

Альтернатива механистическим представлениям

Взгляд на организацию как бюрократическую, иерархическую структуру, управляемую путем администрирования — выработка команд «сверху вниз» и контроль их исполнения, — устарел. В основе такого видения лежит отношение к человеку как к пассивному объекту управленческих воздействий, ожидающего команд для исполнения. Решения и действия менеджеров, осуществляемые в рамках такого понимания, ухудшают положение организации в окружении, особенно в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Человек, поставленный в позицию подчинения, тем меньше раскрывает для организации свой потенциал и тем менее субъективно счастлив, чем больше ограничиваются его свобода и возможности удовлетворения потребностей в самореализации, развитии, признании другими людьми. В административной структуре человек постоянно попадает в ситуацию внутреннего конфликта: зависимость от начальства по вертикали требует от него одних поступков, а интересы дела, выполнение функций по горизонтали, взаимодействие со смежниками, коллегами — других.

Виктор: Евгений, а тебе не кажется, что статус «я — просто исполнитель» является верхом вождения большинства работников?

— Ты мыслишь в рамках теории Х Макгрегора. Не забывай, что есть и теория Y.

Виктор: А какая из них правильная?

— Нет никакой правильной! Виктор, запомни: там, где есть человек, нет окончательных истин. Есть подходы, которые срабатывают в конкретном месте в конкретное время, а есть — которые не срабатывают.

Виктор: Какой же теории тогда придерживаться руководителю?

— Однозначного ответа нет. Выбор модели управления зависит от ряда факторов, в том числе от вида бизнеса, особенностей внешней среды.

Мы уже говорили, что механистическая и системная парадигмы — две крайности, оптимум находится где-то между ними. Просто в силу биологических и социальных причин наша «картина мира» сильно сдвинута в сторону административно-бюрократического понимания организаций и места человека в них. Хотелось бы, чтобы руководители понимали это и видели альтернативу.

Виктор: Я каждый день бьюсь как рыба об лед. Вне работы все сотрудники прекрасны. А как до дела — так все. Никто не рвется думать. Ты покажи — я сделаю.

Но не делает ведь, а за каждым с палкой не походишь. Контролера поставить — так он такой же исполнитель, как и контролируемые. Есть минимум «кормильцев» — на них и держимся.

— Понимаю. Но что ты хочешь? Твой «крик души» говорит о результате направленного отбора в течение многих поколений, но не о природе человека. Сотни лет предприимчивость, инициатива вырывались с корнем, выжигались каленым мечом. То, что мы наблюдаем, — нормальная адаптивная реакция на методичную работу авторитарной машины. Но у нас нет выбора. Если мы не будем сдвигаться в сторону системной парадигмы, мы можем оказаться на свалке истории. И потом, Виктор, не забывай об эффекте самоисполняющегося пророчества из гл. 5. Отношение к человеку определяет его поведение. «Скажите мне, как вы будете оценивать мою работу, и я скажу вам, как я буду работать. Если вы будете это делать нелогично, то не жалуйтесь на мое нелогичное поведение» (Э. Голддратт).

Виктор: Может, это нескромно, но я считаю, что хорошо отношусь к моим сотрудникам. По-моему, и сотрудники меня уважают. Но — не помогает.

— Станный ты. Ваш отдел «погружен» в организацию, а она, в свою очередь — часть холдинга. Вот там вырабатываются сигналы, которые принимают твои сотрудники и ведут себя соответствующим образом. Сравни, например, Северную и Южную Корею. Один народ, один менталитет. А какие разные страны и разные люди! Стартовый вопрос этой беседы мог бы задать какой-нибудь северокарекайский начальник. Интересно, согласился бы с ним его коллега из Южной Кореи?

Виктор: Мне все-таки кажется, что ты идеализируешь людей. Очень многие из них рады встроиться в авторитарную систему, угождать тем, кто выше, властвовать над теми, кто ниже, и иметь свои блага. Вспомни сказку Андерсена про голого короля.

— Что там Андерсен! Граф Бенкендорф однажды выразился гораздо жестче и определеннее: «Низость придворных всегда превосходит желания тиранов».

Согласен, что все непросто. Каким видеть мир и как в нем жить — в конечном счете каждый решает сам. Мне близка позиция Дэнниса Габора: «Я знаю о почти безграничной испорченности человека. Но я верю в способность человека к совершенствованию, потому что это единственный выбор для каждого, кто не лишен моральных принципов и чувства ответственности».

Альтернативный подход — рассматривать организацию как систему. Это означает воспринимать организацию в координатах системной методологии, а именно:

1. Соглашаться с произвольностью, субъективностью выбора элементов (людей, групп) и взаимосвязей между ними. Каждый сотрудник видит «свою» организацию.

2. Считать сотрудников — единственных активных элементов — главными действующими лицами. Признавать безусловной ценностью их свободу выбора. Сотрудник — личность, активный деятель, а не чей-то ресурс, не инструмент.
3. Осознавать важность взаимоотношений. Жизнеспособность организации определяется возможностями реализации активности сотрудников, количеством и силой взаимосвязей между ними.
4. Понимать, что границы организации условны и определяются с позиции внешнего наблюдателя исходя из его опыта, квалификации и решаемых им задач.
5. Учитывать изменчивость среды и самой организации, необходимость непрерывной адаптации, самообучения.
6. Принимать сложность, непредсказуемость, контринтуитивность внутренней динамики организации. Помнить, что все модели — ошибочны.

Виктор: Есть вопрос.

— Давай.

Виктор: Как организовать деятельность большого количества сотрудников, распределить между ними работу, не указывая, кто, что, когда и как должен делать? И как контролировать исполнение?

— Извини, Виктор, но ты продолжаешь мыслить в механистической парадигме. А мы уже перешли к системному представлению.

Виктор: Пока я предвижу только анархию и хаос. Организации создаются по чьему-то замыслу, преследуют конкретные цели, для достижения которых назначаются руководители. Где все это?

— Не все вещи создаются из какого-то центра. Например, уличные беспорядки или народный бунт возникают сами.

Виктор: Какие-то примеры у тебя неубедительные. Разрушительные.

— Хорошо. Ты веришь в бога?

Виктор: Скорее нет, чем да.

— Тогда смотри, вся живая природа появилась без какого-то внешнего Создателя. У процесса эволюции в дарвиновском смысле нет центра, который ставит цели и организует процесс их достижения.

Виктор: И все-таки. По поводу твоих шести пунктов. Вот я — пусть небольшой, но руководитель. Я читаю эти пункты и вижу, что они никак не «ложатся» на мою производственную ситуацию. Что мне с ними делать?

— Тебе предлагается некоторая модель организации. Ты волен принять ее или отвергнуть. Она ни плоха, ни хороша. Это только модель. Но она может стать твоим личным инструментом для принятия решений. Я исхожу из предположения, что эта модель точнее, адекватнее представляет твою компанию, чем административно-бюрократическая, механистическая модель. Понимаешь, мы окружены мультиразумными объектами системной природы, но пытаемся управлять ими, как механизмами или организмами. А потом искренне удивляемся, когда получаем неожиданные результаты. Мы как папуас, которому попал в руки заряженный пистолет, а он с увлечением колет им орехи.

Я надеюсь, что эти шесть пунктов, как и весь материал второй части книги, будут способствовать формированию адекватного взгляда на организацию, что позволит принимать более эффективные решения и уменьшить масштабы совершаемых ошибок. Я ответил на твой вопрос?

Виктор: Пожалуй, да... Прежде чем что-то менять, надо в этом разобраться, посмотреть с разных точек зрения. Если говорить конкретнее, то, наверное, мне надо больше общаться с подчиненными, больше прислушиваться к их мнениям.

Вот еще вопрос, можно? Я вижу в твоей логике противоречие. С одной стороны, ты резко критикуешь иерархическое, бюрократическое построение организации. И предлагаешь видеть в компании систему: группу равноправных (или равнозначных) взаимодействующих людей. С другой стороны, ты не отрицаешь наличие руководства. Но руководство автоматически означает иерархию со всеми ее пороками!

— Пора реабилитировать термин «иерархия». Первоначально он действительно отражал пирамидальную структуру власти. Однако в современном понимании иерархия лишь способ членения целого на части и организации взаимодействия частей, который оказывается удобен для каких-то целей. Альтернатива иерархии — так называемая гетерархия, где связи между элементами больше похожи на сеть. В самом иерархическом построении нет ничего плохого. В группе альпинистов, проектной команде, бригаде шабашников всегда есть руководитель, бригадир. Это обычно человек, который естественным образом выделился благодаря своим качествам, и члены группы добровольно (иногда незаметно для себя) делегировали ему некоторые функции координации и принятия окончательных решений.

Все потенциальные «минусы» иерархии проявляются, когда она наполняется авторитаризмом: давлением авторитета, властвованием, пренебрежением теми, кто ниже в управленческой пирамиде, прямым насилием. Как говорил Дуайт Эйзенхауэр, президент США, «нельзя управлять людьми с помощью подзатыльников: это нападение, а не руководство».

Виктор: Я как-то слышал выражение «милитаристский менеджмент».

— Добавляю в твою копилку еще вариант: «терминаторный менеджмент».

Виктор, давай вернемся к твоему исходному вопросу. Поскольку он очень важный, ответим на него в основном тексте.