

Глава 3

Становление теории самоуправления

Я думаю, вы помните простого горожанина Журдена из мольеровского «Мещанина во дворянстве», который... к своему изумлению и восторгу обнаружил, что когда бы он ни говорил, он говорит прозой. Он просто потрясен этим открытием: «Я говорю Прозой! Я всегда говорил Прозой! Всю свою жизнь я говорю Прозой!»

(Точно так же) некоторые из моих друзей-американцев бегут, окрыленные, ко мне, чтобы сообщить о своем великом открытии: «Я существую в Окружении! Я всегда жил в Окружении! Всю мою жизнь оно меня окружает!»

И пусть ни Журден, ни мои Друзья не открыли пока ничего другого, и пусть Журден изъясняется не только прозой, но, может быть, и стихами, — это открытие принадлежит только ему. Поэтому, когда мы постигаем окружающий мир, мы открываем его заново.

Хейнц фон Фостер "Выдуманный мир"

Мы считаем, что назрела необходимость сделать еще три открытия. Первое состоит в том, что мы — это и есть наша среда. Суть второго сводится к тому, что все, что мы когда-то осознали, обдумали, изобрели, — мы можем изменить, и это касается даже нас самих. И наконец, всегда, когда мы что-то меняем на новое, меняем уже осознанное, обдуманное, открытое, — мы неизбежно меняемся сами. Когда мы чувствуем себя готовыми к самоуправлению, мы начинаем процесс преобразования организации, в которой нам довелось работать, и на этом пути мы заново открываем в себе более способных и более компетентных людей, чем мы были раньше.

За редкими исключениями, лишь в XX столетии стали появляться теории менеджмента, которые признавали за рядовыми работниками врожденную способность к самоуправлению. Как ни странно, переворот в сознании имел прямое отношение к теории научного менеджмента. Введенные Тейлором пресловутые исследования рабочих движений и анализ расходования рабочего времени показали, что при более высокой мотивации работников и их подключении к процессу принятия решений резко возрастает производительность труда. Таким образом, была установлена связь между мотивацией персонала и стилем, методами управления.

Сделать этот шаг вперед помог психолог Курт Льюен. Вскоре после окончания Второй мировой войны вместе с Теодором Адорно, Эрихом Фроммом и другими он предпринял ряд исследований, целью которых было понимание сущности авторитарной личности, имевшей такой успех при фашизме. Это исследование имело тесную связь и с укоренившимися методами управления. Мировая война укрепила решимость ученых найти иммунитет против авторитарного мышления, которое, по их мнению, процветало в организациях, в том числе и в странах-союзниках.

Льюен провел исследование динамики поведения коллектива, в котором отошли от использования прикладных методов Тейлора, сосредоточив внимание на таких особенностях людей, как мотивация, взаимодействие группы, стиль общения. Результаты его исследований ясно показывали, что следует отказаться от преобладающих при Тейлоре представлений о предпочтительности оперативных методов управления в пользу производственной демократии.

В 1930-е гг. в этом же ключе выступал профсоюзный лидер Джо Скэнлон, предложивший План Скэнлона, где отстаивалось разделение среди всего трудового коллектива дополнительной прибыли, обусловленной высокими результатами деятельности компании или завода. Скэнлон считал управление на микроуровне, характерное для теории Тейлора, в высшей степени неэффективным, не позволяющим организации раскрыть и использовать весь потенциал работника. Тот принцип, что «менеджеры должны управлять, а рабочие должны работать», долгое время давал почву для негативных отношений там, где в этом не было никакой необходимости.

Скэнлон полагал, что рядовой персонал должен иметь полный доступ к информации о проблемах и достижениях компании, считал, что необходимо интересоваться мнением персонала об оптимальных с его точки зрения методах работы, подчеркивал важность привлечения рядовых сотрудников к принятию организационных решений, акцентировал внимание на адекватном вознаграждении персонала в связи с достижением организационных целей. Дальнейшие проработки, предпринятые Эдвардом Лоулером Третьим и другими учеными, позволили модернизировать План Скэнлона, повысив его эффективность. Их предложения включали в себя следующие пункты;

- Формирование гибких средств анализа, отражающих истинное поведение работника.
- Часть премиальных необходимо выплачивать авансом, нельзя устанавливать слишком высокую планку нормативных показателей.
- Нужно найти способ стимулировать менеджмент к принятию такого стиля управления, который предполагал бы установление атмосферы сотрудничества, поддерживал бы стремление персонала к большему участию в производственном процессе.
- Основным содержанием планирования нужно сделать не только экономию на заработной плате, но и сокращение других издержек.
- В целях стимулирования понимания и доверия персонала необходима практика открытого обсуждения и специальной подготовки.
- Необходимо найти способы добиться полного одобрения плана местными профсоюзными лидерами,
- Необходимо подготовить выполняющих контролирующие функции людей к тому, что их знания, опыт, компетентность будут проверяться на прочность рядовыми сотрудниками.

В теоретических положениях Скэнлона и Льюена отразилось укрепление рабочего движения и рост значения социальных требований, что было весьма характерно для периода нового курса Рузвельта. Льюен показал, что оптимальным способом развития нового знания была бы совместная работа экспертов и персонала, которая позволила бы создать надлежащие отношения в области, элементами которой выступают люди, инструменты и рабочие задания. Он настаивал на том, что только труд, выбираемый без принуждения, дает смысл и несет в себе ценности, которые

могут мотивировать на достижение более высоких показателей, доказывал, что демократия обеспечивает достижение лучших результатов и позволяет установить более полезные с точки зрения производственных целей отношения, чем это возможно при авторитарном методе управления, отстаивал ту позицию, что люди более доверяют решениям, в разработке которых они сами принимали участие, чем решениям, которые приняты менеджерами-экспертами единолично. Влияние идей Льюена на создание социальных методов исследования организационного развития, его значение для реформы образования и развития социальной психологии часто не получает должного признания, и тем не менее позиция многих «гуру» в области теории организации, наиболее заметным из которых является Дуглас Мак-Грегор, имеют началом именно его идеи производственной демократии.

Становление теории X и теории Y

В течение 1950-х гг. все те психологи, которые занимались исследованиями отношений в трудовом коллективе и которые восприняли идеи Льюена, продолжали акцентировать внимание на проблеме человеческих отношений в области менеджмента, что привело в конце концов к революции в области межличностных отношений. В переосмыслении роли менеджмента произошли серьезные подвижки, когда Дуглас Мак-Грегор, профессор Слоановской школы менеджмента при MIT, озвучил теорию менеджмента, которая уважала желание любого индивида самостоятельно отвечать за результаты своего труда.

Мак-Грегор писал, что классическая организационная теория (назовем ее теорией X) исходит из соображений, что персонал, в сущности, не любит свою работу, намеренно избегает ответственности, не интересуется ничем, кроме зарплаты и безопасных условий труда, — и естественным образом оправдывает необходимость авторитарного стиля управления, иерархии и давления на подчиненных. Он предложил новую парадигму менеджмента, теорию Y, которая исходит из того, что персонал, желая гордиться результатами своей деятельности, наоборот, не склонен к неосмысленному труду. Это предположение определило совершенно новый взгляд на менеджмент. Поддерживая более гуманный подход к организации труда, предложенный Льюеном, теория Мак-Грегора подтвердила свою приверженность демократическим идеалам, отстаиваемым во время Второй мировой войны. Из табл. 3.1 становится очевидным отличие теории Мак-Грегора от классических принципов.

Принципы теории Мак-Грегора согласуются с той идеей, что для мотивации сотрудников самое принципиальное значение имеет уважительное отношение к ним. Он показал, что самоуправление становится возможным только тогда, когда для этого созданы благоприятные условия, когда у персонала есть соответствующие навыки, полномочия и поддержка. Такая точка зрения требует, чтобы управленческое звено кардинально пересмотрело свою позицию, перейдя от регулирования деятельности с помощью инструкций и приказов к информированию сотрудников о своих намерениях и направлению им соответствующих запросов, от запугивания к стимулированию развития и обучения, от жесткого контроля деятельности сотрудников к формированию взаимного доверия, в основе которого лежит лидерство с ценностными ориентирами.

Расцвет концепции самоуправления

Послевоенное поколение ведущих теоретиков менеджмента, включая В. Эдвардса Деминга, Питера Друкера и Уорена Бенниса, выдвинуло убедительные свидетельства в пользу самоуправления, демократичного лидерства и личного участия, развенчав иерархическую, бюрократическую, нисходящую систему менеджмента. Деминг, который после Второй мировой войны участвовал в формировании нового японского менеджмента и выступил инициатором идеи общего управления качеством, писал:

Преобладающая ныне система управления разрушает личность. Люди от рождения обладают внутренней мотивацией, самооценкой, чувством собственного достоинства, стремлением к обучению и находят этот процесс весьма интересным. Разрушающее воздействие люди начинают испытывать чуть ли не с пеленок — приз за лучший костюм на Хэллоуин, оценки в школе, любимчики и так далее вплоть до окончания университета. С началом трудовой деятельности люди понимают, что каждый отдельный сотрудник, целые команды и подразделения делятся по определенному принципу — сливки для тех, кто сверху, взыскания для тех, кто снизу. Управление по целям, квоты, премиальные, бизнес-планы, внедряемые не как единые для всей компании по вертикали и горизонтали, вызывают дальнейшее отторжение у людей указанных выше полезных качеств, что может иметь неизвестные и не поддающиеся измерению убытки.

В 1980-е гг. Питер Друкер, создав глубокий образ новой организации, призывал к отказу от традиционных функций менеджмента. Полагая, что организации должны быть разделены на ряд автономных подразделений, он рассчитывал на то, что лица, непосредственно занятые в процессе производства товаров и услуг, смогут теперь самостоятельно принимать решения. В организациях, находящихся в состоянии стагнации, среднее управленческое звено должно было быть замещено автономными самоуправляемыми командами, способными к эффективной работе без управления на микроуровне.

Таблица 3.1. Теория X и теория Y: сравнительный анализ

Традиционный подход (теории X)	Перспективный подход (теория Y)
Люди от природы ленивы; предпочитают ничего не делать	Люди от природы активны; они ставят цели и испытывают радость от преодоления преград на пути их достижения
Преимущественно люди работают за денежное вознаграждение и статус	В работе люди видят множество стимулов: гордость от достижения желаемого результата, удовольствие от самого процесса, ощущение своего вклада в общее дело, удовольствие от работы в тесном контакте с другими людьми, стимул новых вызовов
Основной стимул,	Основной стимул, заставляющий людей быть

заставляющий людей быть эффективными в своей деятельности, — это страх понижения или увольнения	эффективными в своей деятельности, — это желание реализовать свои личные цели и социальную роль
Взрослые люди остаются большими детьми, они в принципе не могут работать без руководства	Как правило, людям удается вырасти из своего инфантилизма, их воодушевляет перспектива независимости, самодостаточности и ответственности
Люди рассчитывают на существование генерального курса и зависят от него, они не хотят думать самостоятельно	Люди, непосредственно работающие с какой-либо проблемой, понимают, что необходимо сделать прежде всего, способны к самостоятельному определению стратегического курса
Любям нужно рассказывать о надлежащих методах работы, наглядно демонстрировать эти методы, проводить соответствующую подготовку	Те, кто понимает содержание своей деятельности и не испытывает к ней безразличия, способны и изобрести и довести до ума собственный подход к исполнению своих обязанностей
Любям необходим настолько плотный контроль, чтобы можно было вознаградить за хорошую работу и отчитать за плохую	Любям необходимо ощущение того, что к ним с уважением относятся за то, что они способны брать на себя ответственность и могут самостоятельно исправиться в случае своей ошибки
Людей ничто не волнует, кроме своих кровных, материальных интересов	Прежде всего люди стремятся придать своей жизни смысл, идентифицируя себя с нацией, сообществом, религией, каким-либо объединением, компанией, принципами
Любям нужны четкие инструкции относительно того, что делать и как делать; стратегические вопросы — не их ума дело	Любям необходимо все более глубокое проникновение в содержание; им нужно схватить суть тех операций, которые им предстоит выполнять
Люди ценят вежливое обращение	Прежде всего люди искренне желают подлинного уважения со стороны равных себе

С точки зрения Друкера, лидеры определяют направление развития организации и формируют определенное видение, подобно тому как первая скрипка дирижирует отдельными исполнителями и целыми группами инструментов. Здесь каждый исполнитель несет ответственность за определение собственных задач, взаимопонимание с другими членами группы, принятие собственных решений. Лидеры поощряют самодисциплину и самоуправление, поддерживают личную ответственность, выстраивают такие внутренние и внешние взаимоотношения, которые делают целое чем-то большим, чем сумма составных элементов.

Уоррен Беннис, близкий друг и последователь Мак-Грегора, дополнил теорию самоуправления, четко разграничив понятие менеджмента и лидерства. В своей классической работе "Становление лидера", а также в последующей дополненной версии, вышедшей в соавторстве с Джоан Голдсмит, «Умение вести за собой: как стать лидером» Беннис тонко подмечает, насколько контрастны эти роли:

Различия между Менеджером и Лидером:

1. Менеджер осуществляет администрирование; лидер вносит новое.
2. Менеджер — это копия; лидер — всегда оригинален.
3. Менеджер поддерживает работоспособность; лидер обеспечивает развитие.
4. Менеджер принимает реальность; лидер исследует ее в поисках истины.
5. Менеджер сосредоточен на системе и структуре; в центре внимания лидера люди.
6. Менеджер полагается на железный контроль; лидер вызывает доверие.
7. Менеджера интересует ближайшее будущее; для лидера имеет значение долгосрочная перспектива.
8. Менеджер спрашивает «как» и «когда»; лидер спрашивает «что» и «почему».
9. Менеджер всегда смотрит на практический результат, итоги; лидер смотрит на открывающиеся горизонты.
10. Менеджер следует определенной модели; лидер сам создает модель.
11. Менеджер принимает статус-кво; лидер бросает ему вызов.
12. Менеджер - это хороший служака; лидер сохраняет собственную личность, не вписывая ее в определенный шаблон.
13. Менеджер делает все правильно; лидер делает то, что нужно.

Последнее замечание, подчеркивающее различие между тем, чтобы заставить других делать все правильно, и тем, чтобы возглавить их и повести за собой в верном направлении, составляет суть описываемого нами исторического перехода. Наряду с тем что отдельные менеджеры могут смазать это различие, рядовые сотрудники всегда точно знают, когда ими управляют с помощью директив и когда их ведут за собой, всячески поддерживая их стремление найти верный путь. Если лидерство требует согласия, для менеджмента достаточно принуждения, и эта разница становится особенно ощутимой, когда рядовой персонал не соглашается с предлагаемыми обстоятельствами.

Формулируя в одной из своих последних работ «Организуя гениев: Секрет креативного сотрудничества» роль лидера в «исключительных группах», Беннис призывает к новому стилю лидерства, который никак не согласуется с тем, как среднее управленческое звено столь любит возводить бюрократические препоны для подавления творческих порывов. Когда организацию возглавляют люди, формирующие и поддерживающие работу самоуправляемых команд,

имеющих внутреннюю мотивацию, они могут рассчитывать на генерацию идей, творческий порыв, крупный вклад в развитие компании. Беннис и его соавтор Патрисия Бидерман утверждают:

На современном этапе технологического развития, в сложно построенном обществе, осуществление актуальных проектов требует координированных действий множества талантливых людей. Независимо от того, состоит задача в том, чтобы выстроить новый бизнес глобального масштаба или пролить свет на тайну человеческого мозга, один человек не может рассчитывать на то, что он сможет справиться со столь масштабной задачей самостоятельно, каким бы одаренным он ни был и какой бы кипучей энергией он ни обладал. Для любого сотрудничества на творческой основе исполняемые роли и установившиеся взаимоотношения будут целиком зависеть от обстоятельств, диктуемых конкретным проектом.... Исключительным группам необходим весьма гибкий тип лидера, роль которого имеет больше общего с упрощением контроля, нежели с утверждением своего права на такой контроль. Талантливых людей, так же как и котов, нельзя заставить пастись стадом... Исключительные группы должны иметь менее бюрократизированную структуру, чем у более заурядных образований. Высокоталантливые люди нередко испытывают острую неприязнь к менее талантливым управленцам средней руки.

Идеи Мак-Грегора, Друкера и Бенниса были преумножены и дополнены столь многочисленной когортой авторов, что их упоминание займет слишком много времени. Многие последователи не оставляют от принципов иерархии, бюрократии и безапелляционного стиля управления камня на камне, указывая на неисчислимы системные пороки и практические проблемы менеджмента. Совокупное применение этих идей к современным условиям показывает, что то, что мы считали значительной тенденцией, означает не что иное, как окончание эпохи менеджмента.

Что указывает на окончание эпохи менеджмента

Теория, в основе которой лежат демократические принципы, делает очевидным тот факт, что менеджмент как система неизбежно служит укреплению иерархических отношений и бюрократии, автократии и несправедливости, неравенства и привилегированного положения отдельных групп. Можно уверенно предсказать, что менеджмент блокирует самореализацию, ограничивает личную свободу, подрывает принципы этики и единства. Он угнетает дух, иссушает душу, стремится поработить и опустошить среду, которая является для него питательной. При этих пороках представить себе отношения на основе принципов демократии, сотрудничества и самоуправления кажется невозможным. Трудно представить себе, на что они могут опираться. В связи с Великой депрессией Альберт Эйнштейн писал:

Почему столь развитая прикладная наука, которая экономит наши усилия и делает жизнь проще, принесла нам так мало счастья? Ответ прост и состоит в том, что мы пока не научились разумно пользоваться ею. На войне она служит тому, чтобы мы калечили и травили друг друга. В мирной жизни она отбирает у нас уверенность в будущем и делает нашу жизнь бесконечной гонимой. Вместо того чтобы облегчить нам бремя изматывающего труда, она делает человека жалким придатком машины, который, заканчивая свой длинный рабочий день с чувством омерзения, должен к тому же постоянно бояться за свой скудный кусок хлеба.

Этот постыдный результат иерархического менеджмента был заклеен Демингом. Кроме того, им был подмечен тот факт, что сила организации расходуется на то, чтобы обеспечить непропорционально большое вознаграждение тем, кто наверху, отгородив их от всех прочих. Корни этого явления уходят, по его мнению, в семью и школу. Людям действительно свойственно испытывать гордость, изготовив добротное изделие или оказав услугу без единой ошибки, так как это вносит определенный вклад в развитие их отношений, повышает самооценку, дает чувство удовлетворенности работой, удовлетворяет желание быть полезным. Но они при всем желании не могут гордиться работой, когда поставленные над ними люди говорят им, что надо делать, и пристально изучают их работу в поисках допущенных отступлений от инструкций. При этом они неохотно, сквозь зубы хвалят за качественно сделанный продукт и от души критикуют вашу неспособность соответствовать определенным иерархической структурой стандартам или нормативам, к созданию которых исполнители не имели никакого отношения.

Управленческие отношения — замкнутый круг

Если все эти критические замечания верны, то что мешает нам видоизменить организацию, минуя предписанный, установленный иерархический порядок, который требует, чтобы каждое решение проверялось и перепроверялось менеджерами разных уровней? Как система менеджмента может удержать нас от преобразования организационных структур и систем с той целью, чтобы придать им вид и форму, которые отражали бы и учитывали человеческие потребности? Почему комплекс организационных проблем не находит ответа?

Как показал Мак Грегор, управленческие отношения основаны на том допущении, что персонал не желает или не способен брать на себя ответственность за свои действия; в сущности, рядового сотрудника не интересует его работа, если не считать регулярной оплаты, он не желает видеть положение дел во всем многообразии, постоянно находит всяческие оправдания. А для того, чтобы работа стала эффективной с точки зрения затрат, ему просто необходимы контрольные тесты и строгая регламентация, иерархия, жесткий контроль и ограничения.

Те менеджеры, которые исходят именно из этих предположений, *гарантированно* будут управлять своими подчиненными, вдаваясь в самые незначительные детали. Они не позволяют своим подчиненным участвовать в формировании политики и принятии существенных решений, «давая вводные» и единолично определяя нормативы, которые, по их мнению, воплощают приверженность, отношение и лояльность рядового персонала. Реагируя на выдвигаемые персоналом предложения и жалобы, такие руководители направляют их «по инстанциям». Они устанавливают жесткую личную дисциплину, ограничивают доступ к информации, переводят людей на другие должности без их ведома, мстят сотрудникам, проявляющим несогласие. Стратегическое планирование они считают сферой компетенции высшего руководства, пресмыкаются перед начальством, соблюдают субординацию с такой тщательностью, что иногда это доходит до смешного, защищая такую модель поведения от любых посягательств и попыток демократических изменений.

Вследствие этого рядовые сотрудники *гарантированно* будут считать этих менеджеров лицемерными ханжами и, возмущаясь политикой двойных стандартов, будут стремиться к переводу в другое подразделение или к назначению на другую должность, вместо того чтобы попытаться разрешить возникшую проблемную ситуацию на месте. Они воспринимают жесткую дисциплину и ограниченные сроки как проявление самодурства и произвола, считая свою работу слишком изнуряющей, сплетничают и распространяют слухи, считают менеджеров бесчувственными, скрытными и корыстолюбивыми, охотно обвиняют их в использовании средств организации в личных целях. Они тормозят продвижение информационных потоков, позволяют менеджерам делать явные ошибки, обвиняют в провале своих коллег. Они имеют необоснованные претензии на более высокую зарплату и лучшие условия труда, потешаются над менеджерами за их спиной, могут проигнорировать принятые ими решения. Они сдерживают продвижение идей и предложений, саботируют принятые решения. Если решение проблемы требует работы во внеурочное время или выхода за рамки своих обычных функций, они могут легко отказаться пойти навстречу. Они избегают брать на себя ответственность, собирают архив причиненных им «страданий», обращаются в суд, не одобряют или открыто сопротивляются попыткам что-либо изменить.

В связи с этим дисфункциональные отношения между управленческим звеном и рядовым персоналом приобретают черты неотвратимости и кажутся замкнутым кругом. Дело не в том, что кто-то прав, а кто-то — нет. Дело в том, что и та и другая сторона права и не права одновременно. Иначе говоря, суть не в том, кто прав, а кто виноват. Проблема во врожденном пороке системы. Обе стороны, находясь в тисках этой системы, не могут не проявлять те поведенческие модели, которые налагают существенные ограничения на противоположную сторону.

Подлинную проблему представляет то, что ни одна из сторон не осознает неизбежности, обязательности того, что их больше всего раздражает друг в друге, так как это обусловлено их собственным поведением, диктуемым требованиями системы. И та и другая сторона ощущают свое бессилие, загнанность в угол, уныние и невозможность изменений. Никто из них не может представить себе жизнь в соответствии с иной парадигмой, легко превращаясь в апатичных, не готовых к каким-либо переменам циников.

Эта модель поддерживаемого обеими сторонами саморазрушающего поведения обнаруживает неуклонное снижение влияния и власти менеджмента в течение последнего столетия, принимающее в последнее время все более стремительные темпы. Эта тенденция определяет настоятельную необходимость в поиске новых форм лидерства и организации деятельности, что также имеет значение для той части персонала, которая готова брать на себя ответственность за свои решения. Стимулом для таких изменений стало появление новых технологий и возникновение новых форм организации труда.

Технологические инновации и начало новой эры

Теория и практика менеджмента лишь недавно стала идти в ногу со временем, учитывая грандиозные изменения в принципах организации труда, связанные с научно-технологической революцией, начало которой было положено автоматизацией и компьютеризацией. Среди наиболее значимых фактов революционных изменений отметим то стратегическое значение, которое приобрела информация, повсеместную компьютеризацию, программирование нейронных сетей, робототехнику, генную инженерию, нанотехнологии, Интернет и корпоративные локальные сети, программное обеспечение для связывания объектов и множество других инноваций, о возможности существования которых не подозревали еще десять лет назад.

Указанные технологические изменения заставляют всерьез задуматься об оправданности традиционных представлений о работе организации, заставляя подвергнуть сомнению те структуры, системы, стратегии, стили управления и навыки, которые характеризовали менеджмент на протяжении столетий. Новые рискованные начинания, широко распространившиеся в ответ на появление прорывных технологий, вызвали определенные организационные мутации, которые подняли управление на качественно новую высоту, сделав его содержанием лидерство, координацию действий, сетевые связи и стратегическое планирование. Эти изменения вынуждают менеджмент избавиться от уходящих корнями в седую старину авторитарных методов управления, которые определяли его теоретическую и историческую миссию.

Вместо того чтобы возводить жесткую конструкцию с многочисленными уровнями среднего менеджмента, большинство инновационных организаций действует как гибкая матричная структура, объединяющая автономные ассоциации, сеть контактов, объединение высокопроизводительных команд. Каждый сотрудник любого уровня выступает одновременно в самых разных качествах, но исключительно редко исполняет функции диктатора, бюрократа, надзирателя. Английский профессор менеджмента Чарльз Хэнди образно характеризует эти формирующиеся предпринимательские структуры, называя их «блохами» и противопоставляя традиционному иерархическому и бюрократическому организациям, классифицируемым им как «слоны», которые, обладая большим влиянием, чем большинство стран, ни перед кем не несут ответственности. Хэнди считает организации нового типа чем-то вроде алхимиков, могущих варить золото из свинца. Они отвергают традиционные управленческие структуры, которые тормозят стремительное развертывание высококонцентрированных усилий, не позволяют продвигаться в решении проблем, мешают урегулированию конфликтных ситуаций.

Наиболее существенный аспект текущих изменений состоит в том, что они имеют потенциал изменения парадигмы. На протяжении всей своей истории и в большинстве теоретических работ суть менеджмента сводилась к надзору за процессом производства, но не к тому, чтобы сделать труд свободным. Его функция была больше запретительной, но никак не стимулирующей. Менеджер выступал в качестве погонщика, полицейского, надсмотрщика, строгого родителя, требующего четкого исполнения установленных правил, но никогда он не был освободителем и никогда не способствовал стремлению к самоуправлению.

Самоуправление и организационная демократия

Наиболее существенной тенденцией, которую мы сейчас можем видеть в теоретическом и историческом контексте, является, на наш взгляд, постепенная девальвация иерархического, бюрократического, авторитарного менеджмента и увеличение значимости самоуправления в атмосфере сотрудничества и организационной демократии. Впервые в истории управление в соответствии со старыми принципами становится менее выгодным, чем применение новых методов. В условиях авторитарного, бюрократического менеджмента со сложной иерархией, используя административный рычаг, невозможно пробудить творческий потенциал, здравый смысл, готовность брать на себя

риски, изобретательность, мотивацию, не представляется возможным выдвижение истинных лидеров. Всего этого нужно добиваться, этому нужно способствовать, это нужно поощрять, поддерживать, высвобождать. Нужно дразнить гордость исполнителей, им нужна критика своих коллег в атмосфере полного равенства и демократии. Их действия должны координироваться самоуправляемыми командами и лидерами, обладающими обратной связью. Одним из следствий повсеместной компьютеризации, автоматизации и общедоступности Интернета является «истончение» традиционных функций управления и администрирования. В частности, отпала необходимость в составлении рабочих графиков, согласовании рабочих заданий, планировании текущих производственных задач, передаче стратегической информации, так как эти административные функции успешно реализуются компьютерными системами и рабочими группами без участия среднего управленческого звена. Однако не приходится рассчитывать на автоматизацию таких функций, как лидерство и командная работа. Нельзя автоматизировать интуицию, видение, творческий потенциал, здравый смысл, приобретение опыта, установление взаимной поддержки, машина не может стать полноценным наставником.

По этой причине представляется необходимой и вполне осуществимой альтернативная организация рабочих мест и самого предприятия, которая учитывала бы человеческую сущность и не несла бы в себе хорошо знакомые нам пороки менеджмента. Нам известно, что создание организации в соответствии с ценностными ориентирами и здравым смыслом, когда мы глубже понимаем, на что способен и к чему склонен человек, является вполне осуществимой задачей. Именно сейчас становится возможным освободить труд от ограничений авторитарной власти менеджмента.

На протяжении всей своей истории менеджмент был проводником двух принципиально различных, можно даже сказать взаимоисключающих, функций. С одной стороны, менеджмент выступал в качестве координатора, организатора, лидера, объединял работу самых разных специалистов со своими личностными особенностями в единые, более или менее гармоничные, однонаправленные усилия, в результате чего создавались высококачественные товары и услуги. С другой стороны, роль менеджмента состояла в принуждении, порабощении и нещадной эксплуатации, его влияние и статус способствовали беспрекословному подчинению исполнителей, заставляя их работать против своей воли. С течением времени роль первой составляющей постепенно сходилась на нет, тогда как вторая функция становилась преобладающей. Когда мы говорим о падении менеджмента, мы имеем в виду как раз его вторую функцию, мы имеем в виду окончание эпохи, когда людей можно было принудить что-то делать так, как решил кто-то другой. Мы считаем, что рядовые сотрудники должны сами отвечать за свою работу.

Врожденным недостатком менеджмента является то, что здесь нет обратной связи. Это история без слушателя, танец без партнера, песня без мелодии. В системе менеджмента, как и в любой другой системе с нисходящими связями, считается, что один из элементов является главным, достаточным, тогда как все другие элементы таких систем рассматриваются как нечто второстепенное, подчиненное, низшее. Тем не менее, минимальное человеческое сообщество состоит хотя бы из двух членов, но никак не из одного, поэтому, когда один контролирует, управляет, направляет, — пропадает волшебная сила межличностных взаимосвязей, которая имеет началом соединение разного на принципах равенства.

Итак, мы стоим на перепутье, неожиданно открыв, что у нас есть уникальный шанс создать новую теорию организации, дав начало новому историческому процессу. Эта благоприятная возможность сопряжена со своими собственными трудностями и новыми вызовами, однако, сознательно и уверенно изменив принципы нашей работы и намного увеличив шансы почувствовать от нее моральное удовлетворение, она, пожалуй, впервые в истории, может дать нам свободу.

Чтобы более детально разобраться в том, почему систему менеджмента нельзя законсервировать, отремонтировать или подрегулировать, нам необходимо проанализировать ее дисфункционирование поподробнее.