

Глава 8

Куда мы идем?

Сложность постижения простых вещей представляется бесконечно большей, чем может предполагать любая другая задача или умение; например, придумать электронный мозг, разработать его в деталях и собрать, а потом и управлять им намного проще, чем найти в себе источник счастья.

Жозе Сарамаго, «Хроники осады Лиссабона»

Рассматривая принципы организационного устройства и нашу способность превратить работу в «локомотив» простого, человеческого счастья, мы оказались на перепутье и должны сделать выбор. Стоящая перед нами проблема выбора связана с выявленными недостатками и пороками менеджмента, поэтому неминуемо встает вопрос о создании альтернативных принципов управления. В результате прорыва в научно-технологической сфере, благодаря возможности глобальных коммуникаций и развитию представлений, касающихся человеческого потенциала, групповых процессов, организационной обучаемости, принципов разрешения конфликтов, понятия самодостаточности и значения игрового моделирования, предложенные альтернативы вызвали самый широкий резонанс.

Вооруженные новым знанием, мы можем теперь осознанно подойти к формированию нашего рабочего пространства, поставив организацию на службу потребностям человека, осознать наши общие ценности и наконец сделать себя счастливее. Мы можем наконец выйти из положения жертвы косной иерархической системы и перестать быть рабами бюрократического мышления. Теперь мы можем принимать свежие решения, построить структуру, которую можно приспособить к окружающим условиям. Мы можем выбирать те стратегии, процедуры, роли и системы отношений, которые позволяют нам почувствовать себя состоявшимся человеком, который полностью реализовал себя.

Однако мы должны ответить на ряд принципиальных вопросов. В чем состоят те ключевые ценности, в соответствии с которыми мы должны делать выбор? Какова должна быть структура организации труда? Какое направление развития нашей организации можно считать естественным, эволюционным путем? Какие процедуры наиболее эффективны? Как организовать работу таким образом, чтобы сохранить человеческие взаимоотношения и поддержать модели поведения, построенные на ценностной основе? Что нам действительно нужно от организации? Как построить ее таким образом, чтобы наши пожелания удовлетворялись с наибольшей эффективностью?

Эволюционное развитие организаций

Мы полагаем, что переход от организационной иерархии, бюрократии и автократии к формированию гетероструктур, демократии и всеобщему самоуправлению на основе сотрудничества является составляющим элементом более крупного процесса исторического преобразования, конечной целью которого будет удовлетворение человеческих потребностей и проявление социальной основы труда, организованного таким образом, чтобы удовлетворить эти личные потребности. Чтобы правильно истолковать этот решающий исторический поворот, нам необходимо подробнее рассмотреть эволюционное развитие трудовых отношений.

По мнению психолога Абрахама Маслоу, каждый из нас старается удовлетворить свои потребности и делает это упорядоченным, последовательным образом. Удовлетворив потребности одного уровня, мы переходим к потребностям более высокого порядка, при этом наши приоритеты, цели и поведенческие модели выстраиваются на основе того, что необходимо сделать, чтобы удовлетворить конкретную потребность. В основу своей теории Маслоу положил пирамиду потребностей, уровни которой соответствуют семи основным категориям, выстроенным в следующем порядке следования:

1. Физиология — потребности в воде, пище, тепле, крове, сексе, сне, здоровье, чистоте.
2. Безопасность — личная безопасность, стабильность, уверенность, крепкая экономика, защищенность, структура, порядок, право, ограничения, свобода от страха, беспокойства, хаоса.
3. Потребность в принадлежности и любви — партнерство, семья, друзья, соседи, мой район, принадлежность группе, стране, потребность в близости и привязанности.
4. Самоутверждение — потребность в самоуважении, самооценке, оценке со стороны, силе, достижениях, адекватности, мастерстве и компетентности, уверенности, независимости, репутации, престиже, статусе, славе, доминировании, признании, внимании, значимости, достоинстве, признательности, понимании.
5. Самовыражение — потребность в решении сложных задач, полной реализации своих способностей и талантов, выражении того, что представляет или должен представлять собой человек.
6. Потребность знать и понимать — пытливість, знание, понимание.
7. Эстетическая потребность — потребность в красоте, порядке, симметрии, системности, структурности.

Ввиду того что стратегия, подтвердившая свою результативность в удовлетворении потребности одного уровня, может оказаться не вполне адекватной для удовлетворения потребности другого уровня, при переходе с уровня на уровень поведенческая модель меняется коренным образом. Если творчески развить идею Маслоу, то уместно предположить, что организации, созданные для удовлетворения потребностей, составляющих основание пирамиды потребностей, становятся выразителями этих потребностей. И для того, чтобы развиваться и удовлетворять потребности более высокого порядка, организация должна корректировать свою структуру, системы и стратегии.

Каждый последующий этап удовлетворения потребностей характеризуется новой стратегией, новым комплексом задач, новыми формами организации труда и процедурами, новыми принципами отношений внутри организации, позволяющими справиться с поставленными задачами. Каждый последующий этап характеризуется некоторым раскрепощением, дополнительной свободой для тех, кто готов ею воспользоваться. Под дополнительной свободой мы понимаем как *освобождение от* диктата предшествующих, попирающих методов организации труда, так и *свободу искать* новые пути организации труда и анализировать последствия их внедрения, свободу, которая позволяет выработать собственное, неповторимое понимание того, что значит быть человеком. Перед собой мы ставим задачу определить облик организации, и решение этой задачи позволит нам достигнуть естественным путем более высокой степени свободы и самодостаточности.

Эволюция представлений об организации труда

За последние несколько тысяч лет человеческий труд претерпел существенные изменения, пройдя через целый ряд этапов, каждый из которых характеризуется своими особенностями. Не вдаваясь в детали, скажем, что мы начали путь от доисторических охотников и собирателей, миновали стадии натурального хозяйства, рабства, феодализма, меркантилизма, индустриального капитализма и вплотную подошли к новому этапу исторического развития, характеризуемому большей степенью кооперации, активным использованием компьютерных технологий, инновациями в научно-технической сфере, глобализацией производства и дистрибуции.

Попробуем пересмотреть эволюцию организации труда, несколько иначе интерпретировав этапы эволюционного развития и поместив их в контекст психологической теории Маслоу:

1. Работа как выживание. Человеческий труд на этом этапе соответствует базовой категории потребностей и состоит в усилиях, направленных на то, чтобы обеспечить подобающие стол, кров и одежду в объеме, достаточном для выживания индивида, семьи или племени. Работа состоит в данном случае в том, чтобы вырвать у природы кусок хлеба, заставить ее поделиться своими богатствами. На этом этапе труд обычно характеризуется непритязательностью и необходимостью, но он остается естественным и приносящим удовлетворение.
2. Работа как признак общественного положения. В процессе формирования привилегированного класса и становления рабства труд начинает рассматриваться как унижение и свидетельство крайне низкого статуса. Сменивший рабство феодализм также тесно связан со статусом, принуждением и необходимостью обеспечивать элементарные жизненные потребности.
3. Работа как ремесло. Искусная работа феодальных кустарей обращала природные материалы и предметы, которые служили не только практической цели, но и обеспечивали удовлетворение духовных потребностей. На этом этапе работу можно рассматривать как акт творчества, заключающийся в превращении простых, естественных материалов в полезные и высокохудожественные произведения прикладного искусства.
4. Работа как товар. На этом этапе работа превращается в товар: работник продает свою способность работать капиталисту, который использует эти способности для производства предметов потребления, приносящих прибыль в результате их реализации. Здесь работа рассматривается как акт отчуждения, тирании, инструмент, призванный принести удовлетворение третьим лицам. Работники отделены и от средств производства, и от плодов собственного труда, благосостояния, удовольствия от выполненной работы.
5. Работа как информация. Когда информация и ее анализ стали приобретать первостепенное значение, в задачу работника начинают включаться поиск, формирование и направление информации таким образом, чтобы преумножить осведомленность и информированность организации; поэтому работа становится олицетворением естественного любопытства и стремления повысить уровень собственных знаний. В этом случае работу можно рассматривать как метод обучения и личного совершенствования. В настоящее время организация труда по этому принципу стремительно развивается.
6. Работа как общественный вклад. Работа рассматривается как форма социальной ответственности, акт формирования чувства сообщества, единения, общественный вклад, участие в сети социальных контактов, которое увеличивает наши шансы прожить полную, насыщенную жизнь. В этом ключе работа рассматривается как связующее звено и дар всему человечеству.
7. Работа как акт самовыражения. Когда работа приобретает черты самовыражения, люди используют ее как инструмент создания и развития собственной жизни и собственного существа. В связи с этим работу можно рассматривать как путь к духовному и личному удовлетворению, как дополнительный мотив, стимул, смысл жизни, источник роста и личного совершенствования.
8. Работа как искусство. Высшим проявлением человеческого труда является воплощение творческих замыслов в произведение искусства, где работа состоит в том, чтобы изменить сложившиеся представления, построить новый мир, получить от этого удовольствие. Работа здесь выходит за рамки ремесла или полезности и призвана подстегнуть человеческое воображение. Таким образом, работу в данном случае можно рассматривать как нечто элитарное, прекрасное, что-то такое, для чего понятие «работа» становится уже не вполне адекватным.

Характеризуя формы организации труда, мы синтезировали психологическую точку зрения и исторический, или эволюционный, контекст. Мы считаем, что предложенные формулировки не исключают друг друга, — наоборот, они могут где-то пересекаться и дополнять друг друга, образуя занимательный и необычный сплав. Например, в последних формах организации труда получает выражение общая для них тема социального и личностного развития, которая позволяет объединить их в одну группу. Следует подчеркнуть, что каждая из форм организации труда соответствует определенной жизненной позиции или состоянию ума, что не всегда находится в жесткой зависимости от исторической эпохи или характера выполняемой работы. В зависимости от того, глубоким или поверхностным будет восприятие принципов конкретной формы организации труда и каким образом будет структурирована работа, любой из представленных подходов может как получить дальнейшее развитие, так и полностью дискредитировать себя.

Понятно, что менеджмент становится совершенно незаменимым инструментом, когда работа является знаком отличия, подчеркивающим социальный статус, или продаваемым и покупаемым товаром. Печально, но традиционный менеджмент блокирует преимущества, заложенные в последних четырех подходах к организации труда. Несмотря на то что управление работой, которая воспринимается как социальный вклад или информация, возможно, редко бывает целесообразным и во многих случаях непродуктивным. Если работа воспринимается как самовыражение или акт искусства, то как мы уже сказали, она вообще не поддается управлению без того, чтобы не изменилась цель трудового процесса и не снизились барьеры возможности удовлетворять соответствующие потребности. Однако отмечены тенденции, которые могут оказаться еще более фатальными. Менеджмент пытается свести трудовую деятельность к ранним формам ее существования, стараясь сохранить не только свое влияние, статус и привилегии, но и придать смысл своей, зачастую бессодержательной, работе.

Функции трудовой деятельности

Есть альтернативный способ понимания сути трудового процесса, который состоит в том, чтобы рассмотреть трудовой процесс в контексте компаний, координирующих организацию труда с функциональной точки зрения без учета психологического, эволюционного или синтезированного подхода. С этой точки зрения работу можно рассматривать как совокупность четырех отдельных, но взаимосвязанных и неразделимых аспектов или функций, имеющих следствием совершенно различные результаты.

Во-первых, *работа как деятельность* имеет результатом осязаемый, видимый, материальный товар или услугу, что составляет наиболее очевидные задачи и цели работы. Во-вторых, *работа как процесс* в основном неосознаема и невидна, однако в результате формируется способ «делания» или вводится определенная практика. Большинство организаций сосредотачивают свое внимание на деятельности и ее конкретных результатах в виде продукта, однако если не пренебрегать процессами, то можно получить более серьезный и устойчивый результат. В-третьих, *работа как отношения* также неосознаема, поскольку не имеет конкретного воплощения, однако именно этот аспект позволяет сотрудникам установить связь друг с другом, с окружением, с коллегами, с потребителями. Именно функция формирования отношений дает возможность установить социальные связи, добиться атмосферы близости, доброжелательности, стимулировать процесс обучения. Установившиеся отношения, давая мощный и продолжительный результат, оказываются намного сильнее аспекта деятельности, выражаемого процессами, однако организации не уделяют качеству отношений должного внимания.

Наконец, осталось сказать о *работе как о способе самовыражения*. Работа выступает здесь как источник целостности, самооценки, формирования ценностей, характера, то есть становится генератором тех качеств, которые позволяют нам определиться, кто мы есть, давая возможность почувствовать удовлетворение от себя и от своей трудовой деятельности. Значение, которое мы вкладываем в определение того, кто мы такие, несопоставимо с тем, что мы делаем и как мы это делаем. Значимость осознания собственной личности оказывается даже более высокой, чем значимость формируемых в процессе трудовой деятельности отношений. Тем не менее организации практически игнорируют процесс формирования личности.

Если мы признаем тот факт, что работа — это не просто деятельность, целью которой выступает производство товаров и услуг, но также и источник процессов и отношений, которые при этом не ограничиваются взаимоотношениями с коллегами, но распространяются и на окружающую среду, общество, семью, принципы, ответственность и перспективы; если признаем, что работа определяет нашу сущность и дает нам свободу развиваться и совершенствоваться, то мы готовы к тому, чтобы сознательно планировать и устраивать нашу рабочую жизнь таким образом, чтобы добиться наибольшей свободы, счастья и удовлетворенности от выполненной задачи.

Система менеджмента представляется оптимальной для организации деятельности и процессов, однако она дает сбой, когда речь заходит об отношениях, личных взглядах, ценностях и самовыражении. Отчасти это вызвано тем, что система менеджмента берет начало с вершины пирамиды организационной иерархии; отчасти тем, что мы, по определению, не можем актуализировать собственную личность или быть теми, кто мы есть, когда начальник говорит, кем он хочет нас видеть.

Все аспекты нашей трудовой деятельности могут подпитывать творческую работу художественного воображения, направленного тем не менее на решение практических задач. Работа может стать поэзией или подняться на уровень изобразительного искусства. Ведь, по правде говоря, плоды нашей трудовой деятельности не ограничиваются товарами и услугами, которые составляют лишь малую толику конечного продукта. Прежде всего мы создаем самих себя, устанавливаем определенные отношения, формируем культуру, общество, наше счастье и свободу, раскрываем наши способности, строим собственное будущее, и наша задача состоит в том, чтобы построить рабочую и организационную среду на основе этих основополагающих истин.

Грядущая организационная революция

С нашей точки зрения, последние несколько веков характеризовались медленным, но непрерывным, постепенным набирающим силу движением государственного устройства и общества демократии. Под демократией мы подразумеваем принцип самоуправления, в классической интерпретации Линкольна - правительство из народа, для народа и при народе. При демократии люди имеют право участвовать в избрании своих политических лидеров независимо от пола и цвета кожи, от благосостояния и наличия собственности. Нет ни одного весомого довода в пользу того, что люди не должны или не могут выбирать лидеров в рамках своей организации, нет также оснований полагать, что это им удастся хуже, чем горстке крупных акционеров и директоров. Грядущая великая демократическая революция должна кардинально изменить нашу рабочую среду, наши корпорации, некоммерческие организации, школы, правительственные учреждения, превратив их в организации из тех, для тех и при тех, кто в них работает и кого они обслуживают. В таких организациях не должно быть никакой дискриминации по признакам расовой принадлежности, пола, социального положения, личного благосостояния, служебного положения. Если принцип правления большинства при условии сохранения прав меньшинства работает для государства и общества, почему он не применим к организации? Практическое воплощение этого принципа означает стремление достичь всеобщего согласия, которое будет исключать такие уродливые проявления, как замалчивание, сокрытие противоречий или принуждение меньшинства разделить общую позицию. Наоборот, участие меньшинства в выработке общего решения поощряется, его опыт учитывается, его интересам идут навстречу, то есть формируется пространство, где есть свобода и нет насилия, где альтернативное мнение и различия лишь приветствуются.

Жалобы на авторитаризм менеджеров и бюрократизм организации, получая широкий резонанс, дают возможность предполагать, как следует организовать работу. Практически в каждой организации на определенных уровнях есть понимание того, что персонал стремится к самоуправлению, основанному на ценностных ориентирах. К нему можно подойти с человеческой меркой, стремиться перестроить структуру в разветвленную систему ассоциаций, команд, альянсов, рабочих систем; персонал хочет, чтобы его повели избранные демократическим путем лидеры, ориентированные на новую систему отношений, которые, проникая во все проблемы коллектива, будут выступать в качестве связующего звена. Персонал стремится к формированию таких процедур, которые не просто будут прозрачны, но, кроме того, станут стимулировать к сотрудничеству. Ему нужны открытые, честные коммуникации, которым можно доверять; необходима система саморегуляции, которая будет способствовать установлению реальной обратной связи, процессу обучения, разрешению конфликтов; ему нужна стратегическая интеграция этих составляющих, которая позволит идти процессу перемен естественным путем.

В демократических, самоуправляемых организациях, построенных в соответствии с принципами демократии, люди уже не привязываются к своему рабочему месту и не выполняют набор рутинных, заранее известных операций, они отвечают на вызовы в соответствии с тем, когда и как они возникают. Менеджеры более не распределяют задания и не контролируют «правильность» их выполнения, вместо этого задачи по определению проблем и распределению функций берут на себя команды, полностью отвечая за конечный результат. Отдельные сотрудники взаимодействуют через сеть ассоциаций, поддерживаемую в исправном состоянии благодаря коммуникациям, общим для всей организации взглядам, достижению согласия, атмосфере сотрудничества. Поскольку различные департаменты сливаются в более эффективные структуры, организационные границы не препятствуют более движению информации или проведению совместных работ, так что потенциал охваченных сетью альянсов, ассоциаций, партнерских связей и команд становится практически безграничным. Четкое определение цепи инстанций, возникших при делегировании прав и ответственности на низшие уровни организации, дает возможность получить доступ абсолютно ко всем независимо от времени обращения и уровня адресата. Менеджер перестает действовать как феодальный воевода, посаженный на производственную почву, или передаточный механизм власти. Он начинает выступать в качестве лидера, координатора, коммутатора, нужного рычага, наставника, тренера, миротворца, который связывает, служит переправой, объединяет в сеть людей и энергию активных групп, генерируя новые конфигурации и определяя новые возможности.

Семь стратегий организационных преобразований

Мы установили семь ключевых стратегий, позволяющих трансформировать организацию, основанную на принципах иерархии, бюрократии и автократии, в самоуправляемую демократическую организацию, которая обеспечивает Максимальную кооперацию. В последующих главах мы разовьем принципы каждой из этих стратегий и установим их практическую ценность.

Стратегия 1: сформируйте содержание ценностей, этических вопросов, целостности

В качестве основы для самоуправления нам необходим контекст, где ключевую роль будут играть ценности, этика и целостность. Причем эти составляющие, разделяемые всеми членами организации, должны быть четко сформулированы, получив отражение в реальных поведенческих моделях, распространившихся на всю организацию. Ценности, определяя форму выполняемой работы и направляя ее определенным образом, имеют не только внутриорганизационное, но и внешнее значение, поскольку они создают также основу для отношений организации с окружающим миром. Происходит формирование индивидуальности, поведенческих особенностей и культуры организации, обусловленное наличием разделяемых ценностей и целостности, что дает мощный импульс инновационному процессу в организации, который затрагивает все самоуправляемые структуры, системы, стратегии, процедуры и отношения, интегрируя их в устойчивую базовую системную структуру.

Стратегия 2: сформируйте живую, эволюционирующую сеть ассоциаций

Самоуправляемые организации характеризуются гибкостью и способностью к обновлению. Они постоянно меняются и эволюционируют по форме и структуре, стремясь полностью соответствовать условиям окружающей среды, выявляя при этом проблемы, связанные с процессом трансформации, и пытаясь усовершенствовать стратегии, призванные решать эти проблемы. Представление о таких изменяемых структурах возникло из предложения рассматривать организаций по аналогии с живыми, эволюционирующими организмами, где организация воспринимается как сетевая система ассоциаций, где отдельные участники, партнеры, команды, подсистемы и альянсы формулируют собственные роли, выстраивая собственные коммуникации, системы, процедуры и отношения. В сети ассоциаций при непредсказуемом, стремительном изменении внешних условий, возникновении новых проблем и благоприятных возможностей каждое направление деятельности регулируется самостоятельно, находясь тем не менее в тесной связи с остальными элементами сети. Эволюция сети ассоциаций не прекращается ни на минуту и идет по таким параметрам, как цели, размеры, формы, структуры, процедуры и общий ход эволюции. Такая организационная структура самосоотносима, она сама управляется и сама определяет направление развития, продолжая функционировать в непрерывном режиме обучения.

Стратегия 3: сделайте лидерство связующим звеном, обеспечьте его проникновение во все организационные сферы

В самоуправляемой организации ключ к успеху лежит в способности лидеров объединить в единое целое отдельных сотрудников, команды и подсистемы сети ассоциаций, активизировать процессы и направить их в нужное русло, решить проблему, выстроить группы поддержки, сделать выводы из собственного опыта. Лидеры или элита должны способствовать эволюции команд, должны дать им возможность расти, развиваться и стабилизироваться на определенном уровне. Воспользуется или не воспользуется организация благоприятной возможностью, будет зависеть от того, какой масштаб примет развитие лидерских качеств, в идеале дух лидерства должен проникнуть во все сферы организации. Под лидерскими качествами мы понимаем определенные свойства характера, позволяющие создать целостные, единые структуры; способность поддерживать отношения, которые необходимы, чтобы обеспечить взаимодействие между людьми; способности арбитра, без которых невозможно обратить конфликт в обещающие возможности; аналитические способности, позволяющие проникнуть в суть вещей; способность увлекать, без которой невозможно мотивировать людей на активные действия; и наконец, способности администратора, которые позволяют грамотно распределить силы для получения конечного результата. В демократических организациях лидеры избираются без всякого давления сверху. В данном случае рядовой персонал получает возможность наряду с потребителями, клиентами и акционерами участвовать в процессе отбора абсолютно всех лидеров, не исключая исполнительных директоров, активно работая над принятием решений, которые их касаются.

Стратегия 4: сформируйте самоуправляемые команды с инновационным мышлением

Основу сети ассоциаций составляют небольшие, гибкие, самоуправляемые команды, существенно варьирующиеся по величине, функциям, целям, формам и жизненному циклу. На команды возлагается ответственность за формулирование и реализацию поставленных задач, решение проблем, оптимальное использование благоприятных возможностей. В идеальные команды подбирается соответствующий состав участников; они самостоятельно формируются, самостоятельно выбирают направление развития и управляются изнутри, изыскивая внутренние резервы, достаточные для успешной деятельности. Эти команды наделены правом нанимать и увольнять участников параллельных команд, выбирать своих лидеров, определять роли и задачи, переформулировать организационные параметры, выстраивая собственную систему отношений практически с нуля. Связь между командами, входящими в сетевую структуру, осуществляется посредством лидеров, информационных систем процессов, облегчающих совместную, деятельность, что позволяет эффективно преодолевать организационные границы, с тем чтобы выстроить надежную систему взаимопомощи.

Стратегия 5: внедрение упрощенных, открытых процедур и процессов, облегчающих совместную деятельность

Для поддержания разделяемых ценностей, формирования команд и разветвленной системы ассоциации, а также развития всепроникающего, связующего лидерства существует широкий диапазон групповых процессов, облегчающих совместную деятельность в самых разных организационных условиях. Применение этих процессов позволяет упростить установление партнерских отношений с потребителями, стимулировать ответственность отдельных сотрудников и команд, рационализировать бесчисленное количество организационных процедур. Для того чтобы поощрить альтернативное мышление, объединение усилий, самоуправление и демократию, следует иначе взглянуть на систему коммуникации, совещания, на ведение переговорного процесса и на процесс принятия решений. В то время как незначительные решения можно принять в рамках совещания, оповестить и делегировать полномочия по их исполнению, ожидая комментариев исполнителей, серьезные вопросы требуют совершенного единодушия и абсолютного согласия всех уровней. Важнейшим элементом системы самоуправления будет понимание того, какой процесс принятия решений наиболее адекватен для данной цели и какой вид должны принять процессы и процедуры, поощряющие объединение усилий.

Стратегия 6: создание комплексной, самокорректирующейся системы

Системы саморегуляции и самосовершенствования побуждают персонал и организацию к непрерывному процессу обучения и расширения собственных возможностей. Чем более сложными будут организационные задачи и отношения, которые характеризуются множеством параметров, тем более сложными и многофакторными должны быть системы саморегуляции, не позволяющие всей системе пойти вразнос или сбиться с пути. Под такими системами мы подразумеваем обратную связь и адекватную оценку, мотивацию и вознаграждение, дисциплину и исправление ошибок, переговорный процесс и разрешение конфликтов, методы, позволяющие создать обучающиеся организации и профессиональные сообщества. Используя эти инструменты и методы, организация, объединенная общими целями, самоуправляемая, саморегулируемая, получает возможность обратить ошибки, проблемы, конфликты и непредвиденные затруднения в благоприятные возможности, сулящие перспективы улучшения.

Стратегия 7: стратегическая интеграция, изменение самого способа изменений

Когда организация реализует эти стратегии на практике, все сразу включаются в единое, унифицированное целое, при этом трансформируются сами процессы, используемые для осуществления этих стратегий. Невозможно разрушить систему иерархических отношений, используя иерархические методы и способы осуществления перемен. Демократические принципы внедрения изменений создают множество возможностей для стратегической интеграции, что дополняет организационную свободу третьим измерением, придает ей объем, глубину. Изменение направления перемен превращает каждого сотрудника в сознательного агента перемен, организационного революционера.

Конец эпохи шаблонных решений

Итак, мы подошли к тому, что исчерпал себя не только менеджмент, но и сам управленческий подход к осуществлению перемен, который зиждется на шаблонах, моделях, подробных инструкциях, поручениях, стандартных ответах, унифицированных решениях, табу, категорическом стиле и ссылках на мнение подвижников, светил менеджмента. Как только нас перестает устраивать организационное устройство, выстроенное на основе принципов иерархии, бюрократии и автократии, мы начинаем использовать принцип строительства организации, имеющий то критическое отличие, что принимаемые решения необходимо соотносить с конкретными проблемами и людьми, а не изобретать универсальные рекомендации, которые в сложившихся условиях становятся совершенно неадекватными. Правильнее сказать, что теперь наш выбор должен строиться на основе диапазона существующих возможностей, когда мы можем позволить отдельным сотрудникам и командам самим находить необходимые решения.

Исследование попыток внести изменения в принципы работы организации показывает, что пилотные проекты, адаптированные к конкретным условиям, практически всегда оказываются успешными, тогда как навязанные третьими лицами универсальные модели, основанные на обобщенном опыте, всегда проваливаются. Причина заключается в том, что проявление лидерских качеств, раскрытие творческого потенциала, обострение мотивации и рост ответственности всегда возрастают с появлением новых вызовов и сходят на нет при многократном повторении. Если что-то принято делать определенным образом и это никак нельзя усовершенствовать, задача становится менее захватывающей и менее интригующей, чем открытие совершенно новых, неизвестных ранее путей. Импорт решений, даже показавших свою состоятельность в одних условиях, в среду, характеризуемую другими условиями, может привести к выбору неверного пути и тупикам, часто оканчиваясь полным провалом. Такой подход к реализации организационных перемен меняет также роль консультантов управленческого звена, позволяя отказаться от услуг сторонних экспертов, которые привыкли выдавать на гора типовые решения на основе общих принципов.

Изменения в одной демократической организации не могут быть предписаны другим. Мы подчеркиваем важность этого условия, когда приходим к тому или иному выводу. Если мы этого не сделаем, мы нарушим философские принципы, которые мы предлагаем принять, подорвав ценности, лежащие в основе организационной демократии. Последующие главы предлагают всего лишь нашу точку зрения, не претендуя на статус наставлений, окончательных выводов или увещаний. Мы не предлагаем *то самое решение*, скорее, мы даем возможность оценить спектр альтернативных решений, предлагая рассмотреть проблему под разными углами. Поэтому на одни и те же вопросы могут быть разные ответы, а каждая проблема может иметь свое, неповторимое решение. На данном этапе эволюционного развития организаций мы считаем преждевременным говорить о единственно верном решении. Более того, если бы мы настаивали на безусловной справедливости предлагаемых решений, мы пошли бы против ценностей демократии и самоуправления. Насколько бы это ни казалось трудным, нужно смириться с тем, что некоторые вопросы предполагают бесчисленное множество верных ответов, которые могут быть найдены только тогда, когда мы признаем, что мы, наша жизнь и наша деятельность не могут быть ограничены никакими рамками.