов так стали называть небольшие группы экспертов, которые перестают заниматься текущей операционной деятельностью компании и собираются вместе, чтобы разработать новую экспериментальную технологию, новое приложение и т.п. в условиях секретности или с максимальной скоростью, будучи свободными от строгих бюрократических правил.

и прекрасной организационной культуры постепенно закрываются. Огонь, поддерживаемый горячим интересом к решаемой задаче, постепенно гаснет. Начинаются борьба за власть и территорию. Всё чаще звучит неправда или не вся правда. Соперничество берет верх над сотрудничеством. Растет уровень цинизма, а также все остальные побочные явления медленно надвигающейся иерархии.

Подобная трансформация из небольших, подвижных, одержимых задачей групп в тяжеловесные иерархии никогда не является преднамеренной, и тем не менее она происходит. Но здесь необходимо сделать оговорку: эти скандальные молодые культуры, как и любая другая сильная культура, не могут просто свернуться в клубочек и умереть, по крайней мере надолго. Их можно задвинуть на задворки организации, но даже оттуда они способны создать кучу неприятностей для людей в костюмах, которых пригласили для руководства взрослой компанией.

Вот вам пример ранней стадии подобного конфликта между быстро развивающейся культурой активных групп и иерархическими силами, которые только начали свои попытки приручить её: в середине 1980-х я выступал на конференции перед финансовыми руководителями компании Apple Computers, которые, по идее, должны были быть самыми горячими сторонниками количественного подхода и систематизации, поскольку отвечали за деньги компании. Вот некоторые из моих отредактированных заметок после той встречи:

*Одетый в костюм и галстук, я прибыл в курортный отель неподалеку от Феникса сразу после захода солнца. Меня встретил представитель Apple в полном ковбойском наряде. Он тут же подарил мне 1) ковбойскую шляпу и 2) игрушку йо-йо с портретом Альберта Эйнштейна на каждой стороне. Затем микроавтобус повез меня по грунтовой дороге на пустынный холм. Там горел огромный костёр. Вокруг него были толпы людей, которые танцевали, кричали, ели и пили. Я снял пиджак и галстук. Оркестр громко играл в стиле кантри. На грубо сколоченной сцене сикх в тюрбане изображал из себя конферансье. Позднее я узнал, что это был финансовый менеджер сингапурского подразделения Apple. Ничего общего со спокойными, воспитанными сингапурцами, которых я встречал до тех пор.*

*В 3 часа ночи веселье еще было в полном разгаре. Я начал беспокоиться. Мне предстояло выступить через пять часов, в 8 утра. Я начал искать, кто бы отвёз меня обратно в гостиницу. Наконец,*

кто-то неохотно согласился. Этот человек явно посчитал меня страшным занудой.

Проспал всего три часа. Прибыл в конференц-зал незадолго до восьми, ожидая увидеть там не более пяти сонных людей. Вместо этого зал был забит. Люди в аудитории были бодры и веселы, они глотали свой кофе и оживленно болтали в небольших группках. Во время моей болтовни большинство из них не сидели на свободных местах. Одни стояли, другие сидели на корточках, некоторые лежали на полу. Я сделал свою презентацию. К моему удивлению, они слушали. Задавали хорошие вопросы и обсуждали важные вопросы.

Джон Скалли, СЕО компании, прибыл, когда я закончил свою презентацию. Я решил остаться, чтобы послушать его выступление. Скалли честно и искренне пытался убедить присутствующих, что компания Apple нуждалась в дисциплине. Он говорил о бюджетах, контроле, акционерах и маркетинге. Несколько человек в аудитории (а это были финансовые менеджеры!) встали, чтобы выразить своё несогласие. Они пришли в Apple не затем, чтобы думать о цене акций и маркетинговых стратегиях. Они пришли, чтобы создавать компьютеры для миллионов. Громкая овация – в адрес несогласных, а не в адрес Скалли.<sup>13</sup>

Началась неизбежная конфронтация – столкновение между азартной культурой активных групп и постепенно усиливающимся давлением с целью закрепить и упорядочить процессы в компании. Многие могут сказать, что с тех пор компания Apple «повзрослела». Она уже не является неопытным юнцом. Другие, возможно, считают новую Apple загнанной в традиционные рамки, побеждённой призраком своего когда-то свободного и необузданного прошлого. Однако, несмотря на все эти изменения, Apple это все еще Apple. Возможно, компания уже не настолько открыта, как когда-то, но это все же не IBM. Культуры, как и иерархии, чрезвычайно живучи.

Еще один момент: когда небольшие эгалитарные организации взрослеют и приближаются к иерархиям, результаты не всегда получаются очень плохими. С наступлением зрелости появляются и другие черты: стабильность, самодисциплина и глубокомыслие. Сегодняшний *Wall Street Journal* предполагает, что компания Cisco, возможно, переживает этот переход – довольно запоздалый, учитывая ее возраст – от менталитета активной группы к более зрелому и, возможно, более

иерархическому менталитету. Cisco, говорится в статье, активно взялась за ликвидацию «излишних временных и человеческих затрат»:

*Руководитель Cisco, одобряющий замедленный рост? В Силиконовой Долине 1990-х это прозвучало бы как ересь. Но это уже не старая Cisco. ... Старая Cisco предпочитала скорость и внутреннюю конкуренцию; новая Cisco делает упор на осмотрительность и командную работу. Старая Cisco поглощала стартапы и гналась за созданием нишевых продуктов; новая Cisco хочет создавать меньше продуктов и делать их более универсальными. Старая Cisco пыталась делать всё; новая Cisco пытается понять, что ей следует делать.<sup>14</sup>*

Вовсе не так уж плохо время от времени сбрасывать скорость!

## **УСВОЕНИЕ ТРЁХ ИЗМЕНЕНИЙ**

По мере того как в больших иерархических организациях появлялись эти три изменения – управление с участием работников с гуманистической стороны, аналитическое управление с системной стороны, а активные группы практически из ниоткуда – они сталкивались друг с другом как набегающие, удаляющиеся и перекрёстные волны на океанском побережье. Вместо плавного перехода к организационному равновесию мы опять получили отсутствие равновесия, мешанину из противоречащих друг другу стилей управления, причем некоторые из них поддерживают существующую иерархическую структуру, а другие стремятся разрушить её. В большинстве случаев они ещё даже не собирались вместе, чтобы сформировать единое целое. И менеджерам среднего звена обычно достаётся работа по интеграции всех отдельных элементов.

Как могут организации жить в условиях этих многочисленных, взаимно противоречащих требований? Очень просто. В отличие от людей, крупные организации прекрасно умеют одновременно потирать себе живот и поглаживать себя по голове. Они могут одновременно двигаться в разных направлениях, даже не осознав, что делают это. А позволяет им совершать такие дивные трюки их базовая и непреложная иерархическая структура. Она не позволяет делу развалиться на части. Ведь несмотря на существование трех наложниц – участия, анализа и ориентированных на задачу групп – иерархия остается

Любимой Женой. Все новенькие должны приседать перед ней в поклоне и приспосабливаться к ней.

Современные менеджеры могут в большей степени применять стиль участия, когда они слушают, делегируют полномочия и делят задачи, однако они всё ещё несут личную ответственность перед теми, кто находится выше них в иерархии, за решения, которые они принимают, и результаты, которых они добиваются. Аналитические стратеги могут найти ответы, которые, как они уверены, правильны с аналитической точки зрения, но они не могут внедрять их без разрешения сверху. А небольшие внутренние активные группы – skunk works и им подобные – могут в течение короткого срока обходиться без иерархий, но при этом их должно поддерживать влиятельное начальство, которое будет придерживать проверяющих до тех пор, пока группы не выполнят свои задачи.

Большие организации могут жить с этими многочисленными сценариями, однако отдельным менеджерам тяжело справляться со всем одновременно. Например, управление с участием работников не вяжется с традиционным для иерархии административно-командным стилем, а управление с помощью цифр может помешать участию. Слишком большое количество взаимозависимых вариантов может сводить с ума. Они могут усложнить управленческую жизнь по сравнению со старым добрым авторитарным стилем, позволяющим выбирать любой цвет, если только он чёрный.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Начиная с 1950-х годов в крупных иерархиях произошли по крайней мере три серьёзных управленческих изменения: гуманистическое управление с участием работников в 1950-х, систематизирующее аналитическое управление несколько позднее и появление небольших активных групп в конце 1970-х и в 1980-х. Как было сказано в этой главе, эти три элемента свалились на старую иерархию, причём не всегда согласованно и скоординированно. Даже сегодня во многих крупных организациях эти трое бьются друг об друга, а также об доминирующую иерархию. Или же, наоборот, они могут просто пройти друг мимо друга в темноте, продолжая работать в своих направлениях и не имея никакого понятия друг о друге. Подобное должно приводить к хаосу, но этого не происходит. Стоящая над всем этим иерархия и её предан-

ные менеджеры среднего звена занимаются тем, что удерживают вместе эту разнообразную и вздорную семью.

Именно этому посвящена Глава 5, последняя глава во Второй Части: как иерархические организации пытаются использовать своих менеджеров, чтобы помочь им проглотить и усвоить все эти разнообразные инновации, и при этом не забывать выполнять свою работу.

## глава пятая

# КАК БОЛЬШИЕ ИЕРАРХИИ СПРАВЛЯЮТСЯ С ИЗМЕНЕНИЯМИ

**М**ы применяем к большим организациям стереотипы, словно они все одинаковые – громоздкие, неуклюжие, бесчувственные динозавры. Но это совсем не так. Некоторые заслуживают подобного отношения, поскольку ведут себя так, будто все еще живут в мезозойскую эру, и позволяют другим проноситься мимо с бешеной скоростью. Знакомые имена вроде McDonnell Douglas, Westinghouse, LTV и Kmart были поглощены большими хищниками или приблизились к собственной гибели другими путями. Некоторые же, например, компания Montgomery Ward, основанная в 1872 году, просто испустили дух. Но давайте не будем забывать о том, что некоторые молодые дерзкие компании вроде Enron (основана в 1982) тоже взорвались – не потому, что двигались слишком медленно, а из-за стремления двигаться слишком быстро. Они просто перегрелись и сгорели.

На самом деле многие большие старые организации доказали, что могут быть столь же инновационными и легко приспособляющимися, как и небольшие, стремительно несущиеся юнцы. Некоторые находились на передовой инновации и проявляли достаточную бдительность, чтобы изменяться задолго до того, как потребность в изменениях будет навязана окружающей средой. Их размер и огромные финансовые ресурсы позволяли им предпринимать перспективные



эксперименты, которые поставили бы под угрозу жизнь небольших, менее финансово обеспеченных организаций. И действительно, многие большие зрелые компании – DuPont (осн. 1802), Royal Dutch Shell (осн. 1833), Nokia (осн. 1865), Nestli (осн. 1867), GE (осн. 1890), 3M (осн. 1902), IBM (осн. 1911), Sony (осн. 1946) и Intel (осн. 1968 – еще юноша), а также многие другие – двигались в ногу со временем, по крайней мере, до сегодняшнего дня

Будут ли эти успешные приспособленцы процветать в дальнейшем? Может да, а может и нет. Судьбу организаций, как и нашу собственную, определяют многочисленные и сложные факторы. Нам уже пора понять, что считать, будто мы можем предсказать будущее организации, слишком самоуверенно. Но остается неоспоримым тот факт, что многие большие старые организации как в прошлом, так и в настоящем, постоянно демонстрируют лучшие примеры инновационности и умения приспосабливаться.

Например, когда в 1950-е годы начало распространяться управление с участием работников, среди его первых приверженцев были некоторые крупнейшие мировые компании. К началу 1960-х годов все менеджеры компании Standard Oil с нефтеперерабатывающего завода в Baton Rouge провели две недели глубокого погружения в новую радикальную методику под названием «тренинг сенситивности». Это не было ни банальной задачей с высокой степенью риска, ни банальным капиталовложением. Еще раньше (в 1956 году) компания GE создала в Кротонвиле, штат Нью-Йорк, то, что она до сих пор называет первой ведущей корпоративной бизнес-школой. Европейские гиганты, такие как Nestle, Royal Dutch Shell и Unilever, тоже не отставали. Также необходимо отметить, что бизнес-школа GE была основана за три года до того, как почти одновременно были опубликованы отчеты Гордона и Хоуэлла из Ford Foundation и Пирсона из Carnegie Corporation о бизнес-образовании. Эти исследования послужили началом американской (и мировой) революции в бизнес-школах.

Тогда как же удастся огромным иерархиям обновляться и изменяться и в то же время сохранять свою базовую иерархическую форму? Далее приводятся некоторые способы. Заметьте, что каждый из предложенных вариантов может иметь серьезное влияние на поведение, которого организации будут требовать от своих менеджеров, и на поведение, за которое они будут наказывать или вознаграждать.

## **ВЫБЕРИТЕ КАРТУ, ВСЕГО ОДНУ КАРТУ**

Подумайте о трех изменениях, описанных в Главе 4: управлении с участием работников, аналитическом управлении и активных группах. Некоторые большие организации попытались интегрировать все три подхода, выбрав один из них в качестве основного и отодвинув остальные два на второстепенные позиции.

Так поступила компания ИТТ во время правления ее печально известного лидера Гарольда Джинина. ИТТ пошла по пути систематизирующего аналитического управления. Тон всему задавали цифры. Если бы вы были руководителем в королевстве Джинина, вы бы довольно быстро поняли, что всегда необходимо иметь под рукой твердые факты, и что эти факты должны быть достоверными. Однажды, например, после обсуждения компании ИТТ в моем классе на программе для руководителей, один из участников подошел ко мне для частного разговора. «Я только хотел сказать вам, – начал он, – что я когда-то работал на Джинина. Сказать, что он управлял с помощью цифр, значит ничего не сказать. Все мы не спали ночами перед тем, как надо было докладывать свои ежемесячные результаты. Когда наступал этот момент, мы все садились в кабинете босса за огромный стол для совещания из красного дерева и пытались держаться спокойно. Затем начинался жесткий, холодный перекрестный допрос. Оставалось молиться, что ты продумал все вопросы, и что твои цифры соответствуют действительности. Если же нет...»

Рассказ этого руководителя очень напоминал рассказы некоторых моих французских коллег о том, как когда-то проходили устные экзамены на докторскую степень в Сорбонне. Только там вы не сидели за круглым столом. Вы стояли, совсем один, а ваши друзья (и враги) располагались полукругом у вас за спиной, в то время как совет экзаменующих в черных мантиях пристально разглядывал вас с высоченной кафедры. Это испытание случалось лишь однажды в жизни. Камера пыток ИТТ работала регулярно.

И все-таки, какой бы неприятной и порождающей нервозность ни была культура компании ИТТ, она была сильной и ясной. Какими бы ни были страдания, менеджеры на всех уровнях знали свои приоритеты. Другие способы действия занимали второстепенное положение. В конце разговора тот руководитель сообщил мне, что уволился из ИТТ. Зная культуру ИТТ и зная себя, он решил, что это не его место. Когда расхождение между тем, чего ожидает организация, и что

готов дать менеджер, становится слишком большим, наступает время развода.

Сравните ИТТ и Hewlett-Packard. Компания HP тоже создала очень целеустремленную культуру. Но она выбрала другой, гуманистический вариант, предполагающий участие работников. Там главную роль играло участие, а не цифры. Основным заветом компании был гуманистический «HP Way»\*. Чтобы внушить всем сотрудникам свои культурные нормы, HP регулярно привозила своих зарубежных руководителей в Пало Альто, чтобы погрузить их на несколько недель в HP Way. Эта гуманистическая культура очень успешно работала на протяжении нескольких десятилетий. Естественно, даже там на заднем фоне мягко играла иерархическая музыка.

Посмотрите на третью, относительно молодую организацию Apple Computer. Было бы неверно утверждать, что она *выбрала* трезвую карту, то есть культуру в духе активных групп. Скорее, эта культура выросла как продолжение образа жизни основателей компании. В те годы в Apple даже иерархия играла незначительную роль. В центре действия были небольшие страстные группы, одержимые своими задачами.

Три компании выбрали для того, чтобы осуществлять изменения, различные пути в качестве доминантных. В каждой компании выбор оправдывал себя в течение какого-то времени. Кабинетные стратеги смогут правильно указать на то, что акцентирование только одного варианта и пренебрежение значения других в конце концов привело к неприятностям. В ИТТ люди страдали, и огромный раздутый конгломерат Джинина был сразу же уменьшен в размере его преемником. После нескольких чрезвычайно успешных десятилетий HP оказалась позади в стремительно развивающемся информационном бизнесе. Критики утверждали, что почитаемый в компании HP Way сдерживал её, что ей не хватало маневренности и духа соперничества. Поэтому изменения были навязаны компании HP старомодным способом – простым применением власти. Компания Apple тоже изменилась после того, как побывала на краю гибели, что, очевидно, было вызвано недостатком дисциплинированной координации и жесткого контроля. Однако Apple смогла преодолеть кризис.

Хотя сильные организационные культуры могут меняться, стоит подчеркнуть еще раз, что окончательно исчезают они крайне медленно.

---

\* «Путь HP» – название книги, а также способ, образ действия в стиле HP

Культуры – будь то общественные, племенные или организационные – невозможно уничтожить быстро и просто. Советы потратили три четверти века, пытаясь ликвидировать склонность русских людей к религии. Им это не удалось. Даже если кажется, что культура большой компании меняется довольно быстро, эти изменения могут на самом деле быть более поверхностными, а не реальными. Например, компания HP в последние годы подверглась радикальным преобразованиям. Но не думайте, что HP Way плавно перейдет в новый поспешный и ориентированный на цифры стиль жизни. Классический гуманизм компании, возможно, потерпит поражение, однако основные аспекты старой культуры, скорее всего, останутся и будут создавать стрессовые ситуации в будущем.

## **ИЗОЛИРУЙТЕСЬ, ЧТОБЫ СПРАВИТЬСЯ С ИЗМЕНЕНИЯМИ**

Изоляция – это инструмент двойного назначения. Когда крупные иерархии чувствуют приближение изменений, они могут применить изоляционистскую тактику одним из двух способов. Они могут использовать ее для защиты, чтобы преградить путь изменениям и сохранить статус кво. Или же они могут применить ту же самую тактику для наступления, чтобы инициировать изменения, которые, по их мнению, в противном случае не произойдут.

### **Изоляция для защиты**

Иногда идеи изменений (а порой – требования изменения) начинаются с небольшой группы, которая находится глубоко внутри крупной иерархии. Эта группа может верить в то, что ее оригинальная идея поможет решить некие ключевые проблемы. Поэтому она начинает проповедовать свою идею, пытаясь убедить остальных в организации признать ее новый метод, процесс, или продукт. Подобные внутренние «евангелические» группы почти всегда натываются на неприятности. Они раздражают всех остальных в компании. Растёт сопротивление, начинаются конфликты. В конце концов организация бывает вынуждена принять меры.

На протяжении многих веков крупные организации пытались отвечать на давление со стороны подобных «диссидентских» групп, изолируя их физически или психологически, или и так и так одновременно. Когда раздражающая внутренняя группа становится слишком

назойливой, большая иерархия может сделать то, что сделала Злая Королева с Белоснежкой. Она может отправить маленькую нарушительницу спокойствия в лес (или дать ей несущественное задание), где она уже не сможет создавать неприятности. Возможно, группа будет процветать в новых условиях, и в этом случае родительская организация сможет приписать себе все заслуги и забрать всю прибыль. Или группа может потерпеть неудачу и распасться по мере того, как острый вопрос, породивший ее, постепенно будет гасить свою злободневность.

Пятьсот лет назад лидеры ордена кармелитов в Испании пытались применить такую изоляционистскую тактику в отношении святой Терезы из Авилы и ее небольшой беспокойной группы босоногих кармелиток. Группа Терезы считала, что этические стандарты ее ордена значительно ухудшились, и Тереза постоянно твердила об этом, причем довольно громко. Чтобы избавиться от нее, лидеры ордена послали ее в отдаленный монастырь где-то посреди дикого леса. Но эта неутомимая женщина никуда не делась. Даже находясь в изоляции, она организовала новую «группу протеста» и смогла добиться покровительства испанского короля Филиппа II. Ее группа росла. Наконец, Рим заставил кармелитов ослабить давление на Терезу. В итоге они изменили свою позицию, приняв ее группу обратно в орден и в конце концов канонизировав ее.<sup>1</sup>

Спустя несколько сот лет, незадолго до начала Второй мировой войны, авиация армии США применила несколько похожую защитную тактику. Она попыталась изолировать и затем расформировать «Крылатых тигров» генерала Клера Шеннолта, независимую и чрезвычайно эффективную добровольческую группу пилотов, состоявшую из разного сброда и воевавшую на стороне Чан Каиши против японцев.<sup>2</sup> Благодаря вмешательству двух покровителей – мадам Чан и президента Франклина Рузвельта – попытка изолировать «Крылатых тигров» не удалась, поэтому авиация развернулась на 180° и попыталась поглотить подразделение, чтобы контролировать его. Это тоже не получилось. В итоге «Крылатые тигры» стали частью вооруженных сил США при генерале Джо Стилвелле, однако таким образом, который позволил им сохранить свою независимость и стиль почти полностью.

## Изоляция для наступления

Обратимся теперь к более позитивной стороне изоляционистской тактики – намеренному изолированию группы с целью осуществить изменения в иерархии. Когда тяжелая неповоротливая организация хочет запустить экспериментальный, инновационный проект, ей может хватить здравого смысла, чтобы признать свою неповоротливость – что она прекрасно подходит для выполнения обычных рутинных задач, но не создана для радикальных инноваций. Поэтому она назначает небольшую специальную группу и предоставляет ей неограниченную свободу в решении стоящей перед ней нетривиальной задачи. Именно так поступила компания Хегох, создав свой Исследовательский Центр PARC в Пало Альто\* в Силиконовой Долине, на расстоянии почти трех тысяч миль от головного офиса. Там, в отличной изоляции, но близко к месту действия, эта как бы независимая группа должна была придумать и разработать свой собственный офис будущего. Такая схема была хороша со всех сторон. Небольшая беспокойная группа не будет мешать основной организации, которая в то же время не будет завидовать особому положению, занимаемому PARC. А работе удаленной группы не будут мешать обычные бюрократические правила и установления.

Формат изоляции может быть очень продуктивным. Компания Apple успешно использовала его для создания Macintosh, а компания IBM – для создания ПК. Однако необходимо иметь в виду одно важное обстоятельство: эта формула работает только в том случае, если включает в себя четкую стратегию выхода. В какой-то момент небольшая инновационная группа и большая, относительно закрытая иерархия должны воссоединиться. Если ребенка и родителя разлучить на длительное время, они могут даже не узнать друг друга. Именно в такой момент начались проблемы у Хегох. Не существовало никакого канала для интеграции прекрасной работы PARC в основную организацию.

Хрупкое и критическое равновесие находится где-то между слишком сильной изоляцией и слишком слабой. Изолированные группы легко могут потерять из виду потребности коллег, клиентов и других важных заинтересованных сторон. В свою очередь материнские компании, не имеющие практически никакого понятия о том, что делают изолированные группы, могут пренебречь или

---

\* Palo Alto Research center (PARC)

проигнорировать их работу или даже двинуться в совершенно другом направлении. Когда такие творческие группы наконец покинут свои коконы, неся с собой свои инновационные сюрпризы, материнская организация скорее всего не испытает при этом восторга. Крупные организации редко любят сюрпризы. Сюрпризы нарушают чёткий иерархический порядок и рутину. В этот момент группа, изначально созданная, чтобы дать толчок изменениям, становится – с точки зрения материнской организации – чем-то вроде парии, разрушительной, а не созидательной силой.

Широко распространены различные варианты метода изоляции, а также его неоднозначные результаты. Например, крупные организации часто проводят семинары на тему организационного развития или лидерства за пределами офиса, где-нибудь на «культурных островах». Там, находясь во временном уединении, участники могут работать с усиленной концентрацией, без каких-либо отвлекающих факторов. Таким образом можно повысить эффект семинара. Проблемы обычно начинаются на следующем опасном шаге – возвращении обратно домой. У этого сложного момента даже есть название. Его называют «проблемой возвращения». Он наступает тогда, когда участники семинара, взволнованные и жаждущие применить свои новые знания, возвращаются к своей повседневной работе – чтобы вновь столкнуться с мощными мрачными испарениями «нормальной» иерархической рутины. Вместо радушного приема дома их, скорее всего, встретят рабочие столы, заваленные накопившейся работой, игнорирование слишком занятых коллег и хмурые взгляды боссов. Через несколько недель значительная часть их вновь приобретённых знаний и энтузиазм, с которым они хотели распространять эти знания, постепенно исчезают.

## **ЧТОБЫ СПРАВИТЬСЯ С ИЗМЕНЕНИЯМИ, СОЗДАЙТЕ МАТРИЦУ**

Недавно я беседовал с опытным инженером, менеджером программы в крупной аэрокосмической компании. Он отвечает за важнейшие структурные компоненты, которые производятся для новой космической станции. Он сказал мне, что в основном работает в одиночку. У него нет непосредственных подчинённых, хотя он отвечает за программу стоимостью в сотни миллионов долларов. Его компания организована как *матрица*, поэтому, неся значительную ответст-

венность, он в то же время обладает небольшими формальными полномочиями. На его плечах нет звёзд. И все же он должен координировать работу многих специализированных групп, а также тесно сотрудничать с заказчиками проекта. По его словам, его работа требует постоянного убеждения и переговоров.

Это показалось мне интересным, поэтому я расспрашивал его, чтобы узнать побольше. «Я подчиняюсь вице-президенту, – сказал он, – а он подчиняется президенту».

«У вас совсем нет подчиненных, и в то же время вы всего на два уровня отстоите от руководства огромной организацией? – спросил я. – Это похоже на необычно плоскую структуру».

«Не совсем, – ответил он. – Мой президент подчиняется президенту группы, который подчиняется президенту региона, а тот подчиняется CEO».

Как правило, в матричных организациях у менеджеров есть два (или более) начальника: один в рамках функциональной дисциплины, а другой – в рамках конкретного проекта, и это разделение часто создает проблемы. Этот инженер упомянул только одного начальника, а у него самого нет непосредственных подчиненных, поэтому его работа очень похожа на работу менеджера продукта. Его организация, конечно, иерархична, но это смягчается тем, что он назвал матрицей, встроенной внутрь – или, скорее, под – старый систематизирующий механизм иерархии. Матрица была наложена, чтобы помочь организации справиться с возрастающей сложностью задач, улучшить горизонтальные коммуникации и ускорить другие формы взаимодействия, необходимые, чтобы собрать воедино сложные проекты.

Позиция этого менеджера программы требует, чтобы он использовал в своей работе в основном гуманистический, эгалитарный подход. Он не может очень сильно полагаться на звание или полномочия, чтобы выполнять свою работу. Также он не может полагаться на другую альтернативу – внутренний рынок. Наш менеджер программы не может предложить более высокую цену металлургической группе, чтобы та сделала свою часть работы быстрее или лучше. Вместо этого он вынужден полагаться на свои способности устанавливать положительные взаимоотношения с многочисленными группами. Конечно, он должен уметь координировать графики и всё такое, но именно навыки налаживания взаимоотношений являются для него жизненно важными для успеха.



Правда и то, что нашему менеджеру программы не приходится полагаться на свои социальные навыки на все 100%, потому что у него за спиной как и раньше стоит иерархия, которая может поддержать его. Если ему совсем не удаётся заставить металлургов выполнять их работу, он всегда может использовать запасной вариант: призвать на помощь более высокую власть – своего начальника. Но ему не следует делать это слишком часто, если он хочет получить высокую оценку своей работы.

Те, кому приходилось работать в матричных организациях, наверняка подтвердят, что это далеко не идеальные инструменты. Они представляют собой квази-гуманный механизм, помещённый внутрь систематизирующих иерархий, чтобы помочь им справляться со сложными задачами, при этом не устраивая иерархии сильную встряску. Заметьте также, что матрицы помогают «решать» сложные проблемы, перекладывая их на плечи менеджеров среднего звена, таких как наш менеджер программы. Они просят менеджеров справляться с поставленными задачами, оказывая «влияние без полномочий». Подталкиваемые вперед комбинацией из энтузиазма сотрудников, навыков налаживания отношений, чувства общей цели и необходимой дозы давления сверху, матрицы могут помочь иерархическим организациям справиться с изменениями. Они делают работу менеджера среднего звена очень сложной и, возможно, очень стимулирующей. И они действуют *под* иерархией, а не вместо неё.

## **ДРУГИЕ ВАРИАНТЫ РЕАКЦИИ НА ПРИБЛИЖЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ**

Предположим, наша компания приняла все три управленческих изменения – *участие, аналитическое управление и активные группы* – а также другие серьёзные технологические и социальные изменения. Было бы здорово, если бы мы могли объединить их в единое целое, получая от каждого лучшую его часть и в то же время сохраняя разумную степень гармонии. Некоторым организациям это почти удаётся, хотя было бы справедливым сказать, что большинство сталкивается с проблемами. Начинаются конфликты. Политические влияния не проникают вниз – или вверх – как им того следует. Поэтому большие иерархии пытаются реагировать на сложные надвигающиеся изменения другими способами. Вот некоторые из этих способов.

## **Действуйте, как маленькая компания, даже если вы большая**

Как может организация-слон сравниться со скоростью и проворством небольшой юркой организации-лисы? И участие работников, и активные группы работают только в небольших масштабах. Великие армии являются проклятием для них обоих. Так что один из способов воспользоваться преимуществами этих стилей управления – заменить слона «коллекцией» лис.

Компания GE под управлением Джека Уэлча не разделилась на небольшие независимые части, однако *действовать, как маленькая* стало одной из её конкретных целей: «Чтобы коренным образом преобразовать компанию, приобрести скорость и подвижность небольшого предприятия».³ В свои лучшие годы компания HP тоже старалась сохранять преимущества «малых габаритов», несмотря на то, что корпорация продолжала расти. Вот текст 1958 года с автобиографического веб-сайта компании: «Любая группа, выросшая до 1500 человек, разделяется таким образом, что каждая из новых групп отвечает за свои собственные финансовые результаты. Подобная децентрализация позволяет компании реагировать на изменяющиеся условия, действовать быстро и избегать чересчур бюрократической структуры».⁴

Конечно, чем меньше подразделения, тем больше подразделений в целом. Многие современные организации поступают именно так, нарушая старый иерархический «принцип», гласящий, что число объектов управления никогда не должно превышать магическое число семь. Эти компании создают более плоские, многокомпонентные, «федералистские» иерархии с нормой управления значительно больше семи. Они также шире используют временные команды. До недавнего времени швейцарско-шведский многонациональный концерн АВВ часто упоминали как пример подобной федералистской структуры, однако к моменту написания этой книги компания, похоже, отошла от этой модели.⁵ И все-таки даже внутри больших иерархий маленькое может быть прекрасным, когда дело доходит до выживания в период бурных перемен.

## **Формализуйте и обезличивайте**

Это самый древний подход к изменениям или, скорее, к тому, как избегать изменений. Этот подход уже давно ассоциируется с традиционными иерархиями. Его центральный принцип: организация

должна управляться четкими правилами и прописанными ролями, а не переменчивыми, нерациональными людьми. Она должна быть стабильной и неизменной на протяжении длительных отрезков времени, такой, каким когда-то был весь мир. Это по сути то, что пытались сделать некоторые экстремальные методы давно ушедших дней – смягчить человеческую непредсказуемость через стандартизацию человеческих действий.

Это похоже на то, что произошло с моим соседом, владельцем компании по дублированию кожи. Однажды вечером он ворвался в наш дом. Он был в ярости. Он нанял консалтинговую фирму, чтобы помогла ему найти способы сокращения издержек. Консультанты придумали, как им казалось, великолепную идею, сообщил он в перерывах между выкрикиваемыми проклятиями. Согласно их рекомендации, ему нужно было всего-навсего обеспечить закупку шкур одинакового размера и формы!

Трудно исключить вариации среди размеров шкур животных, и гораздо труднее исключить вариации между живыми человеческими существами.

Вы, возможно, помните старое, состоящее из пяти частей, определение управления, которое приводилось в учебниках; в нем был похожий обезличивающий фактор. Управление, считали те учебники, включает пять вопросов: планирование, организацию, набор персонала, контроль и пятый вопрос, который отличался от автора к автору. Подобный рационалистический подход к организации иногда доводился до крайности, как демонстрирует следующий отрывок из книги издания 1947 года «Организация промышленности». Между прочим, эта книга была написана одним из руководителей крупной компании и использовалась в качестве учебника в MIT.

*Цель:*

- 1. Организация – это средство достижения более эффективных согласованных усилий.*

*Сфера рассмотрения:*

- 2. Организация имеет дело исключительно с индивидуумами и их взаимоотношениями.*
- 3. Организованные усилия – это не более чем сумма индивидуальных усилий.*

*Порядок следования:*

- 4. Организация предшествует усилиям.*
- 5. Организация предшествует выбору членов предприятия и определяет требования к ним.*
- 6. Организация должна определять выбор персонала, а не персонал определять природу организации.<sup>6</sup>*

Далее автор формулирует правила, касающиеся ответственности (она «присуща исключительно индивидуумам»), полномочий («Каждой ответственности присущи эквивалентные полномочия») и т. д. Это была отважная попытка, хотя сегодня все это звучит довольно странно. Но разве мы не наблюдаем до сих пор все тот же весьма абстрактный подход к организации – структуры, должностные инструкции, принципы наделения полномочиями и ответственностью? Возможно, он спрятан далеко позади общественного фасада современных организаций, но разве многие подобные идеи не являются прочно укоренившимися в системе взглядов сегодняшних крупных иерархических организаций? И, может, они так же прочно укоренились в нашей собственной системе взглядов?

Подобный подход относится к строительству организации, как к строительству дома. Будучи построенной, законченная организация должна долгое время оставаться в целостности, не меняясь, будучи прочно прикреплённой к своему фундаменту. Раз в одно или два десятилетия можно ремонтировать отдельные части, но когда структура построена, серьёзные изменения подразумевают, почти по определению, серьёзные разрушения.

Подобное обезличенное мышление заставило некоторые старые организации возвести крепости, обнесённые стенами и рвами и защищающие статус-кво, в ожидании окончания штормов перемен, в ожидании возвращения к «нормальности», которая уже никогда не наступит. Такой способ мышления, естественно, противоречит нашему беспокойному, почти хаотично меняющемуся миру. И все же некоторые крупные иерархии продолжают смотреть на вещи именно так, а некоторые оказались настолько неспособными адаптироваться, что просто прекратили своё существование. Однако другим удалось разрушить эти оковы, или, может, их лидеры никогда не читали старые учебники.

## **Избавьтесь от архаичных иерархий**

Возможно, вся эта книга – полная чепуха. Возможно, эпоха старых многоуровневых иерархий действительно подошла к концу. Возможно, сами не зная того, выжившие иерархии являются последними в своём роде. Следовательно, кончайте их!

И замените их – вот только чем?

## **Возьмите на вооружение технологии**

Иерархические организации уже давно поддерживают сложные отношения любви-ненависти с технологиями точно так же, как и с людьми. По отношению к технологии корпорации играют одновременно роль раба и хозяина. Технология нужна им, чтобы их не обогнали более «продвинутые» конкуренты. Они хотят, чтобы она помогала им сокращать издержки, заменять людей и создавать новые продукты. Но одновременно они находятся в её ловушке, потому что не могут сделать ничего другого, кроме как следовать за ней.

Поэтому иерархические организации всё в большей степени пытаются завладеть технологией и контролировать ее. Всё в большей мере только они и правительство обладают огромными ресурсами, необходимыми, чтобы поддерживать ее развитие в нужных им направлениях. Правда, традиционно источниками науки и технологии были отрешённые от жизни, старые, неторопливые университеты, а не агрессивные корпорации. В прошлом большинство великих учёных были также профессорами – Галилей в Падуе, Кеплер в Граце, Ньютон в Кембридже. Большинство учёных, давших толчок технологическим революциям, подвизались в подобных академических убежищах, вдали от суеты, зачастую без всяких мыслей о практической ценности своих изысканий, не говоря уже о прибыли. Даже сегодня университеты остаются основными источниками научных открытий, а, следовательно, и технологического развития. Из тридцати одного нобелевского лауреата в области химии и физике между 1995 и 2000 годом только один работал в коммерческой компании (Texas Instruments). Трое были сотрудниками полунезависимых исследовательских институтов. Остальные двадцать семь были университетскими профессорами.

Но все это стремительно меняется. Возможно, корпорации и являются новичками в деле науки и технологии, но это влиятельные и стремительные новички.<sup>7</sup> Поэтому они пытаются справиться с лавиной технологических изменений, привлекая все больше ресурсов –

человеческих и финансовых – чтобы не отстать в этой гонке. А делают это многие большие организации вызывающим тревогу и неприятным способом – усиливая финансовый контроль над университетскими исследованиями.<sup>8</sup>

Еще один способ – это передать задачу по «неотставанию от гонки» менеджерам среднего звена. И поэтому для современных менеджеров среднего звена технология становится благословением и проклятием одновременно. Технология предоставляет магические инструменты, помогающие обращаться к доселе трудноразрешимым и даже невозможным задачам, но она дает Большому Брату Иерархии средства для усиления контроля. Новая и еще более новая технология может освободить менеджеров от выполнения трудоёмких задач, но она также может добавить новые, ранее непредвиденные задачи. Технология может сделать менеджеров и других работников ненужными в течение их обычной трудовой карьеры. А также может отодвинуть людей в сторону, на вспомогательные роли, как это уже не раз происходило в прошлом.

И, тем не менее, по причинам как хорошим, так и плохим, технологическая гонка будет нарастать. Будет усиливаться и давление технологии на организации, давление, одинаково способное укрепить организационные иерархии и ослабить их.

### **Просто избавьтесь от людей**

Этот способ является следствием «решения», предлагающего взять на вооружение технологии. В одной из предыдущих глав высказывалась мысль о том, что иерархии хотят избавиться от людей не меньше, чем люди хотят избавиться от иерархий. Именно люди, эти широко разрекламированные «самые ценные активы», являются причиной многих организационных неприятностей. Так что давайте использовать современные технологии, они помогут нам избавиться от людей.

Вряд ли это решение можно назвать свежим. Организации потихоньку делают так уже довольно давно. Однако сейчас мы, возможно, приближаемся к изменению парадигмы. Серьезная возможность избавиться от большей части человеческих мозгов, не говоря уже о наших руках и ногах, становится все реальнее. Теперь это не только вопрос перемещения низко- и высокотехнологичных операций туда, где рабочая сила стоит дешево. Это также и вопрос передачи как

высоко-, так и низкотехнологичных операций новым видам машин, или вообще отмены этих операций благодаря изобретению новых технологических методов и продуктов.

### **Предоставьте решение менеджерам среднего звена**

Большинство корпоративных культур не определено так же чётко, как культуры ИТТ, НР или Apple. Многие не смогли гладко вплести три управленческих изменения в свою организационную ткань. Поэтому они «справляются», просто перекладывая всё на плечи менеджеров среднего звена.

Иногда менеджерам среднего звена приходится провозглашать изменения, предпочитаемые их подразделением, и затем бороться за них с менеджерами-«гладиаторами» из остальных подразделений, которым нравятся другие изменения. Именно это постоянно происходило в правительстве США в 2001 году и в течение последующих нескольких лет. Интернационально настроенный Государственный департамент Колина Пауэлла и предпочитающее обособленность министерство обороны Дональда Рамсфильда были не согласны друг с другом по многим политическим вопросам. Осведомленные источники говорят, что настоящая битва происходила не наверху, а на несколько уровней иерархии ниже, и участвовали в ней преданные служащие среднего уровня обеих групп.

Подобные конфликты постоянно происходят в крупных иерархиях. Гуманистические сотрудники HR-подразделений могут изо всех сил стараться обеспечить большее участие работников, в то время как финансисты усиливают контроль и требуют более частых отчетов. Подобным образом небольшие активные группы с их нестандартными методами и огромными запросами почти всегда нуждаются в том, чтобы кто-то из высокопоставленных покровителей придерживал консервативные силы, стремящиеся остановить их деятельность.

### **БОРЬБА ВНУТРИ**

Самые тяжёлые битвы в организациях разворачиваются не между агентами воюющих подразделений, а в сердцах и умах отдельных менеджеров. Ведь в большинстве крупных иерархий именно менеджеры среднего звена должны каким-то образом интегрировать три главных изменения, а также и многие другие. Большой мир бросает эти

изменения в организацию, а организация передает их на исполнение людям, находящимся посередине.

Естественно, организация обещает помогать. Она дает своим менеджерам среднего звена погоны полномочий, но, как постарается показать Глава 6, полномочия не всегда являются очень полезным инструментом. Компания может отправить менеджеров среднего звена на курс по лидерству или управленческой науке в каком-нибудь университете. Но, хотя подобные курсы могут быть очень ценными в других отношениях, менеджеры вряд ли смогут извлечь из них большую пользу в своих попытках интегрировать различные подходы.

Нравится нам это или нет, но менеджеры среднего звена поневоле превратились в акробатов огромных организационных цирков, пытающихся справиться с многочисленными управленческими изменениями и в то же время сохранить равновесие на своей иерархической лестнице.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

О старых больших иерархических организациях было сказано много плохого. Однако многие из них шли в ногу с изменяющимся миром и не «опоздали на поезд». Некоторые даже выбирали маршруты, предпринимая исследовательские путешествия в мир инноваций и изменений.

Кроме того, большие иерархические организации отличаются друг от друга, поэтому неудивительно, что они по-разному справляются с изменениями, навязываемыми меняющейся окружающей средой. Некоторые выбирают один стиль управления и делают его основным фактором своей корпоративной культуры. Другие сопротивляются, изолируя трудные внутренние группы, члены которых требуют перемен. А третьи изолируют такие группы по другой причине: с целью предоставить им достаточно пространства, чтобы они могли выступить инициаторами перемен. Некоторые крупные иерархии вводят матричные или другие горизонтально и диагонально связанные структуры, которые должны помочь им справиться со все возрастающей и многогранной сложностью стоящих перед ними задач. Другие стараются действовать, как маленькие, чтобы набрать скорость и мобильность. Некоторые пытаются свести к минимуму свои собственные иерархические конструкции в надежде стать более гибкими и быстрее



распознавать изменения в окружающей их среде. Другие же стремятся как можно быстрее овладеть технологиями, считая, что технологии – это те гормоны, которые сделают их сильными, проворными и способными быстро реагировать. А кое-кто даже с нетерпением ждет того времени, когда технологии решат человеческие проблемы, просто избавившись от большинства людей.

Многие организации неплохо справляются с привнесением новых идей под сень своих шатров, однако у них не получается вплести эти идеи в свою культуру. Тогда они вываливают мешок с бараклом перемен на колени менеджеров среднего звена, ожидая, что те свяжут воедино и воплотят все это многообразие.

Такие странности жизни менеджеров среднего звена в больших иерархических организациях заслуживают большего внимания. Именно поэтому Часть Третья посвящена взлетам и падениям среднего уровня управления в больших иерархических организациях.





## Часть третья

# ИЕРАРХИИ И МЕНЕДЖЕР

**П**ервая и Вторая части этой книги рассматривают человеческие организации, делая упор на организации. Третья Часть обращается к другой составляющей – людям, работающим в организациях. Что означают все эти изменения для людей, которые работают внутри иерархий, особенно для огромного клана под названием «менеджеры среднего звена»? Именно они должны внедрять изменения и хорошо выполнять свою работу, находясь в рамках постоянно усложняющихся структур. Глава 6 посвящена власти. Иерархические организации наделяют своих менеджеров различными уровнями власти. Эта власть должна служить тем инструментом влияния, с помощью которого менеджеры могут воздействовать на бизнес-процессы, контролировать их и управлять ими. Кроме того, при помощи этого инструмента люди, находящиеся выше в иерархии, могут требовать от своих подчинённых достижения определённых результатов. Традиционная логика считает, что раз менеджеры наделены властью, они по праву и должны отвечать за выполнение работы.

Более того, власть обладает особой чертой. Определённая её часть не только предоставляется менеджерам, но – приклеивается к ним. Менеджеры не могут избавиться от неё, как бы они ни старались.

*А неизбежное наличие власти посылает важные сигналы тем, кто находится ниже, выше и вокруг менеджера. Эти сигналы оказывают влияние на ожидания других людей и их поведение. Поэтому ни один здравомыслящий менеджер не может спокойно вести себя так, будто у него нет никакой власти.*

*Глава 7 переходит от традиционной концепции власти к ставшей опять популярной концепции лидерства. Совершенно очевидно, что власть уже не является для менеджеров среднего звена адекватным инструментом воплощения всех перекрещивающихся организационных изменений, по крайней мере, не в нынешнем высокотехнологичном мире и не с нынешними людьми, имеющими высокие ожидания. Если власти недостаточно, является ли лидерство решением вопроса? Лидеры могут мотивировать и вдохновлять, не обладая властью, не так ли? Они делают это благодаря харизме, убедительности и видению, с помощью рождаемой ими уверенности. Возможно, став лидерами, менеджеры среднего звена смогут разрешить противоречия и сложности, связанные с работой и жизнью в современных организациях.*

*Могут ли менеджеры стать менеджерами-лидерами? Глава 8 утвердительно отвечает на этот вопрос. Она предлагает трехступенчатую модель менеджмента-лидерства, модель, которую честолюбивые менеджеры могут найти полезной, если они стремятся быть лидерами. В сегодняшнем мире менеджеры среднего звена должны обладать качествами эффективных лидеров помимо качеств эффективных менеджеров, включая отличительные знаки власти.*

*Но в идее «давайте превратим менеджеров в лидеров» есть проблема. Разве лидеры это не те люди, которые принимают собственные решения и шагают под собственную музыку? Готовы ли большие организации к иерархиям, полным менеджеров-лидеров? Как соотносится эта идея с преобладающей нисходящей организационной структурой? И как она соотносится с теми менеджерами-лидерами, чье лидерское мышление может не соответствовать мышлению лидера, находящегося наверху?*

*В Главе 9 поднимаются некоторые сложные и зачастую глубоко личные проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры-лидеры. Отчасти она является обзором, но пытается выйти за эти рамки. Она служит напоминанием о том, что менеджеры на всех уровнях несут ответственность за благополучие своих сотрудников, нравственность своих организаций и даже благополучие общин, в которых они живут.*

## глава шестая

# ВЛАСТЬ МЕНЕДЖЕРА

**В** тот день, когда вас назовут менеджером, среди прочего вы практически наверняка получите *власть*. Вы можете получить или не получить персональный ключ от директорской уборной, но точно получите свою порцию власти. Определенная ее часть возлагается почти на всех менеджеров, и это, наверно, самый фундаментальный, доминирующий факт\* (в том числе и вашей) управленческой жизни.

Эта власть, мисс и мистер Менеджер, формирует ваши ожидания и в еще больше – формирует ожидания других людей. Она очерчивает границы того, что представляет собой надлежащее поведение менеджера и устанавливает негласные законы того, как вести себя во время кризисов. Она определяет пути, которыми люди, стоящие выше и ниже в иерархии, будут общаться с вами в устной и письменной форме и даже посредством языка телодвижений. Она влияет на то, как другие будут реагировать на ваши самые случайные замечания и повседневное настроение. Она влияет на готовность людей соглашаться с вашим мнением и их готовность воплощать ваши решения. Неважно, что вы думаете о ней, и насколько ее значение преуменьшается в вашей организации, ваша власть – это не пустяк. Это очень важная вещь!

Конечно, в наше время, когда всё решают взаимосвязи и знания, власть уже не тот инструмент, каким была когда-то. Сегодняшние

---

\* most controlling fact.

организационные иерархии намного сложнее, чем раньше, более гуманистичны, одновременно более систематизированы, больше ориентируются на формальные показатели и подвергаются более тщательному контролю. Люди в современных организациях обладают большими знаниями и имеют большие ожидания, чем их предшественники. Однако власть до сих пор играет огромную роль и до сих пор характеризуется одним критическим качеством: она прилипает, как мгновенно схватывающийся клей. Менеджеры не могут избавиться от неё, как бы ни старались. Хотим мы того или нет, власть остается неизбежной реальностью жизни в человеческих иерархиях.

И, тем не менее, власть, основополагающий факт жизни менеджеров, часто игнорируется или не учитывается в работах, посвященных управленческому процессу, и при обучении будущих менеджеров. Её влиятельная вездесущность в человеческих организациях часто скрывается или отрицается. Некоторые менеджеры прилагают огромные усилия, чтобы вести себя так, будто у них нет никакой власти, хотя все знают, что это не так.

Именно этому посвящена вся эта глава – власти, обоюдоострому мечу менеджеров среднего звена. Тому, что такое власть и почему менеджеры никогда не должны забывать, 1) что они обладают ею и 2) что другие люди тоже наделены большей или меньшей властью. А также тому, как можно эффективно пользоваться – или злоупотреблять – ею в современных иерархических организациях.

## **МЕНЕДЖЕРЫ ЖИВУТ И ДЫШАТ ВЛАСТЬЮ**

Давайте начнем с квази-силлогизма, который сегодня актуален так же, как и сто лет назад:

*Большие организации – это иерархии.*

*Иерархии – это авторитарные системы.*

*Менеджеры в иерархиях внедряют эти авторитарные системы.*

*Значит, менеджеры в иерархиях должны вести себя авторитарно.*

*Верно или неверно?*

Большинство современных менеджеров, вероятно, с лёгкостью сделали бы свой выбор. Они без сомнения выбрали бы *неверно*. Они не считают себя авторитарными деспотами с дубинкой в руках, и боль-

шинство из них действительно не такие. Они, скорее всего, считают себя лидерами, поощряющими и вдохновляющими руководителями своих подразделений. Лидерам посвящена Глава 7. Лидеры – это те, кем хотели бы стать многие менеджеры и кем уже стали некоторые из них. Но в отличие от власти, то есть обязательного курса, лидерство в управленческой программе – факультативный предмет.

Поэтому эта глава выбирает другую позицию по приведенному выше силлогизму. Она предполагает, что правильный ответ – *верно*, что, как бы мы ни относились к этому, каким бы сложным и извилистым способом это не проявлялось, власть остается средоточием роли менеджера. Может, открытое авторитарное поведение и не приветствуется в больших организациях, однако основополагающие принципы управленческой власти никуда не делась. И все люди, окружающие вас, мисс и мистер Менеджер среднего звена, прекрасно знают, каким объёмом власти вы обладаете.

### **Что такое власть?**

Трудно точно определить, что означает слово *власть*, однако менеджеры в больших иерархиях чётко понимают две вещи: власть есть всегда, и она непосредственно связана с силой. Власть – это нечто вроде отцовского ремня. Когда я был маленьким, папа лишь однажды выпорол меня ремнём, но будьте уверены – я всегда помнил о его существовании. Сегодня большинство менеджеров пользуются своей властью так же редко, как мой папа – своим ремнём, они не выставляют её напоказ, но все знают о её наличии. Те, кто находится выше в иерархии, как пишет Словарь американского наследия\*, обладают властью «требовать повиновения» от тех, кто находится ниже. Это довольно грубое выражение. Большинство менеджеров не требуют повиновения от других людей. И всё же это один из самых важных аспектов управленческого процесса: заставить людей делать то, что нужно менеджерам.

Естественно, современные менеджеры используют также многие другие, более позитивные способы воздействия на людей. Власть – это возможность не только наказывать, но и вознаграждать. Власть менеджера, как и отцовский ремень, практически всегда сопровождается контролем над ценными ресурсами. У папы был не только

---

\* The American Heritage Dictionary.



ремень – у него также были деньги, которые он еженедельно раздавал на карманные расходы. Он мог взять нас на рыбалку или на футбол. Менеджеры могут оплачивать желаемое поведение с помощью финансовых и других средств. Это еще одна причина того, почему люди, подчиняющиеся вам, менеджеру среднего звена, всегда прекрасно знают об имеющейся у вас власти.

А позади всех этих добрых дел, в темном углу, висит вечный папин ремень.

## **ВЛАСТЬ НАДЕЛЯЕТ ПОЛНОМОЧИЯМИ И ИЗОЛИРУЕТ**

Опытные менеджеры понимают то, чего не понимают новички: что их организации клемили их тавром формальной власти. Они знают, что власть неотделима от их управленческой роли, как кожа от тела.

Менеджеры со стажем знают кое-что еще. Они знают, что хотя власть наделяет силой, она также изолирует. Их власть создает невидимый барьер, непроницаемую стену, которая всегда частично отделяет их от тех, кто находится на более высоких и низких уровнях. Они знают, что никогда не смогут вести себя за папашину брата ни со своими подчиненными, ни со своим начальством. Никто не должен напоминать об этом опытным менеджерам. Они прекрасно понимают, что власть отделяет их от людей на более высоких ступенях иерархии, хотя некоторые не до конца осознают, насколько она отделяет их и от людей, находящихся ниже.

Новым корпоративным менеджерам обычно никто не преподает этот урок власти, по крайней мере, в явном виде. Но, споткнувшись несколько раз, большинство из них понимает непреложную реальность своей власти над другими и власти других над ними, даже когда никто не пользуется своей властью очень активно. Признание постоянного, хотя и невидимого, паличия власти – первый шаг к тому, чтобы научиться спокойно относиться к выгодам и недостаткам иерархической власти.

Вот один пример, в котором молодой менеджер с благословения своей современной корпорации учится использовать неавторитарные методы участия, чтобы направлять и мотивировать свою группу. Позднее он понимает (или считает, что понимает), что, говоря о гуманизме и участии, его организация на самом деле не следует тому, что сама проповедует.

*Во время выездного семинара мы трое, представители научного мира, вовсю нахваливали коллегиальный стиль управления, предполагающий участие работников. Слушателями семинара были менеджеры среднего звена из крупной технической компании. По крайней мере один из присутствовавших слушал очень внимательно, потому что, встретив меня несколько месяцев спустя, он был в ярости. Вот какой у нас состоялся разговор:*

*– Майк, кто-то сказал мне, что ты очень сердисься на нас. Это правда?*

*– Конечно, правда. Вы ужасно меня подставили. Навешали мне на уши всей этой лапши о том, что надо предоставлять людям больше ответственности, больше простора. Посоветовали не углубляться в каждую деталь, не заниматься микроменеджментом. Сказали, что я буду удивлен результатами.*

*– Да, мы говорили подобные вещи. Так ты опробовал эту тактику? Что произошло?*

*– О, конечно, я опробовал, и страшно попал на этом.*

*– Люди в твоей группе плохо выполняли свою работу? Они разочаровали тебя?*

*– Нет, они были молодцами. Они работали как проклятые. У них было множество отличных идей.*

*– Тогда в чем проблема?*

*– Проблема не в моей группе. Проблема на другой стороне. Когда я выступал перед управляющим комитетом, они, как всегда, стали расспрашивать меня о мельчайших деталях – в моем подразделении. Только на этот раз я не знал этих чертовых деталей! Я выглядел идиотом! Вы не предупреждали меня об этом!*

В случае с Майком использование нового стиля с участием работников в его собственной группе не соответствовало общей авторитарной модели его организации. Чтобы действовать так, как мы воодушевляли его действовать, он должен был нарушить общий корпоративный стиль. По крайней мере, так казалось ему, а нам следовало бы предвидеть это.

Нам следовало сделать гораздо больше, чем просто предупредить Майка. В своем стремлении показать преимущества управления с участием работников для людей и продуктивности мы проигнорировали более фундаментальную вещь – простой, но жизненно важный урок того, что большие человеческие организации – это иерархии, а человеческие иерархии – это авторитарные системы. Возможно, так произошло потому, что этот факт, как и окружающий нас воздух, настолько естественен, что мы не обратили на него внимания или – не захотели этого признать.

И все же, новички или ветераны, менеджеры должны сохранять бдительность и постоянно помнить о том, что они дышат в атмосфере власти. Это можно почувствовать в тот момент, когда вы входите в двери любой крупной корпорации. Это явно видно даже по архитектуре и дизайну корпоративных штаб-квартир, размеру офисов и даже по стилю коврового покрытия. Если бы мы больше учили разбираться в этой окружающей нас реальности, возможно, эксперимент в области управления с участием работников, предпринятый этим продвинутым менеджером, не наткнулся бы на иерархию власти, принятой в его организации.

Оглядываясь назад, зададимся вопросом: какой у Майка был выбор? Один из вариантов – попросту проигнорировать наши советы и вернуться к микроменеджменту. В другом варианте можно было бы найти золотую середину. Некоторые люди, с более низкими моральными ценностями, могли бы попытаться смошенничать – на словах поддерживать управление с участием работников, а на деле использовать, как и раньше, авторитарные методы. Или, возможно, Майк мог бы открыться перед своими людьми и объяснить им, что ему нужно знать детали, потому что этого требовали бюрократы сверху. Но Майк не был ни дураком, ни моральным слабаком. Раз этот новый, неавторитарный стиль должен был повысить продуктивность работы и укрепить моральный дух команды, он не мог отвергнуть его ни с точки зрения здравого смысла, ни с точки зрения порядочности. Однако более традиционное иерархическое – или манипулятивное – поведение принесло бы ему более высокую оценку результатов деятельности.

Были ли у него другие варианты? Позднее в этой главе мы вернемся к Майку и к идее авторитарного присутствия.

## **АВТОРИТАРИЗМ: СТРАШИЛИЩЕ, ПОДЖИДАЮЩЕЕ В ЗАСАДЕ**

В наш просвещенный век открытое использование власти не очень-то популярно. Авторитаризм иерархий противоречит демократическим ценностям нашего общества, поэтому большинство организаций делают все возможное, чтобы скрыть свою авторитарную природу. У одних отлично получается замаскироваться под эгалитарные демократии, а некоторые делают это настолько хорошо, что умудряются убедить и самих себя. Но это не демократии, и менеджеры прекрасно знают об этом. А если не знают, то в их интересах узнать это как можно быстрее.

Неопытные менеджеры вроде Майка, как правило, испытывают тревогу из-за подобных несоответствий. Их компании все время посылают им противоречивые сигналы. Они посылают своих майков на гуманистические, антиавторитарные семинары и тренинги, посвященные «построению команды», «умению активно слушать» и «коучингу», чтобы они приобрели разнообразные гуманистические навыки. Таким, а также многими другими способами организации настолько успешно скрывают свою истинную авторитарную природу, что начинающие менеджеры считают, что, как и прозрачная стеклянная дверь, она не существует, пока не наголкнут на нее лбом.

Ведь какой бы приукрашенной она ни была, иерархическая власть *есть* всегда. Как вода для рыбы, власть служит для менеджера постоянной средой обитания, которая неуловимо формирует каждый аспект управленческого поведения. Давным-давно Католическая энциклопедия очень точно описала это явление: «Иерарх [читайте “менеджер среднего звена”] — это тот, кто одновременно повинуется и командует, но не повинуется тем, кем командует».<sup>1</sup> Конечно, у современных менеджеров есть больше возможностей для маневра, чем у тех «иерархов». Они могут выступать против распоряжений, с которыми не согласны, а также выслушивать протесты и идеи своих подчиненных. И все-таки, как вверх по вертикали, так и вниз, власть всегда присутствует на месте действия.

### **Следует ли нам определять ценность человеческого существа?**

Многие менеджеры, включая Майка, негативно относятся к организационному давлению. Как и многие из нас, они выросли в условиях демократии и являются сторонниками эгалитарных ценностей. Они

не считают авторитарные методы этичным или эффективным способом обращения с другими человеческими существами и, по крайней мере на первый взгляд, их организации производят впечатление сторонников того же мнения. Так что всё выглядит отлично – до тех пор, пока менеджеры не натываются на второй лик двуликой иерархии. Внезапно им говорят, что они должны уволить троих членов своей команды, людей, с которыми они по настоянию своей организации развили тесные рабочие отношения и завязали теплые, почти семейные узы. Затем они сталкиваются с полной заискивания и слащавости процедурой аттестации работников. Им приходится разделять своих людей на три части и объяснять каждому, кто оказался в самой нижней трети, почему он находится там. Это почти как если бы вам приказали сказать своим восьмилетним близнецам, что вы любите одного из них намного меньше, чем другого.

Многие молодые люди, занимая место менеджера, испытывают от этого неясное ощущение несоответствия. Им в душу закрадывается чувство дискомфорта, причем зачастую они не понимают, в чем его причина. Они мучаются, выполняя ритуальную оценку деятельности своих подчиненных, и страдают от боли, причиненной периодической оценкой их деятельности вышестоящими начальниками. Новые решения – вроде проведенной департаментом по управлению персоналом смены прошлогоднего плана 360-градусной обратной связи на новую схему аттестации – могут уменьшить боль, однако подобные меры вряд ли способны справиться с первопричиной.

Проблему не решили также и все остальные систематизирующие методы, которые на протяжении последних 50 лет появлялись и быстро исчезали с организационного небосклона. Еще в 1957 году Дуглас Мак-Грегор опубликовал ставшую уже классической статью «Тревожный взгляд на аттестацию работников». В ней он детально описал многие сложности, порожденные разнообразными схемами оценки результатов деятельности.<sup>2</sup> Спустя почти полвека, в 2000 году, журнал *HR Focus* отметил, что ситуация не улучшилась. На встрече руководителей по персоналу под эгидой *Conference Board* 90% участников были крайне недовольны системами аттестации, принятыми в их компаниях.<sup>3</sup> Могло ли быть причиной этому то, что многие из нас в глубине души испытывают неловкость, когда приходится определять ценность других людей? И когда приходится произносить (или самим выслушивать) эти оценки лицом к лицу? Хотя мы прекрасно знаем, что полный

эгалитаризм это фантазия, мы стремимся поддерживать веру общества в то, что ни один человек по природе своей не обладает большей ценностью, чем любой другой.

Члены правлений и СЕО тоже люди. Они разделяют наши культурные ценности, поэтому многие из них пытаются сделать больше, чем просто замести авторитаризм своих организаций под ковер. Они изо всех сил стараются уменьшить значение власти. Они создают организации, в которых авторитаризм задвинут далеко на задний план, а более демократичное поведение выдвинуто как можно ближе, чтобы их менеджерам как можно реже приходилось сталкиваться с этим раздвоением. Они концентрируют внимание организации на задачах, а не на процедурах, и на том, чтобы делать хорошую работу, а не на правильном способе ее выполнения. Но они никогда не могут пойти до конца. Даже в самых просвещенных организациях менеджеры периодически оказываются меж двух огней: своими личными ценностями и неизменным авторитаризмом своих организаций. Эта антидемократическая особенность иерархической власти напоминает камешек в ботинке менеджера. Он не вызывает острой боли, но создает неудобство и раздражение, и рано или поздно с ним необходимо что-то сделать.

Некоторые менеджеры в крупных организациях даже не замечают этой дилеммы и совсем не страдают от нее. Они не беспокоятся о том, чтобы вести себя «демократично». Вместо того чтобы испытывать внутренний конфликт, они упиваются своей властью, получая наслаждение от раздачи приказов и даже от получения их. Когда люди слишком далеко заходят на этом пути, они становятся тем, что исследователи называют «авторитарными личностями».<sup>4</sup> Большинство подобных людей вызывает столько враждебности, что в конце концов – а это «в конце концов» может занять долгое время – у них начинаются неприятности. Они попросту не могут получить даже минимальную общественную поддержку, которая нужна им для выживания. В организациях люди нуждаются в людях, и сейчас даже больше, чем когда-либо.

Приведу небольшой пример: недавно я был приглашен на обед с СЕО и председателем правления небольшой технической компании. Вот проблема, в решении которой они рассчитывали на мою помощь. Самый креативный, продуктивный и пользующийся профессиональным уважением менеджер в их компании имел «сложный» характер. Но он приносил больше контрактов, чем все остальные сотрудники. Он был подвержен приступам гнева и сарказма. Он постоянно оскорблял

людей, работавших на него, и остальных своих коллег. Он часто кричал в присутствии многих людей, что тот или иной сотрудник «дурак» или что он «некомпетентен». СЕО сказал, что он вносил столько раздора в компанию, что несколько других ценных сотрудников пригрозили уволиться, чтобы «не выносить больше этого бреда». Но все же Генри был настолько эффективен в своей работе, что эта молодая, растущая, почти неавторитарная компания могла бы испытать без него серьезные неприятности.

СЕО и председатель правления хотели узнать мое мнение о найденном ими выходе, решении, которое, как и их компания, было техническим – в данном случае, химическим. Они хотели, чтобы я помог уговорить Генри начать принимать Prozac\*. Они считали, что это успокоит его. Я отказался. Я не был знаком с Генри и не хотел говорить с ним об этом. Так что они сделали это без меня.

Я не знаю, сработало ли их решение. Бьюсь об заклад, что не сработало. Я считал, что рано или поздно СЕО должен будет применить свою власть и выбрать между организацией и этим ценным, но сеющим рознь и вражду человеком.

## **АВТОРИТАРНЫЕ ДЕМОКРАТЫ: ОКСЮМОРОН\*\*?**

Многие лидеры организаций опираются на высокие моральные ценности, среди них – несколько отважных *авторитарных демократов*, руководителей, которые активно и сознательно использовали свою власть для построения институтов, характеризующихся низкой степенью авторитарности. Ранее мы уже упоминали о них вскользь, а теперь они заслуживают более пристального внимания.

Некоторые компании регулярно попадают в список «100 лучших компаний-работодателей», публикуемый журналом *Fortune*.<sup>5</sup> В одной из предыдущих глав я использовал этот список в качестве небольшой базы данных. Но как эти компании достигают успеха? Один из наиболее распространенных путей выглядит парадоксально. Некоторые организации становятся открытыми, демократичными и социально ответственными, потому что их авторитарные лидеры (как правило,

---

\* Prozac – самый распространенный антидепрессант

\*\* Оксиморон, оксюморон (греч. οξύρρον, буквально остроумное глупое) – стилистический прием, или стилистическая ошибка – сочетание слов с противоположным значением

их основатели) твердо верят в индустриальную демократию. Эти лидеры используют свою власть, чтобы культивировать то, во что они верят: неавторитарный, ориентированный на людей стиль управления. Вместо того чтобы создавать автократические организации, они создают квазидемократические, однако используя при этом квазиавторитарные, иерархические методы.

Например, трое основателей компании Saga Foods (где в последние годы своей жизни работал Абрахам Маслоу) – «Ханк» Андерсон, «Вили» Лафлин и Билл Скандлинг – поступили именно так. Они работали вместе, когда учились в университете, предоставляя услуги питания в Hobart College на севере штата Нью-Йорк. Окончив университет, они решили создать компанию, чтобы делать то, что умели – предоставлять качественные услуги питания другим колледжам и университетам. Их небольшая начинающая фирма стала процветать отчасти потому, что они оказывали хорошие услуги за умеренную цену, но также благодаря тому, что с момента своего основания она была ориентирована на людей. Они просто решили, что Saga будет применять гуманистические методы, и поступали именно так. Они обращались за помощью ко многим ведущим ученым в области общественных наук, включая Маслоу, стремясь внедрить гуманную, нравственную и продуктивную культуру в своей растущей и, естественно, иерархической компании.

В 1985-м, в последний год независимого статуса компании, продажи Saga превысили \$1,25 млрд, а прибыль составила \$29 млн. Через год, в 1986-м, Билл Скандлинг написал пророческие слова: «Над нами начали кружить хищники».<sup>6</sup> Как и многие другие эффективные и сравнительно небольшие компании, Saga исчезла в том же году, став лакомым куском, проглоченным гораздо большей иерархией.

Основатели многих других компаний, каждый по-своему, поступали схожим образом. Некоторые, такие как Saga, разрабатывали уникальные методы вплетения своих собственных демократических этических ценностей в ткань своих предприятий и организаций. CEO других, таких как Dana Corporation, использовали методы, разработанные кем-то другим. Компания Dana ввела в действие план Скэнлона, один из ранних эффективных планов сотрудничества между профсоюзом и менеджментом, разработанный в 1950-х годах Джозефом Скэнлоном, одним из руководителей профсоюза сталелитейных рабочих.<sup>7</sup> Этот план предполагает, что все члены организации, от CEO



до обслуживающего персонала, работают в небольших группах, чтобы найти способы повышения продуктивности работы. И эти улучшения приводят к немедленным финансовым вознаграждениям для всех в компании. Эта идея так заинтриговала профессора Дугласа Мак-Грегора, что он убедил Скэнлона приехать в MIT с лекциями. Оказавшись в таком выгодном положении, Скэнлон смог привлечь аспирантов, местных профсоюзных деятелей и нескольких CEO, чтобы они помогли ему дальше развивать и воплощать его план.

Организационные лидеры, подобные этим авторитарным демократам, могут относиться к своей власти одновременно как к обузе и как к благу. Как к обузе – потому что авторитаризм им претит. Подобно тому седовласому афганскому вождю они считают себя свободными существами, которые не являются ни властителями, ни слугами других людей, ни контролирующими, ни подконтрольными. И всё же они чувствуют себя благословлёнными, потому что достигли положения, в котором могут пользоваться властью и влиянием, а также потому, что могут использовать эту власть для ограничения авторитаризма в своих организациях. Они могут использовать её для уменьшения удушающего воздействия иерархии и для усиления облагораживающего воздействия чего-то, что приближается по сути к индустриальной демократии. Но и они сами, и их люди постоянно помнят о том, что они не могут пойти до конца.

Когда подобные квазидемократические компании станут реальностью, когда все заинтересованные стороны поймут, в чем состоит элемент *квази*, люди будут знать, что они должны напряжённо трудиться, работать по многу часов и выполнять свою долю неприятных обязанностей. Однако они будут гораздо меньше мучиться от внутреннего дискомфорта, который одолевает многих менеджеров, – того, что возникает из-за сосуществующих и несовместимых требований порядочного гуманизма и иерархического авторитаризма.

## **ВЛАСТНОЕ ПРИСУТВИЕ\***

Помните нашу историю о начинающем менеджере Майке, который попытался применить стиль управления с участием работников и влип в неприятности с начальством? Более опытные менеджеры вряд ли

---

\* Authoritative presence.

столкнулись бы с той дилеммой, с какой столкнулся Майк. Они бы сразу поняли, что власть – это отправная точка, *sine qua non*\* организационной жизни. Осознав сей факт, эти менеджеры развили бы, по крайней мере, одну часть обширной компетенции, которую можно было бы назвать *властным присутствием*. Концепцию властного присутствия можно условно разделить на две части. Назовем их *властный менталитет* и *властная аура*.

### **Властный менталитет\*\***

Говоря о властном менталитете, мы имеем в виду практически инстинктивную способность автоматически и постоянно замечать иерархические аспекты непосредственного организационного окружения. Это похоже на то, как если бы менеджеры, обладающие им, должны были бы постоянно, хотя и подсознательно, задавать себе вопросы типа: «Нахожусь ли я в данный момент в физическом (или виртуальном) присутствии своих боссов, коллег или подчинённых? Адаптировал ли я соответствующим образом свои слова, свою осанку и тембр голоса?». Подобное прагматичное поведение, подобающее для иерархии, имеет, вероятно, столько же нюансов, сколько раз любой из нас слегка меняет положение своего тела, ведя машину по забитому шоссе, и оно настолько же необходимо для выживания.

Некоторые с неодобрением отнесутся к подобному поведению, невзирая на то, какие цели оно преследует. Особенно в западном мире мы негативно смотрим на такой прагматизм, считая его неискренним, подобострастным и чересчур политизированным. Но ведь, по сути, оно не очень отличается от похожих социально-прагматичных видов поведения, обладающих более приемлемыми названиями, такими как «установление связей и знакомств» или просто «демонстрация организационного здравого смысла».<sup>8</sup> Более того, во многих обществах достижение чего-либо благодаря связям и личным знакомствам является совершенно обыденной вещью. Там научиться воспринимать и правильно реагировать на формальные и неформальные аспекты ранга, власти и семьи является более важной частью воспитания, чем в некоторых других культурах. Мы, западные люди, движимые жаждой достижений, заявляем, что испытываем неприязнь к такому исполь-

---

\* *sine qua non* – букв. без чего нет, неременное условие существования чего-либо (лат.).

\*\* *Authoritative savvy*.

зованию личных отношений, несмотря на то, что многие из нас в той или иной степени делают это. Заключается ли гест на этичность в намерениях, толкающих к такому поведению? Направлено ли поведение главным образом на возвеличивание самого себя или на то, чтобы помочь решению существенных организационных проблем?

Эффективные менеджеры-лидеры разбираются в подобных тонкостях иерархической жизни. Они знают, что несут и благо, и бремя собственной неизбежной власти. Они также знают, что работают в рамках более широкой авторитарной системы. Они осознают, что реалии ранга, власти и особых личных отношений неизбежно исказят коммуникации и ограничат доверие. Что еще более важно, они учатся точно определять, где и когда эти искажения произойдут с наибольшей вероятностью, и силы какого рода, скорее всего, породят предубеждение и недоверие.

Поэтому менеджеры, обладающие властным менталитетом, постоянно приспособляются в ходе своих взаимоотношений с формальными иерархическими системами. Они чувствуют, когда надо неформально пообщаться со своими подчиненными, а когда пришло время прекратить подобное общение. Они знают, до каких пор можно подталкивать босса, а когда все сигналы указывают на то, что на какое-то время нужно остановиться. Они обладают навыками использования власти, не злоупотребляя ею и одновременно реагируя на более высокую власть, используемую в отношении их самих.

### **Властная аура\***

Менеджеры, обладающие властным менталитетом, также зачастую излучают, практически распространяют вокруг себя еще один аспект властного присутствия – неосязаемую ауру власти. Они чувствуют себя во власти удобно и естественно. У некоторых руководителей уходят годы на то, чтобы ощутить этот уровень комфорта. Другие же демонстрируют его с первого дня. Это одаренные люди.

Мы все, скорее всего, быстро, хотя и не всегда осознанно, чувствуем властную ауру руководителя. На самом деле властность таких опытных «иерархистов» обычно проявляется даже тогда, когда они находятся не на работе. Например, некоторое время назад мы с женой были приглашены на ужин в дом регионального вице-президента крупной,

---

\* Authoritative aura

традиционной, многонациональной компании. В нем была видна эта властность, особенно ее аура. Она проявилась почти немедленно. Во время еды он весьма интересовался книгой, которую мы недавно написали – «Активные группы»<sup>9</sup>. «Так что же такое «активная группа»? – спросил он – Какие у вас есть доказательства их эффективности? Какие компании используют их? Как они организуются? Из вашего описания они выглядят необузданными и апархичными. Можно ли им доверять то, что, как вы утверждаете, они могут делать?»

Шквал вполне резонных вопросов заставил нас чувствовать себя неуютно. Вопросы были заданы достаточно вежливо, но они исходили оттуда, где находился он, а не мы – с отлично усвоенной им позиции власти. Вел ли он себя слишком властно? Безапелляционно? Вовсе нет. Можно ли списать его со счетов, как все о лишь очередного бюрократа-деспота? Отнюдь. Это заботливый, гуманный и прекрасно образованный современный руководитель. Но он глубоко погружен в иерархические методы, привитые ему настолько сильно, что профессиональный стиль поведения распространился даже на нерабочую обстановку.

Менеджеры, обладающие властной аурой, совсем не обязательно обладают также и властным менталитетом, а иногда менеджеры с менталитетом не имеют никакой ауры. Однако почти всегда эти два аспекта широкого понятия властности идут рука об руку. Вот вам пример еще одного опытного руководителя, проректора одного небольшого, но очень престижного университета, которого только что выбрали президентом гораздо более крупного университета. Эта женщина обладала обоими аспектами властности. Она рассказала мне о своей первой встрече с одним из мужчин руководителей на новой работе, с человеком, который считал, что на этот пост должны были назначить его, а не ее. А теперь он становился ее подчиненным. Она сказала, что изначально он был с ней довольно груб. «Он вел себя так, словно *он* был *моим* боссом. Поэтому я сочла, что должна поставить его на место, и это был как раз подходящий момент». И затем эта добрая, довольно мягкая женщина рассказала, как она тогда же на месте четко очертила границы власти. Она сформулировала ему мысль о том, что он мог выбирать между признанием ее власти или поиском новой работы. И я уверен, что она сделала это с той же властностью, которая проявилась в нашей беседе. Она прекрасно понимала эту основополагающую реалию организационной жизни, которая заключается в том, что человеческие иерархии требуют использования (и при-

знания) определённой доли власти. Такова отправная точка – хлеб в управленческом сэндвиче Дагвуда\*.

### **Недостатки властного присутствия**

Не следует закрывать эту тему, не поставив огромный знак «ОПАСНОСТЬ!». Властность зачастую может выйти из-под контроля. Как и другие умения, её можно довести до абсурда. Властная аура может незаметно превратиться в раздутое самомнение и деспотичное, одностороннее «лидерство». А поскольку некоторые последователи отзываются на проявления такой доминирующей власти, возникает замкнутый круг. По мере того как люди всё больше преклоняются и расшаркиваются перед ними, руководители могут начать верить, что они действительно всемогущие короли. Тогда они начинают принимать более властные позы. Этот цикл может вскоре привести к тому, что простая властная аура превратится в иллюзию всемогущества и благочестия. Бегите, если даже великие мужчины и женщины начинают верить в свое величие!

Похожим образом и, возможно, даже более часто злоупотребляют властным менталитетом. Некоторые менеджеры развивают его до такой степени, что он становится важнее самой работы. Они тратят энергию, набиваясь в друзья «правильным» людям, подлизываясь к власти предержащим и в то же время унижая тех, кого считают своими конкурентами или врагами. К счастью, даже в авторитарных иерархиях такие хитрые лисы редко добиваются успеха.

### **КОНТРАПУНКТЫ ВЛАСТИ: НЕФОРМАЛЬНЫЕ СТРУКТУРЫ ВЛИЯНИЯ**

Новые менеджеры вскоре понимают, что иерархическая власть – не единственный вид влияния, которым должны овладеть они и все остальные. В каждой иерархии параллельно формальной власти существуют другие, неформальные источники власти, которую менеджеры могут использовать или для уравнивания чрезмерной власти сверху, или для помощи иерархии в выполнении стоящих перед

---

\* Dagwood sandwich (дагвудовский сэндвич) – большой многослойный сэндвич, в состав которого входят необычные и чаще всего совершенно несовместимые продукты; любимое блюдо героя комиксов 1930–1950-х годов «Блонди» – Дагвуда Бамстеда. Обычно такой сэндвич делают во время вечернего «налета на холодильник».

ней задач. Один из таких источников – влияние масс, как поется в старой американской профсоюзной песне: «Босс не услышит, когда кричит один, но ему стоит прислушаться, когда заговорит профсоюз». Другим источником является экспертная власть (как когда один из химиков в лаборатории знает гораздо больше о новом важном продукте, чем кто-либо в мире). Не следует также забывать и о силе властного менталитета, обладания инсайдерской информацией и личных связей.<sup>10</sup>

Вот два примера такой неформальной власти. В рамках более широкого исследования я однажды проводил интервью с одним не очень высокопоставленным государственным чиновником из министерства транспорта США. Мы говорили о наборе сотрудников для нового министра транспорта. «Не стоит обманывать себя, – сказал мой собеседник после того, как мы поболтали несколько минут. – Вы, вероятно, думаете, что я всего лишь лакей, но на самом-то деле я именно тот человек, который принимает здесь кадровые решения. Министры транспорта приходят и уходят. Это всего лишь подсобные рождественские рабочие. Они совершенно не представляют себе, как на самом деле обстоят дела. Я тот человек, который выбирает ключевых людей для министра. Кроме того, у меня много друзей на Капитолийском холме».

Позднее я обнаружил, что многие из хвастливых заявлений этого функционера были правдой. Посредством своего статуса государственного служащего, инсайдерской информации и своих «друзей на Холме» он действительно имел огромное влияние на то, кого выбирали на ключевые посты в министерстве транспорта. Его ранг предоставлял ему небольшую авторитарную власть, однако он смог накопить немало других видов власти.

А вот еще случай с парнем по имени Джо. Вскоре после того, как я начал сотрудничать с департаментом управления персоналом крупного универмага в Новой Англии, я стал в педоумении чесать затылок. Несколько раз во время встреч с руководством я задавал вопрос, на который кто-нибудь отвечал: «Может, стоит сначала спросить у Джо». Различные варианты этой фразы звучали вновь и вновь: «А что думает Джо?», «Давайте сначала обсудим с Джо». В конце концов я отвел одну из руководительниц в сторону и задал очевидный вопрос: «Кто такой этот парень Джо? Похоже, все должны согласовывать с ним любое важное решение». «Джо? А, Джо – это водитель нашего CEO. Официально он числится в этом департаменте, и время от времени занимается сортировкой файлов и тому подобными

вещами. Но большую часть времени он работает водителем мистера Робертсона». Затем она добавила: «Они с мистером Робертсоном знакомы уже много лет». У Джо было мало формальной власти, но он обладал огромной властью другого вида – властью через связи\*, которая шла в обход авторитарной структуры иерархии.

В любой организации существуют разнообразные источники подобной неформальной власти. Некоторые из них тесно связаны с тем, что в предыдущем разделе мы назвали властным менталитетом. Такие виды власти по большей части присущи человеческой стороне организаций, реальным людям с реальными лицами и реальными характерами. Этим людям мы можем любить или ненавидеть, завидовать им или соперничать с ними, болтать с ними за чашкой кофе и у копировальных машин, а также переписываться по электронной почте.

Неформальные системы часто служат для того, чтобы опровергать или ниспровергать идеи и программы, которые пытается продвигать верхушка иерархии, но они также могут послужить целям, поддерживающим организацию. Они могут компенсировать коммуникационные промахи формальной системы. На самом деле формальная структура, а также отдельные менеджеры с трудом могли бы справиться со своей работой без поддержки этих мало ценимых неформальных сетей.

### **Насколько личными являются «личные секретари»?**

Организационные «чарты», возможно, являются хорошими индикаторами формальной власти, но как карты неформальной власти и истинных коммуникационных потоков они никуда не годятся. Рассмотрим, например, организационную роль, которая когда-то называлась «личный секретарь». Сегодня эту позицию чаще называют «исполнительным помощником» или «персональным ассистентом», однако элемент «личного» остается основной рабочей идеей. Или, возможно (как отметил мой сын в одном из своих романов), в слово *секретарь* встроено слово *секрет*.

Особые отношения между боссом и близким помощником существуют в организациях уже очень давно. Они практически всегда избегают иерархического контроля. Эти секретари, помощники и ассистенты работают на организации, но большинство из них гораздо

---

\* connection power.

в большей степени работает на своих непосредственных начальников. Если бы высокопоставленный руководитель захотел расспросить Мэри Джоунс, секретаршу директора департамента Сэма Смита, о деятельности её босса, что рассказала бы ему мисс Джоунс? Разве не ждали бы мы от неё того же, что сделала секретарша президента Никсона – покрытия своего босса? Мы бы ожидали от неё в первую очередь демонстрации преданности Смигу и аккуратного поведения в отношении передачи потенциально пагубной информации кому-либо другому.

Эти близкие секретари обычно посвящены в особенные черты характера и слабости своих боссов, их тревоги, надежды и разочарования. Неслучайно, когда босс получает повышение, особый помощник тоже продвигается наверх. Один является практически продолжением другого. Частые рассказы о мужчинах-боссах и женщинах-секретарях (а теперь иногда и наоборот), ставших любовниками, тоже вполне понятны. Их отношения гораздо более личные и интимные, чем у кого-либо ещё в организации.

Секретари обычно принадлежат не к тем неформальным сообществам, к которым принадлежат их боссы, а к тем, которые состоят из других секретарей. Так что они являются прекрасными шахтерами богатых месторождений слухов, сплетен и еще не ставшей публичной информации, которая лежит прямо у поверхности в любой крупной человеческой организации. Такие неформальные каналы не обязательно наносят вред организационной иерархии. Наоборот, убеждённые и умные менеджеры используют эти скрытые каналы, чтобы быстрее выполнять свою работу.

## **НЕКОТОРЫЕ ЛИЧНЫЕ ДИЛЕММЫ МЕНЕДЖЕРОВ СРЕДНЕГО ЗВЕНА**

Тогда кто же должен сохранять баланс между гуманистическими ценностями и авторитарными реалиями иерархии? Кто должен осознавать организационную власть во всех ее проявлениях? Кто должен интегрировать противоречивые гуманистические и систематизирующие силы? Кто, как не менеджеры среднего звена – мужчины и женщины, удобно устроившиеся на ступеньках между нижним и верхним уровнем иерархических лестниц крупных организаций. Для того чтобы удерживать равновесие на этих ступеньках, сохранять собственную цель



и человечность, а также помогать организации выполнять серьезную работу, нужны опыт, чувство самоуважения, смекалка и умения

Именно менеджеры, находящиеся посередине, могут с легкостью запутаться в сетях целостности-власти-влияния. Например, однажды на интенсивном выездном тренинге восприимчивости у нас оказались в одной рабочей группе представители пяти уровней менеджмента (все мужчины) из одной компании. Среди них было несколько менеджеров низшего звена – бывших «голубых воротничков», которые выросли из рядов рабочих, а также пара начальников производства, несколько более высокопоставленных руководителей департаментов и так далее, включая CEO. Группу организовали по «диагональному» принципу, чтобы в ней оказалось как можно меньше прямых подчиненных. Конечно, в условиях иерархии этому правилу невозможно следовать до самой узкой верхушки, поэтому в группе оказались также два вице-президента, подчинявшихся напрямую CEO.

Вначале не определенная повесткой дня дискуссия в группе проходила легко и спокойно. Участники говорили о вещах, с которыми все были согласны: текущие проблемы в бизнесе и предложения по их решению. Во время этого этапа все оказались втянутыми в разговор – CEO, директора дивизионов, директора департаментов и, в меньшей степени, руководители низшего звена. Однако постепенно разговор перешел к более чувствительным вопросам – периодическим срывам, якобы имеющемуся плохому обращению с людьми и сокрытию серьезных управленческих ошибок. По мере того как дискуссия затрагивала эти более чувствительные темы, уровень громкости снижался. Те, кто находился в иерархии непосредственно под CEO, замолчали первыми, за ними последовал следующий уровень, и так далее, пока встреча не превратилась в двухстороннюю беседу, в которой менеджеры низшего звена выкладывали все начистоту, а CEO отвечал им. Остальные, зажатые с обеих сторон, сидели тихо, почти застывшие на своих стульях.

Мне удалось поговорить с CEO сразу же после встречи. Он был очень доволен. Он сказал что-то вроде: «Вы заметили, как легко мы пообщались с этими мастеровыми? Они соль земли. Они не боятся говорить что думают. А все остальные – они технократы, интеллектуалы. Они прикрывают свои задницы. Поэтому-то они и заткнулись. Если мы хотим создать крепкую команду, охватывающую все уровни сверху донизу, именно с ними придется работать больше всего»

Правильно ли CEO понял ситуацию? Мне пришлось сказать ему, что я не согласен. Но он был точно прав в отношении одного. Менеджеры среднего звена, особенно их верхушка, действительно прикрывали свои задницы, и вполне резонно. Я считал, что эти ребята из середины заткнулись потому, что они просто-напросто испугались присутствия своих боссов, и тем более CEO. Если бы они начали спорить с бригадирами, на следующее утро их, скорее всего, вызвали бы в кабинет босса. Однако же бригадирам было нечего бояться. CEO был слишком далекой фигурой, слишком далеко отстоящей от них в иерархии, чтобы напугать их. CEO крупной организации вряд ли стал бы наказывать опытного бригадира, находящегося на четыре уровня ниже в иерархии. Кроме того, раз эти старожилы указывали на проблемные области, кто должен был понести за это ответственность? Естественно, не самый большой босс! Это территория менеджеров среднего звена.

Что же касается CEO, он чувствовал себя героем. Он показал себя одним из хороших парней, сразившимся с настоящим рабочим человеком. Это было здорово, как будто он скинул костюм и галстук и на один день влез в серые (а не розовый!) комбинезон. Однако для тех, кто находился посередине, неправильно сказанное слово могло с легкостью превратиться в ОКУ – ограничивающее карьеру утверждение\*.

Встреча, вероятно, была крайне напряженной для менеджеров среднего звена. Она высветила и драматизировала классическую иерархическую дилемму – дилемму зависимости, а также некоторые трудности, связанные с высказыванием правды людям, наделенным властью.

### **О высказывании правды наделённым властью**

В одной из сцен трагедии Софокла «Антигона» страж приносит плохую новость царю Креонту. Царь приходит в бешенство от услышанного и обвиняет во всем стража, который еле спасает свою жизнь. Оказавшись на безопасном расстоянии от Креонта, напуганный до смерти страж бормочет: «Нет, здесь меня ты больше не увидишь. Теперь я спасся, вопреки всему, И должен возблагодарить бессмертных».\*\*<sup>11</sup>

Конечно же, затруднительное положение стража понятно многим из нас. Доставлять плохие новости влиятельным людям может быть очень опасным. В самом деле, для того, чтобы выразить несогласие

---

\* CLS – career limiting statement

\*\* Пер С Шервинского и Н Познякова

даже в малом с людьми, обладающими властью, требуется большое мужество. Однако для большинства из нас высказывание того, что мы думаем на самом деле, чаще всего не является центральным вопросом повседневной трудовой жизни. Этот вопрос встает лишь изредка, когда возникают какие-нибудь необычные проблемы. И все же, какими бы редкими они ни были, подобные события, как правило, становятся решающими моментами жизни менеджеров среднего звена в иерархиях. Именно в такие моменты чаще всего случаются ОКУ. Организации обладают хорошей памятью, так что даже одна или две таких ошибки могут иметь долгосрочные последствия.

Когда приходится слишком часто спрашивать самих себя: «Смею ли я сказать, что думаю?», настает время делать выбор. Мы должны либо высказывать правду такой, какой мы ее видим, и потом иметь дело с последствиями, либо изменять свою точку зрения и, возможно, строить логические цепочки до тех пор, пока сами не поверим, что именно наша точка зрения требует корректировки. Это просто само по себе плохо, когда обсуждаемые вопросы касаются вещей, посторонних для наших внутренних ценностей, таких как маркетинговая политика или производственные процессы. Но когда на карту поставлены наши коренные убеждения, когда под угрозой наше чувство порядочности и целостности, «корректировка» становится слишком дорогой и болезненной для личности. И все же – если мы не подаем голос в такие моменты, мы становимся соучастниками уничтожения собственной моральной сущности.

К сожалению, примеров этому множество, даже спустя двадцать четыре века после того, как Софокл написал свою трагедию. Вот один пример из сегодняшнего номера *Wall Street Journal*:

*В 1996 году [мисс Бетти Винсон] поступила на работу рядовым бухгалтером в небольшую компанию, предоставляющую услуги междугородной связи. Спустя пять лет ее отличная карьера совершила поворот в совершенно ужасном направлении. Сегодня 47-летняя мисс Винсон ожидает приговора по обвинению в заговоре и мошенничестве с ценными бумагами...*

*Небольшая междугородная компания выросла в телекоммуникационного гиганта WorldCom Inc., прекратившего свое существование в прошлом году из-за мошенничества на сумму \$11 млрд, ставшего самым крупным в корпоративной истории. ...Вначале, когда*

*её боссы попросили её сделать ложные бухгалтерские записи, мисс Винсон заартачилась, однако затем согласилась. В течение шести кварталов по просьбе своих начальников она продолжала делать незаконные записи, чтобы сделать прибыль WorldCom более внушительной. Каждый раз она беспокоилась. Каждый раз надеялась, что этот раз будет последним. ...История мисс Винсон должна послужить предостережением. ...Когда на карту поставлено благополучие работника, очень тяжело сказать «нет» влиятельному боссу. Не только мисс Винсон оказалась в таком затруднительном положении. В отчете, опубликованном в этом месяце, следователи, которых нанял новый совет директоров компании, обнаружили, что десятки работников знали о мошенничествах в WorldCom, но боялись сказать об этом вслух.<sup>12</sup>*

Авторитарные иерархии прекрасно умеют играть в эту дьявольскую игру. Оказавшись внутри иерархических стен, мы слишком легко можем погрязнуть во всепоглощающей социальной среде организации. Мы можем начать думать, что мир нашей организации — это и есть большой мир. Организации великолепно умеют обольщать нас, заставляя перекраивать свою действительность в их действительность. Они могут соблазном заставить менеджеров забыть о собственной индивидуальности с помощью бонусов, золотых парашютов и самого сильного стимула из всех возможных — власти. Они могут замаскировать алчность таким образом, что ее почти невозможно отличить от щедрости, а также сделать жестокость похожей на доброту. Как только менеджеры оказываются погруженными в подобную среду, их целостность может запросто улетучиться.

От менеджеров, особенно от новичков, требуется ум и сильное чувство собственного «я», чтобы справиться со сладкозвучными песнями иерархий. У некоторых это не получается. Они сдаются. Они жертвуют своей целостностью, чтобы стать слабыми пешками, выполняющими волю своих иерархий. Другие отказываются делать это. Они уходят. Они вырываются, чтобы найти другой образ жизни. Однако многие все-таки прокладывают свой путь через этот нравственный лабиринт. Для некоторых это оказывается просто, потому что им повезло работать в организациях, обладающих высокими этическими стандартами. Другие настолько развивают чувство собственного достоинства и навыки властного присутствия, что

оказываются способными адекватно реагировать даже на самые заманчивые организационные пряники и самые угрожающие организационные кнуты

В последние годы дилемма превратилась в трилемму. Менеджеры уже не могут рассчитывать на какие-либо гарантии со стороны организаций. Независимо от того, насколько идеально их поведение, или какова степень их лояльности, Мать Компания может все равно бросить их без предварительного уведомления и зачастую не испытывая никаких мук совести. Поэтому к уравнению добавилась ненадежность на работе. Поддаться на власть организации? Отстаивать собственное чувство справедливости? Надеяться, что ваш выбор поможет вам удержаться за свою нестабильную работу?

В крупных иерархиях «хайвэй»\* менеджеров среднего звена сплошь покрыт подобными психологическими выбоинами. Несмотря на героические усилия по гуманизации, эта ситуация не изменится. Путешествие по этой дороге требует тонкого и постоянного взаимодействия трех разных сил: личных ценностей человека, реальных (а не заявляемых) стандартов организации и необходимости постоянно пополнять семейный холодильник.

К счастью, менеджерам редко приходится делать четкий выбор между этими вариантами. По большей части вопрос не стоит только о защите собственных убеждений, либо поклонении злой власти, либо выполнении любых заданий лишь бы сохранить работу. Хотя, как подтвердят некоторые люди, донесшие на свои компании, иногда вопрос ставится именно таким образом. По большей части менеджеры живут в некоем среднем мире. За некоторыми вопиющими исключениями, крупные иерархии обычно стараются действовать как можно ближе к тем нравственным стандартам, которые разделяем все мы. Они также стараются вознаграждать лояльность. А менеджеры, со своей стороны, стараются аккуратно сообщать правду представителям высшей власти, а также людям, находящимся ниже и зависящим от них. Управление уже давно перестало быть грубой, жесткой, чисто мужской игрой, каким его все еще часто изображают. Оно превратилось в изящный, иногда опасный, зачастую тонкий танец отношений, более похожий на ухаживание, чем на регби.

---

\* highway – скоростная трасса (англ.)

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Иерархии уже не те, какими они были когда-то. Они стали более плоскими, основанными на взаимосвязях и командах. Власть уже тоже не та, какой была когда-то. Она стала мягче, часто стала скрываться под личиной сердечности. Но она все так же присутствует и продолжает оставаться центральным фактом организационной жизни.

Свежеиспеченному менеджеру не следует верить в то, что новое действительно вытеснило старое. Ничего подобного. Иерархия и ее верная приспешница власть по-прежнему командуют парадом. И хотя туман современных взглядов может слегка скрывать их, обе они сохраняют резвость и бодрость. Эти близнецы продолжают вызывать у менеджеров головную и сердечную боль, однако они также продолжают делать серьезную работу. Хотя многие из нас не любят авторитаризм, мы любим вторую его сторону – выполнение работы. Это привело к своего рода молчаливому соглашению между всеми заинтересованными сторонами, в соответствии с которым мы должны вести себя так, будто наши большие иерархические организации соответствуют нашим демократическим ценностям больше, чем это есть на самом деле.

В результате менеджеры оказываются зажатými в тиски. Гуманистические силы в организации учат новых менеджеров вести себя демократически, преуменьшая или даже отрицая свою власть. Однако власть – это среда менеджеров, воздух, которым они дышат. Набираясь опыта, менеджеры понимают, нравится им это или нет, что они являются боссами своих сотрудников и сотрудниками своих боссов. Они учатся использовать свою власть, не делая этого слишком часто, держа ее большую часть времени взаперти, спрятанной от глаз, но никогда не выбрасывая из головы. Некоторые менеджеры – возможно, наиболее эффективные – развивают навык властного присутствия, почти инстинктивную способность общаться с иерархической окружающей средой и развивать удобные отношения со своей собственной властью. Властное присутствие исходит от них так, что другие мгновенно ощущают его. Они понимают, что власть – это решающий, определяющий фактор в их управленческой судьбе, но они понимают и то, что властью дело не ограничивается. Они учатся использовать многие неформальные формы власти и влияния, которые прячутся в каждой щелочке человеческих иерархий. Они учатся этим вещам, а затем должны сделать так, чтобы привести

их в соответствие со своими личными стандартами морали и целостности, а не наоборот.

Возможно, лидерство стало настолько широко распространённой темой из-за сложностей и загадок, с которыми сталкиваются менеджеры в наш век знаний и технологий. Власти – инструмента, который иерархические организации одалживают своим менеджерам – возможно, было достаточно, когда авторитарные иерархии были просто нисходящими оперативными системами управления. Но они уже не являются таковыми. Они взаимосвязаны, подвержены стремительным изменениям и полны противоречивых движущих сил.

Так что, возможно, менеджеры уже не могут оставаться просто менеджерами. Может быть, чтобы справиться со сложностями сегодняшнего организационного мира, скучные старые менеджеры должны превратиться в новых блестящих лидеров? А должны ли? Кто-нибудь знает, что такое настоящий лидер? Нужна ли менеджерам власть для того, чтобы быть лидерами, или власть только мешает им? А не является ли вся современная болтовня о лидерстве всего лишь новым способом взвалить ещё больше на уже нагруженную спину менеджеров среднего звена? Это некоторые из тех вопросов, на которые мы пытаемся ответить в Главе 7.

## ЛИДЕРСТВО, ВЛАСТЬ И ИЕРАРХИЯ

**М**ы помешаны на лидерах! За последние примерно двадцать лет западные компании и образовательные учреждения оказались настолько увлечены, даже помешаны на концепции лидерства, что ни одна бизнес-школа не может не включить изрядную порцию курсов, посвященных лидерству, в свою учебную программу. Однако двадцать лет назад большинства таких курсов и не существовало. Что же изменилось? Мы стали сильнее нуждаться в компетентных лидерах? Сделаем предположение: наше значительно возросшее внимание к лидерству может являться приемлемым (хотя и неискренним) способом для тех, кто не любит иерархию, признать, что иерархии не умерли. Ведь там, где есть лидеры, почти всегда есть последователи. А где есть лидеры и последователи, там всегда есть иерархия.

Вот ещё одно, возможно, более подходящее предположение: организации остаются иерархиями, но они изменились. Они стали более демократичными и аналитичными одновременно. Эти и другие элементы новой организационной мозаики не всегда складываются в единое целое, однако менеджеры среднего звена всё-таки должны стараться сложить их воедино. Для этого давайте превратим *менеджеров*, обладающих властью, в *лидеров*, обладающих харизмой, даром убеждения и видения, столь необходимыми для выполнения этой трудной миссии.

По этим и другим причинам организации сильно меняются, делая свои иерархические пирамиды более плоскими и открытыми. Перед



лицом этих перемен качества, ассоциируемые с лидерством, такие как видение и целеустремлённость, не могут больше относиться только к кругу избранных, находящихся на вершинах великих иерархических пирамид, таким СЕО как Джек Уэлч, Стив Джобс или Лу Герстнер. Более чем когда-либо, организациям нужно, чтобы этими качествами обладали менеджеры на всех уровнях. Отсюда сегодняшняя перенос акцента от управления к лидерству. Организации пытаются привить лидерство менеджерам на более низких уровнях иерархической лестницы. Вероятно, именно поэтому ведётся такая огромная работа, цель которой – найти способы обучения и выращивания лидеров, исследовать природу лидерства и привить менеджерам больше лидерских качеств.

В этой главе речь идёт о переходе от функционирования менеджеров среднего звена в основном как менеджеров к их функционированию в качестве лидеров. Что подразумевает эта перемена? Могут ли компании послать простых менеджеров среднего звена на семинары по развитию лидерских качеств с целью их полного перерождения, окончив которые, они вернутся обратно яркими новыми лидерами? И в случае, если перевоплощение произойдёт, поможет ли иерархия лидеров решить основные проблемы современных организаций?

Мы можем начать пытаться прояснить концепцию лидерства. В чём именно заключается лидерство? Если вы сейчас являетесь менеджером, хотелось бы вам стать лидером *вместо* менеджера? Или *одновременно* с менеджером? В чём разница между двумя понятиями, если она вообще есть? Какие качества необходимо развивать, чтобы стать настоящим лидером? И, наконец, в этой главе ведётся речь о некоторых возможных последствиях для организаций, населённых лидерами вместо менеджеров.

## **КТО ТАКОЙ ЛИДЕР?**

Ответить на этот вопрос непросто. Территория под названием лидерство – вязкое болото. На протяжении последних лет, а особенно за последнее десятилетие, десятки институтов лидерства, центров подготовки лидеров, кафедр лидерства в бизнес-школах и организаций, исследующих лидерство, открыли свои двери студентам и руководителям предприятий. В середине 2004 года вышел четырёхтомник «Энциклопедия лидерства» на 2 120 страницах.<sup>1</sup> Сегодня Amazon.ru предлагает более 70 000 книг о лидерстве. Добавьте к этому тысячи и

тысячи научных и околонучных работ по теме. Каждый встречный готов определённо рассказать, что такое лидерство, кто в действительности были или есть величайшие лидеры: императоры, премьер-министры, генералы и СЕО, и как эти великие лидеры стали таковыми, невзирая на то, что большинство из перечисляемых личностей стали лидерами путём уникальным и неповторимым.

Юморист Дэйв Барри ухватил привкус неясности и неоднозначности, окружающий понятие лидерства, когда объявил в своей колонке, что решил баллотироваться в президенты. Он убеждён, что ему необходимо сделать это, так как наша нация нуждается в «лидерстве». Так что слоганом его кампании будет: «Лидер, который лидирует благодаря лидерству»<sup>2</sup>. Порой, просматривая литературу о лидерстве, ощущаешь, что бессмысленная фраза Барри выглядит совершенно естественно. Идея лидерства настолько широка и безгранична, а определения настолько различны, что и гуманисты, и системщики и кто угодно могут отыскать в ней элементы, отвечающие любой точке зрения.

Например, ревностным сторонникам гуманистического подхода нравится сама идея лидерства, и они стремятся обратить менеджеров в веру лидерства. Они насытились менеджерами. С их точки зрения менеджмент – понятие иерархичное, уходящее корнями в организационную структуру. Менеджеры – это люди, выполняющие функции, указанные в должностных инструкциях. А лидеры, в понимании гуманистов, – это мужчины и женщины, независимые, автономные, никому не обязанные, похожие на афганского вождя из рассказа Киплинга, упомянутого в Главе 2. Однако системщики хотят, чтобы их менеджеры продолжали оставаться менеджерами, чтобы они работали по правилам и укладывались со своими проектами в сроки и бюджет. И всё же в условиях всё ускоряющегося темпа, сложного и непредсказуемого нового мира им бы хотелось ввести большинству менеджеров небольшую дозу эликсира лидерства.

Итак, данная глава не обещает ни чёткого однозначного определения лидера, ни списка тех семи волшебных секретов, которые сделают из вас лидера. Однако какой бы запутанной ни была концепция лидерства, ею нельзя пренебречь. Она важна для современных менеджеров. Она важна, так как менеджерам помимо их формальной власти нужны другие инструменты, чтобы с успехом работать в современных организациях. Конечно, им всегда были нужны другие инструменты, такие как коммуникативные навыки и соответственные знания для

выполнения заданий. В настоящее время эти и другие инструменты нужны им более чем когда-либо. Сказочная страна лидерства может быть хорошим местом для поисков этих инструментов.

### **Как распознать его при встрече?**

Концепцию лидерства сложно охватить отчасти потому, что совершенно разные люди ставятся в один ряд, и все они называются *лидерами*. Кто же такой лидер? Что вы скажете о вдохновенном ораторе военных лет Уинстоне Черчилле или скрытом лидере, открывающем человечеству новые пути развития, Альберте Эйнштейне, или о харизматическом проповеднике преподобном Билле Грэхэме, или скромной, преданной своему делу матери Терезе? А провидец Мартин Лютер Кинг или борец за права человека Сьюзан Энтони, или властолюбивый эгоцентричный Саддам Хуссейн, или нестигаемая преданная фигура Нельсона Манделы? А еще есть лидеры, которые выглядят довольно несостоятельно, пока не сделают шага вперед, чтобы принять на себя ответственность в кризисные времена, как сделал мэр Нью-Йорка Руди Джулиани 11 сентября 2001 года. Давайте также не будем забывать и о тех, кого мы провозглашаем лидерами, потому что они создают успешные организации, как вчерашний Альфред Слоан из GM, Джэк Уэлч из GE. Нельзя также не упомянуть о лидерах, приведших свои организации к краху, таких как Кен Лэй из Enron. Все эти разномастные личности, а также многие другие общепризнанно именуются лидерами.

### **Три темы: преобразование, сила убеждения, компетентность**

Принимая во внимание всё сказанное, трудно ухватить суть лидерства. *Есть ли она вообще? Есть ли какие-либо базовые характеристики, присущие всем или большинству тех разных людей, которых мы называем лидерами? Да. Если просеять мириады определений и описаний, вычлениваются как минимум три основные темы.*

Тема 1: лидерство – это *преобразование*. В 1978 году Джеймс Мак-Грегор Бернс первым заговорил о преобразующих лидерах.<sup>3</sup> Идея была подхвачена, так как многие согласились с тем, что некоторые лидеры (предположительно, обожаемые лидеры) суть провидцы, совершающие значительные перемены (предположительно, позитивные перемены) в своих сферах деятельности.

Тема 2: лидерство – это *убеждение*, способность влиять на людей, заставляя их делать или верить в то, во что лидеры хотят, чтобы они

верили и делали. Джон Гарднер – мудрый, компетентный и гуманный лидер – ясно выразил эту идею: «Лидерство – это процесс убеждения (или собственного примера), в результате которого лидер (или команда лидеров) заставляют группу людей следовать целям, поставленным этим лидером или разделяемым лидером и его последователями».<sup>4</sup> Это пригодное, хотя и не совсем точное определение.

Тему 3 я взял от своего старинного наставника Дага Мак-Грегора из MIT, ещё одного мудрого и очень опытного гуманный лидера. Он говорил, что лидеры – это люди, которые внушают своим последователям два чувства: *компетентность и уверенность* – то есть то, что охватывает большую часть понятия, названного мной властным присутствием. Действительно, именно благодаря этим двум качествам лидеры привлекают к себе последователей. Если я чувствую, что кто-то компетентен для выполнения работы, стоящей перед ним и всеми нами, и если он также вселяет в меня уверенность, что он искренне защищает мои интересы, то он, скорее всего, может убедить меня следовать за собой, и поэтому может называться лидером.

## **СЛОЖНОСТИ ЛИДЕРСТВА**

К сожалению, целый ряд второстепенных вопросов осложняет и без того сложную концепцию лидерства. Если вы пытаетесь решить, хотите ли вы стать лидером и можете ли вы им стать, вам стоит знать об этих осложнениях. Не стоит нечаянно заходить на минное поле лидерства.

### **Как насчет плохих лидеров?**

Все три темы лидерства – преобразование, сила убеждения, компетентность и уверенность – несут в себе позитивный настрой. Мы предполагаем, что лидеры – хорошие люди. Но нет недостатка и в отрицательных личностях, которые также обладают способностями эффективно преобразовывать окружающий мир, убеждать и которые, без сомнения, компетентны. Исключают ли таких людей наши назидательные определения понятия «лидер»? Разве Адольф Гитлер не был лидером? А Усама бен Ладен? А Джим Джоунс из Джоунстауна? А Эл Данлап из Sunbeam, которого называли «электропилой»?

Или эти личности принадлежат к другой категории? Несомненно, они повлияли на многие судьбы. Как нам называть их: деспотами, шарлатанами, преступниками, но не лидерами? Даже несмотря на то,

что тысячи преданных последователей боготворили их и даже добровольно отдавали за них свои жизни? В Джоунстауне число мужчин, женщин и детей, убеждённых по призыву Джоунса совершить самоубийство, превысило девятьсот человек! Вероятно, это не тот тип лидера, которым вы хотели бы стать, но разве Джоунс не лидер?

### **Последователи могут сами создавать своих лидеров**

Мы, люди, не просто следуем за действующим лидером. Чтобы уменьшить свои тревоги, мы зачастую довольно упорно работаем над созданием новых лидеров. Здесь опять же встаёт вопрос зависимости. Джин Липман-Блюмен указывает на то, что мы склонны, особенно в кризисные времена, искать и даже требовать сильную, готовую взять на себя ответственность личность, которая пообещает нам защищённость от подстерегающих опасностей.<sup>5</sup> В таких условиях даже те, кто осознаёт невозможность выполнения таких сверхчеловеческих требований, чувствуют необходимость поступить так, будто они в состоянии их выполнить. Чтобы обуздать ужас, охвативший нас, они пытаются поддерживать иллюзию, что они в силах нас защитить. Мамочка должна сидеть у нашей кровати и делать вид, что она действительно может оградить нас от страшных ночных звуков. Мы вынуждаем своего терапевта заверять нас в том, что всё будет хорошо, когда он сам в этом не уверен. А если постоянно подталкивать врача к роли всемогущего, он может и сам начать верить в своё могущество.

Таким образом, мы не просто следуем за нашими лидерами. Мы, терзаемые тревогой и зависимые последователи, часто формируем их в ходе процесса, который способен породить как минимум два типа смертоносных чудовищ: лидеров, не упускающих шанса исполнить роль бога, и лидеров, однажды начинающих верить в свое всемогущество, предписываемое им собственными раболепствующими и нуждающимися последователями. Не вступайте в столь опасную игру.

### **Люди – превосходные когнитивные акробаты**

В социальной психологии существует масса примеров, подтверждающих, что мы, люди, не только делаем то, во что верим. Мы также и верим в то, что делаем.<sup>6</sup> Наше отношение к ситуации определяет наше поведение в ней, но поведение также определяет и отношение. Если лидер – начальник, проповедник или продавец – заставляет или обманом вынуждает вас сделать то, что вы считаете не очень правиль-

ным, велика вероятность того, что вы сами начнёте убеждать себя в том, что сделанное вами – в порядке вещей. А затем, возможно, найдёте оправдание и для последующих подобных поступков. Ведь это не может быть так уж плохо, не так ли? Иначе почему такой хороший человек как вы стал бы поступать таким образом?

Этот процесс настолько распространён, что даже имеет названия. Иногда его называют феноменом *просовывания ноги в дверь* или, более теоретически, *когнитивным балансированием*. Механизм, лежащий в основе такого поведения, как бы он ни назывался, хорошо известен большинству деспотов, мошенников-виртуозов и продавцов, предлагающих свои говар по домам. Более того, если люди, оказывающие на нас давление, являются лидерами – великолепными и сильными образцами для подражания, то процесс переубеждения проходит гораздо легче. Кажется, именно это и произошло с некоторыми наивными людьми, вовлечёнными в серьёзный финансовый скандал, разразившийся в HealthSouth Corporation Ричарда Скраши.<sup>7</sup> Многие молодые люди из маленьких городков юго-восточной части Соединённых Штатов пришли работать в HealthSouth, скорее всего привлечённые неотразимым великолепием, богатством и возможностью приносить пользу обществу, которую обещала компания. Кто бы устоял перед такой привлекательной возможностью? Некоторые вещи, которые их в дальнейшем просили выполнить, казались не очень правильными, но если такие богатые, сильные, опытные лидеры выполняли их, тогда, может быть, малая толика этих вещей не считается нарушением. А как попробуешь немного, становится легче продолжить. Так что, будьте *бдительны!* Если лидеры с большими, чем у вас, полномочиями пытаются просунуть не ту ногу в вашу дверь, захлопните её.

Эти два процесса – позитивное лидерское убеждение, которое большинство из нас любит, и насильственно манипулятивные, авторитарные виды убеждения, которые мы не любим, психологически совсем недалеко друг от друга.

### **Разве власть не делает из нас лидеров?**

Между формальной властью и концепцией лидерства существует психологическая связь, которую нельзя упускать из виду. Когда иерархия вашей организации наделяет вас, менеджера среднего звена, властью, вы ощущаете это. Она меняет вас. Вы понимаете, что вам

доверили что-то особенное, влияние, которого у вас никогда не было, а также определённую долю личной ответственности. Само наличие власти почти вынуждает нас чувствовать себя лидерами и вести себя так, как по нашим представлениям должны вести себя лидеры. Возможно, поэтому сама власть помогает нам стать лидерами.

Приведу скромный пример из личного опыта. Это случилось со мной давным-давно, но я все еще отчетливо помню произошедшее. Значит, для меня этот случай совсем не был столь тривиальным, каким может показаться теперь:

*В моём распоряжении был всего один день до получения звания младшего лейтенанта военно-морского флота США. Мне был 21 год, и я получил нулевую подготовку. (Ну, не совсем нулевую. Мне показали, как нужно отдавать честь и проинструктировали не здороваться за руку со сверхсрочниками.) Одетый впервые в новенькую форму, я направлялся на поезде на юг из Бостона к своему первому месту службы. Вагон, в котором я ехал, был битком набит солдатами, моряками и пехотинцами, ещё в нем было несколько гражданских. Через пару скучных, прокуренных часов неожиданно завязалась драка между моряком и пехотинцем. Обстановка начала накаляться. Я осмотрелся. В вагоне кроме меня не было ни одного офицера. Затем я взглянул на свою новенькую единственную золотую нашивку. Мне показалось, она говорила, что я тот человек, от которого требовались действия. Та нашивка, а не мое видение, харизма или способность убеждать, означала, что я был обязан остановить драку. И вот, с некоторой дрожью, я встал и приказал тем большим парням разойтись. И, слава Богу, они заметили нашивку и подчинились. Драка прекратилась.*

Было ли это проявлением лидерства? Очевидно, оно подействовало на дерущихся, но что более важно, оно подействовало на меня. Та ранговая нашивка заставила меня действовать, заставила почувствовать ответственность, которую я, конечно же, не почувствовал бы без неё. Используя современный лексикон, мы бы сказали, что моя единственная золотая нашивка «уполномочила» меня.

Гарднер, конечно же, не собирался включать в классификацию такой тип проявления власти, когда писал о лидерстве и силе убеждения. Он, возможно, определил бы мой поступок как принуждение силой, а не как убеждение. В понятие убеждения Гарднер вкладывал более позитив-

ный смысл: убеждение путем открытия людям новых возможностей, что очень схоже с понятием преобразования Бернса. Власть, без сомнения, может быть убедительной, и она может заставить своего носителя чувствовать себя убедительным. Она заставляет, даже принуждает брать инициативу в свои руки. Разве это не есть проявление лидерства?

Будьте осторожны. Очень легко принять формальную власть, одолженную вам вашей иерархической организацией, за личное лидерство, качество, которым вы особо наделены. Впасть в это заблуждение легко. Мы часто считаем людей лидерами, руководствуясь их рангом, независимо от их личностных качеств. Мы называем президента США своим лидером – любого президента, неважно насколько неубедителен или жалок его образ. Во взводе мы называем лейтенанта лидером, даже если взвод считает, что их лидер абсолютно некомпетентен. Северные корейцы относятся к своему довольно странному президенту Ким Чен Иру не только как к своему лидеру, но и как Великому Вождю. Однако Бернс и, вероятно, Гарднер скорее всего не сочли бы таких людей лидерами до тех пор, пока они не повлияли бы на своих последователей неавторитарными методами убеждения. Все вышесказанное еще более затуманивает концепцию лидерства.

### **Скрытые причины**

Один мой коллега любил говорить, что не понимает шумихи, разводимой нами, гуманистами, чтобы придумать затейливые методы для убеждения наших подчинённых делать то, что нам надо. Он утверждал, что самый лучший способ просто попросить их: «Генри, ты не мог бы сделать X?» 90% за то, настаивал мой друг, что Генри сделает X, причём без каких-либо жалоб или протестов. Отчасти он выполнит эту работу, руководствуясь убеждением, что люди должны помогать друг другу. Но основной причиной того, что Генри выполнит просьбу, является осознание им того, что вы его руководитель, а он *ожидает*, что должен подчиняться своему руководителю. Руководители имеют законное право требовать выполнения заданий. Это подразумеваемая часть договора между Генри и организацией, нанявшей его.

Мне кажется, мой коллега был прав. В большинстве случаев наши ожидания в большой степени определяют ваше поведение. Трудность представляют собой оставшиеся 10%. Мы скорее всего окажем сопротивление или дадим отпор, когда наши ожидания не оправданы, или когда нас просят изменить свое поведение так, что этого



не приемлет наша психика, или когда руководитель требует от нас того, что, по нашим представлениям, морально недопустимо или принесет вред нашей организации.

Ваши подчиненные или, если вы лидер, последователи имеют представления о вашей законной власти. Пока вы действуете в пределах их представлений, сам по себе факт вашей власти поможет осуществить многое. Когда же вы захотите перейти привычные границы представлений о полномочиях, тогда и понадобятся ваши лидерские качества: сила убеждения, вдохновение и т. д. Разрушение преград является нынче частью повседневной жизни организации, и это веская причина для менеджеров развить в себе те 10 процентов лидерских навыков.

### **Итог всему сказанному**

Вы можете уже начать испытывать некоторое раздражение. Возможно, вы думаете следующим образом: Ох! Прекратите сейчас же! Либо я ничего не понимаю, либо вы. Сначала вы приводите Бернса. Он утверждает, что лидеры – люди, преобразующие действительность. Затем Гарднера, утверждающего, что дело состоит в силе убеждения. Затем вы приводите Мак-Грегора, утверждающего, что лидеры – это люди, которых их последователи считают компетентными и искренне заботящимися о благосостоянии тех, кто следует за ними. И, между прочим, вы упомянули людей, получающих что-то от лидеров, всего лишь пару раз, да и то только в самом конце. А упомянув о них, вы утверждаете, что сторонники сами создают себе лидеров и никак не наоборот. Разве лидеры не «создают» себе сторонников?

Затем вы говорите, что в 90% лидерства нет необходимости, и что работники в организациях не нуждаются в том, чтобы их вели за собой. Они просто хотят делать свою работу. А вы намекаете, что моя власть менеджера не сильно мне поможет, если я захочу стать лидером, хотя как раз её-то скрытое присутствие и заставляет моих работников делать все, о чем я прошу. Она также заставляет меня ощущать ответственность лидера. Кроме того, почти все лидеры, упомянутые вами несколькими параграфами выше: Уэлч, Черчилль, Ким Чен Ир, имели колоссальную власть, а если бы не имели, сомневаюсь, что их запомнили бы как лидеров.

Я понимаю, что быть лидером – это *не просто* обладать властью. Это значит обладать видением, умениями, целостностью, знаниями, харизмой и многим другим. Некоторые из самых лучших лидеров

существуют вне иерархии. Они не обладают *никакой* иерархической властью. Зато у них есть необходимые качества, которые заставляют людей добровольно следовать за ними. Но вы говорите мне, менеджеру в иерархической структуре, что я должен выбросить свою власть, если хочу стать лидером? А если бы я и хотел, как бы я смог это сделать? Всего лишь главой ранее вы говорили, что сама компания выжгла тавро этой власти на мне. Все это очень запутано.

Я предупреждал вас, что это топкая местность. Мне тоже не очень нравится рассматривать лидерство без наличия власти, особенно учигывая, что люди, наделённые властью и связанным с ней влиянием, «убедили» многих совершить множество плохих поступков в разнообразных ситуациях на протяжении многих лет. Возможно, это не было *истинным* лидерством, но это было убедительно, и подобные лидеры преобразовали многие компании, общества, изменили судьбы многих наций. Более того, почти все называют их лидерами.

Возможно, есть выход, но он, однако, может привести вас в ещё большее раздражение. Возможно, власть (как и моя лейтенантская пашивка) даёт лишь *видимость* убедительности. Авторитарные лидеры, такие как Саддам и Сталин, заставляли других поступать так, как было нужно им. Но это не значит, что эти другие *верили* в то, что им говорили. Показное повиновение власти, конечно, не есть настоящая преданность. В организациях всегда есть избыток сотрудников, улыбающихся и во всем соглашающихся со своими боссами, но не верящих ни одному их слову. Чтобы заслужить доверие, преданность и остальные хорошие вещи, потребуется проявить настоящие лидерские качества: видение, целостность и, возможно, харизму. Авторитарная власть сама по себе не способна на такое.

Это все может быть очень здорово, но сейчас я должен перечеркнуть большую часть только что написанного. Вспомните о феномене когнитивного балансирования, упомянутом несколько параграфов назад. Если условия способствуют тому, авторитарная власть *может* породить преданность. Если мне удастся заставить вас сделать что-либо, вы можете начать верить в это! Такое происходило не раз с американскими заключёнными во время Корейской войны.<sup>8</sup>

Естественно, эти другие лидерские качества, которыми обладали генералы Второй мировой войны Паттон и Де Голль, не приходят автоматически с властью. Эти качества, как вы сказали, присущи особым личностям, получившим их от природы или из опыта.

А если бы Паттон или Де Голль не имели столько власти, были ли бы они такими же лидерами? Имел ли их ранг отношение к их лидерству? Могли бы они воодушевлять свои войска, ни будь у них звёзд на погонах?

Стоит повторить, что концепция лидерства очень популярна, но не очень ясна. Однако, как бы это качество ни называлось, организации нуждаются в большем проявлении его от своих менеджеров, большего, чем то, что предлагает формальная власть.

### **Организации владеют вашей властью, но не вашими лидерскими навыками**

Иерархические организации не обязательно *против* других форм убеждения – просто, с точки зрения организации, власть является инструментом, обладающим массой преимуществ. Начнем с того, что формальная власть принадлежит организации и лишь одалживается менеджеру. Организация может татуировкой наложить полномочия на любого, а при необходимости добавить или свести тавро. Таким образом, формальная иерархическая власть не зависит от личных качеств человека, наделяемого ею. Организация может помазать на царство любого дурака, предоставить ему достаточно власти, чтобы оказывать определенного рода влияние. Это и сделала моя лейтенантская нашивка для меня и со мной.

Лидерство – это совсем другое. Организации не могут дать его своим менеджерам, а затем забрать. Лидерские качества принадлежат личности, а не организации. Конечно, организация может создать условия, благоприятные для развития менеджеров-лидеров, но если это и получится, продукт не будет принадлежать организации. Он будет принадлежать каждому отдельному менеджеру.

Чем больше лидеров в организации, тем больше разнообразия и меньше стандартизации. Для этого необходимо большое количество менеджеров-лидеров, каждый со своим особым видением и стремлениями. Смогут ли организации допустить такое многообразие?

### **МЕНЕДЖЕРЫ И ЛИДЕРЫ: В ЧЕМ РАЗНИЦА?**

Так как все на данный момент кристально ясно, давайте продолжим наши рассуждения. Вопрос «Кто такой настоящий лидер?» еще более затуманивается склонностью многих авторов (особенно гуманистов,

включая иногда и меня самого) занимать *нормативную* позицию, приравнивать к настоящим лидерам хороших людей, обладающих выдающимися качествами. Каким-то образом получается, быть лидером – это здорово, в то время как быть менеджером нормально, но не представляет собой ничего особенного. Позитивные понятия – *целостность, видение и вдохновение* – поблёскивают как волшебная пыль в современных трудах о лидерстве, должность же менеджера не может похвастаться подобным аксессуаром.

Исследователи, предметом чьих изысканий являются различия между менеджерами и лидерами, как правило, идут в этом направлении. Они надевают белые шляпы на лидеров и серые или черные на менеджеров. Например, в 1977 году Абрахам Залезник опубликовал классическую работу «Менеджеры и лидеры: чем они отличаются?» «Менеджер, – пишет он, – решает проблемы... Менеджеры склонны проявлять безличное, если не пассивное отношение к целям... Лидеры работают... с целью развить новые подходы... чтобы открыть новые горизонты возможностей». И в той же самой статье он пишет: «Менеджеры относятся к людям в соответствии с должностью последних... в то время как лидеры, занятые поиском идей, относятся к людям более интуитивно и чутко». Залезник характеризует менеджеров как более сосредоточенных на выполнении работы, а лидеров как обладающих лучшим видением, ищущих долгосрочные возможности.<sup>9</sup> Кто же более привлекателен – менеджер или лидер?

С тех пор другие авторы, пытающиеся обрисовать различия между менеджерами и лидерами, более яркие и резко очерченные контрасты. Уоррен Беннис в своей (переизданной в 2003 году) книге «Как стать лидером» приводит краткий и ясный список этих различий, более-менее отражающий идею Бёрнса о лидерах-преобразователях, и не расходящийся со взглядами Залезника. Вот некоторые контрасты по Беннису:

*Менеджер администрирует; лидер обновляет.*

*Менеджер поддерживают; лидер развивает.*

*Менеджер сосредоточен на системах и структуре; лидер сосредоточен на людях.*

*Менеджер полагается на контроль; лидер внушает доверие.*

*Менеджер спрашивает, как и когда; лидер спрашивает, что и почему.*

*Менеджер смотрит на прибыль; лидер смотрит в будущее.*

*Менеджер делает вещи правильно; лидер делает правильные вещи.<sup>10</sup>*

Нельзя не заметить, с какой регулярностью сравнения менеджера с лидером играют в одни ворота – ворота лидера. Каким-то образом лидеры всегда выглядят больше и лучше простых и пресных менеджеров. Все, кажется, стремятся сделать лидера из менеджера, а не менеджера из лидера. Менеджеры приземлены и обыкновенны. Лидеры же снимают звезды с неба.

Так происходит отчасти потому, что «менеджер» – это должность, название, которое можно прикрепить к любому, такое же как и «продавец». А чтобы стать лидером, необходимо отправиться в большое путешествие по волнам жизни. Настоящее лидерство исходит изнутри человека. Оно не может быть даровано организацией. Менеджер – тот, кого назначили на работу. Лидер, как описывается в большей части литературы, – выдающийся человек, образец, к которому должен стремиться каждый.

Если так обстоят дела, давайте поможем всем стать лидерами! Многие так и стараются поступать, вводя курсы лидерства в школах, лидерские программы в общинах, и множество лидерских семинаров в организациях. Почему бы и нет? Вдь если понятие лидер синонимично хорошему человеку, тогда чем больше их будет, тем лучше.

Но давайте подумаем о том, что мы делаем. Если все станут лидерами, где мы найдем последователей? Такая ситуация напоминает историю о кафедре египтологии Чикагского университета. Мало кто из студентов решал специализироваться в этой области и, как рассказывает история, профессора должны были соревноваться друг с другом, чтобы заполучить себе студентов.

### **Даже системщикам необходимо немножко лидерства**

Если лидеры обладают такими славными качествами, кому нужны старые прозаичные менеджеры? Они нужны системщикам, несмотря на то, что в настоящее время они более благосклонно смотрят на лидеров. Им нужны менеджеры, которые выполняют работу вовремя и правильно, проверят, что мотор организации хорошо отлажен, что товары вывезены из доков, и которые хотя бы одним глазом будут присматривать за прибыльностью. В наше время им нужны и лидеры, смотрящие другим глазом в будущее, но еще больше им нужны менеджеры, твердо стоящие на ногах.

Как случилось, что здравомыслящие системщики больше не считают, как раньше, шум вокруг лидерства глупым трепом? На это

есть как минимум три причины. Во-первых, стремительно меняющийся, взаимозависимый мир подвигнул их сменить позицию. Даже самый непреклонный системщик наверняка признает, что сегодняшние организации требуют на всех уровнях определенного количества лидерской креативности и спонтанности – до тех пор, пока подобное поведение не выводит менеджера за границы дисциплины и порядка.

Во-вторых, изменилась не только среда. Руководители организаций (не смею их назвать лидерами организаций) тоже изменились. Они принадлежат более новому поколению. Они двигаются быстрее. Они с большим одобрением смотрят на вдохновение и воображение. Они понимают, что их менеджеры люди, а не пустые костюмы. Они хотят иметь менеджеров, обладающих, хотя бы до определённой степени, положительными лидерскими качествами.

И, в-третьих, менеджеры больше не работают исключительно внутри своих подразделений. Они вынуждены контактировать и с другими подразделениями, со всевозможными клиентами, с людьми других национальностей и культур, а также с другими группами иерархической структуры собственной организации. Даже менеджеры низшего звена должны уметь убеждать по горизонтали и диагонали отношений, видеть общую картину и реагировать на изменения внешнего мира.

## **ОТ МЕНЕДЖЕРА К ЛИДЕРУ**

Заметьте, ни одна из наших трех тем лидерства не затрагивает центрального вопроса предшествующей главы – власти менеджера. Лидерство – это преобразования, убеждение и т. д., но разве власть не является также инструментом преобразования организаций и убеждения людей? По этой причине организации выделяют разные порции власти менеджерам разных иерархических уровней. Организации делают так, чтобы их работники не воспринимали Декларацию Независимости США слишком серьезно, по крайней мере, строку о том, что все люди равны между собой. Они распределяют власть в разных количествах, чтобы обеспечить *неравенство* менеджеров разных уровней. Организации хотят, чтобы работники с большей властью убеждали работников с меньшей властью не только способами, которые Бёрнс и Гарднер назвали бы лидерскими, но опираясь на данную им власть. Это делается потому, что, контролируя распределение власти, организация контролирует соблюдение структуры, дисциплины и порядка.

Организацию, заполненную лидерами, вероятно, гораздо сложнее контролировать, не говоря уже о ее стандартизации, чем организацию, заполненную менеджерами. Причина в том, что лидерство это не товар широкого потребления. Стоит повторить, что лидерские качества нельзя передать другому. Следовательно, каждый лидер отличается от другого, будучи неповторимой личностью. Возможно, поэтому многие крупные иерархические организации до недавних пор не хотели предоставлять большому числу своих работников возможность встать на путь лидерства. Они предпочитали сохранить эту возможность для руководящего меньшинства.

Однако в настоящий момент огромные сложности, вызванные технологическими и социальными переменами, заставляют организации по-новому взглянуть на лидерство и сопутствующее ему многообразие. Я предполагаю, что силы традиционных иерархий рано или поздно столкнутся с силами либерального лидерства и что нас ждет очередная битва между гуманистами и современными, несколько более свободными системщиками. В чем причина? Гуманисты будут продвигать идею преобразования менеджеров в лидеры. Если им это удастся, активизируются противостоящие силы. Со временем эти силы откатятся назад к позиции большего исполнительства, меньшего лидерства, большего однообразия, меньшего многообразия.

До тех пор идея лидерства будет продолжать играть важную роль в больших иерархических организациях. В этот период менеджерам среднего звена рекомендуется воспользоваться этой идеей для своего блага. Этот интерес к лидерству дает менеджерам шанс подчеркнуть свою индивидуальность и поразмыслить над такими часто игнорируемыми вопросами, как: «Кто я? Что из того, чему я верю, действительно важно? Что из того, чему я верю, правильно?». Неумолимо спешный, почти неистовый характер жизни менеджера слишком часто отодвигает эти вопросы далеко в глубь сознания.

## **СЛУЖИТ ЛИ ВНИМАНИЕ К ЛИДЕРСТВУ КОСВЕННЫМ ПРИЗНАНИЕМ ИЕРАРХИИ?**

Гуманисты хотят, чтобы в организациях было больше лидеров. Это гигантский шаг навстречу большему многообразию. Не есть ли это и гигантский шаг к признанию иерархии? Лидерство предполагает наличие последователей (многие гуманисты предпочитают более

активный термин *сторонники*), а отношения лидер – последователи означает иерархию, не старую жёсткую иерархию, если быть точным, но всё-таки иерархию. На данном этапе многие убеждённые гуманисты, возможно, не столько думают об избавлении от иерархии, сколько о том, как наполнить её убедительными, современными лидерами – людьми, знающими себя и способными воздействовать на других чем-то большим, чем просто иерархической властью.

Более того, когда убежденные системщики начинают говорить о лидерстве, они больше не стандартизируют всех и вся. Вместо этого они отступают настолько, что думают о погрешности современных организаций в разнообразных и талантливых личностях: мотиваторах, инноваторах, провидцах. Они ищут альтернативные методы привития лидерских качеств менеджерам своих иерархий. Поэтому в скором времени мы, возможно, будем свидетелями временного перемирия между двумя сторонами, во время которого гуманисты проявят больше терпимости к иерархии, а системщики предоставят место изменчивости и непостоянству, сопровождающим фокусировку на лидерстве.

Таким образом, теперешняя озабоченность крупных организаций и учёных по поводу лидерства может быть оценена и как подтверждение существования иерархии, и как одновременное понимание того, что для современного менеджмента требуется больше, чем может предложить иерархия сама по себе. Стандартные, безличностные методы, признаваемые убежденными системщиками, такие как использование власти или ранга, не могут поддерживать работу этого нового сложнейшего механизма. Но признание недостаточности иерархической власти не означает её ненужность.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Лидерство очень широко обсуждается, ему повсеместно обучают, о нем много пишут в организационных исследованиях. Его понятие, возможно, одно из самых запутанных. Но три общих знаменателя отчасти определяют данную зарождающуюся область. Лидеры – это личности, способные преобразовать отдельные аспекты мира других людей, способные действительно убеждать других изменить свое поведение и способные внушить доверие к себе и своей компетентности.

Гуманистам и систематизаторам, кажется, правятся разные части этой широкой и нечетко очерченной концепции лидерства. Гуманисты



хотят обратить менеджеров в веру лидерства, потому что лидеры действуют гуманно: посредством видения, интуиции, собственной харизмы и преданности поставленной цели. Системщики всё ещё предпочитают приземлённых менеджеров, выполняющих работу, но теперь они, кажется, хотят привлечь также немного лидерства.

Менеджеры среднего звена оказались в любопытном положении в отношении понятия лидерства. Истинные лидеры при необходимости могут воздействовать и преобразовывать, не обладая властью, менеджеры же, нравится вам это или нет, нагружены (или облагодетельствованы) властью. В наше время менеджеры должны иметь больше контактов, поэтому обучение лидерству или хотя бы умению убеждать, не опираясь на власть, совершенно в порядке вещей.

Многие организации, кажется, готовы превратить своих менеджеров в лидеров. Их более плоская, более сетевая структура нуждается в большем числе полуавтономных, инициативных, контактирующих друг с другом лидеров. Поэтому такие организации пытаются сделать лидеров из менеджеров, что является переменной к лучшему для менеджеров среднего звена. В конце концов, кто не хочет стать лидером? Хотя с другой стороны, хотят ли организации забыть о менеджерах в пользу лидеров? Не стоит этого делать!

В Главе 8 мы пытаемся выяснить, что значит быть одновременно и менеджером и лидером в современной иерархической организации. В главе приводится схема процесса менеджмента-лидерства. В схеме процесс разбивается на три взаимосвязанных этапа. Такая разбивка может дать нам лучшее представление о процессе в целом. Она поможет выяснить, обладаем ли мы качествами, необходимыми для того чтобы справиться с каждой из трех фаз и противоречиями между ними. Что более важно, эта разбивка поможет менеджеру решить, хочет ли он (или она) действительно посвятить значительную часть жизни менеджменту и лидерству в большой нисходящей иерархии.

## глава **ВОСЬМАЯ**

# **ТРИ УРОКА ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ-ЛИДЕРОВ**

**С**оввершенно очевидно, что современные менеджеры должны обладать определенным набором лидерских качеств для достижения собственного успеха и обеспечения успешной работы своих сотрудников. Поэтому в этой главе мы будем использовать составное слово «менеджер-лидер». Если вы уже являетесь менеджером-лидером в крупной иерархии или только стремитесь к этому, – то данная глава посвящена именно вам.

На последующих страницах изложена модель современного процесса менеджмента-лидерства, состоящая из трех частей. Данную модель я считаю лучшей из всех существующих, поскольку она одновременно служит для достижения двух целей: дает общую картину современного процесса менеджмента-лидерства, позволяя в то же самое время понять, соответствуют или не соответствуют вам собственные убеждения, интересы и способности такому стилю жизни.<sup>1</sup> Надеюсь, она заставит вас подумать о том, как вы и ваша иерархия сможете ладить друг с другом на протяжении длительного времени, и о том, обладаете ли вы теми склонностями и навыками, которые вероятно, понадобятся вам, если вы планируете сделать менеджмент-лидерство своим стилем жизни.

Модель довольно проста. Ее можно проиллюстрировать диаграммой, показанной на рис. 8-1.

Рисунок 8-1.

---

Процесс менеджмента/лидерства

Этап 1	Этап 2	Этап 3
Первооткрывательство	Решение проблем	Реализация

---

Пунктирные вертикальные линии, разграничивающие три этапа на рис. 8-1, говорят о том, что эти этапы не отделены полностью друг от друга.

Границы, разделяющие их, можно пересечь в обоих направлениях. Кроме того, порядок 1-2-3 не означает, что этапы должны следовать друг за другом, хотя, как правило, именно так и бывает.

Рассмотрим сначала этап 3, то есть этап реализации процесса менеджмента/лидерства, а затем обратимся к двум оставшимся этапам в обратном порядке.

### ЭТАП 3: РЕАЛИЗАЦИЯ

*Реализация* является этапом действия в процессе менеджмента/лидерства. Менеджеры – это люди, которые действуют, обеспечивают исполнение поставленных задач. Реализация находится на третьем месте, потому что обычно, хотя и не всегда, менеджеры-лидеры действуют *после* того, как решения приняты.

Поведение менеджеров всегда характеризовалось действием. На протяжении более полувека разные исследователи в разных географических точках, опираясь на разные теоретические концепции, просто наблюдали за менеджерами (данное определение было дано исследователями, и мы будем придерживаться его какое-то время), чтобы понять, в чем же на самом деле заключается их деятельность. В результате этих исследований на основе наблюдений неоднократно находился ответ «нацеленность на действие».<sup>2</sup>

К примеру, менеджеры и тогда, и сейчас, и здесь, и там практически никогда не занимаются только одним или двумя вопросами в течение одного дня. Напротив, они одновременно заняты 15-20 разнообразными задачами. Большой частью они работают рывками. Они

проводят короткие неформальные встречи за чашкой кофе или в коридоре. И, в основном, они занимаются решением проблем других людей: клиентов, поставщиков, сотрудников, находящихся выше или ниже в иерархии, а не своих собственных проблем. Другими словами, значительная часть действий менеджера является реакцией на многочисленные запросы, требования и кризисные ситуации.

Эти закономерности, прослеживающиеся во времени и пространстве, предполагают наличие прочной единой культуры управления, делающей серьезный акцент на третьем этапе, этапе реализации. Менеджеры не проводят целые дни в размышлениях. Они *действуют*, хоть и косвенно. Возможно, управленческая культура не настолько сильна, как, например, журналистская или культура профессиональных футболистов, и тем не менее, она довольно чётко просматривается. Подобные культуры действуют, как избирательные магниты. Они вначале притягивают людей определенного склада, а когда эти люди уже находятся внутри, культура еще сильнее прививает им нормы и ценности, в центре которых – нацеленность на действие.

Вот первый момент, когда начинает проявляться «лидерская» сторона менеджера-лидера. Они действуют, но практически всегда *косвенно*, с помощью или посредством других людей. Управленческое действие почти всегда является социальным действием. Менеджеры-лидеры являются источниками общественного влияния. Они не выполняют работу самостоятельно, а побуждают других людей работать с ними и для них. Вам может показаться чересчур жёстким это описание этапа реализации процесса менеджмента-лидерства, однако это правда. Задача менеджера-лидера состоит в умении теми или иными способами побудить людей делать именно то, что необходимо менеджерам. Именно поэтому организации всегда наделяют менеджеров властью и, так как в современном мире понятие «власть» понимается не так как когда-то, это – одна из причин стремления современных организаций превратить менеджеров в лидеров.

Следует отметить, что реализация – не такая уж безмятежная жизнь. Она включает в себя широкий диапазон действий. Такие лидеры, как Бёрнс и Гарднер, вероятно, знают толк в стадии реализации, но существует тонкая грань, отделяющая этически приемлемые формы реализации от грубой манипуляции. Мошенники (и мошенницы) тоже являются специалистами по части влияния на общественность. А также многие сладкоголосые политики.

Новоиспеченные менеджеры-лидеры вскоре усваивают, что они не могут ни выполнять всю работу самостоятельно, ни, несмотря на имеющуюся власть, просто приказывать другим выполнять ее. Подчинённые будут выполнять 90 процентов того, что от них требуют менеджеры-лидеры, при условии, что задание дается в атмосфере взаимного уважения. Но, чтобы реализовать оставшиеся 10 процентов, чтобы с помощью людей выполнить самую сложную часть работы, менеджеру-лидеру нужны гуманистические навыки социального влияния. А это означает умение обращаться с человеческой *эмоциональностью*.

### **Концепция эмоциональности**

Социальное влияние полностью основано на знании человеческих чувств и эмоций. Речь идет об умении мотивировать людей, вызывать желание выполнять ту или иную работу, ощущение азарта, вдохновения или, возможно, паники или страха.

Специалисты в социальной психологии обладают обширными знаниями в сфере социального влияния.<sup>3</sup> Один из известных им фактов – то, что социальное влияние гораздо больше связано с эмоциональной, чем с рациональной сферой человека, с животом и сердцем, чем с мозгом. В таких вопросах эмоции подчиняют рассудок. Порой некоторых из нас можно убедить рациональными доводами, но это происходит гораздо реже, чем считают многие. Как знает каждый здравомыслящий политик, мы, люди, гораздо сильнее подвержены влиянию страха, любви, жадности и нашего вечного поиска безопасности, чем голых фактов. В человеческих отношениях гнев, ревность, честолюбие и сочувствие – это основные рычаги влияния на человеческое поведение.

Однако иерархии по природе своей эмоционально неразвиты. Само понятие «чувства» находится за пределами их понимания. Это является одной из причин, затрудняющей работу менеджера-лидера среднего звена. Менеджеры-лидеры должны принимать во внимание фактор эмоциональности и, зачастую, сопутствующую ей иррациональность. Но иерархии по своей сути строятся на том, что люди должны быть эмоционально холодными, запрограммированными машинами, строго выполняющими указания «сверху». Иерархии не могут адекватно реагировать на причудливую эмоциональность человеческого мира.

Это, возможно, и является самым слабым звеном иерархий. Их неспособность учитывать эмоциональность создает разнообразные

проблемы на этапе реализации процесса менеджмента-лидерства. На самом деле это и есть та щель в заборе, через которую идея управления с участием работников смогла просочиться в крупные иерархии, несмотря на довольно холодный прием.

Итак, когда дело касается стадии реализации, недостаточно лишь вашей власти и знания предмета. Вам также необходимы и знания в области эмоциональной сферы человека, умение чувствовать и сочувствовать, а также ощущать себя очень комфортно в иррациональном мире человеческой эмоциональности. Вы можете также отметить, что данный эмоциональный подход определялся раньше мужчинами-«мачо» как «женский» и, следовательно, неподходящий для управления. Но теперь все изменилось. Теперь молодые менеджеры-лидеры обоих полов должны уметь использовать свою «женскую» сторону – чувствительность, умение сопереживать и чувство сострадания.

Что же это значит с точки зрения вашего ежедневного поведения? С одной стороны, это значит, что линия вашего собственного поведения на работе, осознанно или нет, является примером для ваших подчиненных. Это происходит потому, что мы понимаем, какого поведения от нас ждут, наблюдая реальное (а не заявленное) поведение наших менеджеров-лидеров из языка их телодвижений, тембра голоса, поведения в стрессовых ситуациях и в ситуациях неопределенности. Это также значит, что вам следует много слушать, выражать поддержку и поощрение, даже если это кажется пустой тратой времени с рациональной точки зрения.

Для многих менеджеров-лидеров социально-эмоциональный аспект работы – большая обуза. Он вызывает у них чувство дискомфорта. Им не нравится необходимость «продавать» свои идеи, а также «терять время», будучи вынужденными выслушивать жалобы людей и ждать, пока люди согласятся с тем, с чем должны были согласиться много часов назад. А некоторые менеджеры-лидеры настолько остро чувствуют отсутствие социальных навыков, что предпочитают называть их сентиментальной чушью. Компания Hewlett-Packard сделала акцент на MBWA\*, но многие менеджеры-лидеры предпочитают слоган компании Nike: «Просто сделай это». Позднее они понимают, что, совершая круговой обход, можно «сделать это» гораздо проще.

---

\* Managing by Walking Around – управление «шатаясь по округе».

## **Можно ли научиться социальному влиянию?**

Как и где можно научиться влиять на людей? Вряд ли это можно сделать на занятиях в бизнес-школах, хотя там вы можете научиться многому, наблюдая, как преподают ваши профессора, и чему они учат. Также вы можете понаблюдать за работой тренера баскетбольной команды вашего университета. Или же посмотрите, как работают адвокаты в суде, которые должны решить, кого выбрать в совет присяжных: женщин или мужчин, пожилых или молодых; которым приходится думать о тонкостях и нюансах задаваемых ими вопросов, и об индивидуальных особенностях свидетелей, которых они подвергают перекрёстному допросу.

А вот другая возможность: попробуйте себя в роли лейтенанта в пехотных войсках. Посмотрите, сможете ли вы убедить полсотни солдат подняться и бодро атаковать занимаемый вражеским отрядом холм. Возможно, вам следует провести несколько дней с путешествующим коммивояжером. Или же попробовать в роли продавца себя. Существует классическая мантра для успешных продаж: «Перед тем как продать свой товар, вы должны продать себя». Перевод: установите позитивную эмоциональную связь между собой и покупателем, прежде чем превозносить реальные достоинства своего товара.

Это всё способы научиться на собственном опыте, а не по книгам. Но теперь, когда о процессе социального воздействия известно достаточно много, книги также могут сослужить хорошую службу, также как и семинары, и рабочие группы.<sup>4</sup>

## **ЭТАП 2: РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ**

Этап *решения проблем* в процессе менеджмента-лидерства требует от менеджеров-лидеров интеллектуальных, а не эмоциональных навыков. Здесь речь идет о логическом мышлении и систематизированном планировании. Значит, это главным образом территория систематизации. Менеджеры-лидеры должны делать нечто большее, чем просто побуждать сотрудников выполнять поручения. Они также должны принимать трудные решения, рассчитывать возможности и разрабатывать оптимальные способы решения сложных проблем, хотя эти проблемы и являются проблемами других людей. Менеджеры-лидеры должны быть ориентированы на действие, но, в первую очередь, они должны обладать рациональным и аналитическим мышлением.

Этап решения проблем в процессе менеджмента-лидерства имеет по крайней мере один общий аспект с этапом реализации. На обоих этапах необходимо побудить людей делать определённые вещи, но достигается это разными способами. Те, кто решает проблемы, достигают своей цели с помощью иерархии за два последовательных шага: сначала собирая информацию и принимая решение, и затем – реализуя это решение на практике с помощью своей власти в рамках иерархии и системы формального контроля. Здесь они придерживаются, по большей части, разумного – однако не всегда уместного – правила: сначала целюсь, а потом стреляю!

Решение проблем – это то, в чем был особенно силен Роберт МакНамара (из компании Ford и министерства обороны США), Гарольд Джинни из компании ГТТ, а также другие вызывавшие всеобщее восхищение крупные фигуры в бизнесе 1960-х и 1970-х годов, обладавшие крайне аналитическим складом ума. Сегодня, в нашу новую эру нанотехнологии, рассудочный подход к решению проблем стал ещё более важным аспектом во всем процессе менеджмента-лидерства.

Тем не менее не вваливайте весь груз ответственности за решение сложных проблем в бизнесе на себя одного. Менеджеры-лидеры, пытающиеся принимать решения в одиночку, наверняка столкнутся с непреодолимыми трудностями, когда попытаются воплотить свои решения в жизнь. Потому что именно здесь вам потребуется поддержка и помощь других людей. А другие люди совсем не обязательно согласятся с тем, что ваше детище настолько хорошо, как вам кажется.

И всё же, новопечённые менеджеры-лидеры пытаются делать именно это – принимать решения в одиночку. Они хотят продемонстрировать, насколько они умны и решительны, и в результате проводят анализ проблемы и принимают быстрые решения, не проконсультировавшись с теми, кто их окружает. Менеджерам-лидерам, несомненно, необходимо хорошо освоить навыки по решению проблем на этапе 2, и это не так уж сложно. Но даже если они сделают это, они не должны пребывать в уверенности, что их гениальные решения воплотятся сами по себе. Что ещё более важно, нельзя полагать, что их власть обеспечит эффективную реализацию принятых ими решений на практике. В сегодняшних организациях этого уж точно не произойдет.



## **Овладение навыками решения проблем**

В отличие от реализации, где умение приходит с опытом, у вас, дорогой менеджер-лидер, есть множество возможностей овладеть навыками решения проблем в школе или из книг. Ваши занятия по математике и естествознанию, несомненно, окажут большую помощь. Умение решать проблемы стоит в центре всех программ MBA, а особенно в таких предметах, как финансы, статистика, микроэкономика и бухгалтерский учет.

Эти дисциплины учат вас анализировать проблемы и находить наилучшие ответы, однако практически ни одна из них не учит, как правильно реализовать эти ответы на практике. На самом деле, многие из них по умолчанию предполагают, что аналитически верные решения каким-то образом сами воплотятся в действительность только потому, что они рационально корректны. Они оставляют всю сложность реализации в реальном мире на долю дисциплин по реализации в рамках третьего этапа – дисциплин по организационному поведению и управлению человеческими ресурсами, которые также, к сожалению, почти ничему не учат относительно реализации.

## **ОПАСНАЯ ТЕРРИТОРИЯ МЕЖДУ РЕШЕНИЕМ ПРОБЛЕМ И РЕАЛИЗАЦИЕЙ**

Будьте осторожны по мере того как вы перемещаетесь туда-сюда между этапами 2 и 3: решением проблем и реализацией. Неприветливая местность, лежащая между двумя этими этапами, начинена минами, а особенно в организациях нашего нового, основанного на знаниях мира. Неопытные менеджеры-лидеры вроде Майка из Главы 6 часто получают серьезные потрясения, пытаясь успешно пройти этот опасный путь.

Без сомнения, ваши руководители – любители планирования, зануды, и мелочные придиры, – будут требовать, чтобы вы больше трудились в рамках второго этапа, перемалывали огромные объёмы чисел, затягивали гайки, обеспечивали выполнение задач в сроки и в рамках жесточайших бюджетов. А почему бы и нет? Те, кто находится выше вас в иерархии, вручили вам ружье власти, не так ли? Этим вам теоретически дали возможность реализовать ваши решения из этапа 2. Как только вы понимаете, что именно необходимо сделать, просто вскиньте ружье и стреляйте! Просто сделайте это!

Не идите этим путем. Как вы скоро обнаружите, такое оружие в наши дни вряд ли обеспечит желаемый результат. Работники современных иерархий буквально пропитаны всякими странными представлениями о собственной независимости. Они вполне могут попросить вас дать более подробное объяснение. Они могут начать спорить, или же просто проигнорируют или сорвут те действия или решения, которые посчитают неуместными. Более того, вам не обойтись без их уникальных способностей и знаний, чтобы выполнить свое задание. Поэтому не сердите их. Говорите мягко, а всю вашу власть спрячьте в пыльном углу на чердаке. Ваши сотрудники вы все равно прекрасно знают, что обладаете ею. И они сделают ту работу, которую, как они сами предполагают, они обязаны выполнять. Но если вас только не вынуждают обстоятельства, не прицеливайтесь из своего ружья, а уж тем более не выкладывайте ваш новый план, стратегию или любое другое важное новшество сразу, не обговорив предварительно с соответствующими людьми.

Менеджеры-лидеры, которые слишком заикливаются на решении проблем в рамках второго этапа, могут стать похожими на мистера Спока из кинофильма *Star Trek*. Они могут обладать завидной логикой, но вместе с тем наивно не учитывать *психологический фактор*. Реальные люди не всегда делают то, что им на наглядном примере доказывают логично мыслящие системщики, и этот факт снова и снова шокирует радикально настроенных умников, сконцентрированных на втором этапе. Шокированные этим мистеры споки в нашей реальной жизни часто пытаются снова завладеть инициативой, еще более рьяно настаивая на том, что они понимают лучше всего – то есть на систематизации. То есть, чтобы эти неразумные упрямы сделали то, что, как полагает менеджер-лидер, им следует сделать, сторонники системного подхода, весьма вероятно, будут ужесточать контроль. В результате, иерархичность в коллективе станет еще более жесткой, а отношения с людьми – еще более отчужденными. Несомненно, этот порочный круг за долгие годы внес свою лепту в упрочение и рост иерархий по всему миру.

Те, кто реализует решения с помощью гуманистического подхода, могут расстроиться, столкнувшись с системщиками, идущими в неверном направлении. «Вы игнорируете прописные истины психологии, – жалуются они, – истина заключается в том, что люди поддерживают то, что сами помогают создавать. Они запросто могут не поддержать

даже логически обоснованное решение, в принятии которого они не принимали участия. Что нам нужно, так это сотрудничество, а не более жёсткий контроль. Власть здесь не поможет, помимо, пожалуй, экстренных ситуаций, когда ваши сотрудники и так сами сделают то, что от них просят, и вам не потребуется приставлять пистолет к их голове. Вовлеките сотрудников в процесс планирования и принятия решений. Выйдите из своего кабинета или отойдите от своего рабочего места. Выйдите к людям и пообщайтесь с ними. Вот способ добавить немного вдохновляющего лидерства к приземлённому процессу менеджмента!»

Вам следует обращать особое внимание на подобные гуманистические поучения, не забывая, однако, тот факт, что вы будете вынуждены применять гуманный подход в условиях преимущественно систематизирующей, авторитарной иерархии. Поэтому вам надлежит обратить внимание на такие любимые слова тех, кто предпочитает концентрироваться на решении проблем, как *рациональность, рвение и дисциплина*. Вам придется жонглировать этапами 2 и 3. Вы должны будете стать тем, кто реализует, одновременно решая проблемы.

Возможно, вам придется сделать даже нечто большее. Самый важный фрагмент головоломки менеджмента-лидерства еще впереди. В рамках крупных иерархий решить проблему и претворить её решение в жизнь очень сложно. Но что гораздо более сложно и, вместе с тем, намного более важно, – это точно поставить проблему, которую необходимо решать. Именно здесь в игру вступает этап 1, *первооткрывательство*.

## **ЭТАП 1: ПЕРВООТКРЫВАТЕЛЬСТВО**

Здесь мы подходим к самой сути вопроса менеджмента-лидерства, этапу, который долгие годы игнорировался как учеными, так и самими руководителями. Менеджмент-лидерство включает в себя нечто гораздо большее, чем решение сложных проблем и реализацию этих решений. Первоочередным вопросом является поиск верной проблемы, которую необходимо решить.

*Первооткрывательство* – это передовая линия всего процесса менеджмента-лидерства. Здесь речь идет о неопределенных, но крайне важных идеях, таких как *видение, ценности, воображение и целенаправленность*. Первооткрывательство, таким образом, касается во многом *вас* самих, того, кто вы такой, что вы цените, и что, с вашей

точки зрения, стоит делать. Оно вносит еще один аспект в уже и без того сложную функцию руководителя, вводя в уравнение ваше «я». X, Y и Z могут быть тем, что предписывают делать менеджерам книги или руководители, а первооткрывательство добавляет понимание того, кто есть на самом деле этот менеджер-лидер, во что он верит, что ценит и чего хочет. *Первооткрывательство* – это лидерство, но не те аспекты лидерства, связанные с убеждением и влиянием, о которых мы говорили на этапе 3. Речь идет о тех направлениях, в которых лидеры решают вести за собой людей.

Чтобы быть первооткрывателем, вам надо посмотреть в себя, а не только на окружающий мир. Первооткрывательство – это выбор того решения, которое вы бы приняли, если бы перед вами был список с бесконечным числом вариантов, или же, еще лучше, если бы у вас вообще не было никакого списка, а только ваше интуитивное чувство того, что вы считаете правильным и стоящим воплощения. Первооткрывательство в рамках первого этапа подразумевает *создание будущего*, а не предсказание его, а также *определение цели*, к которой вы хотите идти. Здесь идет речь о качествах лидера из списка различий между менеджерами и лидерами, созданного Беннисом, и о том, чтобы «делать правильные вещи» и «смотреть за линией горизонта».

Чтобы привести знакомый всем пример, доказывающий, как важен этап первооткрывательства, давайте еще раз посмотрим на американскую Декларацию Независимости. Это преимущественно первооткрывательский документ. Обратите внимание, как мало здесь из этапа 2. «Мы считаем эти истины очевидными», – провозглашает она, что, должно быть, жутко разозлило сторонников систематизирующего подхода того времени. Какого черта! Что такое *очевидные* истины? Их не нужно доказывать? Если у вас нет никаких доказательств, как вы можете утверждать, что это правда? Вы бы выступили перед управляющим комитетом с просьбой профинансировать очевидные истины? Разве можно назвать людей, ведущих разговор таким образом, иначе как мечтателями и мистиками? Если вы хотите узнать о достоверности чего-либо, не утверждайте это голословно. Найдите факты, проведите эксперименты, вычислите наиболее вероятный возврат на инвестиции. Разве не этому учат большинство менеджеров?

Конечно же, такие провидческие убеждения, ценности и идеалы не могут быть так просто сброшены со счетов. Предположим, что основатели Соединённых Штатов не верили бы в очевидность тех

истин. Предположим, они не нарисовали бы в своем воображении общество, в котором безраздельно властвуют жизнь, свобода и поиск счастья? На протяжении более двухсот лет именно это видение первооткрывателей, не основанное ни на доказательствах, ни на фактах, вело и направляло решение проблем и действия по их реализации наших даже самых больших упрямец.

Когда мы думаем о первооткрывателях, на ум, по всей вероятности, придут такие великие лидеры-одиночки, как Христос, Ганди, Магомет, мать Тереза, Мандела, Кинг, Меир и Линкольн, или же, возможно, лидеры-провидцы в организациях: Хьюлетт и Паккард или Джобс. Похоже, первооткрывательство – это дело именно таких редких и особенных мужчин и женщин, а не наше, простых смертных.

Но это неверно! Неверно в двух отношениях. Во-первых, заметьте ещё кое-что о первооткрывателях Соединённых Штатов. Их было несколько основателей, а не один, группа, а не отдельная личность, и при этом это была очень маленькая, но весьма активная группа. Первооткрывательство – это дело не для одиночек, хотя чаще всего этот процесс ассоциируется именно с ними. На самом деле, у маленьких групп, по сравнению с одиночками, гораздо больше возможностей эффективно реализовать организационное видение.

И первооткрывательство – это *все-таки* для нас, простых смертных. В процессе первооткрывательства мы выбираем, куда хотим двигаться, выбираем цель и направление. Первооткрывательство не только придает смысл нашей жизни. Оно также является нашей сильнейшей защитой против иерархий, разъедающих душу. Когда мы знаем, во что верим и чего хотим достичь, иерархии не могут соблазнить нас. Мы можем работать *внутри* иерархий, мы можем работать *совместно* с ними, но мы не позволим, чтобы они нас поглотили.

Это не означает, что вам надо настолько погрузиться в первооткрывательство, чтобы полностью игнорировать решение проблем и реализацию. Вам будет необходима помощь этих двух этапов, чтобы проложить себе дорогу через современные организационные минные поля. В действительности, если вы ещё раз просмотрите тот список великих имен, вы заметите, что каждый из них был также хорош и в реализации идей – в убеждении и влиянии на других – а не только в провидческом первооткрывательстве. Эта комбинация 1-3 является очень мощной, а особенно – если к этому сочетанию добавить рациональные компетенции второго этапа.

## **Провидческое первооткрывательство: только для высшего руководства?**

Некоторые менеджеры среднего звена, а также некоторые руководители могут утверждать, что первооткрывательство – это прерогатива топ-менеджеров, что менеджеры среднего звена не должны обладать видением и воображением. Они просто менеджеры. Их обязанность – выполнять то, что нарисовали в своем воображении их руководители. Этот довод можно было бы защитить в эпоху, не базирующуюся на информации и знаниях, но сейчас он потерял всякий смысл. Он напоминает старую позицию пятидесятилетней давности «давайте наймем работника». В наши дни работа менеджеров-лидеров слишком многогранна, чтобы пытаться подавить их индивидуальность. Плоским, сетевым организациям имеет смысл делать как раз наоборот.

Однако, следует предусмотрительно помнить о том, что вы находитесь глубоко внутри властно авторитарной иерархии. Ваши личные (или вашей команды) видение и ценности скорее всего не изменят направления или цели целой гигантской иерархии, по крайней мере, за один день. Но не стоит и оставлять свою душу за порогом, приходя на работу в иерархию. Если вы правильно выберете организацию, видение вашей иерархии может оказаться во многом схожим с вашим собственным. И вам тогда не составит труда вписать свои убеждения и ценности в её широкую систему. Даже если у вашей иерархии отсутствует чёткое видение, у вас остается возможность двигаться в направлении, которое вы считаете правильным, управлять и вести людей в соответствии с вашим видением и ценностями.

Но если видение вашей организации неприемлемо для вас, или если ваша организация провозглашает Y, а воплощает в жизнь X, тогда перед вами встает проблема. И лучше осознать эту проблему как можно раньше. Не откладывайте решение проблемы надолго, потому как если вы промедлите, ежедневное давление иерархии начнет затмевать ваше видение. Это воздействие приведет к тому, что ошибочное станет казаться правильным, а мечты превратятся в кошмары.

## **ПЕРВООТКРЫВАТЕЛИ, КОТОРЫЕ УМЕЮТ РЕАЛИЗОВЫВАТЬ**

Люди, чувствующие себя уверенно и компетентные в первом и третьем этапах, обладают большим преимуществом. Если человек обладает ясным видением цели, а также способностью донести эту цель

настолько убедительно, что другие добровольно присоединяются к нему, большинство из нас захотело бы назвать этого человека лидером. Разве не такую комбинацию подарил США Мартин Лютер Кинг, Махатма Ганди – Индии, а Иисус Христос и основатели других великих религий завещали человечеству? Разве эта комбинация не созвучна общему знаменателю «истинного лидерства» Бёрнса/Гарднера/Бенниса?

Конечно же, не только великим общественным деятелям доступен переход от этапа 1 к этапу 3. Многие люди способны на это. Возьмем, к примеру, предпринимателей. Большинство из них страстно предано своему видению. А те, кто хочет добиться успеха, должны уметь эффективно реализовывать, убеждать инвесторов предоставить им финансирование, а всех остальных – с энтузиазмом принимать участие в реализации их целей.

Заметьте также, что люди, способные преодолеть *только* этап 1, не попадают в учебники истории. Мечтатели, не способные даже частично привести свои мечты к осуществлению, остаются только мечтателями, а не преобразующими лидерами.

Убеждённые гуманисты, вероятно, испытывают двойственные чувства по отношению к первооткрывательству. Если коротко, то они одобряют такие понятия, как *видение* и *ценности*, однако многие совершенно справедливо с подозрением относятся к пылким провидцам-одиночкам, жаждущим, чтобы другие шли туда, куда они их ведут. Некоторые первооткрыватели – среди них многие предприниматели – не очень восприимчивы по отношению к гуманистическим аспектам реализации. Они настолько очарованы своими собственными целями, что не воспринимают никакой точки зрения, кроме своей собственной.

Гуманистам не особенно нравится, что концепция первооткрывательства сфокусирована на индивидуумах. Ведь в конечном итоге усилия гуманистов направлены на сотрудничество и участие. Они предпочитают использовать небольшие группы, достигать взаимопонимания и формировать чувство общей цели среди всех членов организации. Хотя они и привязаны к понятию лидерства, они совсем не очарованы его естественным следствием – наличием последователей. Они боятся, что многие могут слишком быстро забыть о своей индивидуальности и преданно, но бездумно маршировать за харизматичным первооткрывателем. В конце концов, Адольф Гитлер был превосходен и в первом, и в третьем этапах, так же как и многие ненавистные диктаторы, лидеры сект и некоторые СЕО.

Однако в священной книге организаций ничего не говорится о том, что первооткрывательство – исключительная привилегия отдельных личностей. Основатели США были не единственной группой первооткрывателей. Таковой являлась и команда основателей компании Apple: Джобс и Возняк, а также Бен Козн и Джерри Гринфильд, основавшие Ben & Jerry's. «Мировая история, – писал социолог Дюбуа, – это история, создаваемая не личностями, а группами.»<sup>5</sup>

## **ПЕРВООТКРЫВАТЕЛИ В СРАВНЕНИИ С ТЕМИ, КТО РЕШАЕТ ПРОБЛЕМЫ**

Разберитесь в себе. Если вы предпочитаете логический, системный образ мысли, присущий этапу 2, вам может быть чужда сама концепция первооткрывательства, и наоборот. Истинные решатели проблем склонны с насмешкой относиться к провидческим идеям, не имеющим под собой фактической, логической базы. Сфера первооткрывательства – место, где живут чудаки и фантазеры – люди, парящие слишком высоко над землей. Те же, кто относится к типу первооткрывателей, считают решателей проблем чересчур консервативными, зацикленными на самоконтроле счетоводами, вечно сующими палки в колеса творчества и воображения.

Столкновения и напряжённые отношения между этапами первооткрывательства и решения проблем в процессе менеджмента-лидерства особенно ярко проявляются в сфере образования. Приведём одну давнишнюю историю, иллюстрирующую, как образ мышления решающего проблемы и образ мышления первооткрывателя могут столкнуться друг с другом. Подобную головоломку вы несомненно встретите в более серьёзных формах на разных этапах своей менеджерской карьеры.

Это рассказ о Роберте Бенчли – редакторе, писателе, юмористе, эссеисте – в то время, когда он был первокурсником Гарвардского университета в начале 1900-х годов. Рассказ состоит из двух сцен.

*Сцена 1:* Бенчли пишет экзаменационную работу по курсу введения в экономику. Он и многие другие студенты сидят за длинной партой в гарвардской величественной, соборного стиля Мемориальной аудитории. Надзиратели как тюремщики прогуливаются туда-сюда вдоль высоких балконов по обеим сторонам



зала. Бенчли, как и остальные студенты, поглощен работой над сложным экзаменационным заданием: «Напишите сочинение из 500 слов о современном экономическом положении рыбной промышленности на Аляске».

*Сцена 2:* Три часа ночи следующего дня, освещенный настольной лампой кабинет профессора экономических наук Мордехая Джоунса. Профессор Джоунс, совсем один, всё ещё проверяет экзаменационные работы. Он только что дошел до ответа Бенчли на вопрос о рыбной промышленности на Аляске. Сочинение Бенчли начинается следующим образом: «Я не много знаю об экономическом положении рыбной промышленности на Аляске, но я сообщу вам точку зрения рыб».

Далее в ответе Бенчли следует великолепное описание того, что должны думать и чувствовать рыбы о людях там, наверху, беспокоящихся об экономическом положении рыбной промышленности.

А теперь мораль истории. Вы – профессор Джоунс. Ваша задача – оценить работу Бенчли.

В основе истории лежит серьезный вопрос – идущее по лезвию первооткрывательство в сопоставлении с решением проблемы. Если вы, профессор Джоунс, относитесь к решающему проблемы типу из второго этапа, то вы решите поставить Бенчли неудовлетворительную оценку. В конце концов, это был курс не литературного творчества, а экономики. Работа Бенчли в высшей степени неадекватна. Он попросту не ответил на вопрос. Оценка: неуд.

Но если в вашей душе, профессор Джоунс, есть немного места для первооткрывательства, вы поймете, что будет значить эта неудовлетворительная оценка. Она станет наказанием для этого творческого молодого человека за его нестандартный, оригинальный образ мышления. Вы дадите ему понять, что подобное проявление творчества и интеллекта здесь не приветствуется. Конечно же, вам этого не хочется. Ответ Бенчли не демонстрирует хорошего знания экономики, рассуждаете вы, но это прекрасная работа. Этот мальчик ещё покажет себя. Его творчество следует поощрить. Оценка: отлично.

Конечно, такой подход тоже имеет свои недостатки. Бенчли, радуясь своей отличной оценке, немедленно спешит поделиться с однокурсниками, каким образом он получил ее. Сколько остроумных

экзаменационных ответов не по теме получит профессор Джоунс в следующий раз?

И формальное образование, и формальная иерархия благоприятствуют тому, чтобы вбить кол между процессами первооткрывательства и решением проблем. Решение проблем обычно обозначает схождение в одной точке, нахождение единственно правильного ответа. Первооткрывательство идет другим путем и приводит к многочисленным вариантам и возможностям. Но вы, менеджеры-лидеры, должны соединить оба процесса ради самих себя и ради ваших сотрудников. Иначе вам придется сделать то, что делали многие менеджеры в прошлом: отказаться от своей первооткрывательской стороны, а также первооткрывательских возможностей ваших сотрудников. Тогда вы будете относиться ко всему процессу менеджмента-лидерства только как к этапам 2 и 3, только как к решению проблем и реализации, как до сих пор частенько относятся к нему преподаватели и руководители организаций. Это означает, что мир в вашем понимании превратится в место, где проблемы, которые необходимо решить, уже даны, очерчены и сформулированы. Если откинуть фазу первооткрывательства, то вместе с ней придется отказаться и от постановки проблемы, формулирования проблемы. Движение вперед остановится, и ваша работа потеряет смысл. Что останется от вас без первого этапа?

## ОБЪЕДИНЕНИЕ ТРЁХ ЭТАПОВ

Не каждый менеджер-лидер станет суперкомбинацией первооткрывателя Доктора Кинга, решающего проблемы МакНамары и реализующего президента Линдона Джонсона (он по-своему был превосходен в реализации). Такая комбинация была бы великолепно, но не многим из нас удастся получить «отлично» на каждом из трех этапов. Однако, будучи современным менеджером, вам следует, как минимум, осознать и оценить необходимость и значимость каждого этапа. Любой может попытаться получить положительную оценку на одном или более этапах, а также может привлечь – или даже выискать – людей, способных справиться с теми этапами, которые сам не очень хорошо преодолевает.

Такое понимание разнообразных способов видения мира, возможно, особенно трудно исповедовать, когда стоишь в начале пути, по крайней мере, мне так кажется. Если бы я сейчас был студентом MIT, я бы

старался больше *не* относиться с презрением к «тем» – сторонникам системного подхода с первого этажа, как мы с коллегами делали это в прошлом. Когда мы на третьем этаже начинали формулировать свои убеждения о сотрудничестве и соучастии, очернение аналитического образа мышления, принятого на первом этаже, помогало нам убеждать себя в собственной «избранности». Мы знали Истину, но наш пыл мешал нам понять, какую истину искали люди с первого этажа.

Я также не буду больше критиковать и считать сумасшедшими тех, кто исповедует веру первого этажа, не подкрепленную привычным мне западным эмпиризмом, по крайней мере, пока сам не попробую понять их взглядов.

Итак, объединить все три стадии процесса менеджмента-лидерства – непростая задача, особенно если над вами довлеют запреты и ограничения иерархии. Эти три блока нельзя точно подогнать друг к другу. Чтобы заставить их скоординированно работать, потребуется готовность вступать в переговоры, идти на компромиссы и творчески сотрудничать. Этапы реализации и решения проблем требуют довольно разных подходов к одному и тому же вопросу, такая же ситуация и с этапами решения проблем и первооткрывательства. И несмотря на то, что процессы первооткрывательства и реализации имеют много общего, между ними также есть глубокие различия.

Во многих организациях и бизнес-школах этап первооткрывательства по-прежнему игнорируется. Фактически из большей части программ обучения менеджменту этап 1 исключен полностью. Из времени в учебных программах бизнес-школ доминировало обучение аналитическому решению проблем, что активно препятствовало первооткрывательству. Мы чаще отправляем своих студентов на поиск «правильных» ответов второго этапа, а не интересных и увлекательных вопросов первого.

Не отрываясь от образовательных традиций, но с другими намерениями закончим данную главу небольшим тестом.

Итак, новобранец ли, ветеран ли менеджмента-лидерства, оцените себя по каждому из трех этапов процесса менеджмента-лидерства. Не надо обращать внимания на то, называют вас менеджером или лидером. Используйте трехступенчатую модель, чтобы поразмыслить, что вам требуется для эффективной работы и достижения чувства собственной значимости в условиях стресса, давления и удовольствия большой современной иерархии.

Постарайтесь ответить на следующие вопросы, оценивая себя по 9-балльной шкале, где 1 – самая низкая оценка, 9 – самая высокая.

1. Этап 3 – реализация: оцените, насколько эффективно у вас получается выполнять работу совместно с другими людьми или с их помощью. Вы убедительны? Можете ли вы видеть человека насквозь? У вас хорошо получается договариваться? Вам нравится общаться и налаживать контакты? Выполняют ли ваши подчиненные с готовностью то, что вам надо? Вы легко работаете в маленьких группах? Вам нравится объединять людей? Вы можете влиять на людей, находящихся как ниже, так и выше вас в иерархии?

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9

2. Этап 2 – решение проблем: оцените свою способность рассуждать логически, системно и связно. Основываете ли вы свои выводы на фактах? Вы аккуратно ведете записи? Вы планируете всё заранее? У вас нет проблем с математикой? Другие люди считают, что вы четко и ясно мыслите? Вы рациональны и логичны в своих действиях? Вы все выясняете в деталях?

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9

3. Этап 1 – первооткрывательство: оцените свое видение, ценности и целеустремленность. Вы творческая, способная на воображение личность? Вы твердо знаете, как вы хотите распорядиться своей жизнью? Ощущаете ли вы свою целостность? Вы обладаете твердыми убеждениями и ценностями? Другие люди считают, что ваше мнение независимо и вы сам себе хозяин?

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9

А теперь ответьте ещё на три вопроса. Первое: вы поставили себе довольно высокие оценки на всех трех этапах? Второе: даже если ни в одном пункте вы не поставили себе высокого балла, считаете ли вы, что все три стадии важны для эффективного менеджмента-лидерства в больших иерархических организациях? Если вы считаете, что не важны, то почему? Третье: можете ли вы найти способ улучшить свои навыки, относящиеся к этапам, на которых вы поставили себе низкий балл?

Если ваш ответ на какой-либо из первых двух вопросов утвердительный, модель утверждает, что у вас есть шанс стать настоящим менеджером-лидером, соответствующим тому организационному миру, в котором мы сейчас живем. Это объясняется тем, что утвердительный ответ на первый вопрос значит, что вы уже обладаете необходимыми навыками и что вы способны прокладывать свой путь через сложные иерархические отношения, не теряя своей души. «Да» на второй вопрос говорит о двух положительных моментах: во-первых, вы не станете окружать себя клонами, а воспользуетесь своим чутьем, чтобы выискивать и ценить людей, обладающих способностями, недостающими вам. И, во-вторых, вы перейдете к третьему вопросу и обдумаете, как развить способности, соответствующие тем этапам, с которыми вы не очень хорошо справляетесь.

Глава 9 – заключительная глава этой книги – служит повторением, но она также поднимает вопросы, тесно связанные с первооткрывательством в условиях авторитарной иерархии, вопросы о моральном долге и ответственности современных менеджеров.

## Глава девятая

# ИЕРАРХИИ, МЕНЕДЖЕРЫ И МОРАЛЬ

**И**ерархии создают для менеджеров несимметричные отношения власти. Менеджеры одновременно зависят от своих более влиятельных боссов и сами являются более влиятельными по отношению к своим зависимым подчинённым. Двойственность может оказывать на менеджеров деморализующее воздействие в различных смыслах этого слова. Она может *деморализовать* – то есть лишить энтузиазма и мотивации из-за того, что они менее влиятельны, и также может *деморализовать* – то есть развратить и испортить их, потому что они, в то же время, более влиятельны. Менеджерам приходится противостоять обеим опасностям, поскольку они находятся по обе стороны этих отношений власти.

Итак, эти заключительные страницы пытаются рассмотреть психологические и моральные проблемы, которые всегда порождают иерархии: вопросы самоуважения менеджеров, сохранения собственного «я», морали и социальной ответственности. Они призывают менеджеров мыслить реалистично, быть начеку и разбираться в своем иерархическом окружении, а также в авторитарной обстановке, в которой им приходится работать. Они напоминают менеджерам, что их роль включает в себя не только их прямые обязанности, но и обязанности по отношению к коллегам, сотрудникам, обществу в целом и самим себе.

## СНАЧАЛА НЕКОТОРЫЕ ВЫВОДЫ

Давайте сначала, что вернемся к нашей основной теме и предварительному выводу. На протяжении многих десятилетий ученые предсказывали кончину крупных организационных иерархий, утверждая, что немногие оставшиеся в живых – это, к счастью, последние из могикан. Некоторые из этих наблюдателей не ограничились предсказаниями. Они просто объявили иерархии мёртвыми и опубликовали некрологи.

Однако на самом деле большие нисходящие человеческие иерархии даже не чувствуют себя больными. Недавние успехи технологии, возможно, сделали больше для их укрепления, чем для их уничтожения. Иерархии всё ещё существуют и всё ещё по сути остаются авторитарными системами.

Жестокий авторитаризм прошлого был практически полностью вытеснен гораздо более мягкими разновидностями; некоторые из них настолько мягки, что новички могут подумать, будто авторитаризм вообще не существует. Но он *всё-таки* существует. Ведь в то время как гуманистические силы повышали степень гуманизма иерархий, систематизирующие силы были заняты изобретением новых методов укрепления организационной дисциплины и порядка, усиливая таким образом нисходящие иерархические структуры.

Менеджеры среднего звена могут запросто оказаться под перекрёстным огнём этих двух массивных воюющих сил – гуманизации и систематизации. Они – инь и ян организационной жизни: переплетённые и неразделимые, они противоположны друг другу.

Идеал гуманистов – эгалитарные организации, инновационные, умеющие справляться с кризисами, фонтанирующие творчеством и высоким уровнем личного доверия. Они создали огромное количество управленческих теорий и методов, которые эта книга назвала общим термином *управление с участием работников*. И обучая этим идеям, они вызвали к жизни значительные гуманистические изменения в поведении менеджеров всех уровней.

Системщики тоже оказали серьезное влияние, причем, возможно, не на среднем уровне, а выше. Глаза системщиков сфокусированы на целой организации, а не на ее человеческих молекулах. Для них люди представляют собой одну из нескольких заменимых частей в чётко функционирующих организациях, которые они пытаются создать. В той степени, в какой люди остаются экономическими ресурсами, системщики будут мириться с их постоянным, хотя и довольно

разрушительным присутствием. С помощью технологий современное систематизирующее течение резко улучшило возможность менеджеров среднего и высшего звена обмениваться информацией, измерять, контролировать и прогнозировать. Я назвал этот «набор» возможностей *аналитическим управлением*.

Крупные организации двинулись одновременно по гуманистическому и по систематизирующему путям. Они ослабили контроль и создали команды, в то же самое время продолжая затягивать гайки и контролировать. Эта плохо подогнанная комбинация провоцирует значительную часть связанных с работой психологических и моральных конфликтов, с которыми вынуждены сталкиваться современные менеджеры-лидеры среднего звена.

Недавно в конкуренцию включилась еще одна – третья – сила: движимые задачей *активные группы*. Их совершенно открытый инновационный стиль еще больше запутал дело. Члены активных групп не волнуются понапрасну из-за гуманистических отношений или систематизирующего контроля над издержками. Всем своим существом они нацелены на стоящую перед ними задачу. И, хотя они не функционируют как иерархии, многие активные группы работают внутри иерархий или же даже сами вырастают в них. Бережливость и эффективное использование подобных групп – от рабочих групп до самоуправляемых команд и общин по интересам – тоже теперь оказались на огромной тарелке менеджера среднего звена.

Поскольку три этих управленческих подхода рвутся в различных направлениях, и все три оперируют под немного уменьшенным авторитарным зонтиком организации, у современных менеджеров среднего звена хлопот полон рот, а также голова.

### **Иерархии не совсем плохи**

Нисходящие иерархии в бизнесе во многом не так уж плохи для всех заинтересованных сторон: для менеджеров среднего звена, для общества, в котором существуют подобные организации, и для работающих в них людей. Их положительные социальные аспекты уравновешивают многие отрицательные личностные аспекты. Иерархии остаются самыми подходящими и эффективными структурами, когда-либо придуманными людьми для выполнения масштабных, долговременных, сложных задач. Без иерархий было бы очень сложно производить и продавать большое количество тракторов, телевизоров или



телескопов. Точно так же общине любого размера было бы очень сложно управлять своей жизнью без наличия иерархии.

Хотя мы выступаем против иерархий, они предоставляют менеджерам и многим другим многое из того, чего они хотят. Они дают иллюзию безопасного и тихого пристанища (по крайней мере, это по-прежнему присуще некоторым из них). Иерархии возводят лестницы успеха, по которым хотим взбираться мы – люди, одержимые жаждой достижений. Место менеджера в иерархии в значительной мере определяет его самоидентификацию. И, хоть и нечасто, иерархии могут даже предоставлять когнитивные платформы, позволяющие нам мечтать, а потом совершать то, о чем без них мы могли бы только мечтать.

Неудивительно, что организационные иерархии удовлетворяют многие человеческие нужды. Именно мы создали их. Они являются продуктом некоторых самых ценных человеческих качеств: непреодолимого любопытства и стремления к достижениям. Многие из иерархий были созданы с нуля именно такими людьми, какими восхищаемся все мы – независимыми, творческими, предприимчивыми. Проблемы начинаются на следующем этапе, когда те из нас, кто находится внутри дома, построенного прадедом, пытаются подражать прадеду. И часто выясняется, что подобные выражения независимости, творчества и предпринимательского духа уже не приветствуются.

## **НЕКОТОРЫЕ ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ МЫСЛИ, ОБРАЩЕННЫЕ К СОВРЕМЕННОМУ МЕНЕДЖЕРУ-ЛИДЕРУ**

Значительную часть этой книги я посвятил описанию некоторых устрашающих сложностей, с которыми сталкиваются сегодняшние менеджеры-лидеры. Вот несколько дополнительных мыслей, над которыми вы можете размышлять по мере того, как прокладываете свой путь в трёхмерном иерархическом лабиринте.

### **Никогда не забывайте, что вы работаете в авторитарной иерархии**

Неважно, высоко или низко вы стоите на иерархической лестнице и каковы ваши личные предпочтения, власть наверняка будет повсюду вокруг вас, а также на вас. Вы не можете стереть или смыть свою власть. Возможно, вы предпочитаете использовать в работе неавторитарные методы, но вы не сможете полностью воплотить их.

Надо вам это или нет, хотите вы того или нет, ваша управленческая власть — это та сила, которая всегда будет с вами. Несмотря на заверения в обратном, она будет самым ярким атрибутом вашей управленческой жизни. Ваша конкретная иерархия может отличаться от всех этих остальных монстров. Она может быть добрым, гуманным местом, где вы честно и спокойно проводите свою трудовую жизнь. Но это иерархия, и, когда ситуация накаляется, она, как ей и положено, покажет свое истинное авторитарное лицо. Не слишком ли жесткое это утверждение? Возможно. Если я сильно преувеличиваю, можете поделить на два, но только не на три или четыре.

Еще больше осложняет дело то, что ваша авторитарная иерархия находится внутри демократического общества, активно поддерживающего антиавторитарные ценности. С самого раннего детства семья, школа, церковь и община прививали вам неавторитарные эгалитарные убеждения. Они объясняли вам, что все люди — а в последнее время это понятие стало включать женщин и национальные меньшинства — созданы равными, что нехорошо запугивать или принуждать других, что вы должны ценить многообразие не только в национальной или половой принадлежности, но и в мнениях. А затем вы выросли и пошли работать, чтобы там узнать, что большие организации очень далеки от идеала подобных ценностей.

Для менеджеров среднего звена, а зачастую и для высшего руководства, такое несоответствие таит в себе угрозу. Авторитарные запросы вашей роли не очень хорошо совпадают с теми ценностями, которым вас обучили. Многие иерархии на полусознательном уровне осознают это несоответствие, поэтому они прихорашиваются, чтобы скрыть свою непривлекательность. Чтобы функционировать эффективно, они должны вести себя авторитарно и иерархично, однако вынуждены приглушать авторитаризм, чтобы представить — а, может, и на самом деле сделать — жизнь в иерархии в меру соответствующей стандартам общества.

Даже сегодняшние высшие руководители были воспитаны в демократических ценностях. В интересах каждого уменьшить авторитаризм иерархий, направленный от вершины к основанию. К сожалению, ни иерархические организации, ни их отдельные менеджеры не могут избавиться от него. Все в организации знают о его присутствии.

Это не означает, что ваша личная власть — ваш кусочек всей авторитарной системы — есть не более, чем терновый венец. Власть может быть чрезвычайно и положительно полезна; она обладает парадок-

сальным качеством быть наиболее эффективной, когда ею пользуются меньше всего. Опытные менеджеры знают об этом. Они умеренно используют свою власть, а когда делают это, хорошие менеджеры используют ее в интересах всей группы, а не в интересах своего «я».

Менеджеры со стажем также знают, что их власть неизменно искажает их взаимоотношения с людьми, находящимися выше и ниже на иерархической лестнице. Эти отношения никогда не могут быть отношениями равных. Они всегда до определенной степени являются отношениями силы, а это означает, что, как и с отношениями родитель-ребенок, действенная коммуникация будет затруднена. Мудрые менеджеры понимают степень влияния своей власти в этих отношениях и компенсируют те искажения, которые она порождает. Они развивают своё властное присутствие – способность ощущать свое авторитарное окружение и справляться с ним, исправлять асимметрию иерархий и прокладывать свой путь через иерархические минные поля.

Помните о своей власти, а также остерегайтесь ее. Не рассчитывайте использовать слишком много власти для достижения результатов, это не пройдет в сегодняшних иерархиях. Сегодня управление требует умения влиять горизонтально так же, как и вертикально, а также умения действовать. Оно требует взаимосвязи, способности к убеждению и сотрудничеству как внутри, так и за пределами организации. Прямое использование власти – то есть использование служебного положения – в таких взаимозависимых условиях может быть не просто бесполезным. Оно может приводить к прямо противоположным результатам.

### **Итак, вы хотите стать лидером...**

Мало кто из менеджеров хотел бы считаться авторитарным солдафоном. Они, как и вы, предпочли бы называться лидерами, людьми, распространяющими вокруг ауру видения, компетентности и целостности. «Настоящие лидеры» не ведут людей за собой с помощью кнута власти. Это не лидерство, а диктатура. Лидеры, как нам говорят, обладают пониманием того, что необходимо сделать, и могут убедить и уговорить других помочь им сделать это.

Идея лидерства может стать головоломкой для вас, менеджеров среднего звена. Вы же не обыватели. Вы менеджеры в авторитарных иерархиях. Вам нужно выполнять работу, и перед вами поставлены жёсткие сроки. А на вас сияет неоновый маркер вашей власти. Так что если лидерство означает оказание влияния без использования власти

и если менеджеры вроде вас не могут сбросить свою власть, перед вами встает затруднение. То есть для менеджеров лидерство обладает рядом характеристик других отношений – любви. Он (она) любит меня или только мое тело? Моя группа следует за мной благодаря моим лидерским качествам или они просто склоняются перед моей властью? Не всегда просто отделить одно от другого.

Вот возможное решение этой дилеммы. Может, не стоит морочить себе голову вопросом о том, «настоящий» ли вы лидер. Лучше бы вам признать издержки вашей власти и воспользоваться ее преимуществами. Вы также можете приложить огромные усилия, чтобы развить все неавторитарные лидерские навыки, какие только возможно, и использовать свою власть только в исключительных случаях, когда возникает необходимость. Сначала признавая факт наличия у вас управленческой власти и затем используя ее с достоинством и пониманием, вы сможете почувствовать удовлетворение и обрести смысл, продолжая работать в авторитарной иерархии.

Подобная смесь менеджмента и лидерства послужит на благо всей вашей организации. Организации вечно кричат о том, что их менеджеры должны стать лидерами, однако они никогда не волнуются о том, чтобы лидеры стали менеджерами. По сравнению с блестящими, героическими лидерами простые менеджеры часто выглядят скучно и неинтересно. Но Бог в помощь тем организациям, где все менеджеры покинули твердую землю менеджмента, чтобы устремиться к манящей звезде лидерства. Кто же тогда останется и будет выплачивать зарплату?

Так что не волнуйтесь относительно того, «настоящий» ли вы лидер. Вместо этого подумайте, что вам необходимо, чтобы эффективно объединить в себе две роли – менеджера и лидера.

### **Успех в работе менеджера-лидера**

Если вы хотите стать сочетанием менеджера и лидера, что именно вам необходимо узнать? В предыдущей главе предлагался трёхэтапный ответ на этот вопрос. Он предполагал, что для соединения двух ролей менеджерам необходимо уметь эффективно *реализовывать*, добиваться выполнения задач другими людьми. Они также должны научиться эффективно *решать проблемы*, обладать логикой мышления, уметь планировать и разрабатывать стратегии. И, в-третьих, менеджерам, которым предстоит стать лидерами, следует всерьёз заняться *первооткрывательством* – заглянуть в себя, отдаться мечтам и воображению,

выбрать правильные проблемы перед тем, как принимать решения или предпринимать действия по их осуществлению.

Этим первоначальным этапом первооткрывательства долгое время пренебрегали как компании, так и бизнес-школы. Первооткрывательство – это то будущее, которое мы хотим создать, а не то, которое мы пытаемся открыть. Один мой очень мудрый коллега говорил: «Будущее *не* существует». Он имел в виду, что будущее это не прошлое наоборот. Оно не просто находится где-то там, ожидая, что мы найдем его. Мы должны спроектировать его, создать его, построить его. В этом и заключается первооткрывательство – творческий, устремлённый к цели, даже духовный путь менеджмента-лидерства.

Мы утверждаем: если вы станете успешным на всех трех этапах, вы, вероятно, будете обладать практически всем, что необходимо для выполнения работы менеджера-лидера. Это трудная задача, потому что вам придется обратиться к совершенно разным вещам, чтобы научиться каждому этапу. Естественно, большинство из нас никогда не становятся успешными на всех трех этапах. Но у вас есть три возможных пути. Вы можете улучшить свои навыки в тех этапах, в которых вы еще слабы, либо можете присоединиться к другим людям, обладающим навыками в тех этапах, где вы слабы, и ценить этих людей. Либо же вы можете сделать и то, и другое, поскольку попытка понять разные точки зрения может помочь вам начать ценить их.

## **КАКИМ ЛИДЕРОМ ВЫ ХОТИТЕ БЫТЬ?**

Лидер лидеру рознь. Есть «громкие» и «тихие» лидеры, сильные, командующие лидеры и мягкие убеждающие. Есть Патоны и Черчилли, Сталины и Мао. Ещё есть Матери Терезы и Нельсоны Манделы, Вацлавы Гавелы и Мартины Лютеры Кинги. Лидером какого типа вы хотите быть?

## **Как насчёт связующего лидера?**

Вот вам предположение. Тип лидера, который наверняка понадобится организациям и всему миру, – это *связующий* тип. Джон Гарднер, который сам является эффективным связующим лидером (помимо прочего он основал Common Cause\* – влиятельную непартийную общественную

---

\* Common Cause – Едкая причина (англ.).

организацию) сделал чрезвычайно важное замечание о власти менеджера. «В рамках более-менее *изолированной* организации, – писал он, – власть ...это мощное оружие, которое всегда под рукой, даже если лидер использует его крайне деликатно. ...Однако в беспорядочных, постоянно меняющихся условиях... иерархическое положение лидеров в их собственных системах имеет ограниченную ценность, поскольку некоторые наиболее важные задачи требуют лидерства, пересекающего границы, привлекающего группы, над которым нет никакого контроля. ...Лидеры должны делать все, что в их силах, чтобы вести за собой людей, не имея власти».<sup>1</sup>

Менеджеры в иерархических организациях уже не управляют только своим участком работы. Вместо этого они должны «вплестаться» в разные горизонтальные и диагональные сети. Джин Липман-Блумен отмечает этот момент и идет дальше. «Дует новый ветер, – пишет она. – Ветер, который меняет лидерский климат по всему миру. ...Наше время отмечено двумя противоречивыми силами – *взаимозависимостью и многообразием*, которые тянут нас в разные стороны».<sup>2</sup>

Вопросы взаимозависимости и многообразия близко подбираются к самой сути дела. Если вы хотите понять, обладает ли ваш босс чертами лидера, так же как и менеджера, посмотрите, насколько эффективно он работает не только внутри вашего подразделения, но и *за его пределами*. И посмотрите с этой же точки зрения на себя. Насколько хорошо вы ладите с коллегами, клиентами и другими группами – разнообразными людьми, над которыми у вас нет власти, но от которых вы в какой-то степени зависимы? Если вы с успехом находите общий язык с людьми за пределами вашей группы и совместно делаете то, что вы считаете правильным, вы, возможно, являетесь кандидатом на продвинутое звание связующего менеджера-лидера.

Связующее лидерство – это то, что любят гуманисты. Некоторые системщики тоже любят его, потому что они видят рациональную, экономическую ценность в сотрудничестве с другими в достижении общих целей. Связующие лидеры ищут общую позицию, сферу, где взаимное сотрудничество может принести пользу всем участникам. Если это необходимо, они могут конкурировать, однако они не ставят своей целью победить других. Они ставят себе целью создавать, добиваться успеха, прекрасно понимая, что их успех не требует неудачи кого-то другого. Они разрушают традиционные преграды, создают союзы и замечают связи там, где другие видят только противоречия.

Президент Джордж Герберт Уокер Буш выступил связующим лидером, сформировав широкую международную коалицию в первой иракской войне. Он звонил, ездил и беседовал с лидерами иерархий других стран – их премьер-министрами, президентами и королями. Высшие чины его аппарата делали то же самое, прощупывая потенциальных союзников и устанавливая тесные отношения до того, как взяться за Саддама.

Первая коалиция Буша была временной. Она распалась после кризиса. Некоторые критики выражали по этому поводу недовольство. Они хотели, чтобы коалиция была постоянной. Но формирование временных коалиций есть характеристика связующих лидеров, при этом очень подходящая для сегодняшнего мира. Связующие лидеры формируют рабочие группы, часто активные группы, которые собираются вместе для выполнения конкретных задач. Они сводят вместе людей, которые разделяют интерес к одной задаче, даже если члены группы не разделяют интереса к другим задачам. Когда работа завершена, группа часто распадается. Тогда можно создавать новые коалиции для выполнения других задач.

Почему? Потому что мир, в котором мы живем, непостоянен и взаимосвязан. Даже небольшие «изолированные» активные группы мало что могут, если они действительно изолированы. Им нужны связи, а благодаря современной технологии можно запросто установить связи с нужными людьми в любой точке мира. Им могут даже понадобиться связи с традиционными конкурентами, поскольку в сегодняшнем мире к конкурирующим иерархиям нельзя относиться упрощенно, как к врагам и больше никак.

Связующие лидеры поддерживают связь с другими лидерами – лидерами в других организациях и другими лидерами в своих собственных организациях. Они создают сети. Они используют социально-инструментальные стили достижений. Они политичны в том смысле, что используют себя, а также свои социальные и другие отношения для выполнения своих задач. Мы, американцы и северо-европейцы, гордимся своими меритократиями, где способности являются ключом к успеху. Мы привыкли свысока смотреть на тех, кто использует свои связи, чтобы попасть самим или устроить своих родственников в школу, или на работу, или в загородный клуб. Вам стоит более пристально взглянуть на этот предрассудок. Возможно, вам стоит разобрать его на позитивные и негативные моменты и выбрать

позитивные. Это особенно правдиво в профессиональном мире. Лидеры не всегда должны нестись вперед на породистых жеребцах. Они могут убеждать более спокойно, с помощью связей и личных отношений. Если они делают это в интересах группы, а не в своих собственных интересах, это довольно разумный стиль поведения, не так ли?

### **Больше взаимосвязи, меньше конкуренции**

Задумайтесь на минуту не только о процессе лидерства, но и о его цели. Лидеры, слышим мы вновь и вновь, должны вести за собой, убеждая и выступая образцом для подражания для своих сотрудников. Но мы хотели чего-то еще от своих лидеров. Мы хотели, чтобы наши лидеры *победили*. Мы хотели, чтобы они вели нашу команду к победе. То есть мы приравнивали успешное лидерство к конкурентному успеху. Может быть, именно поэтому многие из тех, кого мы почитаем как великих лидеров, были лидерами в военное время, когда мы находились в состоянии тревоги и соперничества. Назвали бы Черчилля великим лидером, если бы бригадцы проиграли Вторую мировую войну? И заметьте, как много из тех президентов, которых мы уважаем, занимали свой пост во времена воин, в которых мы победили: Вашингтон, Линкольн, Тедди Рузвельт, Уилсон, Франклин Делано Рузвельт.

Победа подразумевает *соперничество*. Иерархические организации расцветают благодаря соперничеству. Однако в нашей сужающейся глобальной деревне постоянно ускоряющиеся технологии подталкивают всех нас – я подчеркиваю, всех нас – к беспрецедентной взаимозависимости. В таком мире старому двигателю соперничества не хватает лошадиных сил, чтобы выполнить работу. Последние десятилетия были отмечены связями, общими целями и их комбинациями как внутри организационных иерархий, так и между ними. Менеджеры, такие как вы, возможно, всё ещё должны побеждать в конкурентных битвах, но вам будет необходимо, вероятно, даже в большей степени, идти по другому пути – создавать и использовать союзы и связи.

Пожалуйста, отметьте также, что хотя перекрёстные связи, сети и многофункциональные команды почти наверняка будут занимать всё больше места в вашей трудовой жизни – а на самом деле, во всей организационной жизни – подобная взаимосвязанность не устраняет иерархию. Ваша организационная иерархия остается базовым лагерем, из которого вы будете устанавливать связи и соперничать, имея лишь



минимальную поддержку со стороны вашей формальной власти и – над вами будет пристальное контролирующее око иерархии.

## **ИЕРАРХИИ, МЕНЕДЖМЕНТ И МОРАЛЬ**

От управленческого первооткрывательства и связующего лидерства всего один шаг до вопроса об управленческой морали. И ваше первооткрывательское поведение, и ваш лидерский стиль являются выражением того, кто вы есть на самом деле. Они показывают окружающему миру, каким человеком вы видите себя, что вы считаете правильным и что – неправильным. Хотя в этой книге уже поднималось несколько подобных моральных вопросов, им не было уделено должного внимания. Так давайте же не оставлять это так.

Вот, например, моральный вопрос, который может возникнуть, хотя и неявно, на раннем этапе вашей карьеры менеджера. Вполне понятно (хотя и неправильно) вначале вы будете испытывать больше воодушевления по отношению к вашей работе, а не к людям вокруг вас и ниже вас в иерархии. Вы, возможно, будете всячески стремиться продемонстрировать людям наверху, насколько многого вы можете достичь и как быстро вы можете достичь этого. Однако с опытом вы поймёте, или должны будете понять, что бизнес это на самом деле не только сам бизнес. Ваши менеджерские обязанности охватывают гораздо больше, чем результаты следующего квартала. Помимо звезды власти, у вас есть еще символический пастушеский посох, который является знаком вашей ответственности за важнейшие аспекты жизни других людей. В конечном итоге этот простой пастушеский посох может запросто оказаться гораздо более важным для вашей собственной жизни и карьеры, чем многочисленные звёзды на ваших погонах.

### **Долг менеджера**

Консультанты, учёные и руководители по большей части игнорируют тот аспект работы менеджера, который связан с *долгом*. В старых учебниках по менеджменту этому уделялось много внимания. В них говорилось, что власть и ответственность – неразлучные близнецы. В бытность мою аспирантом мы с однокашниками пренебрегали такими разговорами, считая их бессмысленным жаргоном. И все-таки идея о том, что власть должна быть уравновешена ответственностью, остается актуальной для сегодняшних менеджеров.

Это старое утверждение содержало два тезиса. Послание первое: власть подразумевает подотчетность. Если на вас – звёзды власти, вы являетесь ответственной стороной, которая должна принять на себя огонь, если работа выполнена плохо, и, естественно, должна быть вознаграждена, если работа выполнена хорошо. Эта идея все еще жива среди нас.

Однако этому правилу власти-ответственности по умолчанию сопутствовало второе, почти забытое и более важное послание – моральный долг. Ответственность, прикрепленная к власти, также относится и к долгу держателя власти по отношению к людям в его группе. Это послание призывало менеджеров считать свою власть грузом ответственности, а не даром личного влияния. Идея о том, что долг менеджера сопутствует власти менеджера, похоже, была почти отвергнута многими современными организациями, а также представителями современного бизнес-образования. К сожалению, выпускник МВА не принимает ничего напоминающего врачебную клятву Гиппократата.

Небольшое дополнение: бизнес-школы, скорее всего, тоже должны понести часть вины за недавнюю вспышку корпоративного разврата. С 1960-х вплоть до 1990-х годов в бизнес-школах доминировало козыряние аналитическим системным подходом.<sup>3</sup> Эта оргия вырастила поколение выпускников МВА, загипнотизированное финансовыми результатами. Само по себе это не было большой ошибкой. Ошибка заключалась в отсутствии достаточно сильного противовеса с гуманистической стороны. На протяжении пары десятилетий наши «лучшие» бизнес-школы выпускали слишком много студентов с искривленным видением реального мира, людей с огромным количеством цифр в голове, но практически без сострадания в сердце. К счастью, этот бум непреднамеренного эгоизма, похоже, подходит к концу.

По вопросам долга менеджера вам и вашей организации было бы полезно почитать военные учебники. Военные организации ставят управленческую ответственность за людей на первое место, заявляя об этом громко и ясно. Каждый новоиспеченный младший лейтенант знает, что его первейшая обязанность – заботиться о благополучии людей в своем подразделении.

Если бы это было так в бизнесе и промышленности! Там результаты следующего квартала часто имеют больший приоритет, чем что-либо ещё. Менеджеры не единственные, кого следует винить в этом.

Мы, преподаватели, руководители и «система», тоже преступники. Мы слишком долго концентрировались на финансовом и рыночном успехе, пренебрегая и часто даже очерняя это старое, но объёмное понятие *ответственности*. Менеджеры, одарённые властью, должны нести ответственность, включая значительную ответственность за благополучие людей в организации, её этику и её отношения с обществом. Так что, менеджер, просят вас об этом или нет, подумайте о том, чтобы взять на себя еще одну обязанность – не обязанность вести себя прилично, поскольку это и так подразумевается, а обязанность способствовать распространению хорошего поведения в вашей организации.

Менеджеры, которые не считают благополучие своих людей и нравственность своей организации своим серьёзным долгом, рано или поздно на горьком опыте поймут, что эти вопросы имеют практическое, а не только нравственное значение. Зависимость работает в обе стороны. Существует закон обоюдности. Если вы не будете давать высокий приоритет благополучию ваших людей, они не будут давать высокий приоритет вашему благополучию. И если вы не будете давать высокий приоритет нравственности вашей организации, все вокруг могут сделать точно так же. Попробуйте тогда добиться выполнения хоть какой-то работы!

### **Долг перед самим собой**

Любой менеджер в большой иерархической организации на протяжении своей карьеры наверняка столкнётся со многими этическими уловками. Возникнут неизбежные дилеммы, моменты, когда на карту поставлена ваша личная целостность, когда вам нужно сделать выбор: или-или. В такие моменты вы должны либо выполнить долг перед самим собой и своими личными стандартами, либо «модифицировать» свои стандарты, чтобы защитить свой статус или доход. В такие критические ситуации требуется сильное чувство собственного «я», чтобы сохранить свою аутентичность. Неспособность сделать это влечет за собой многочисленные издержки, не самой малой из которых является постоянное ноющее ощущение, что ваша целостность безвозвратно утеряна.

Некоторые менеджеры-лидеры сталкиваются с такими моральными кризисами реже, чем другие. Некоторые регулярно недвусмысленно дают понять, насколько высоки их этические стандарты; это становится широко известным, и их редко пытаются нарушить. Другие, редкие

люди не сталкиваются с подобными проблемами по прямо противоположной причине: их стандарты настолько низки, что почти ничто и никогда не может нарушить их.

Многие опытные менеджеры с высокими этическими стандартами используют свое понимание самих себя и своих организаций, чтобы помочь им пробраться через этические минные поля. Они развивают навыки властного присутствия, которые помогают им справляться с подобными дилеммами, сохраняя и свою целостность, и свое положение. Другие, столкнувшись со слишком большим количеством таких случаев, решают покинуть неприятную иерархию. Несмотря на огромные личные издержки, они выбирают другой образ жизни. А некоторые просто сдаются, становясь безвольными пешками, выполняющими волю своих иерархий.

Этот последний вариант обычно плохо заканчивается как для менеджера, так и для организации. Со временем он почти всегда приводит к одному или обоим из двух возможных результатов. Эти менеджеры могут стать организационным балластом; лишённые практически всей своей власти, сосланные на мрачные пустыри своих организаций, они страдают от жалости, презрения или равнодушия своих коллег. Или, что ещё более опасно, такие личности становятся одержимыми тем единственным видом влияния, которое ещё остается у них, – своей формальной властью. Берегитесь таких мужчин и женщин! Возможно, они заслуживают сострадания, но они очень опасны. Они подхалимничают перед вышестоящими и терроризируют подчинённых.

### **Большие иерархические организации – по-прежнему аномальные члены общества**

Вот, наконец, квази-силлогизм одной из первых глав:

*Крупные человеческие организации – это иерархии.*

*Человеческие иерархии – это авторитарные системы.*

*Многие крупные человеческие организации существуют в неавторитарных обществах.*

*Следовательно, эти организации находятся в разладе со своими обществами.*

*Верно или неверно?*

Если ответ *верно* (а, как правило, ответ именно такой), тогда большие авторитарные иерархии в неавторитарных обществах – это посторонние, аномальные члены. Но означает ли это, что мы должны вымазать их дёгтем, обсыпать перьями и с насмешками выгнать вон? Есть старое флотское изречение, которое гласит: «Приведите себя в порядок или иди прочь!»\* Абсолютно правильно и справедливо, что общество заставляет свои иерархические организации не распускаться, но действительно ли мы хотим, чтобы они отправились прочь? Ни за что! Нам очень нужны эти гиганты. Они делают для нас великие вещи.

Но мы можем и по-прежнему дожимать их, чтобы они стали лучшими гражданами, привели себя в большее соответствие с поддерживаемыми обществом ценностями. Мы можем продолжать давить на них, чтобы они действовали, становились более гуманными, уделяли больше внимания связям даже по мере того, как они становятся всё более «систематичными». Некоторые храбрые организационные лидеры уже давно доказали возможность двигаться таким способом. Сейчас это может быть труднее, чем даже несколько лет назад, поскольку несущийся мир и ускоряющиеся технологии толкают иерархии в другом направлении. Но это можно сделать. В самом деле, мир делает контрапункт позитивной гуманизации ещё более насущным.

Существует множество хороших причин толкать организации к чему-то, более напоминающему демократию, но вот самая лучшая. Организации, как и их лидеры, должны идти по гуманистическому пути просто на основании одной из самоочевидных истин: «Так делать – хорошо, так делать – правильно». Высшим руководителям, возможно, даже больше, чем младшим менеджерам, нужно вновь и вновь напоминать, что их положение подразумевает гораздо более серьёзные обязанности, чем простое увеличение акционерного капитала.<sup>4</sup>

Большие иерархии никуда не денутся, по крайней мере, какое-то время они будут заполнены людьми вроде вас, менеджеров-лидеров, и нас, ваших коллег по человеческой расе. Так что, как бы высоко или низко мы ни находились на иерархической лестнице, давайте вести себя как ответственные, цивилизованные человеческие существа.

---

\* Shape up or ship out!

Давайте поможем сделать наши организации, какими бы иерархическими они ни были, более благодатными местами обитания для других ответственных, цивилизованных человеческих существ. Возможно, нисходящие иерархические организации неизбежны, но они не обязательно должны быть ядовитыми.



## ПРИМЕЧАНИЯ

### **Предисловие**

1 Гарольд Ливитт, «Некоторые эффекты определенных моделей коммуникации в деятельности группы» – Harold J Leavitt *Some Effects of Certain Patterns of Communication on Group Performance*, *Journal of Abnormal and Social Psychology* 46, 1 (1951), Гарольд Ливитт и Бернард Басс «Организационная психология» – Harold J Leavitt and Bernard M Bass 'Organizational Psychology', *Annual Review of Psychology* 15 (1964), Джин Липман Блумен и Гарольд Ливитт «Активные группы как их создать, вырастить и использовать, чтобы зажечь вашу организацию» – Jean Lipman Blumen and Harold J Leavitt, *Hot Groups Seeding Them, Feeding Them and Using Them to Ignite Your Organization* (New York Oxford University Press, 1999)

### **Вступление**

1 «Католическая энциклопедия» – *The Catholic Encyclopedia*, vol VII (New York Robert Appleton Co, 1910)

2 Элемер Ханкисс, «Страх и символы введение в исследование западной цивилизации» – Elemer Hankiss, *Fears and Symbols An Introduction to the Study of Western Civilization* (Budapest Central European University Press, 2001), 51, 52

3 Цитируется по книге Уоррена Бенниса «Почему лидеры не могут лидировать продолжение подсознательного заговора» – Warren Bennis, *Why Leaders Can't Lead The Unconscious Conspiracy Continues* (San Francisco Jossey Bass, 1989), 152-153

4 Жиффорд Пиншо, «Альтернатива иерархии» – Gifford Pinchot, 'An Alternative to Hierarchy', *Leader to Leader* 10 (1998), 41

5 Кеннет Клок и Джоан Голдсмит, «Конец менеджмента и взлет организационной демократии» – Kenneth Cloke and Joan Goldsmith, *The End of Management and the Rise of Organizational Democracy* (San Francisco Jossey Bass, 2002), 4 Для знакомства с совершенно другой точкой зрения, признающей иерархию, см книгу Сэмьюэла Калберта и Джона Уллмена, «Не убивайте боссов! как избежать ловушки иерархии» – Samuel A Culbert and John B Ullmen, *Don't Kill the Bosses! Escaping the Hierarchy Trap* (San Francisco Berrett Koehler, 2001)

6 Нитин Нория, «Мнение Мэри Паркер Фоллетт о власти, отдавании приказаний и авторитете альтернатива иерархии или утопическая идеология?» – Nitin Nohria, "Mary Parker Follett's View on Power, the Giving of Orders, and Authority An Alternative to Hierarchy or a Utopian Ideology?" in *Mary Parker Follett – Prophet of Management A Celebration of Writings from the 1920s*, ed Pauline Graham (Cambridge, MA Harvard Business School Press, 1996)

7 Томас Стюарт, «Интеллектуальный капитал» – Thomas A Stewart, *Intellectual Capital The New Wealth of Organizations* (New York Doubleday, 1997), 182



8. См., например, Альберт-Лазло Барабаси, «Соединенные: новая наука о сетях» – Albert-Lazlo Barabasi, *Linked: The New Science of Networks* (New York: Perseus, 2002).

9. Прекрасный анализ связи между людьми и продуктивностью см. в книге Джеффри Pfeffer «Человеческое уравнение: получение прибыли благодаря выдвижению людей на первый план» – Jeffrey Pfeffer, *The Human Equation: Building Profits by Putting People First* (Boston: Harvard Business School Press, 1998).

### Глава 1

1. Эрих Фромм, «Побег от свободы» – Erich Fromm, *Escape from Freedom* (New York: Avon, 1941).

2. Ф. Дж. Роетлисбергер, «Неуловимые явления автобиографически рассказ о моей работе в сфере организационного поведения в Гарвардской Школе Бизнеса» – F. J. Roethlisberger, *The Elusive Phenomena: An Autobiographical Account of My Work in the Field of Organizational Behavior at the Harvard Business School*, ed. George I. F. Lombard (Boston: Harvard Business School, 1977), 165–166.

3. См., например, книгу Родерика М. Крамера, «Чем больше они падают» – Roderick M. Kramer, "The Harder They Fall", *Harvard Business Review* (October, 2003), 58–66.

4. Личное общение с анонимным источником.

5. Выражаю благодарность Диане Куту из *Harvard Business Review* за историю о GE.

6. Джим Коллинз, Джерри Поррас, «Построенные навечно: успех компании, обладающих видением» (Стокгольмская Школа Экономики в Санкт-Петербурге, 2004) – James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies* (New York: Harper Collins, 1994).

### Глава 2

1. Рассел Л. Акофф, «Демократичная корпорация: радикальный рецепт для возрождения корпоративной Америки и поиска успеха» – Russel L. Ackoff, *The Democratic Corporation: A Radical Prescription for Recreating Corporate America and Rediscovering Success* (New York: Oxford University Press, 1994). Обратите особое внимание на Главу 4 – «Кругообразная Организация»

2. Эта идея подробно рассматривается в книге Эрнеста Беккера «Побег от дьявола» – Ernest Becker, *Escape from Evil* (New York: The Free Press, 1975).

3. The Conference Board, *Special Consumer Survey Report: Job Satisfaction on the Decline* (July, 2002).

4. Цитата взята из книги Дэниэла Т. Роджерса «Трудовая этика в индустриальной Америке, 1850–1920» – Daniel T. Rogers, *The Work Ethic in Industrial America, 1850-1920* (Chicago: University of Chicago Press, 1979), 35.

5. См. прекрасную книжечку Роберта Фуллера «Важные персоны и пустые места: преодолевая злоупотребление званиями» – Robert F. Fuller, *Somebodies and Nobodies: Overcoming the Abuse of Rank* (Gabriola Island, BC, Canada: New Society Publishers, 2003).

6. Джон Де Грааф, «Проклятья рабочей недели» – John De Graaf, "Workweek Woes", *New York Times*, 12 April 2003, A13. Источником его информации была Международная Организация Труда.

7. Джоан Чиулла, «Трудовая жизнь: обещания и предательства современной работы» – Joanne Ciulla, *The Working Life: The Promise and Betrayal of Modern Work* (New York: Three Rivers Press, 2000), 223.

8. Алексис де Токвиль, «Демократия в Америке» – Alexis de Tocqueville, *Democracy in America* (New York: Alfred A. Knopf, 1945).

9. Джим Липман-Блумен, «Связующее лидерство: управление в меняющемся мире» – Jean Lipman-Blumen, *Connective Leadership: Managing in a Changing World* (New York: Oxford University Press, 2000). Обратите особое внимание на Главу 11.
10. А. Барлетт Джаматти, «Найдите время для рая: американцы и их игры» – A. Barlett Giamatti, *Take Time for Paradise: Americans and Their Games* (New York: Summit Books, 1990).
11. Редьярд Киплинг, «Слуги Ее Величества» в «Книге джунглей» – Rudyard Kipling, "Her Majesty's Servants", in *The Jungle Book* (New York: William Morrow, 1995).
12. Герберт Саймон, «Наука об искусственном» – Herbert Simon, *The Sciences of the Artificial* (Cambridge, MA: MIT Press, 1969), 188-189.
13. Там же.
14. *Fortune*, 20 января 2003 года, 127.

### Глава 3

1. Альфред Дж. Марроу, Дэвид Г. Боуэрс и Стэнли Сишор, «Управление с участием работников: Создание климата для личного и организационного развития» – Alfred J. Marrow, David G. Bowers, and Stanley Seashore, *Management by Participation: Creating a Climate for Personal and Organizational Development* (New York: Harper and Row, 1967).
2. Редакторская колонка, *New York Times*, 30 июля 2003.
3. Тодд Буххольц, «Ставки больше не принимаются» – Todd Buchholz, "All Bets Are Off", авторская колонка в *New York Times*, 31 июля 2003, A25. Следует подчеркнуть, что Буххольц критикует предложение Пентагона.
4. Ревен Бреннер, «Беспронгрышное пари» – Reuven Brenner, "A Safe Bet", *Wall Street Journal*, 1 августа 2003, A8.
5. Темпл Берлинг, «Нельзя нанять руки и другие очерки» – Temple Burling, *You Can't Hire a Hand and Other Essays* (Ithaca, NY: New York State School of Industrial and Labor Relations, 1950).
6. Е.Д. Хирш-мл., Джозеф П. Кетт и Джеймс Трефил, «Новый словарь культурной грамотности: Что должен знать каждый американец» – E. D. Hirsch, Jr., Joseph P. Kett, and James Trefil, *The New Dictionary of Cultural Literacy: What Every American Needs to Know* (Boston: Houghton Mifflin Company, 2002).
7. Аптон Синклер, Фредерик Уинслоу Тейлор, письма в редакцию, *The American Magazine* 72, май и июнь, 1911.
8. Там же.
9. Там же.
10. Гарольд Дж. Ливитт и Томас Л. Уислер, «Менеджмент в 1980-х» – Harold J. Leavitt and Thomas L. Whisler, "Management in the 1980s", *Harvard Business Review* (ноябрь-декабрь 1998).
11. См., например Саймон Хед, «Новая безжалостная экономика: Работа и власть в цифровой эпохе» – Simon Head, *The New Ruthless Economy: Work and Power in the Digital Age* (New York: Oxford University Press, 2003). Он убедительно доказывает, что ИТ не освободила людей внутри иерархии, а, напротив, усилила контроль за их поведением.
12. Билл Джой, «Почему будущее не нуждается в нас», – Bill Joy, "Why the future Doesn't Need Us", *WIRED*, 8.04, апрель 2000, 238-262.
13. Рей Курзвейл, «Эра духовных машин: Когда компьютеры превосходят человеческий интеллект» – Ray Kurzweil, *The Age of Spiritual Machines: When Computers Exceed Human Intelligence* (New York: Viking Penguin, 1999).
14. *New York Times Magazine*, 29 сентября 1996, 216.
15. «Словарь компьютерных и интернет-терминов» – *Computer and Internet Dictionary* (Redmond, WA: Microsoft Corporation, 1997).