

Механистическая парадигма: следствия

Попробуем поставить такой вопрос: что же самое главное отличает парадигму механистическую от системной? Наверное, это представление об элементах, из которых состоят машины и социальные системы. В рамках машинного мировоззрения взаимодействующие элементы *пассивны*. Когда в таких координатах рассматривается социальная организация, то на ее элементы — т.е. на людей — транслируются представления об их пассивности, готовности считать себя исполнителями, жаждущими указаний. В голове человека, мыслящего машинными категориями, люди воспринимаются как пассивные субъекты со всеми вытекающими следствиями: им нужно ставить цели, создавать условия, их нужно мотивировать, контролировать, поощрять и наказывать. В системном видении мира, наоборот, человек обладает активностью, волей, имеет собственные цели, а возможность их достижения — свободу — считает базовой ценностью.

Любому управленческому решению или действию предшествуют те или иные предположения относительно человеческой природы и человеческого поведения, являющиеся ключевым моментом, определяющим индивидуальный стиль руководства конкретного менеджера.

Д. Макгрегор

Какие модели человека как работника явно или неявно используются руководителями предприятий для управления персоналом и его мотивации? Отвечая на этот вопрос, американский социальный психолог Д. Макгрегор в классическом труде с выразительным названием «The Human Side of Enterprise» («Человеческая сторона предприятия»), вышедшем в 1960 году, предложил две крайние точки зрения на работника с условными названиями теория X и теория Y. Краткое описание этих полярных представлений представлено на рис. 9.5.

Теория X	Теория Y
Средний человек:	Средний человек:
Инертен	Активно работать для него так же естественно, как играть и отдыхать
Не любит работать	Внешний контроль и угроза наказания дают обратный эффект
Избегает ответственности	Вознаграждением является само достижение цели
Не честолобив	Готов принимать ответственность
Стремится к безопасности	Изобретателен, активен, творчески мыслит
Не может работать без руководства	
Основной стимул — страх понижения или увольнения	
Работает за зарплату и статус	

Рис. 9.5. Модели человека как объекта управления и мотивации по Д. Макгрегору

Понятно, что взгляд на работников по теории X соответствует административно-бюрократическому построению организации. Менеджмент в этом случае исходит из соображений, что персонал, в сущности, не любит свою работу, намеренно избегает ответственности, не интересуется ничем, кроме зарплаты и безопасных условий труда. Такое понимание человека естественным образом оправдывает необходимость авторитарного стиля управления, иерархии и давления на подчиненных.

Если внимательно присмотреться к окружающим нас организациям, то можно увидеть, что практически все они построены по принципам иерархии и бюрократии. Руководители и сотрудники, как правило, в своей деятельности базируются на господствующем, общепринятом, самоочевидном, «сидящим

в генах» представлении о бизнесе и менеджменте. В основе такого представления — функционально-иерархическая, бюрократическая модель организации, предприятия, фирмы. «Машинная» модель соответствовала уровню развития цивилизации, ее производительных сил где-то до середины XX в. Основными факторами производства служили труд, земля и капитал, а в структуре труда основное место занимал физический и неквалифицированный труд. В этих условиях было, пусть негуманно, но экономически оправданно рассматривать людей как ресурс, рабочую силу, как машины или придаток к ним.

Однако за последний век мир кардинально изменился. Развитие фундаментальных и прикладных наук, транспорта и связи, усиление конкуренции, глобализация рынков, возрастание скорости изменений, их непредсказуемость, быстрый рост сложности и взаимозависимости геополитических процессов существенно изменили все сферы человеческой деятельности, в том числе и бизнеса. Многократно выросли масштабы последствий принимаемых решений и действий. На смену труду, земле и капиталу пришли другие ключевые факторы производства: знания, информация, технологии. По оценкам специалистов, сегодня в бухгалтерском балансе фирмы отражены не более 10–30% ее активов. Это классические активы: основные средства, запасы, дебиторы, денежные средства. Но основную долю активов составляет так называемый интеллектуальный капитал, состоящий из трех частей (см. табл. 9.1).

Таблица 9.1

Структура интеллектуального капитала

Человеческий капитал	Капитал заинтересованных лиц	Структурный капитал
Знания, умения, новаторский потенциал сотрудников	Каналы реализации, связи с партнерами, лояльность потребителей и акционеров	Стратегия, мировоззрение, корпоративная культура, ценности, инновации, технологии, информационные системы

Интеллектуальный капитал практически не отражен в балансе предприятия, хотя он составляет 70–90% всех активов — источников прибыли и повышения стоимости компании. Поскольку он количественно не измерим и неосязаем, он ускользает из-под контроля руководителей. Они уделяют непропорционально мало внимания людям, чьи личностные ценности, знания, умения, профессиональный опыт являются подлинным источником конкурентоспособности компании. Разницу между характеристиками традиционных и современных организаций анализирует М. Кирнэн [34] (см. табл. 9.2).

Таблица 9.2

Сравнительный анализ традиционных и современных организаций

Черты традиционных организаций	Черты организаций XXI в.
Стабильность и предсказуемость	Прерывистость изменений, постоянное совершенствование
Размер и масштаб	Скорость и быстрота реакции
Контроль и руководство «сверху вниз»	Организационная демократия, равные возможности, лидерство
Организационная неподвижность	Проектная, командная работа, гибкость структуры
Контроль при помощи правил и иерархии	Контроль через систему ценностей
Информация тщательно охраняется	Информация общедоступна
Стремление к определенности	Терпимость к неоднозначности
Боязнь риска, инициатива не поддерживается	Активность, предприимчивость, поощрение инициативы
Акцент на продукт, на внутреннюю организацию	Акцент на потребителя, на конкурентную среду
Относительно устойчивый уровень конкуренции	Гиперконкуренция, необходимость постоянно подтверждать свое превосходство
Борьба за существующие рынки	Создание рынков

Бюрократический тип организации сыграл в истории человечества свою прогрессивную роль. В каких-то областях, вероятно, он нужен и сегодня. Но в целом, безусловно, механистическая модель компании, которая была для своего

времени прогрессивной, сегодня становится тормозом развития, источником низкой эффективности, причиной нерационального использования ресурсов.

Критика бюрократических моделей организации — очень популярная, если не основная, тема бизнес-литературы последних десятилетий. Часто такая критика выступает отправной точкой при изложении альтернативных взглядов на бизнес. Многообразна сатира на генетические, родовые недостатки бюрократической модели: законы Мерфи, принцип Питера, законы Паркинсона, офисные комиксы Скотта Адамса, телесериал «Офис». Менее известны *f-LAWS* (*laws as flaws*, «бракованные» законы) Рассела Акоффа — более сотни наблюдений о внешне незаметных пороках администрирования. Вот, например, один из них [100]: «Не существует ничего, что менеджер хочет сделать и что образованные подчиненные не могут отменить. Суть этого закона в следующем: чем больше руководители используют *власти над* образованными подчиненными, тем меньше их *фактической* заставить таких подчиненных делать то, что нужно. *Власть над* — это возможность поощрять или наказывать подчиненных за удовлетворение или неудовлетворение ожиданий босса. *Власть фактическая* проявляется как возможность добиться от подчиненных добровольного выполнения того, что хочет босс. Таким образом, конечным источником власти над выступает физическое или экономическое принуждение, а конечным источником власти фактической является интеллект. Эффективность *власти над* уменьшается по мере увеличения образовательного уровня подчиненных. Она становится отрицательной, когда образовательный уровень подчиненных поднимается выше образовательного уровня начальства. Применение власти необходимо там, где работники не знают, как и что делать — например, при использовании неквалифицированной рабочей силы при постройке дома. Для тех, кто знает свою работу, вмешательство власти вредит получению результата. Не следует указывать водопроводчику, как исправить течь».

Подробный и глубокий анализ родовых пороков иерархии содержится, в частности, в книге [35], в работе [71, гл. 7], в статье [109] (интернет-ресурс). Российская специфика этого

явления показана в работе [58]. Вот краткий перечень основных недостатков иерархического построения компании.

1. Функционально структурированная организация не стимулирует заинтересованность работников в конечном результате. Видение происходящего сотрудниками чаще всего не выходит за рамки подразделений, в которых они работают, они не ориентированы на целевые задачи предприятия и тем более на удовлетворение клиента — зачастую они его просто не видят.

Из всего этого проистекает осознание неизбежного факта: мы не можем успешно принуждать людей работать на поставленные руководством цели. Древняя концепция, согласно которой люди работают, только если их принуждают к тому угрозы, страх или замаскированные методы патернализма, за последнюю четверть века страдала от затяжной и неисцелимой болезни.

Д. Макгрегор

2. Большая часть реальных рабочих процессов на предприятии включает множество функций, т.е. выходит за рамки отдельных подразделений. Однако в функционально ориентированных структурах обмен информацией между различными подразделениями чрезмерно усложнен из-за ее вертикальной иерархичности, что приводит к большим накладным расходам, неоправданно длительным срокам выработки управленческих решений. Снижается скорость реакции на изменения внешней среды.

Переход от героической модели всезнающего и могущественного руководителя к модели, объединяющей открытых и восприимчивых ко всему новому людей, которые не боятся задавать вопросы и учатся на ошибках, — это самое трудное из всех возможных преобразований. Героические руководители видят в окружающих людях лишь исполнителей их приказов. В саду, за которым следит руководитель, считающий, что он один знает все ответы, созревают безразличие и еще более уродливые плоды.

С. Финкельштейн

3. Постановка целей, планирование и управление отделены от исполнения. «Сверху вниз» идут приказы, часто не учи-

тывающие многих обстоятельств «внизу». В результате, как показывает практика, в организациях могут не исполняться до 40% приказов и распоряжений. Это порождает отчуждение сотрудников от целей организации. Интеллектуальный потенциал работников, их знания и инициатива используются лишь в малой степени. Обратная связь от исполнителей к руководителям становится явно неполноценной.

4. Фактически реальная деятельность, приносящая добавленную стоимость, не осуществляется изолированными элементами функциональной иерархии, а пронизывает предприятие в виде совокупности процессов. То есть главное в организации — процессы создания продукции и оказания услуг — плохо просматривается из-за того, что деятельность организации оценивается совсем в других координатах. В результате оказывается, что до 40% работ выполняются вхолостую. В жизненном цикле производства добавленная стоимость создается в течение 10% времени.

Закон Чизхолма: «Любые указания люди понимают иначе, чем тот, кто их дает». Следствие из закона Чизхолма: «Даже если ваше объяснение настолько ясно, что исключает всякое неверное толкование, все равно поймут неправильно».

Русское дополнение к закону Чизхолма: «Мат — единственный язык, указания на котором понимаются без искажений».

5. В иерархической структуре предполагается, что наиболее важным потребителем всего, что делается, является непосредственный начальник. На самом деле наиболее важным потребителем должен быть тот, кто принимает результаты труда работника или группы. Как правило, это другой отдел, другой департамент. Получается, что передача результатов, обмен информацией, взаимовлияние и взаимосвязи различного вида осуществляются в этом случае непрямым и неэффективным образом. Причина этого в том, что вертикальная «шахтная» структура сопротивляется выстраиванию горизонтальных связей. Те, кто должен быть реальным внутренним потребителем, на самом деле изолированы друг от друга, независимо от того, далеки ли они в чисто физическом смысле.

6. Основные цели работников в иерархии — личная безопасность, самосохранение в системе, удовлетворение требованиям начальника, карьерное продвижение. Эти цели, как правило, не совпадают с целями компании в развитии, обновлении, удовлетворении клиентов по наивысшим стандартам качества, повышении эффективности бизнес-процессов. Способом карьерного выживания становится подавление инакомыслия, творческой инициативы подчиненных. Бюрократия, как правило, выступает незаметным, но активным противником изменений. Информация при движении «наверх» по уровням иерархии намеренно «фильтруется» и искажается. Другое следствие общего стремления «сделать карьеру» — ухудшение морального климата, «подсигивания», конфликты и, как правило, снижение производительности.
7. Большинство мотивационных моделей в иерархической структуре неэффективны. Хотя их много и на их разработку тратятся существенные ресурсы. Причина такого положения в том, что в своей основе мотивация строится на теории X, на отношениях «надсмотрщик — раб».

В иерархической ситуации люди склонны говорить вышестоящим то, что, как они думают, те хотят услышать. Те, кто не признает этот факт, обманывают сами себя. Из-за того, что искренность бежит от власти, неосмотрительные руководители в конце концов будут окружены льстецами.

М. Кете де Врис

8. В иерархии действует механизм «отрицательного отбора». Как правило, начальник не заинтересован в продвижении лучших сотрудников, которые могут создать угрозу его служебному положению. В результате властная вертикаль вытягивает наверх не самых умных, талантливых, способных самостоятельно мыслить работников.
9. Для бюрократических организаций характерна непропорционально большая разница в привилегиях, доходах на разных ступенях иерархии. Такое положение создает колоссальное социальное расслоение, отчуждает сотрудников от руководителей, является мощным демотивирующим фактором.

Обличая, вслед за Э. Демингом, иерархическую модель, Г. Нив [53] приводит карикатуру, не требующую пояснений (рис. 9.6).

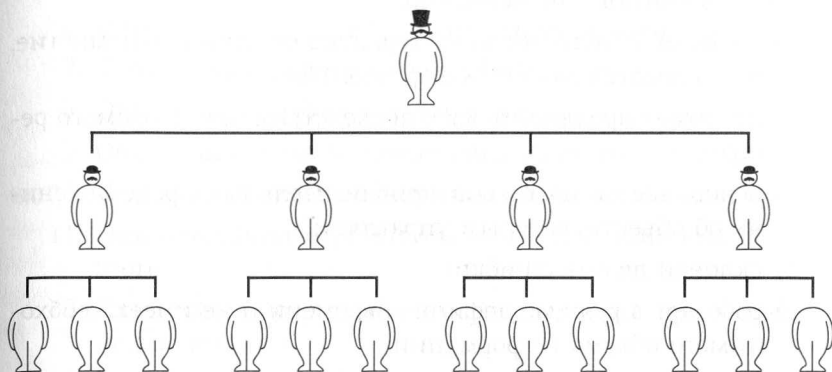


Рис. 9.6. Карикатура на иерархическое построение организации

Решения — важнейший продукт работы руководителя. Проблему принятия решений в иерархических структурах подробно изучал Г. Саймон (лауреат Нобелевской премии по экономике, 1978 г.). Им сформулирована концепция ограниченной рациональности, обосновывающая принципиальную невозможность принятия оптимальных решений административным управленцем в организации.

Смысл положений концепции может быть сформулирован в виде двух тезисов [95]:

- лицо, принимающее решение, уже в силу своей человеческой природы не способно принять оптимальное решение и в лучшем случае будет довольствоваться удовлетворительным;
- поведение человека в организации не может быть квалифицировано как рациональное или иррациональное, оно определяется как ограниченно или вынужденно рациональное.

Критикуя распространенный взгляд на менеджера как на рациональное существо, принимающее решение согласно логике, Саймон считал, что при этом делаются ошибочные допущения, например, такое: лицо, принимающее решение,