

ВВЕДЕНИЕ

Живые, невредимые и вездесущие*

*Люди постоянно создают организации ради своего удобства
и постоянно сами же оказываются жертвами
этих монстров домашнего приготовления.*

Олдос Хаксли

Иерархия, этот самый старый и самый сдерживающий атрибут больших человеческих организаций, не должна бы продолжать свое существование, однако же всё ещё существует. Её не должно быть, потому что эти многоуровневые, построенные по принципу пирамиды структуры авторитарны по своей природе. Они вызывают инфантильную зависимость, порождающую недоверие, конфликт, подхалимаж, борьбу за территорию, предательство, «испорченный телефон» и многие другие недуги, которыми страдает любая крупная организация. И тем не менее практически любая большая человеческая организация как в прошлом, так и в настоящем была и продолжает оставаться иерархией.

Иерархии – и так было на протяжении многих столетий – являются «нормальным» и повсеместно распространенным явлением. Иерархи-

* Части этой и других глав являются фрагментами статьи автора «Почему иерархии процветают», опубликованной в *Harvard Business Review* в марте 2003 г.

ческая пирамида – возможно, единственное, что мы представляем, когда слышим слово «организация». Иерархиями пронизаны демократии, теократии, олигархии, монархии и автократии. Они остаются нормой для всех типов общественных институтов от правоохранительной системы до университетов, правительств, бизнеса и профсоюзов. Они распространены, возможно, даже больше, чем где-либо, в обществах, изображавших борьбу с неравенством, таких как Советский Союз и Китай. Они существуют в разнообразных системах помимо человеческих с тех пор, как по нашей земле скитались мохнатые мамонты. Утверждается, что помимо земной сферы, они также присутствуют в раю: «Существует ...неизбежная градация среди иерархов ...даже среди ангелов, то есть в небесной иерархии. Иерархия, таким образом, означает совокупность сил, собранных в Церкви, чтобы вести человека к вечному спасению, но силы эти разделены на различные степени или чины, где младшие по чину подчиняются и поклоняются старшим»¹.

Для читателей, неискушенных в небесных материях, привожу таблицу о рангах небесной иерархии:

1. Серафимы
2. Херувимы
3. Власти
4. Престола
5. Начала
6. Господства
7. Силы
8. Архангелы
9. Простые ангелы²

Эта почти вселенская иерархическая архитектура имеет множество преимуществ, но в своей человеческой форме она далека от ангельской. Большие человеческие иерархии помыкают людьми, часто несправедливо и произвольно. Они делают тщетным простое применение человеческого разума. Они постоянно ставят бюрократические препоны на пути трудовых достижений. Их вертикальные модели оскорбляют нормы и ценности горизонтальных эгалитарных обществ. Они медленны и громоздки – по крайней мере, так их изображают на карикатурах – и их тенденция исказить информацию печально известна.

Естественно, иерархии иерархиям рознь. Существует огромное разнообразие их человеческих форм, и еще большее – среди форм помимо человеческих, от иерархических компьютерных программ до биологических и других природных иерархий. Мы не будем фокусировать взгляд на не-человеческих членах семейства иерархий в этой книге, поскольку они не создают таких психологических проблем как власть и зависимость.

Данная книга посвящена главным образом большим *человеческим* иерархиям и людям, работающим в их условиях. В ее фокусе – напряженность, которая возникает между этими неизбежными иерархиями и потребностями и ценностями людей, особенно – то, как эта напряженность сказывается на жизни и работе менеджеров.

ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЛИ ИЕРАРХИИ ПОСТЕПЕННО ИСЧЕЗАЮТ?

Наличие иерархий в организациях совершенно очевидно, и это так уже давным-давно. Так зачем же утруждать себя доказательствами того, что Земля круглая? Затем, что многие вполне здравомыслящие люди так не считают. Некоторые – а именно те, кто особенно озабочен благосостоянием человека, – возможно, согласятся, что иерархии – это обычное явление. Однако они считают иерархии настолько вредными для людей, что от них необходимо избавиться. Другие наблюдатели – те, кого больше беспокоит организационная эффективность – считают, что иерархическая конструкция просто устарела, вышла из моды так же, как гетры, стала неэффективной и негуманной. Неужели и сегодня, в наш век знаний и информации, мы всё ещё должны иметь дело с архаичными придатками иерархий вроде чинов и статусов, а также схем, показывающих, кто кому подчиняется?

Некоторые критики иерархий идут еще дальше. Даже беглый просмотр современной профессиональной литературы и публикаций на тему организационного дизайна, лидерства и общего управления показывает, что если в них и упоминаются иерархии, то, как правило, они представлены как пережитки прошлого. Снова и снова вдумчивые учёные убеждают нас, что большие иерархии либо вымерли, либо вот-вот отойдут в мир иной. Так, Уоррен Беннис цитирует столь мудрого наблюдателя, как Питер Друкер, который предсказывал (в 1989 году) появление *оркестрового* преемника архаичной иерархии:

Возможно, мы являемся свидетелями конца крупных организаций... Флагианы последних сорока лет, организации вроде General Motors, ИТТ и DuPont, практически изжили свою пользу... Думаю, времена их расцвета позади. В них очень мало гибкости, очень мало творчества... Видите ли, слонам не очень удобно в ограниченном пространстве. Моделью организации будущего служит симфонический оркестр. Вы когда-нибудь слушали исполнение одной из поздних симфоний Малера, когда на сцене находится больше 1000 людей? Если бы это была наша стандартная организация, у нас бы был главный исполнительный дирижер, шесть главных операционных дирижеров и около двадцати двух дирижеров отделов. А вместо этого на сцене будет только один дирижер.³

Так говорил Друкер в 1989 году. В 2004-м, спустя пятнадцать лет, компании GM, ИТТ и DuPont продолжают пыхтеть, как старинные паровозы, хотя многие другие крупные компании – Polaroid, Kmart, Montgomery Ward – уже почилы или вот-вот отдадут концы. Неужели действительно происходит движение от многоуровневой иерархии к более оркестровым формам? А если это так, хотим ли мы туда двигаться? Можно ли считать идеальной организацией будущего ту, что находится под абсолютным контролем одного-единственного, практически всемогущего лидера, который требует и получает мгновенное повиновение со стороны масс, которыми повелевает? И разве такая структура не является иерархичной?

Спустя десятилетие после наблюдений Друкера Гиффорд Пинчот в 1998 году в своей статье под названием «Альтернатива иерархии» утверждает, что на смену «иерархическим организациям, основанным на превосходстве и подчинении», вскоре придут не оркестры, а общины.⁴ И ещё позже, в 2002 году, Клок и Голдсмит в своей отличной книге «Конец менеджмента и взлёт организационной демократии» тоже преследуют иерархии. Они отмечают «растущую необходимость в новом организационном порядке и раздражение, которое испытывают многие работники и лидеры всех степеней из-за бессмысленных уровней иерархии, эгоистичного лидерства, авторитарного метода принятия решений, бюрократических проволочек, потерянного времени и усилий, управленческой некомпетентности, мелочного микроменеджмента и сопротивления сотрудников развитию более зрелых, ответственных и товарищеских рабочих взаимоотношений».⁵

Более того, просматривая вышедшую в 1995 году книгу, посвященную работам выдающейся организационной активистки Мэри Паркер Фоллетт, я узнал, что она тоже, еще в 1920 году, предсказывала неминуемую гибель иерархической бюрократии. Но профессор Гарвардской школы бизнеса Нитин Нория в своих комментариях к эссе Фоллетт написал слова, которые я счёл необычными и в то же время восхитительными:

В 1988 году... Боб [Экклес] и я были убеждены, ... что иерархическая бюрократия – доминирующая организационная модель с начала [двадцатого] века – стремительно устаревает. Спустя два года, проведя сотни интервью, мы описали то, что нам удалось установить... Но, как и все, кто пишет о новой организации, мы не могли сказать, что действительно изучили хотя бы одну организацию, обладающую всеми установленными нами признаками [Мое выделение].⁶

Похоже, всё дело в том, что очень многим учёным, педагогам, консультантам и руководителям не нравится тот эффект, который крупные иерархии оказывают на людей и на продуктивность работы. Поэтому, будучи оптимистами, мы продолжаем танцевать на их пустых могилах, десятилетие за десятилетием, поколение за поколением. Мы продолжаем утверждать, что крупные иерархии умирают, что они испытывают предсмертные судороги. Скрытое место их захоронения лежит сразу за горизонтом... Оно находится там на протяжении уже почти восьмидесяти лет.

И что же всё это означает? Что это означает для сферы организационных исследований и, гораздо важнее, что это означает для менеджера среднего звена, который является главным адресатом публикаций и образовательных программ, плодящихся на почве подобных заявлений? Почему ошибались реалистка Фоллетт в 1920-е годы, наблюдательный ученый Нория в 1990-е и многие другие здравомыслящие люди между ними и после них? Возможно, мы все попались в знакомую психологическую ловушку, жертвой которой часто становятся человеческие существа. Оказавшись перед выбором между верованиями и наблюдениями, мы склонны подгонять свои наблюдения под свои верования, а не наоборот.

Если бы мы хоть видели впереди конец всем этим иерархиям. Но мы его не видим. И тем, кто стремится стать менеджером, следует об этом

помнить. Если бы иерархии вытеснялись другими конструкциями – горизонтальными или круговыми, более подходящими для нашей высокотехнологичной эпохи, более соответствующими нашему свободному обществу и более раскрепощающими для членов организаций. Но этого не происходит. Старые резко вертикальные иерархии действительно меняются – в какой-то степени. Некоторые становятся более плоскими. Другие предоставляют людям больше независимости, однако многие из них также устанавливают электронное наблюдение за своими людьми, как Большой Брат. Многие создают разнообразные горизонтальные и диагональные взаимосвязи. И многие теперь гораздо терпимее относятся к *группам*, которые долгое время оставались в немилости у традиционных иерархий, основанных на индивидууме. Эти изменения носят позитивный характер, но они не уничтожили иерархию.

Многие иерархии, бывшие когда-то жёсткими резко вертикальными конструкциями, стали более плоскими, «расслабленными» или изменились каким-то другим образом. Подобные улучшения в водопроводной системе, конечно же, улучшают состояние дел. Но иерархии остаются преобладающей структурной формой крупных организаций, настолько же реальной, как воздух, которым мы дышим, и часто – настолько же загрязнённой.

Не то чтобы некоторые организации не экспериментировали с настоящим альтернативными конструкциями. В бурные дни конца 60-х, например, я наблюдал, как это пыталась делать аспирантура крупнейшего университета. Ее реорганизовали из традиционной формы – с деканом, профессурой, административным персоналом и так далее – в «настоящую демократию». Работники, профессора, выпускники, студенты и группа технического обслуживания стали равными партнёрами (один человек – один голос) по всем значимым вопросам. На многочасных, шумных заседаниях вся общественность голосовала за выбор новых профессоров и абитуриентов, а также принимала решения по повышению зарплат и другим вопросам управления и частным вопросам. Это был короткий, хаотичный и абсолютно безуспешный эксперимент.

Когда ещё существовала объединённая социалистическая Югославия, югославы тоже попытались перевернуть иерархию с ног на голову. Они сделали небольшой поклон в сторону капитализма, введя у себя систему «самоуправления». Рабочие выбирали правление для своего предприятия из своих собственных рядов. Затем правление нанимало

управляющего директора, CEO. Задачей нового CEO было руководить рабочими по желанию правления (как в западных капиталистических странах), что в действительности означало – по желанию рабочих, которыми руководил CEO. Система не очень хорошо работала. Среди управляющих директоров была довольно высокая текучка. Новая схема также не вытеснила иерархию. Нижний уровень иерархии просто напросто набрасывал лассо на верхний и арканил его.

Современные организации преуменьшают свою иерархическую природу, как будто стесняются ее. Наш организационный язык полон эвфемизмов, за которыми скрываются понятия власти. Например, когда старший руководитель говорит о младшем по чину коллеге, что «Джо не командный игрок», означает ли это, что Джо неэффективный член команды? Или же это в действительности значит – на организационном жаргоне – что Джо не делает то, что ему говорят? В одной известной мне компании люди говорили: «Мэри вчера простимулировали». Прошло много времени, прежде чем я понял, что *протистимулировать* означает *уволить*. Мэри простимулировали покинуть заведение. А некоторые европейцы считают, что наша американская склонность почти сразу же переходить на «ты» независимо от положения в иерархии является еще одной попыткой подсластить реальность, скрыть противоречия авторитарной иерархии за дымовой завесой эгалитарных ценностей, провозглашаемых нашей культурой.

Plus Ça Change...*

Полномочия и сопутствующая им власть по-прежнему распределяются неравно: одни имеют их гораздо больше, чем другие, благодаря чему определённые люди решают судьбу других в организации. Эти планомерные различия в статусе, власти и ресурсах существовали столетиями, продолжают существовать сейчас и являются предметом самой главной заботы людей в крупных человеческих организациях.

Это правда, что некоторые организации не построены по принципу иерархии. Например, в некоторых начинающих компаниях царит дух открытости и равноправия. Но подождите, пока эти малышки повзрослеют и станут больше. Тогда в них постепенно прокрадется иерархия, а вместе с ней – многочисленные предписания, системы контроля и всё остальное. Если поискать как следует, может, нам и удастся найти

* Plus ça change, plus reste le même – чем больше (это) меняется, тем больше остается тем же самым (фр. поговорка).

еще несколько *почти* неиерархических организаций, возможно, такими окажутся квакеры или некоторые университеты в период своего становления, как, например, Оксфорд и Кембридж, или некоторые довольно изолированные племена. Но такие казусы редки и, вероятно, даже там нет полной свободы от иерархии.

«Все организации – это тюрьмы»

Давным-давно, во времена Рокфеллера и Форда, наше отношение к организационной иерархии было совершенно иным. Мы превозносили их откровенно авторитарный стиль за невероятную продуктивность – за конвейер и стандартизацию рабочих операций. Но жесткие руководители тех дней стремительно превращаются в вымирающий вид. И сейчас двойственное отношение организаций к собственной иерархической структуре проявляется в полную силу. Сегодня авторитарные методы необходимо не выставлять напоказ, стараться завуалировать, а не демонстрировать в их истинном виде. И тем не менее у современных менеджеров, точно так же, как и у их собратьев из прошлого, нет другого выхода, кроме как внедрять контроль и проявлять некоторую степень авторитарности – возможно, более вежливо, чем их предшественники, но все же продолжать делать это.

Гуманистические учения и преобразования последних десятилетий действительно добились многого. Они помогли многим менеджерам, находившимся в тяжёлых условиях, приспособиться к быстро меняющемуся миру. И все же, как сказал один заслуженный руководитель, выступая перед моими студентами МВА, «все организации – это тюрьмы. Просто в одних кормят лучше, чем в других». Студентам не понравилась эта метафора. Они не хотели думать, что готовятся к карьере в каталажке.

Реакция: «Ой, да ладно! Авторитарное поведение в стиле «сделай это, а не то» ушло в прошлое вместе с моделью Т! Мы уже давно всё знаем о моральном духе и мотивации. Мы уже не обращаемся с людьми как с «производственными факторами». Теперь они называются «человеческими ресурсами». Мы знаем, что нам необходимы их сердца и головы, а не только их руки. Люди – это наши самые главные активы, а мы не разбрасываемся своими активами».

Неужели не разбрасываемся? Такой ответ можно было бы услышать на верхней палубе, но не внизу, в машинном отделении. При взгляде снизу по-прежнему очень хорошо просматриваются очертания

иерархической структуры. А если это не так, тогда почему настолько популярен Дильберт? И откуда берутся романы и книги о жадных, эгоистичных, бесчестных и вредоносных боссах? Зачем существуют сотни, а, возможно, и тысячи практических книг, лидерских программ и семинаров по коммуникациям, которые настаивают студентов и менеджеров среднего звена везде, где бы они ни находились?

Сейчас труднее, чем когда-либо, найти голоса в поддержку иерархий. Вместо этого мы клеймим их, называя деспотичными и непоправимо испорченными, устаревшими потомками абсолютных монархий и жёстких аристократий. Иерархии продолжают существовать, и, как и раньше, они продолжают поставлять богатый материал для карикатуристов, романистов и кинематографистов. Они неизменно становятся предметом осмеяния.

Личный пример: когда некоторые мои друзья узнали, что я пишу книгу *о неизбежности* иерархий, несколько человек забеспокоились, что я пишу *в защиту* иерархий. Тогда они набросились на меня с обвинениями, как будто я собирался агитировать за какую-то дьявольскую разновидность узаконенного рабства. Они отвергают иерархии, потому что, как и многим из нас, им не нравится идея о том, что одни люди всегда отдают распоряжения другим. Нам не по душе навязанная нам зависимость от других или навязанная другим зависимость от нас. В нашем свободном мире от этого становится очень некомфортно.

НЕИЗБЕЖНЫ ЛИ ОНИ?

Вновь и вновь на протяжении долгих лет многие из нас надеялись, а некоторые верили, что из тумана появится прекрасный рыцарь на белом коне, который сразит наповал иерархического дракона. Например, после окончания Второй мировой войны многие ожидали, что огромный приток новых образованных рабочих сметёт иерархии. Ведь образованные рабочие, в конце концов, создают добавленную стоимость с помощью своих мозгов. Старые авторитарные методы, может быть, годятся для рук и ног, но невозможно помыкать мозгами. Мы ошибались. Много изменилось, но иерархии остались на месте.

Позднее, в 70-е годы, многие из нас были уверены, что новая информационная революция загонит кол в сердце иерархии. Ведь в новом бесстрашном мире информационных технологий каждый сотрудник мог получить мгновенный доступ ко всей информации, необходимой

для принятия обоснованного решения. Таким образом, информация больше не должна была проникать извилистыми путями на верх иерархии, а решения – в искажённом виде вниз. Ещё одно заблуждение!

Сегодня, в эпоху виртуального пространства и нано-скоростей, эта тема возрождается вновь. Учитывая реалии сегодняшнего мира, построенного на знаниях, – его дешевых способов коммуникации, не имеющих границ, его взаимосвязанных организаций – кому нужны иерархии? Некоторые авторы, похоже, убеждены, что современные информационные технологии – Интернет и всемирная паутина – уже уничтожили иерархии.

Томас Стюарт в своей масштабной книге 1997 года «Интеллектуальный капитал» рассказывает, «Как технология уничтожила иерархию»⁷. Стоит отметить: Стюарт не приходит к мысли о конце иерархий с традиционной, строго гуманистической позиции. Он осознает то, что в Главе 3 названо «систематической» точкой зрения: рациональный, аналитический способ обращения с человеческими организациями.

Необходимо задать ещё один вопрос: если сети действительно являются конструкцией будущего, можем ли мы быть уверенными в том, что они будут намного лучше иерархий? Мы часто забываем заглянуть в будущее и продумать неизбежные, однако непредсказуемые вторичные и третичные последствия новых «решений» сегодняшних проблем – возможно, потому, что предпочитаем не думать о них заранее. Как ясно показал великий blackout* в восточной части США в 2003 году, взаимозависимости в сети независимых объектов не всегда могут предотвратить проблемы.⁸ Сети тоже подвержены капризам своих самых слабых звеньев и участников, которыми можно манипулировать.

Может ли быть такое, что мы участвовали не в той войне? Что организационная нирвана заключается не в борьбе с человеческими иерархиями, а в том, чтобы научиться модифицировать и смягчать их, а также в том, чтобы помочь людям научиться работать эффективно и жить в полную силу, находясь внутри них? Возможно, пора прекратить попытки убедить менеджеров и других сотрудников в организации вести себя так, будто они не являются обитателями авторитарных иерархий, хотя, на самом деле, именно в таких условиях они и живут.

С учётом этих вопросов, данная книга имеет три основные задачи. Первая задача в том, чтобы представить трезвый взгляд на жизнь,

* Полное прекращение энергоснабжения на обширной территории.

напомнить то, что, возможно, является фундаментом организационной жизни: что иерархия всё ещё остается и будет оставаться в будущем основополагающей формой практически любой крупной человеческой организации.

Вторая задача этой книги состоит в том, чтобы взглянуть на иерархии с точки зрения крупной человеческой организации. Почему новые организации, как и прежде, строятся по иерархическому принципу? Каким целям – в наш изменчивый век знания и информации – служит иерархическая структура? Как ее завуалированное, но реальное властное присутствие влияет на жизнь и работу менеджера среднего звена? Совершенно очевидно, что сейчас иерархии уже совсем не те, что были когда-то. Но как же они изменились? Были ли эти изменения внутренне логичными и последовательными? Сделали ли они современные иерархии более совместимыми с устремлениями людей, а также с требованиями стремительно меняющегося мира?⁹

Третья, и самая главная, задача книги заключается в поддержке менеджеров в решении стоящих перед ними задач. Хотя организации и пытаются усвоить серьезные изменения, которые навязывает им постоянно меняющаяся окружающая среда, многие из них не могут полностью интегрировать эти изменения. В результате возникают напряженность, расхождения во взглядах и конфликты. Какие-то изменения направляют организации в одну сторону, в то время как другие подталкивают в противоположном направлении. Часто крупные иерархические компании «справляются» с подобными противоречиями, сбрасывая их на плечи менеджеров среднего звена, ожидая, что эти перегруженные работой бедняги смогут как-то интегрировать их и дать им логическое объяснение. Но как могут менеджеры среднего звена справиться со всем этим? Как, например, они могут совмещать те текущие изменения в современных организациях, что делают их более мягкими и гуманными, с одновременными переменами в сторону ужесточения и контроля, рождёнными современными информационными технологиями и необходимостью двигаться с большей скоростью? Как могут мужчины и женщины, оказавшиеся посередине – и балансирующие на хрупких ступенях иерархических лестниц, – выполнять свою работу посреди урагана перемен, носящегося в разные стороны и баламутящего всё вокруг, и как им обрести чувство удовлетворённости достигнутым?