

Кеннет Клок, Джоан Голдсмит. Конец менеджмента и становление организационной демократии

В книге анализируется устаревающая система менеджмента, основанная на иерархии, бюрократии и автократии. Представлена критика наиболее важных систематических неудач менеджмента и определение коренных систем и структур, которые их порождают. Рассматриваются практические механизмы организационных преобразований, необходимых для трансформирования существующих организаций в духе новых представлений о ценностях, процессах, характере лидерства. Представлен широкий диапазон практических предложений по созданию таких взаимоотношений в системе менеджмента и выбору таких ценностей, структур, систем, процессов и навыков, которых требует самоуправление. Книгу для прочтения рекомендовал Евгений Ксенчук (см. [Евгений Ксенчук. Системное мышление. Границы ментальных моделей и системное видение мира](#)).

Кеннет Клок, Джоан Голдсмит. Конец менеджмента и становление организационной демократии. – СПб.: Питер, 2003. – 368 с.



Часть первая. ПОДТВЕРЖДЕНИЯ ЗАКАТА МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 1. Революция в области самоуправления и организационной демократии

Менеджеры — это динозавры современной экологической системы организации. Эпоха менеджмента наконец завершается. Время надзирателей, громовержцев, руководителей, проявляющих «отеческую» заботу, функционеров, советчиков, бюрократов, поборников дисциплины и единоначалия прошло. Новые условия определяют необходимость в провидцах, лидерах, координаторах, наставниках, воспитателях, носителях функций, облегчающих выполнение проекта, и миротворцах.

Спрос на новые принципы организационного устройства становится все более настоятельным, отражая отчаяние большинства лидеров и наемных служащих всех уровней. Глобализация, получившая беспрецедентный размах, рост производительности, усложнение информации, рост чувствительности среды и рост значения инноваций в технологической сфере формируют все более возрастающий спрос на альтернативное организационное устройство.

Можно выделить пять основных типов менеджмента:

- Кризисное управление, направленное на выживание.
- Администрирование, направленное на поддержание статус-кво.
- Управление в контексте определенных задач и целей, направленное на достижение конкретного, заранее известного результата в ближайшем будущем.
- Стратегическое управление, связанное с предвидением и реализацией долгосрочного преимущества организации.
- Лидерство, основанное на ценностях и ориентированное на установление атмосферы сотрудничества, стратегической интеграции, улучшение производственных процессов,

внедрение самоуправления, имеющее в основе ответственность и согласие. Именно на этом этапе менеджмент превращается в лидерство.

Когда кто-то вышестоящий требует беспрекословного исполнения своих указаний, естественная реакция может принять следующие формы:

- Слепое, механическое исполнение при полном равнодушии к полученному результату.
- Безмолвное, пассивное или активное сопротивление, или полное неприятие при внешней готовности.
- Открытая враждебность, противостояние, взрыв возмущения.

С годами рядовые работники начинают понимать, что безопаснее скрывать свои личные возможности решать задачи, просто ожидая указаний сверху. В результате этого теряются инициатива и способность видеть пути выхода из кризиса, появляются равнодушие и готовность мириться с текущим положением дел, вырабатывается склонность оправдывать свои ошибки и свою безответственность, перекладывая вину на других. Пропадает способность рассуждать.

Общеизвестно, что работа приносит большее удовлетворение, если она получает признание и соответствующую оценку со стороны. Однако менеджмент не удосуживается освещать работу подчиненных или хотя бы информировать о ней. Многие менеджеры полагают, что их роль сводится к тому, чтобы дать понять своим подчиненным, где, когда и как они промахнулись, и раскритиковать их действия как неадекватные.

Корень проблемы не в отдельных руководителях, а в системе. Менеджмент — это не просто определенная роль; это сумма, где обязательно есть два слагаемых: менеджеры, которые управляют персоналом, и персонал, которому необходимо такое управление. Динамические изменения между этими двумя элементами и образуют систему менеджмента, оправдывают ее существование, делают цикл замкнутым. Если мы надеемся сломать этот цикл — и то, и другое надо менять практически одновременно.

Какие бы формы, пусть самые незаметные и незначительные, ни принимало управление работой других людей, это обязательно повредит их ответственности, гибкости, оперативности реагирования, способности творчески мыслить, эффективности их деятельности и личному развитию. Мы не можем согласиться с тем, что менеджеры играют существенную роль в организации процесса работы, что они необходимы для того, чтобы заставить рядовой персонал ответственнее относиться к своему труду, и что без них невозможно представить себе устранение проблем и вообще какую-то продуктивную деятельность.

Глава 2. Краткая история менеджмента

История не для тех, кто хочет ее повторить, а для тех, кто стремится приостановить тенденции, отбрасывающие в прошлое, для тех, кто хотел бы видеть исторический процесс как восходящее развитие по спирали, имеющей в центре высшие человеческие ценности.

Менеджмент как профессия сформировался, имея прямую связь с развитием работорговли. Где бы ни появился менеджмент, его возникновение имело в своей основе отношения раба и надсмотрщика. Менеджеры нашли широкое применение своим способностям еще во времена первой Вавилонской империи, о чем свидетельствует упоминание о них в [своде законов Хаммурапи](#).

Ни разу за всю историю человечества не было предложено иных действенных средств мотивировать рабов на тяжелый труд, кроме страха, жестокости, пробуждения надежды самим стать надсмотрщиком или самоидентификации со своим хозяином. Однако практически не было случаев, чтобы раб идентифицировал себя с продуктом своего труда или процессом производства этого продукта. При этом он всегда старается снять с себя ответственность за сохранность имущества хозяина.

Переход от рабства к крепостничеству предоставил работникам некоторые, весьма куцые, свободы и очень скромные права направлять и контролировать свой труд.

С подъемом феодальных городов-государств квалифицированные ремесленники и феодальные купцы первоначально могли легко обходиться без специально подготовленных менеджеров, однако с расширением объемов их деятельности возникла нужда в администрировании, координации и присмотре за работой.

Подобно своим предшественникам — рабам и крепостным крестьянам, работники первых фабрик не имели никаких прав управлять собственной работой, не имели права высказывать свое недовольство, не могли надеяться на то, что они сохранят свое место, если им потребуется время на отдых, лечение или вынашивание ребенка.

Основоположник современного менеджмента Фредерик Винслоу Тейлор был ведущим популяризатором идеи управления производственными процессами на научной основе. Стержневая идея Тейлора состояла в том, что максимальной производительности труда можно добиться, если исследовать трудовые движения и проанализировать распределение производственного времени. Тейлоризм представлял собой эффективный способ сократить влияние организованного труда и получить от персонала большую выработку без увеличения оплаты труда.

Научный менеджмент позволяет эффективно заменить самоуправление наемного труда дисциплиной и властью стоящих над коллективом менеджеров. Он предлагал также ограничить оплату труда оплатой произведенной продукции (сдельщина – Прим. Багузина). Менеджмент утверждал приоритет производительности над кооперацией, количества над качеством, контроля издержек над обслуживанием потребителей.

Основной недостаток регулирования деятельности при помощи бескомпромиссных указаний состоит в том, что при этом теряется тот пласт знаний, который мог бы стать нам доступным, если бы мы пригласили сотрудничать в принятии решения об алгоритме выполнения определенного задания человека, имеющего непосредственное отношение к реализации производственных операций...

Глава 3. Становление теории самоуправления

Мы — это и есть наша среда. Все, что мы когда-то осознали, обдумали, изобрели, — мы можем изменить, и это касается далее нас самих. Когда мы что-то меняем на новое, 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.

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 (подробнее см. [Продвижение людей и команд](#)).

Послевоенное поколение ведущих теоретиков менеджмента, включая У. 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 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 (подробнее см. [У. Эдвардс Деминг. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами](#)).

Уоррен Беннис в своей классической работе «Становление лидера» тонко подмечает различия между менеджером и лидером:

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

Глава 4. Менеджмент душит взаимоотношения, моральные ценности и мотивацию

Управленческие решения в условиях иерархии являются актом демонстрации силы, влияния и доминирующего положения. Они вызывают со стороны персонала сопротивление, апатию, инфантильность, цинизм. Решения, принимаемые в контексте самоуправления, напротив, представляют собой демонстрацию хозяйского подхода, сотрудничества, демократии. Такие решения определяют готовность брать на себя ответственность, независимость, автономность, заинтересованность.

Коммуникации могут способствовать усилению, развитию, могут выступать в качестве поощрения, а могут быть неподобающими, неприятными, могут заставить испытать глубокое разочарование. Посмотрите на рис. 1, что произойдет с любыми коммуникациями в данной структуре?

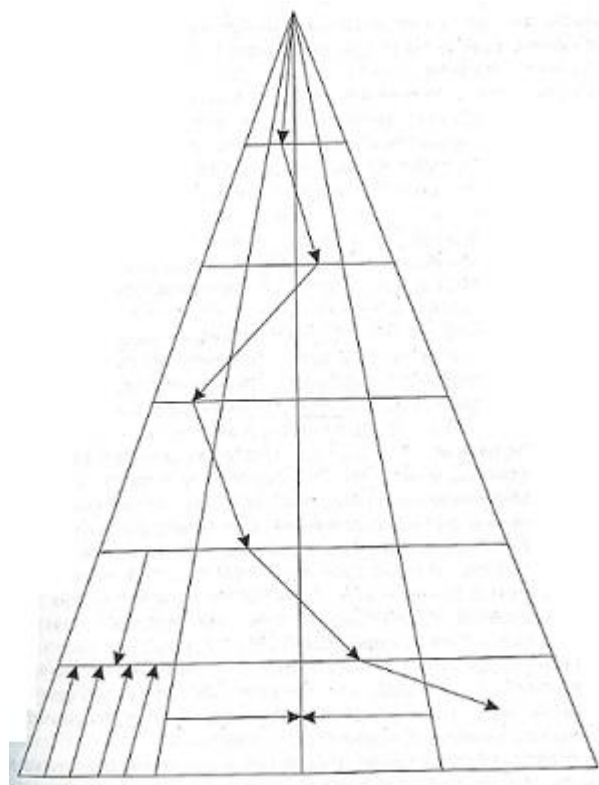


Рис. 1. Иерархия и коммуникации

Во-первых, нисходящее движение информации сопряжено с тем, что при прохождении каждого уровня управленческой структуры она претерпевает едва заметные изменения, что обуславливает необходимость максимального упрощения исходной информации для того, чтобы она дошла до пользователя в неизменном виде. В результате непосредственные исполнители, гадая, что же

конкретно имелось в виду, начинают руководствоваться не подлинными решениями топ-менеджмента, а слухами и сплетнями.

Во-вторых, огромный объем информации, стремясь пробиться снизу вверх, подвергается определенной фильтрации, и конечной цели достигает лишь незначительная часть восходящих информационных потоков. В-третьих, каждый менеджер имеет возможность изменить значение передаваемой информации, заблокировав или хотя бы задержав ее движение, руководствуясь собственной оценкой ее значимости. В-четвертых, в каждом отделе и на каждом уровне управления поступающие сообщения будут каждый раз заново интерпретироваться так, чтобы соответствовать собственным ожиданиям, собственному восприятию, собственной практике, собственным желаниям.

Большинство организаций ограничивают доступ к информации, основываясь на определении «что кому следует знать». На самом деле потребность в знании распространяется абсолютно на всех сотрудников организации. В компаниях, которые исповедуют принцип открытости, люди привыкли следовать фактам и оказывают существенную помощь в принятии решений.

Глава 5. Негативное влияние менеджмента на качество продукции и обслуживание потребителей

Качество нередко описывается как полное соответствие определенным стандартам и требованиям. Но это как бы сразу снимает вопросы о том, кто определяет эти стандарты, что они значат, что из них следует и каким будет конечный результат (см. [Дональд Уилер, Дэвид Чамберс. Статистическое управление процессами](#), глава 6. Воспроизводимость, стабильность и качество мирового класса).

Качеством нельзя эффективно управлять — ему можно способствовать, на него можно вдохновить, им можно увлечь. Желание делать лучше и лучше, постоянно совершенствоваться, улучшать не только сам продукт, но и процессы его создания, связанные с этим процессом межличностные отношения, настроение от хорошо сделанной работы невозможно вызвать в приказном порядке. Качество подразумевает согласованность с собственными внутренними стандартами, внутренними стандартами потребителей и коллег, а это связано с полным раскрытием человеческого потенциала.

Словосочетание управление качеством содержит в себе явное понятийное противоречие, поскольку качество характеризуется личным отношением, которое можно поощрить или поддержать, но его невозможно отрегулировать. Подлинными источниками роста качества являются хозяйское отношение, удовольствие от работы, внутренняя ответственность и гордость за свою профессию.

Основоположник направления, связанного с улучшением качества, В. Эдвардс Деминг полагал, что для улучшения качества необходимо делегировать командам ответственность и полномочия обеспечивать соответствие продукции самостоятельно установленным стандартам (см. [У. Эдвардс Деминг. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами](#)).

Эффективное потребительское партнерство, в частности, предполагает:

- Знак тождества между вами и вашей организацией; ощущение, что выпускаемая продукция принадлежит вам, и уверенность, что вы не будете перекладывать ответственность на других.
- Внимательное отношение к жалобам, благодарность за высказанное мнение и отведение такого количества времени, какое необходимо для решения проблемы (см. [Д.Барлоу и К.Мёллер. Жалоба как подарок](#)).

Глава 6. Двойственность управленческих изменений

Проблемы менеджмента также в том, что он снижает способность организации эволюционировать и адаптироваться к резко меняющейся среде. Как правило, менеджмент обладает самым значительным стажем работы в своей организации, поэтому перед ним ставится задача гарантировать последовательность, преемственность организационной политики и текущих процедур. В связи с этим менеджеры выступают в качестве защитников прецедента, прошлого опыта, и того, «как всегда было».

Какими бы ни были причины, ясно, что организация осыпает наградами тех, кто склонен к безопасной игре и сохранению статус-кво, практически ничего не обещая тому, кто готов рисковать и возглавить процесс перемен, причем это касается и менеджмента, и рядового персонала.

По целому ряду причин менеджмент как система тяготеет к тому, чтобы узаконить сложившееся положение, придать ему статус обычая, в то время как управление на основе лидерства связано, как

правило, с более или менее регулярными преобразованиями. Чем продолжительнее стаж менеджера в данной организации, тем более он будет склонен отождествлять себя со «своей» компанией. У менеджера создается ложное впечатление о том, что организация является продолжением его личности, создается ощущение, что организация как бы берет под крыло, покровительствует его личному статусу, личному влиянию и собственному бессмертию. Менеджеры принимают ту иллюзию, что они лично столь же влиятельны, успешны и бессмертны, как и их организации.

Однако каким бы влиянием и уважением ни пользовалась организация, какой бы непоколебимой она ни казалась, перемены столь же неотвратимы, как и смерть. Представление о том, что сущность организации распространяется на ее сотрудников, стимулирует на изобретение бесчисленных способов оказать сопротивление или сбить с прямого пути те перемены, которые воспринимаются как попытка разрушить сложившийся образ.

Менеджер теряет способность замечать едва уловимые изменения в окружающем мире, угрозы выживаемости организации, новые пути обслуживания потребителей, нетрадиционные рыночные ниши, альтернативные способы и системы дистрибуции, перспективные методы производства, рост конкуренции в глобальном масштабе. Быть лидером — значит осознавать, что собственная личность — это частное дело, не имеющее никакого отношения к организации, осознавать, что заранее прогнозировать результат невозможно, а безопасной работы не бывает.

Для существования иерархической системы необходимы ориентированные на карьеру менеджеры, которые будут лавировать по сужающейся кверху служебной лестнице, все агрессивнее расталкивая своих оппонентов. По этой причине наиболее ценными навыками в карьере менеджера становятся подковерные игры, дипломатические ухищрения и осторожность, а не проявление воли, способность повести за собой и готовность взять на себя ответственность.

Как только организация начинает последовательно упрощать структуру управления и формировать самоуправляемые команды, менеджеры становятся лидерами, выполняя координирующие функции, существенно упрощая задачу реализации текущих проектов. Продвижение зависит от лидерских качеств и направлено по горизонтали.

Внутриорганизационные распри являются неизбежным результатом деления компании на обособленные конкурирующие подразделения, управляемые в соответствии с внутренними интересами. Последующие стычки подавляют творческое мышление, готовность к разумному риску, восприимчивость к новому. При этом менеджер тратит львиную долю своей энергии на то, чтобы отстоять свое место, оградить от посягательств границы своего влияния, потопить соперника, подавить инициативу снизу.

К сожалению, в иерархических организациях признаки поведения, удушающего способность принимать новое, являются фактом повседневной деятельности, в то время как менеджеры, перенявшие соответствующие поведенческие модели, нередко получают определенные выгоды. Чтобы перейти к принципам самоуправления, можно ликвидировать среднее управленческое звено как институт, или назначения управленцев на роль лидеров команд, или команда может избрать лидера из собственных рядов путем голосования. Последнее будет, скорее всего, наиболее эффективным и логичным решением.

Глава 7. Ломаю оковы иерархии, бюрократии и автократии

Организационная иерархия обязана своим происхождением тому предположению, что необходимо контролировать процесс труда, что, если менеджеры не будут использовать свое влияние и статус, чтобы принудить персонал к исполнению своих обязанностей, работа не будет выполнена. Если мы хотим создать подвижную, творческую, отвечающую потребностям организации, нам необходимо упрощать, сворачивать организационную иерархию, поддерживая естественную организационную структуру, сложившуюся на основе естественного лидерства и профессиональных навыков.

Глава 8. Куда мы идем?

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. 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. 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 — пытливость, знание, понимание.
7. Эстетическая потребность — потребность в красоте, порядке, симметрии, системности, структурности.

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.

Эволюцию организации труда можно интерпретировать в контексте психологической теории Маслоу:

1. Работа как выживание.
2. Работа как признак общественного положения.
3. Работа как ремесло.
4. Работа как товар.
5. Работа как информация
6. Работа как общественный вклад.
7. Работа как акт самовыражения.
8. Работа как искусство.

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. 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.

Работу также можно рассматривать как совокупность четырех функций: работа как деятельность имеет результатом товар или услугу; работа как процесс; работа как отношения; работа как способ самовыражения. Система менеджмента представляется оптимальной для организации деятельности и процессов, однако она дает сбои, когда речь заходит об отношениях, личных взглядах, ценностях и самовыражении.

Последние несколько веков характеризовались медленным, но непрерывным, постепенно набирающим силу движением государственного устройства и общества к демократии. Под демократией мы подразумеваем принцип самоуправления, в классической интерпретации Линкольна — правительство из народа, для народа и при народе. 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.

Мы установили семь ключевых стратегий, позволяющих трансформировать организацию, основанную на принципах иерархии, бюрократии и автократии, в самоуправляемую

демократическую организацию, которая обеспечивает максимальную кооперацию. Они будут подробно изучены во второй части книги. 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. Мы предлагаем лишь нашу точку зрения, не претендуя на статус наставлений, окончательных выводов или увещеваний.

Часть вторая. ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ПО ВНЕДРЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕМОКРАТИИ

Глава 9. Сформируйте содержание ценностей, вопросов этики и целостности

В основном мне хотелось бы поговорить о «философии менеджмента». Я убежден, что полноценное лидерство в производственной сфере более всего зависит от... того, как менеджер думает о людях. Честны ли люди по своей природе? Можно ли их научить быть честными? Действительно ли люди готовы и хотят брать на себя ответственность при определенных условиях, или вам нужно перебороть их и заставить это сделать? Склонны ли люди в целом нарушать правила независимо от их сути, или, может, они готовы добровольно жить в полном согласии с правилами? Некоторая предубежденность в отношении подобных вещей и составляет философию, которая положена в основу работы менеджера.

Дуглас Мак-Грегор

Подтверждая свою приверженность ценностям, этическим нормам и принципам единения, организация укрепляет свою целостность даже в том случае, если это противоречит собственной сиюминутной экономической выгоде. Выбирая противоположный путь, организация обрекает себя на разложение. Организация может поощрять приверженность либо к тому подходу, где инструкция приобретает статус высшей ценности, либо к принципам, где движущей силой будет ценностная, нравственная основа.

Ценности строятся на реальных альтернативах и рассмотрении последствий выбора между этими альтернативами. Стимулируя персонал на воплощение ценностей в повседневную деятельность, организация накапливает *нравственный капитал*, при этом крайне важно пройти путь от декларирования к пониманию и от понимания к поведенческим моделям, построенным на ценностных ориентирах (это еще один вид неявного капитала; подробнее см. [Интеллектуальный капитал: наличие, структура и оценка](#)).

Еще в древние времена Аристотель очень точно подметил, что этика проверяется на деле тогда, когда она противоречит личным интересам. Большинство менеджеров исходят в своей деятельности из того, что есть единственная организационная ценность, которой должен придерживаться каждый сотрудник, а именно финансовый успех. Когда финансовые результаты становятся единственной признаваемой ценностью, этика сильно страдает.

Когда речь идет о коммуникациях, связанных с ценностными ориентирами, больше внимания следует уделять делам, а не словам. Философ Людвиг Витгенштейн написал, что «ценности невозможно выразить», подразумевая, что нельзя найти полную и ясную формулировку. Отсюда он сделал вывод, что ценности нужно прожить, прочувствовать, их нельзя просто разделять. Когда организация объявляет о том, что она ценит готовность брать на себя риски, но при этом сурово карает за допущенные ошибки, она поступает крайне лицемерно, порождает расхождение во взглядах, замешательство, цинизм и крайнюю осмотрительность.

Большинство менеджеров в ответ на концепцию, гласящую, что персоналу необходимо выработать собственные ценности, немедленно задается вопросом, что будет, если все так и поступят. Однако при этом стоит представить, что будет, если, напротив, никто не захочет этого делать. Разрешая людям следовать собственным ценностям, мы обеспечиваем развитие таких организационных характеристик, как многообразие, автономность, использование творческого потенциала, гибкость и уважение личности, не свойственные типичным управленческим решениям.

Ценность, которая воплощает в себе то, что мы хотим, или то, что нам необходимо, перестает быть для нас ценностью после того, как мы все же уверимся в ее осуществимости или уже реализуем. Это значит, что отчасти ценность определяется невозможностью ее 100%-ной реализации. То есть ценность определяется ее скрытой способностью стимулировать обучение и рост.

Каждый человек и каждая организация должны найти для себя золотую середину, которая не предполагает ни морального релятивизма (или морального попустительства), ни морального империализма (морального диктата), избежав таким образом и необоснованного оправдания, и дискредитации, подавления той системы ценностей, которая не вполне соответствует вашей. Неадекватное отношение к ценностям способствует формированию забюрократизированных иерархических структур.

Любая организация хотела бы знать, как сохранить ценности и передать их последующим поколениям. Направленные на достижение этой цели усилия проваливаются по следующим причинам:

- Происходит приспособление ценностей к определенным потребностям и обстоятельствам, из-за чего теряется их универсальность.
- Ценности приобретают статус института, из-за чего теряется их дух.
- Ценности становятся ритуалом, ввиду чего сам ритуал заслоняет причину его возникновения.
- Ценности идеализируются, становятся оторванными от текущей действительности.
- Ценности превращаются в догму, теряя свою парадоксальную, экзистенциальную, не подлежащую жесткому детерминированию основу.
- Ценности навязываются, вызывая тем самым пассивное или активное их неприятие.

В связи с этим мы считаем, что нельзя поддерживать жизнеспособность ценностей и передавать их в неизменном виде, но зато их можно проживать и обеспечить адекватными коммуникациями.

Глава 10. Формирование живой, развивающейся сети сообществ

Мыслитель Томас Кун писал в своей работе [Структура научных революций](#), что научные парадигмы не могут меняться сами по себе; стимулом для их изменения служат накапливаемые проблемы, дисфункции, конфликты и аномалии, необъяснимые с помощью старой парадигмы, как бы выпадающие из нее. В контексте парадигмы менеджмента, построенной на принципах иерархии, бюрократии и автократии, аномальным явлением выглядит колоссальный успех использования принципов сотрудничества, командной работы, демократии.

Для осмысления этих фактов нам важно построить новую парадигму организационного устройства, рассмотреть организационную структуру под иным углом. Одномерная, иерархическая организация неспособна успешно выполнять задачу удовлетворения высших человеческих потребностей. Поэтому необходимы многомерные организации нового типа, широко использующие гетероструктуры.

Любое, даже незначительное движение от парадигмы менеджмента к парадигме самоуправления может коренным образом изменить нашу жизнь во всех ее проявлениях. Чтобы лучше представить себе различия этих двух парадигм, рассмотрим рис. 2.

Управляемая организация	Самоуправляемая организация
Контекст — личная заинтересованность	Контекст — ценности, этика, целостность
Жесткое деление, когда каждый департамент «варится в собственном соку»	Стратегическая интеграция
Зависимость	Независимость
Иерархическая власть	Наделение полномочиями команд
Подчинение, субординация	«Подвергая все сомнению»
Внутренняя конкуренция	Механизм сотрудничества
Лидер назначается сверху	Лидер избирается снизу
Акцент на жесткий контроль	Акцент на обучение
Жесткость, закостенелость, реакция	Подвижность, чрезвычайная активность
Менеджер думает; персонал исполняет	Персонал и думает, и делает
Сопротивление переменам	Основное предназначение — непрерывная модернизация
Замкнутая система коммуникаций ограниченного доступа, используемая в личных интересах	Честные, открытые коммуникации
Мотивация — прибыль	Мотивация — творческий процесс
Спихивание ответственности	Решение проблемы
Жесткая регламентация ролей и зон ответственности	Множественность ролей и зон ответственности
Главное — уклониться от конфликта	Главное — разобраться в конфликте
Оценка сверху вниз (по принципу «высоко сижу — далеко гляжу»)	Всесторонняя оценка (принцип — 360°)
Главное — это дисциплина	Главное — это улучшение
Нанимает менеджер	Нанимает команда
Односторонние, единоличные решения	Решения в результате консенсуса
Невидимые, затаенные ожидания	Рассмотренные, обсужденные ожидания
Сливки снимает кто-то один	Адекватная оценка частного вклада и работы команды

Рис. 2. Изменение парадигмы

Новая парадигма организационной структуры способствует формированию демократических, самоуправляемых команд, участники которых объединены общими интересами и целями. Сами эти команды объединяются в подвижные, эволюционирующие структуры, которые мы назвали сетью сообществ, формирующей нечто вроде соединительной ткани, которая представляет собой неформальные, взаимодействующие между собой центры самоуправления, демократического принятия решений и сотрудничества (см. также [Фритьюф Капра. Скрытые связи](#)).

Драматург Генрик Ибсен писал: «Общность людей — как экипаж корабля; каждый должен быть готов встать у штурвала». Для организации это высказывание будет означать то, что тот, кто находится ближе всех к конкретной проблеме, должен обладать способностью оценить ситуацию и принять решение.

В основе большинства изменений лежат инновационные, стремительно развивающиеся технологии. Посредством компьютерных приложений реализуются связи, которые позволяют организации получать и заполнять заказы, выставять счета, участвовать в производстве по принципу «точно в срок», развивать онлайн-продажи, автоматизировать систему взаиморасчетов.

Выбирая между централизацией и децентрализацией, авторы «Организации без границ» — Ашкенаси, Ульрих, Джиг и Керр — предложили интересную модель (рис. 3), чтобы проиллюстрировать, какие функции должны быть централизованы, а какие — распределены по местам, указав таким образом их местоположение в организации.



Рис. 3. Размещение функций

Когда организационные культуры, отдельные сотрудники с различным опытом или команды с узкой специализацией сливаются в более крупные подразделения, можно рассчитывать на пять возможных исходов:

1. Покорение (подавление различий).
2. Захват, расхищение (присвоение различий).
3. Сплав (исчезновение различий).
4. Сосуществование (сохранение различий).
5. Сотрудничество (использование синергетического потенциала различий).

Перед демократическими организациями стоит сложная задача, состоящая в том, чтобы комбинировать небольшие, разные, организованные по командному принципу культуры таким образом, чтобы избежать первых четырех возможных результатов и обеспечить получение аддитивного эффекта от сотрудничества и синергии.

Глава 11. Развивая всепроникающее, связующее лидерство

Демократия как объединяющая форма самоуправления недвусмысленным образом требует от каждого участника демократического процесса как причастности к лидерству, так и готовности следовать за лидером. Демократии нужны лидеры, которые будут стоять не над теми, кого им нужно вести, а рядом с ними. Еще сотни лет назад китайский философ Лао Цзы сказал: «Чтобы возглавить людей, идите за ними».

Мы полагаем, что избранные лидеры скорее будут развивать организационную демократию, чем те, кому бразды правления вручила горстка инвесторов, заинтересованная лишь в скорейшей отдаче — даже в том случае, если это будет сопровождаться разрушением организации, социальными катаклизмами, разрушением окружающей среды, размещением предприятий за границей.

Демократический, связующий лидер воодушевляет, поощряет, дает силы и средства, критикует и поддерживает, принимает окончательную ответственность за совместно принимаемые решения. Лао Цзы говорил: «Лучший из всех правителей тот, кто является для своих подданных лишь тенью. Когда он сыграл свою роль и выполнил свою работу, люди скажут: "Это случилось само собой"».

Сидней Риттенберг, который длительное время играл роль лидера, полагает, что лидеру, который намерен играть роль связующего звена, необходимо обладать рядом уникальных навыков: «Основная роль лидера сводится к тому, чтобы сосредоточенно выслушивать потребителей и персонал, общественное мнение и дать им высказываться свободно. Это основа любых лидерских амбиций и политики. Крайне важно, чтобы лидеру удавалось сохранять позицию сдержанности, которая, являясь признаком высшего класса, позволяет держать нос по ветру, уши — открытыми, мозг — в полной готовности воспринимать новый опыт и впитывать здравые суждения. Надменность

бюрократии, которая является неотъемлемой чертой классической системы управления, представляет собой существенную угрозу для обучения, накопления опыта и эффективного лидерства».

В иерархических организациях предполагается, что персонал, приступая к работе, должен оставлять свои эмоции за дверью. В демократической организации эмоции, проявляемые по существу, конструктивно и ответственно, напротив, принимаются и признаются. Применение навыка эмоционального мышления на практике позволяет лидеру совершить в организации коренные преобразования, придав институту лидерства черты человечности и подлинности, даже внося в трудовую деятельность такие понятия, как сострадание, сочувствие (подробнее см. [Дэниел Гоулман. Эмоциональное лидерство](#)).

Писатель и ученый, исследующий теорию организационного устройства, Питер Сенге заметил, что «всякому известно, что работа никогда не делается по правилам; чтобы ее сделать, нужна система неформальных связей» (подробнее см. [Питер Сенге. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации](#)).

Проблема обучения лидерским навыкам состоит в том, что, по саркастическому замечанию Оскара Уайльда, «всему, чему действительно стоит учиться, научить невозможно». В то время как бюрократическая организация стремится к унификации, поскольку кажется, что в этих условиях организация становится предсказуемой и лучше поддается контролю, демократическая организация стремится к многообразию, поскольку это обещает инновационное развитие и приводит к неожиданным результатам, стимулирует обучение организации.

Лидерство представляет собой многогранный, неоднозначно определяемый навык, который присущ каждому из нас.

Между следующими методами улучшения лидерских качеств есть принципиальные различия:

- Лекция сопровождается механическим запоминанием, упоминанием голых фактов, способствует накоплению знаний и информации.
- Тренинг характеризуется обсуждением в группах, способствует росту технической компетентности и профессиональной уверенности.
- Просвещение связано с выявлением идей, имеет результаты в обучении и понимании.
- Развитие связано с открытием, самоанализом, сопровождается диалогом, имеет результатом формирование целостности, раскрепощенности, здравого смысла.

Последовательный переход от одной формы обучения к другой смещает центр нашего внимания от знания к действию, потом к пониманию и к «проживанию», к включению знаний в нашу суть.

По мере того как работники приобретают определенные навыки самоорганизации и становятся лидерами, начинает проявляться неуклонная тенденция роста синергии, радости от труда, удовлетворения и даже артистизма. Социолог Михай Чиксентмихайи описывает в своей книге [Поток: психология оптимального опыта](#), как сочетание интересной, немонотонной, творческой работы, накопления опыта и удовлетворения личностных потребностей образует «оптимальный опыт» или «поток».

Однако в любой момент может произойти то, что объем знаний персонала окажется больше, чем это необходимо для решения стоящих перед ним задач, в результате чего воцаряются уныние и скука. Нельзя также исключать ситуацию, что имеющиеся навыки будут неадекватны поставленным задачам, поэтому персонал будет испытывать нервозность и беспокойство. О потоке (рис. 4) можно говорить тогда, когда квалификация персонала будет примерно сопоставима с вызовами, задачами, поставленными перед персоналом. Если персонал впадает в состояние стагнации и скуки, лидер должен повысить степень вызова; когда сотрудники, наоборот, испытывают дискомфорт, связанный с нехваткой знаний и умений, лидер должен всячески способствовать их развитию.

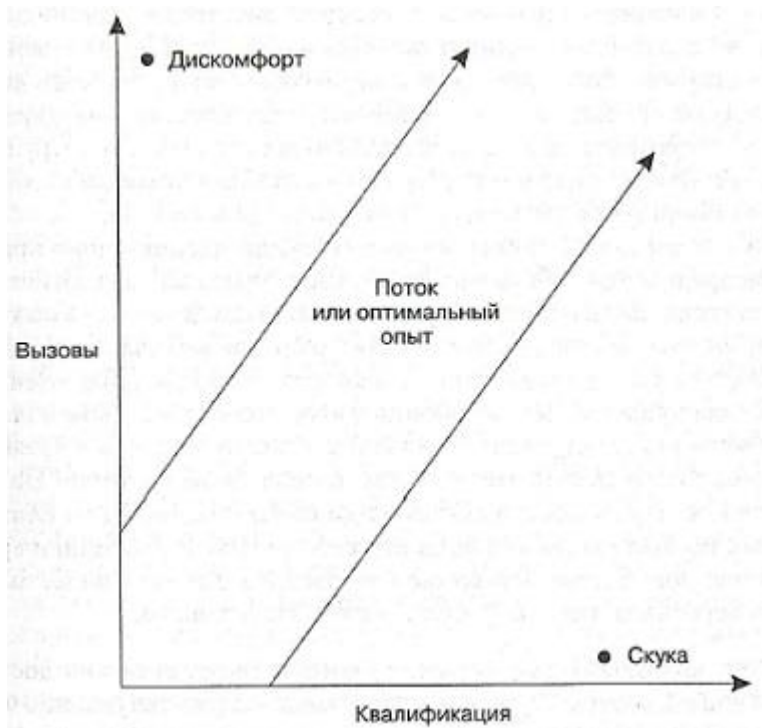


Рис. 4. Поток или оптимальный опыт

Глава 12. Формирование инновационных самоорганизующихся команд

Команды образуют фундаментальную основу взаимосвязанных действий, на которых зиждется любая демократическая, самоуправляемая организация. Команда — это то самое место, где ценности преобразуются в конкретные дела. Это ключевой элемент, основа жизнеспособности сети сообществ. Благодаря командам внутренние и внешние клиенты получают более доступный, своевременный сервис более высокого качества.

Команды пользуются механизмом консенсуса. Диспуты, сопровождающие процедуру достижения консенсуса, скорее всего, не будут отягощены такими неблагоприятными моментами, как переход на личности, поляризация, страх, глухая оборона, недоверие. Напротив, разногласия и позиции оппонентов могут в процессе диалога превратиться в основу альтернативной перспективы, творческого, нетривиального решения, выражения парадокса, вызова, углубленного исследования.

Вот 10 областей, решения в которых вполне по силам командам: найме на работу, распределение рабочих заданий, оценка работы и корректировка процесса ее исполнения, отбор лидеров, процедуры и критерии выдвижения, кому и в какой области повышать квалификацию, разработка правил, разрешение конфликтов, установление размера компенсаций, распределение прибыли и убытков.

Для успешной командной работы важно иметь определенные способности: к самоорганизации, к коммуникациям, к лидерству, отвечать за свои действия, сохранять многообразие, поддерживать обратную связь и выносить адекватную оценку, к стратегическому планированию, организовать результативное собрание, разрешать конфликты.

Глава 13. Реализация открытых процессов на основе сотрудничества

Всем нам хорошо известно, какое колоссальное влияние оказывает занимаемая нами позиция на качество нашей жизни и характер наших отношений с окружающими. Изменение собственной позиции не только влияет на то, как мы воспринимаем и ощущаем жизнь, позиция меняет нашу суть, нас самих и то, как к нам будут относиться другие.

Нередко задаче улучшения процессов отводится второстепенная роль, тогда как на самом деле ее значение трудно переоценить, поскольку организационные структуры и системы подспудно формируются именно процессами.

Иерархия, бюрократия и автократия опираются на процессы противостояния, например, борьбу за ресурсы и принятие решений наверху; на процедуры контроля, включающие, например, ограничение доступа к информации и знаниям; процессы доминирования, например,

информирование об отношениях в соответствии с иерархическими предписаниями, процессы сдержек и противовесов, например, полномочия нанимать, увольнять, устанавливать нормы дисциплины.

Организации, исповедующие принципы демократии, самоуправления и гетероструктур, напротив, строятся на процессах сотрудничества, воплощаемых в командной работе и развитии сети сообществ; процессах обучения, как, например, обратная связь и диалог; процессах делегирования полномочий, как, например, стимулирование участия в стратегическом планировании; процессах-отношениях, например «мозговой штурм» в группе, 360° — круговая обратная связь, диалог, ритуал, празднование; процессах формирования консенсуса, примером которых служат процессы выработки решения в команде, согласования, посредничества.

Чтобы улучшить процесс, мы не располагаем иной возможностью, кроме как описать схему процесса и проанализировать каждый его шаг, понять суть процесса в целом, выявить избыточные элементы и установить кратчайшее расстояние до цели. Схема процессов может составляться в контексте видения, миссии или ценностей, что позволяет установить то, насколько процесс действует в интересах потребителя, персонала и организации и в какой мере он поддерживает те поведенческие модели, которые согласуются с этикой и целостностью (подробнее см. [Свод знаний по управлению бизнес-процессами](#)).

Теоретик менеджмента Генри Минцберг в своей классической статье «Расцвет и падение стратегического планирования» приводит целый ряд применяемых в отношении стратегического планирования заблуждений:

- Предсказуемость (представление о том, что вам известно то, как будет на самом деле).
- Редукционизм (представление о том, что любой сложный феномен можно разбить на множество простых, элементарных частиц).
- Разграничение между планированием и деланием (представление о том, что планирование может осуществляться в отсутствие реальной деятельности).
- Формализация (представление о том, что формальные процедуры могут изменить неформальные реалии).
- Конечность (представление о том, что планирование имеет начало и конец).

Уведомление	«Принято следующее решение, его нужно реализовать не позднее следующей пятницы»
Консультирование	«Прежде чем я приму окончательное решение, хотелось бы услышать ваши соображения по этому поводу»
Делегирование	«Решать вам»
Голосование	«Пусть решает большинство»
Консенсус	«Я подчиняюсь решению группы, выработанному в результате консенсуса, рассчитывая на то, что в этом решении будут учтены наиболее значимые для меня интересы»
Единодушие	«Мы должны достигнуть полного согласия, чтобы реализовать данное решение»

Рис. 5. Основополагающие методы принятия решений

По мере того как группа будет двигаться от метода уведомления к методу установления полного единодушия, возрастает не только (сплоченность группы и ответственность за принимаемое решение, но и время, затрачиваемое на его принятие.

Формирование демократичных процессов самоуправления на основе сотрудничества, которые призваны согласовать проблемы и урегулировать конфликты, основано на умении разграничивать:

- Позицию и интересы.
- Людей и проблемы.
- Проблемы и решения.
- Точки соприкосновения и расхождения.
- Будущее и прошлое.
- Эмоции и переговорный процесс.
- Процессы и суть.

- Альтернативы и выбор.
- Критерии и отбор.
- Вас самих и остальных.

Глава 14. Создание комплексных самокорректирующихся систем

В целях выживания и адаптации к изменчивым условиям окружающей среды любой успешный организм применяет комбинацию трех природных источников — порядка или самоорганизации, хаоса или конфликта, равновесия или самокоррекции. Упорядоченность и самоорганизация необходимы системе, чтобы координировать реализацию сложных функций системы, которая должна действовать бесперебойно и гладко. Элемент хаоса или конфликт нужен для того, чтобы выявить плохо работающие элементы системы и стимулировать эволюционное развитие, направленное на достижение упорядоченности более высокого уровня.Balancerующие элементы и саморегуляция призваны найти положение равновесия между стагнацией и хаосом, которые являются следствием либо избыточной зарегулированности системы, либо ее расбалансированности.

Наличие *обратной связи* является принципиально важным условием, определяющим способность принимать оперативные, стратегически выдержанные, не выпадающие из общего ряда решения, которые будут определять темп и направление изменений (подробнее см. [Обратная связь – основа поддержания и развития](#)).

Эффективной может быть методика круговой оценки (рис. 6), которая предлагает, как бы четырехмерный мгновенный снимок уровня деятельности отдельного сотрудника или команды. На основе этого снимка можно провести анализ расхождения информационного содержания данных, направляемых из разных источников, обсудив эти расхождения с отдельными сотрудниками и командами в рамках открытого процесса, возглавляемого координаторами команды или отделом кадров (подробнее см. [Уильям Бирли, Татьяна Козуб. Оценка 360°](#)).



Рис. 6. Оценка 360°

Классические управленческие структуры изобилуют хроническими, неразрешимыми конфликтами, которые являются признаком того, что система неспособна к самостоятельному реформированию и реконструкции, активно обороняя себя от любого вмешательства, предполагающего изменения.

Организациям следует видеть конфликты не как отдельные инциденты, а как составные элементы более крупного явления, к которому можно подойти с разных сторон. Мы предлагаем сместить акцент с урегулирования конфликта посредством силы на урегулирование посредством права и, далее, на урегулирование на основе интересов, которое предполагает достижение консенсуса. Целью последнего является не победа над другими, а улучшение отношений, процессов и коммуникаций, укрепление доверия.

Питер Сенге описывает процесс организационного обучения как процесс, в рамках которого опыт преобразуется в некоторые улучшения. Обучающиеся организации разрабатывают, обнаруживают и «вскармливают» специфическую практику обучения на местах (подробнее см. [Питер Сенге. Пятая](#)

[дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации](#)). Демократические организации делают принцип обучения на протяжении всей жизни неотъемлемой частью своей повседневной деятельности, поощряя стремление персонала участвовать в осмыслении текущей практики и рассматривать себя как искателей, экспериментаторов, учеников.

Глава 15. Стратегическая интеграция; изменение самого способа реализации изменений

Основные положения, используемые иерархической организацией в отношении перемен, сводятся к тому, что переменами необходимо управлять сверху, что любые перемены априори означают прогресс и модернизацию системы. Тем не менее верхушка управления находится на некотором удалении, как от проблем, решение которых настоятельно требует внесения изменений, так и от процесса осуществления этих изменений, в результате чего можно легко пойти по неверному пути. Управляемые сверху изменения практически наверняка означают пониженный интерес или погруженность в этот процесс, отсутствие творческого подхода и энтузиазма, часто ими обуславливается то, что организация будет отброшена назад. Управление переменами сверху никак не способствует тому, чтобы конкретные исполнители брали на себя личную ответственность за этот процесс.

Анализ опыта изменений, предпринятых крупными корпорациями, дает основания сделать в отношении планирования процесса изменений следующие выводы:

- Перемены всегда вызывают чувство незащищенности, страха и потери, которое нужно выявить и преодолеть.
- Люди сопротивляются переменам, поскольку либо они не ощущают в них необходимости, либо их не выслушали или проигнорировали сделанные ими замечания.
- Никто не хочет, чтобы кто-то его менял, однако каждый стремится к обучению, росту, повышению эффективности.
- Сопротивление растет тогда, когда люди не знают, куда приведут осуществляемые перемены, или, когда цели выработаны в узком кругу или они просто размыты.
- Полная вовлеченность и способность делать выбор работает на процесс перемен, определяя успех большинства пилотных проектов и провал большинства шаблонных решений.

Глава 16. Следствия становления организационной демократии

Как заметил писатель Аптон Синклер: «Очень сложно заставить человека что-то понять, если его зарплата прямо зависит от непонимания этой вещи».

Глобализация представляет собой процесс экономической экспансии, призванной уничтожить практически любые препятствия на пути конкурентного экономического обмена. На практике это сводится к неконтролируемому стремлению наращивать производство, сокращать расходы на оплату труда и защиту окружающей среды, пренебрегать социальными программами и другими нужными вещами, которые не могут обеспечить увеличение прибыли.

Чтобы противостоять этой разрушительной силе, перед нами стоит насущная потребность создать в глобальном же масштабе такие, новые формы экономической организации, которые были бы одновременно основаны на ценностях и на производственной эффективности и могли бы производить высококачественные, конкурентоспособные товары и услуги, не разрушая окружающей среды, не принижая ценность человеческой жизни, не уродуя местные, самобытные культуры (см. также [Роберт Дж. Эклз. Революция в корпоративной отчетности](#), раздел Что по-настоящему важно?).