

Управление через правила

Традиционно управление ассоциируется с указаниями, что делать подчиненным, с диспетчированием, с выдачей приказов, поручений, команд, с контролем их исполнения. Классическая «болезнь роста» организаций — когда директор бывшей маленькой фирмы, несмотря на появление отделов, департаментов, филиалов, своих заместителей, продолжает заниматься оперативным управлением и «держат все под контролем». Чем же должен заниматься руководитель, с точки зрения специалистов по управлению? Попытка ответа на этот вопрос приведена в табл. 9.3.

Таблица 9.3

Функции руководителя

Автор	Функции, роли, задачи руководителя
В. Зигерт, Л. Ланг	Руководить — значит приводить сотрудников к успеху и самореализации
Хань Фэй (III в. до н. э.)	Триединая задача управляющего: осуществлять власть, обеспечивая главенство закона; быть умелым управленцем; пребывать в состоянии показного безделья
Р. Уотермен	Хорошие менеджеры не только делают деньги, но и создают смысл существования для людей
Н. Власова	Главная функция руководителя — создание условий генерации человеческой энергии
Ли Якокка	Все управление в конечном счете сводится к стимулированию активности других людей
П. Сенге	Роль высшего руководителя заключается в создании организационного климата, благоприятствующего развитию воображения и инициативы на всех этажах управления
Ф. Фукуяма	Управлять — это значит собирать вокруг себя умных людей и выслушивать их
Т. Питерс, Р. Уотермен	Истинная роль главного руководителя состоит в том, чтобы управлять ценностными установками организации

Автор	Функции, роли, задачи руководителя
Т. Джефферсон	Все управление состоит в искусстве быть честным
А. Абеди	Реальный менеджмент — это развитие людей благодаря работе
С. Янг	Основной обязанностью руководства высшего уровня является создание системы управления
С. Никаноров	Задача высшего руководства организации — не выработка решений, а конструирование процесса выработки решений и наблюдение за его действием
С. Бир	Высшая задача управления — разработка курса дальнейшего развития фирмы
У. Беннис	Современные организации в процессе своего развития становятся федерациями, сетями, командами, временными системами, оперативными группами <i>ad hoc</i> , решетками, модулями, матрицами — чем угодно, но только не пирамидами с устаревшим типом руководства «сверху вниз»
И. Ансофф	Основная задача высшего руководства фирмы заключается в том, чтобы не допустить перегрузки путем установления приоритетов принимаемых решений и передачи как можно большего их количества нижестоящим работникам
Л. Боссиди, Р. Чаран	Подбор и расстановка нужных людей на нужные места — одна из важнейших задач руководителя
Р. Рейган	Окружите себя самыми лучшими людьми, которых вы только сможете найти, передайте им в руки власть и не мешайте им
Т. Листер	Назначение руководителя — не заставлять людей работать, а создавать условия для работы

Как видно, большинство авторов сходятся на том, что основная функция управления — создание условий для раскрытия и поддержки активности сотрудников. Эти условия могут быть созданы единственным способом: разработкой соответствующих правил и законов функционирования организации и контролем их соблюдения. На смену управлению че-

рез команды, давление и насилие приходит *управление через правила*. Какими же должны быть правила? Если мы считаем, что «системная» модель организации больше приближена к реальности, чем механистическая, то правила должны учитывать и поддерживать это системное понимание.

Так или иначе, в основе подобных правил лежит признание того, что собственная активность свободных (насколько это возможно) субъектов вносит решающий вклад в результат работы организации. Правила должны создавать необходимые условия для проявления активности и ограничивать ее, направляя в нужное русло. Вот примеры таких правил.

1. Учет мнений всех компетентных и причастных к проблеме сотрудников, поддержка групповых методов принятия решений.
2. Свободное распространение информации для улучшения качества принимаемых решений, генерации новых идей.
3. Установление прямых связей между взаимодействующими людьми и подразделениями, переход от вертикальных к горизонтальным, «плоским» организационным структурам.
4. Принятие решений на возможно более низких уровнях управления.
5. Отказ от надзора и контроля «сверху», стимулирование самостоятельности и самоконтроля.
6. Сменяемость, ротация руководителей.
7. Создание культуры, поощряющей постоянное обучение сотрудников

Организации, в которых преобладали контроль, послушание и иерархия, уступили место организациям, сосредоточенным на идеях, информации и взаимодействии.

М. Кете де Врис

Управление с помощью правил подробно описывают К. Мейер и С. Дэвис: «Адаптивные системы возникают в результате взаимодействия агентов по принципу “снизу вверх”. Агент, которому мы уделяем больше всего внимания в бизнес-системах, — не олекула, не код, а отдельный человек. Это

значит, что нужно разложить корпоративное поведение на специфические правила, которым подчиняются сотрудники. Решения человека станут управлять способностями предприятия... Чтобы управлять «снизу вверх», необходимо сдвинуть акцент с контроля действий людей к влиянию на их решения. В компании, следующей принципам самоорганизации, лидеры прекращают управлять людьми и начинают управлять правилами» [47]. Авторы приводят много примеров такого подхода к управлению. Вот два из них. Как ни странно, но оба примера — из опыта армии США. Они разрушают наше представление о том, что армия — организация с неизбежно «вертикальным» построением управления, где приказы командира не обсуждаются («копать от забора до обеда»).

Американский воинский контингент в Афганистане для сбора разведданных с воздуха использует беспилотные самолеты-разведчики. Объекты для разведки определяются со спутников. Проблема в том, как лучше позиционировать самолеты над контролируемой территорией, чтобы оперативно собирать ценную информацию при условии, что новые цели возникают постоянно и велика вероятность, что тот или иной самолет может быть сбит. Управлять всеми самолетами из одного центра не получилось: слишком сложная задача с большим числом переменных. Военные с помощью компании *Bios-Group* решили задачу по-другому. Каждый самолет был оснащен небольшим процессором, который обрабатывал информацию со спутников о целях для съемки, о собственном окружении, о параметрах полета (количестве топлива в баках, расстоянии до аэродрома) и сам принимал решение о своих действиях (куда лететь и что снимать) на основе двух правил: «жадность» и «отталкивание». Правило «жадность» предписывало ему собирать как можно больше разведданных, т.е. двигаться к ближайшему из указанных спутником объектов. Правило «отталкивание» запрещало подходить близко к другим самолетам-разведчикам, чтобы не дублировать данные. Этих двух правил оказалось достаточно, чтобы без всяких команд из центра организовать эффективную работу многих агентов — в данном случае беспилотных самолетов-разведчиков.

Второй пример еще более показателен. Он касается правил действия морских пехотинцев во время боя. Исходная мысль — бой ведется двумя сторонами, и предвидеть ход военных действий практически невозможно. Авторы в связи с этим цитируют высказывание германского фельдмаршала Хельмута фон Мольтке: «Ни один план не в состоянии жить дольше первого столкновения с врагом». Отталкиваясь от такого понимания боя, американский генерал Пол Ван Рипер выработал новую, «адаптивную» стратегию пехотных войск. В современных условиях быстротечного столкновения с непредсказуемой динамикой принцип безусловного выполнения приказа командира уступает место принципу принятия решений каждым звеном подразделения на месте в рамках общего замысла. Это позволяет более эффективно приспосабливаться к непрерывно меняющимся условиям. Такая доктрина ведения войны вошла в Устав морской пехоты США: «Устранить неопределенность невозможно. Поэтому нужно научиться эффективно сражаться вопреки ей. Добиться этого можно, создавая простые и гибкие планы, учитывая при планировании непредвиденные обстоятельства, вырабатывая стандартные процедуры действий и поощряя инициативу подчиненных» [47]. В результате морская пехота рассматривает командование как определение общего видения и стратегии, а оперативное управление — как обратную связь от командира пехотинцам о результатах предпринятых ими действий.

А.А. Фетисов показывает, как через изменение правил, касающихся внешнего вида и одежды, Петр I решил важную государственную задачу. Ему было необходимо уменьшить роль и влияние бояр, олицетворявших патриархальную Русь. Он запретил им носить бороды и приказал перейти на практичную немецкую одежду: «Он знал, что у боярства ничего положительного за душой нет; кроме как длинной и лохматой бороды, кроме длинной до пят шубы, высокой собольей шапки и красных с загнутыми носами сапог — именно на этих атрибутах держится и этими атрибутами прикрывается весь авторитет боярства. Если отнять у боярина перечисленные атрибуты — он останется голым, а если одеть его к тому же в непривычное немецкое платье — он станет смешным.

Петр I отлично разбирался в психологии. Боярин без бороды и без шубы — это не боярин; он терял всякое уважение не только в глазах окружающих, но и в собственных глазах» [74]. Глядя на безбородого боярина, смеялись подчиненные дьяки в приказах, прохожие, родные дети и холопы, и даже смеялась всегда покорная жена; только сам боярин не смеялся: без бороды и шубы боярин как таковой переставал существовать — заключает автор.

Необходимо, конечно, отличать продекларированные руководством компании правила, закрепленные в соответствующих документах (кодексах корпоративного поведения и т.п.), от фактических отношений между руководством и персоналом, которые отражаются в *корпоративной культуре* компании. Когда правила компании принимаются персоналом как на рациональном, так и на эмоциональном уровне, можно говорить о совпадении ценностей сотрудников с ценностями компании. Такая идея положена в основу *ценностного управления* [13, 77].

Если на уровне предприятия директивному управлению можно противопоставить управление через правила, то на уровне государства альтернативой авторитаризму, «вертикальному», «ручному» управлению является *институционализм*. В этом случае государство в значительной степени перестает быть субъектом управления. Его задачей становится создание и поддержание среды, в которой функционируют *институты*, образующие основу общества. Общество становится эмерджентным эффектом разнообразной деятельности отдельных людей, свободно реализующих собственную активность в рамках институтов. К таким институтам, например, относятся: частная собственность, свобода личности, конкуренция, разделение властей, а также законодательство и организации, обеспечивающие их реализацию и функционирование. Важнейшим условием институционального построения общества является верховенство закона.

Главная идея открытого общества — идея власти закона. Мне кажется, что именно эта идея сейчас очень важна для читателей в России, пусть даже воплотить ее в жизнь чрезвычайно трудно.

К. Поннер

Здесь уместно привести высказывание Е. Ясина: «Я хочу процитировать замечательного человека, которого зовут Ли Куан Ю и который основал современный Сингапур. Он говорил так: “Свобода менее важна, чем закон и порядок”. Собственно, все страны, которые были успешными, будь то Англия XVI в. или Сингапур середины XX в., ставили закон и порядок сначала, а свободу потом. Свобода является производной от закона и порядка» [84].