

деле нет необходимости выстраивать адаптивные механизмы иерархически. Механизм А может включать в поле своего действия механизм В, и наоборот. Однако, в общем, для упорядочивания характерна большая степень асимметрии, так что определенные элементы процесса, которые нечасто становятся стратегическими факторами («пределами рациональности»), образуют устойчивую сердцевину организационной структуры.

Теперь мы можем увидеть связь между теориями Коммонса и Барнарда об «ограничительном» или «стратегическом» факторе и организационными структурами. Организация будет иметь структуру в том смысле, как мы определили здесь этот термин, пока существуют пределы рациональности — пока существуют элементы ситуации, которые должны приниматься или фактически принимаются как заданные величины и которые не входят в рациональные расчеты как потенциальные стратегические факторы. Если бы пределы рациональности не существовало или если бы эти пределы менялись быстрым и непредсказуемым образом, существование стабильной структуры организации было бы невозможно. Некоторые аспекты структуры изменить легче, чем другие, и, следовательно, нам может потребоваться умение различать краткосрочную и долгосрочную структуры.

В этой главе нас главным образом интересовала краткосрочная структура — с программами реагирования на последовательности ситуаций, требующих адаптивных действий. «Границы рациональности», которые были источником наших утверждений, состояли, прежде всего, из качеств человеческих существ как организмов, способных вызывать и выполнять относительно четко определенные программы, но способными работать лишь с программами ограниченной сложности.

В следующей главе мы перенесем наше внимание на долгосрочные соображения, и в частности на процессы в организациях, которые создают программы и вносят в них изменения.

У.Х. УАЙТ

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ЧЕЛОВЕК¹

Глава 12. Эго руководящего работника

В этой полной поглощенности работой, считают многие, кроется невроз руководящего работника. Начиная с Додсворта образ бизнесмена, отчужденного от более широкой жизни, являлся взору американцев как довольно трагичная фигура. Зачем в то время, когда задачей нашего огромного производственного аппарата служит избавление человека от тяжелого труда, люди, стоящие во главе его, так настойчиво отказывают себе в пользовании его плодами? Доходит до того, что руководитель, проклиная сидящего внутри него демона, склонен чувствовать себя в связи с этим несколько виноватым.

Но суть его проблемы не в этом. Его долгая поглощенность работой, дающаяся ценой отказа от всего остального, может больно по нему ударить, когда он уходит в отставку и обнаруживает свою неграмотность в других видах жизни. Но если работа — тирания, то это тирания, которую он сам себе навязал. В несоразмерности работы и досуга он видит лишь незначительный конфликт. Это что-то, о чем, он чувствует, ему *следовало бы* беспокоиться. Но времени на это у него нет.

Реальный конфликт, как я собираюсь показать в этих главах, — это конфликт *внутри* самой работы. Из всех организационных людей подлинным руководителем является тот, кто сохраняет максимальную подозрительность к Организации. Если и есть что-то, его характеризующее, так это острое желание контролировать свою судьбу, и в глубине души он отказывается уступать этот контроль Организации, какой бы ни была бархатистой на ощупь ее мертвящая хватка. Он не хочет позволить ей подмять себя; он хочет управлять, а не быть управляемым.

Но действовать так он не может. Он должен не просто принять контроль, но принять его так, как будто только этого и хотел. Он должен улыбаться, когда его переводят на какое-то место или какую-то должность, которые не являются должностью и местом, которых он желал. Он должен выглядеть так, словно ему очень приятно выслушивать точки зрения, не являющиеся его собственными. Он должен быть меньше сосредоточен «на цели» и больше

¹ См.: Whyte W.H., Jr. The Organization Man. Garden City, N.Y. 1957. Окончание. Предыдущие главы смотрите в Т. 4—5.

«на работниках». Сегодня недостаточно, чтобы он упорно работал; он должен быть чертовски славным малым, у которого можно подзанять денег.

А это нелегко. Руководящим работникам всегда приходится играть роль, но справиться с расхождением между ролью и реальностью им становится все труднее. Даже те из руководителей, кто с ненавистью воспринимает обвинение в философском мышлении, чувствуют, что они зависли где-то на полдороге в озадачивающем изменении ценностей. Они аплодируют лучшим человеческим отношениям, снисходительному управлению и т.д., но вместе с тем лично от них эти достижения требуют, чтобы они разыгрывали что-то вроде отвержения таких людей, какими они в действительности являются. Идеология организации может помочь людям вытерпеть давления, а само разыгрывание роли хорошо притертого командного игрока может помочь развеять внутренние тревоги. Как заметил Паскаль, если кто-то достаточно долго ведет себя так, словно он верит, благодать веры в конце концов снизойдет на него.

Но только не на высшего руководителя. Многие люди из широкого круга среднего слоя менеджеров могут по-настоящему поверить в Организацию — и в этом смысле стоны по поводу тяжкого положения «белых воротничков» могут укрыть от внимания очень важный момент. Из всех людей в организационной жизни им легче всего удается примирить свои скромные устремления с требованиями организации. Самым способным это утешение не даровано.

Здесь и кроется невроз руководящего работника. Некоторые внутренние трения и фрустрации руководителя обусловлены психозами, его собственными и других людей, и к ним нужно подходить индивидуально. Однако в огромной степени трения организационной жизни не являются личными отклонениями, которые могут быть устранены приспособлением; они — неизбежное следствие столкновения старой и новой этики.

Какие чувства реально испытывает руководитель к организации? Почти в каждом вопросе, освещающем связь индивида с системой, вы найдете явное изменение установок, переходя от стажеров к среднему уровню управления и далее к высшему. Возьмем для начала вопрос групповой традиции. Как я ранее уже говорил, младшие руководители относятся к ней как к позитивному благу, как к основе работы профессионального менеджера. Старшие руководители отчасти ответственны за такое мировоззрение младших, ибо, когда они толкают прогрессивную речь или оглашают текст, написанный специалистом по связям с общественностью, они часто создают впечатление, будто больше всего на свете любят уважение к коллегам, делегирование полномочий подчиненным и вообще растворение себя в команде.

Они точно этого не любят. «Вы все время заняты продажей, — жалуется один руководитель. — Даже я в моем положении только и делаю, что обсуждаю проблемы с самыми разными людьми. На то, чтобы заполнить союзни-

ков, у меня уходит столько же времени, сколько на реализацию проекта. Вы должны ладить с людьми на всех уровнях. Иногда я возвращаюсь домой, совершенно измотанный всем этим». Жалоба типичная. Так или иначе высшие руководители указывают на то, что когда твоя работа неразрывно связана с другими людьми, чувство индивидуального творчества и удовлетворение от способности чего-то достичь становится огромной редкостью.

Одним из излюбленных шибболетов в бизнесе является тот, что хороший высший руководитель — это человек, который может организовать свою работу так, чтобы получить удовлетворение и уйти с работы в 5:30, оставив за спиной все заботы. Эффективный руководитель может мастерски создавать видимость этого: чистый стол, второпях написанные распоряжения, впечатляющие схемы. Но львиная доля этой видимости контроля является не более чем самозащитой. Как, сетуют они, можно реально контролировать свою работу, если ее делают другие?

Когда руководителем был молодой человек, стремительно идущий вверх, он чувствовал группу иначе. Для молодого человека, делающего карьеру, нет лучшего средства, чем совещание. Если пятьдесят лет назад ему, возможно, приходилось упорно работать, не видимому никем, кроме непосредственного начальника, то теперь он благодаря совещанию может предъявить себя всевозможным начальникам по всей линии управления. При минимальном умении работать в группе он может, тут умело ввернув вопрос, а там высказав скромное замечание, привлечь к себе внимание, не переставая играть в игру.

Но по мере того как он достигает успеха в борьбе, он все больше входит в контакт с разочаровывающей природой этого процесса. Он, надобно заметить, чертовски хорош в командной игре — он не взлетел бы наверх, если бы не был таким². Но он все больше видит изнанку «плюралистического управления». Он еще демонстрирует спокойный фасад: слушает других, будто ему действительно интересно, предлагает вместо того, чтобы приказывать, и наполовину убеждает самого себя, что просто предлагает. Но в самой глубине его эго ожесточается.

² Позвольте добавить на сей счет личное свидетельство. Если сравнивать всех, с кем мне случалось контактировать, корпоративные люди показали мне менее всего подверженными пересудам за спиной и открытой критике. Большинство популярных романов, кинофильмов и пьес на эту тему создают совершенно противоположное впечатление, но это, я думаю, от неумения отличить предпринимателя от организационного человека. Бизнесмены, привлекающие внимание массовой публики, — чаще всего предприниматели, которые на манер Роберта Янга все время с кем-то борются и никогда не бывают так счастливы, как когда публично поносят своих врагов. Иное дело человек корпорации; он подчинился заповеди играть в команде, и она стала частью его личности. Один из результатов этого — автоматическое, даже ледяное добродушие; другой — примечательная способность не соглашаться с коллегами в профессиональных вопросах, не испытывая личной к ним неприязни. В противоположность этому академический и литературный миры нередко напоминают джунгли.

Руководитель очень общителен, когда видит в общительности какую-то практическую пользу. Но если он такой пользы не видит, дух товарищества смертельно его угнетает. Одним из чаще всего возникающих мотивов в жалобах руководителей на свою рабочую нагрузку оказывается бесполезность того груза общительности, который им приходится на себя взвалить, будь то в совещаниях после работы или в человеческих отношениях во время работы. Один весьма усердный руководитель, который в то время выслуживался, рассчитывая стать вице-президентом, выразил это так: «Как только вы окажетесь на моем месте, вы сразу увидите разницу между «полезными» и «бесполезными» аспектами работы. Вам приходится терпеть колоссальный объем бесполезного труда: все эти разговоры, встречи и т.д. Опустошенность и разочарование от этого могут быть ужасающими. Но вам приходится с этим смириться, тут не должно быть никакой ошибки, и вы надеетесь только на то, что вам удастся удержать взгляд на позитивных сторонах, которые выведут вас на путь славы».

Большинство руководителей говорят о том же: постоянные задержки в работе, необходимость товарищества являются атрибутами их жизни, но такими атрибутами, которые они отбросить не могут. «Лишь около 10% вашей работы вы можете контролировать, — жалуется один, — все остальное отдано на откуп другим людям, так что вам приходится пытаться их подталкивать...»

Примерно такие же чувства испытывают руководители к развлечениям. Пока они сидят в креслах низших руководителей, светская жизнь, обеспеченная счетами фирмы, очень их манит, но вскоре она утрачивает свой аромат. Если руководитель усматривает в бифштексе нечто, относящееся к его работе, то он действительно бывает очень вкусен, но развлечение ради развлечения угнетает его. Больше всего на свете он ненавидит, когда его *развлекают*. Иначе говоря, если развлечение полезно для работы, то это игра; а если это просто игра, то это работа. «По правде говоря, трудно сказать, где заканчивается рабочий день и начинается «удовольствие», — говорит один руководитель. — Если учесть все время, занимаемое коктейлями, обедами, совещаниями и собраниями, то работа не кончается никогда. Думаю, любой ответственный руководитель в наши дни работает практически все время, когда не спит. Эта участь вас добивает. Вы еще можете выдержать часы в офисе, но не можете вынести все остальное».

Это вовлечение вместе с другими становится в глазах молодежи самой сутью работы менеджера; не особая работа сама по себе, а управление работой *других* людей должно быть целью. Эти вопросы и в самом деле главные для руководящей работы, и когда руководитель достигает стадии превращения в умудренного государственного деятеля, он начинает много говорить о таких удовлетворениях менеджера, как воодушевление других, выявление лучших в группе и т.д.

При всем при том, однако, конкретная природа собственной работы волнует руководителя гораздо больше, чем предполагает нынешняя литература.

Он беседует не как беспристрастный смазчик других человеческих существ, но скорее как человек, идентифицирующий себя с весьма специфическим вызовом. Попросите его описать, чем он занимается, и он не будет битый час разглагольствовать об абстрактных принципах менеджмента; он расскажет о колоссальной работе, которую они проделывают с нейлоном, о тяжелой борьбе, которую компания ведет с конкуренцией и хаотическим распределением их промышленной отрасли, и о том, что он делает, чтобы это дело поправить. В тот самый момент, когда руководитель обо всем этом рассказывает, он генерирует приподнятость и возбуждение. Иногда, когда он излишне долго останавливается на романтическом воспевании промышленности — на том, как она создает для все большего числа людей новые рабочие места, как она отсеивает мужчин от мальчиков, — он может также создать вокруг себя раскаленную атмосферу. Но и приподнятость никуда не исчезает.

Еще один признак различия между руководителем и тем, кто еще только учится, обнаруживается в вопросе конформности. Степень, в которой человек мыслит себя конформистом, многое говорит о том, какую духовную верность он испытывает в отношении Организации, и сколь бы субъективной ни была эта установка, существует осязаемое различие между людьми старшего и младшего поколений. Молодые люди полны надежд. Они прекрасно сознают, что работа в организации требует известной меры конформности; фактически половина их энергии уходит на выяснение правильного образца, которому они должны соответствовать.

Однако при этом молодой руководитель любит объяснять, что приспособление есть своего рода фаза, чистилище, через которое ему надлежит пройти, прежде чем он вступит в сферу, где сможет поступать, как ему Бог на душу положит. «Вы выбираете этот бизнес развлечений, — рассказывал мне амбициозный помощник управляющего заводом. — Вам нужно пройти всю карьерную лестницу за десять лет или около того, после чего вы можете это дело бросить. Это все равно что выдвигаться на пост президента Соединенных Штатов; во время избирательной кампании вам приходится делать массу вещей, которые вам, возможно, не нравятся, но как только вы стали президентом, все это заканчивается».

Руководители постарше уже давно все поняли. На встрече выпускников бизнес-школы вице-президент крупной сталелитейной компании поднял вопрос конформности и, глядя в глаза сидящим за столом компаньонам, спросил, чувствовали ли они то же, что чувствовал он: он, по его словам, во все большей степени становился конформистом. Чуть ли не сразу за столом возник шум, и все согласно закивали головами. В последовавшей далее массовой исповеди каждый присутствующий старался перешеголять других в описании того, до какой же степени он конформист.

«Недавно мы поместили объявление, — сказал один руководитель, — где попросили откликнуться инженеров, которые бы «приспособились к при-

нятым у нас образцам работы». Кто-то его заметил. Он действительно пришел и сказал то, что на самом деле нужно в нашей организации». Другие согласились, что становишься скорее хуже, чем лучше, по мере того как поднимаешься вверх по лестнице. «Чем выше поднимаешься, — посоветовал один руководитель, — тем меньше можешь себе позволить чего-то добиваться». Руководитель должен все больше действовать в соответствии с той ролью, которая ему досталась: это и спокойный взгляд, никогда не отрывающийся от пристального взгляда другого, и непринужденный, контролируемый смех, и вся манера поведения, говорящая зрителям, что тут они явно имеют дело с человеком без невроза и внутренних разладов. Но все же настойчивое побуждение, острое желание контролировать собственную судьбу не может не вызвать внутренних конфликтов, которые эти манеры призваны отрицать. «Идеал, — поучал недавно группу молодых людей один президент компании, — заключается в том, чтобы быть индивидуалистом внутри и конформистом на публике».

Президенты оказываются значительно менее травмированы давлением к конформности, чем те, кто непосредственно им подчинен. Последние, однако, питают иллюзию, что, не будь выше одной ступеньки — председателя совета директоров или, возможно, не очень дружелюбного совета директоров, — дела пошли бы гораздо легче. Ибо в данный момент они должны приспособливаться как к вышестоящим, так и к *нижестоящим*. Меньше, чем раньше, они могут позволить себе удовольствие нечаянно нахмурить брови, ведь их нынешнее положение означает, что это будет передано вниз по всей линии и со временем вернется и ударит по ним. Руководитель не может допустить, чтобы о нем говорили как о человеке авторитарном; прежде всего он должен быть человеком снисходительным. Или, что случается чаще, умело делать вид, что он такой. Демократия, как выясняют для себя многие руководящие работники, гораздо интереснее, когда ты движешься вверх, а не когда ты уже туда попал.

Некоторые могли бы истолковать эту установку конформности как доказательство того, что высшие руководители конформисты. Я истолковываю ее иначе. Сознать свою конформность значит сознавать некое противоречие между собой и требованиями системы. Это само по себе еще не стимулирует независимость, но является необходимым ее условием; и, противопоставленное полному надежд видению тотальной гармонии, которую сегодня на все лады восхваляют, это демонстрирует довольно трезвое понимание реальности.

Глава 29. Заключение

И вот, наконец, мы дошли до апофеоза социальной этики. Кто-то мог бы обобщить характер обитателя предместий иначе — в терминах прагматизма или, может быть, утилитаризма, — и его интонация определялась бы его

собственным мировоззрением. Однако главный мотив выявляется безошибочно. Временные обитатели организации положили социальную полезность в самое ядро своих верований не только как нечто практически целесообразное, но и как нечто правильное. Адаптация стала не просто необходимостью; в жизни, в которой все меняется, она стала едва ли не константой.

Поскольку я использую городские предместья как средство соединения множества нитей, меня могут спросить, справедливо ли переносить обобщения, сделанные в таких местах, на организационного человека вообще. Пригороды вроде Парк Фореста — даже как места обитания организационных людей — не являются типичными, и очевидно, что в известной мере многие из давлений, там присутствующих, специфичны только для этих мест. Каким бы упертым индивидуалистом вы ни были, если вам приходится жить в столь тесном союзе с другими, простой инстинкт выживания, если не здравый смысл, скорее всего, заставит вас со временем выпятить наружу экстровементированную сторону вашей природы. Кто-то мог бы утверждать, что ориентированность мышления жителей предместий на группу — всего лишь преходящая фаза, средство, продиктованное необходимостью, а не внутренним побуждением.

Но я говорю не о внешнем поведении; речь идет о ценностях, и жители предместий сами дают свидетельство того, что их ценности — нечто гораздо большее, чем функция физической среды. То, что они реагируют на давление со стороны правления или тесно спаянного жилого квартала, не столь важно. Они вынуждены это делать. Важнее, как они воспринимают эти давления и как в идеале, по их убеждению, человек должен их воспринимать.

Взять хотя бы их детей. При построении школьной системы обитатели предместий неизбежно сталкивались с этим вопросом, и если бы объяснение их образа мышления как преходящей фазы было верным, мы могли бы найти ответ на этот вопрос в типе образованности, которого они требуют. Решая, чему более или менее всего нужно учиться детям, родители могли бы рассудить, что, раз дети и так уже хорошо обучены средой навыкам общения, школы должны отучивать их от сверхкомпенсации. Ради душевного здоровья, если не для чего-то еще, школам следовало бы сосредоточиться на ускользающем от внимания внутреннем мире ребенка, дабы развитие его личности было по-настоящему сбалансированным. Учитывая это, можно было бы использовать как весьма прагматичные средства более необщественные, интеллектуальные дисциплины, не говоря уже о пользе, которую могло бы иметь их содержание.

Но мы знаем, что подавляющее большинство родителей так не считают. Они желают, чтобы большой водоворот, частью которого они являются, был не приостановлен, а интенсифицирован. Они соглашались с тем, что наша эпоха — эпоха группового действия; и как ни искусны они в способах групповой жизни, для них это источник гордости, а вовсе не тревоги за то, что их дети будут в еще большей степени такими, как они. Как отмечают некоторые

родители, они были вынуждены сами упорно учиться приспособлению, не обладая преимуществами того современного, или социально-сознательно-го, образования, которое дают сегодняшние школы. Если уж они достигли таких успехов в приспособлении, то насколько большего успеха могут достигнуть, когда вырастут, их дети?

Потенциальные лидеры, как мы заметили, отличаются от большинства окружающих. Но насколько они от них отличаются? Они в большей степени индивидуалисты, чем остальные их современники, но это лишь относительное сравнение, ибо ценности лидеров также указывают на то, сколь основательно изменился баланс между группой и индивидом. В неявной форме большинство потенциальных лидеров разделяют общий взгляд на человека как на социальное животное, и хотя выражают эту мысль более интеллигентно — зная при этом, что они ее выражают, — тоже склонны уравнивать одиночество с психическим расстройством. «Мы научились не быть отъявленными интровертами, — сказал мне один младший руководитель, очень умный и достигший успеха. — До того, как сюда прийти, мы жили в основном для себя. По воскресеньям, например, чуть ли не до двух часов валялись в кровати, читая газету и слушая по радио симфоническую музыку. Теперь мы везде всегда, сами наносим визиты и нам наносят визиты. Я и в самом деле думаю, что наша жизнь стала шире».

Пустая цитата не воздаст ему должного; он не дурак, предпочитающий потрепаться с соседями вместо того, чтобы послушать симфонию. Он старался передать, что в конечном счете делание чего-то вместе с другими и для других лучше позволяет ему самореализоваться. С этой позицией можно соглашаться или не соглашаться, но в любом случае ее нужно понять. Еще раз повторим, что в основе социальной этики лежит не конформность, а ощущение морального императива.

Теперь расширим наш взгляд на организационного человека в целом и спросим, что предвещает этот интеллектуальный климат. Если, как я считаю, люди, которых я анализировал в этой книге, представляют основное течение организационной жизни, то одна вещь кажется ясной. Если когда-то и было поколение технических специалистов, так это оно. Еще ни одно поколение не было так хорошо оснащено технически и психологически, чтобы справляться со сложной механикой огромных организаций; еще ни одно поколение не было так хорошо оснащено, чтобы вести осмысленную общинную жизнь; и, вероятно, ни одно поколение не будет так приспособлено к постоянным сдвигам в среде, чего все сильнее требует от них организационная жизнь. Они становятся, в лучшем смысле слова, взаимозаменяемыми частями нашего общества и с пониманием принимают эту роль. Все они, как принято у них говорить, в одной лодке.

Но куда держит путь эта лодка? Похоже, никто не имеет об этом ни малейшего представления; да и, вообще говоря, они не видят смысла даже в

постановке такого вопроса. Некогда людям нравилось по крайней мере думать, что они контролируют свою судьбу, но лишь немногие из организационных людей младшего поколения лелеют такие понятия. Большинство видит в себе объекты, в большей степени подвергаемые воздействию, нежели действующие, а свое будущее понимает как нечто, определяемое в такой же степени системой, как и собственными действиями.

Словом, они это *принимают*, и если мы не находим это утешительным, то, по крайней мере, должны признать, что было бы странно, если бы они этой уверенности не чувствовали. Для них общество и в самом деле всегда было хорошим — очень, очень хорошим, — поскольку была последовательность явно благоприятных для них сред: колледж; патерналистская, пусть даже не всегда приятная, военная служба; затем, быть может, дипломная работа по закону о правах бывших военнослужащих; учеба в корпорации в период промышленного роста и процветания; (для кого-то) дух товарищества в сообществах вроде Парк Фореста. Они инстинктивно заключают, что, в сущности, система к ним благоволит.

Не надо упрекать их в процветании, которое помогло им почувствовать себя таким образом. В конце концов, если мы не можем обойтись без проблем, то превратности хороших времен не меньше, чем все остальное, заслуживают того, чтобы ими озаботиться. Не следует считать и акцент на сотрудничестве вывертыванием наизнанку нашего национального характера. Когда обитатели городских предместий говорят о восстановлении духа сообществ фронта, в их аналогии есть зерно истины. Наша страна родилась как ряд в высокой степени общинных предприятий, и хотя, возможно, открывал фронт индивидуалист, заселял его именно человек сотрудничающий. И так на протяжении всей нашей истории. Наш национальный гений всегда крылся в нашей приспособляемости, в нашем недоверии к догме и доктрине, в нашем уважении к мнению других, и в этом отношении организационные люди подлинные продукты американского прошлого. «Чем более уравниваются социальные условия, — пронизательно заметил Токвиль, никогда не друживший с конформностью, — тем более люди проявляют эту взаимную предрасположенность обязывать друг друга».

Тут кроется самое главное. Когда столетие тому назад Токвиль это писал, его беспокоила двоякая природа данной предрасположенности. Он понимал ее достоинства; он был аристократом и признавался, что во благе многих ему недостает превосходства немногих, но вместе с тем он ясно видел, что наш эгалитаризм и наша непринужденность в социальном сотрудничестве являются великими плодами демократии. Мы не смогли бы удерживать эти добродетели, не пострадав от их дефектов. Но могли ли мы сохранить их в равновесии? Токвиль высказал пророческую мысль. Если Америка когда-нибудь разрушит свой дух, то сделает это, усилив добродетели общественности за счет других, заставив инди-

вида считать себя заложником господствующего мнения, короче говоря, создав тиранию большинства.

Именно это и делает организационный человек. Он делает это, исходя из благих, как он считает, побуждений, но это лишь еще более усиливает тиранию, а не наоборот. В то самое время, когда давления нашего высокоорганизованного общества необычайно ужесточают требования, предъявляемые к индивиду, он сам усугубляет это давление. Он не просто ориентирован на другого, по выражению Дэвида Рисмена; он артикулирует философию, говорящую ему, что именно таким он и должен быть.

Мое обвинение в адрес социальной этики базируется, стало быть, на тех самых основаниях, на которых ныне превозносятся ее полезность. Я полагаю, что она не отвечает нуждам «современного человека»; напротив, она усиливает именно то, что меньше всего этого заслуживает, за счет того, что действительно нужно было бы усилить. Вот мои аргументы.

Она излишня. В некоторых обществах индивидуализм был доведен до таких крайностей, что стал угрозой самому обществу, и сегодня есть примеры индивидуализма, выродившегося в узкий эгоизм, мешающий эффективно сотрудничеству. Это опасность, и тут нет никаких вопросов. Но не опаснее ли сегодня его противоположность — атмосфера, не дающая индивиду проявить инициативу и воображение и лишаящая его смелости выступить против мнения группы? Общество само прививает экстравертные ценности, и, на мой взгляд, законно утверждать, что редко бывали общества, которые бы проповедовали их так настойчиво. Человек не остров в океане, но как бы ни было мучительно это слышать Джону Донну, сия мысль повторяется слишком часто и надоедливо, по поводу и без повода.

Она для незрелых людей. Проповедование техники прежде содержания, навыков уживчивости, отдельных от того, зачем и для чего предназначена эта уживчивость, не производит зрелости. Она создает своего рода перманентную незрелость, и это касается не только ребенка, которого учат приспособлению к другим, но и организационного человека, которого учат покладистости. Это бесплодное понятие, и те, кто верят, что овладели человеческими отношениями, могут скрывать от себя подлинные основы сотрудничества. Люди сотрудничают не ради сотрудничества как такового; они сотрудничают в связи с какими-то содержательными задачами, для того, чтобы достичь каких-то целей, и если они их не понимают, мелкие манипуляции моральным духом, командным духом и тому подобными вещами безрезультатны.

И они могут быть даже хуже, чем безрезультатными. Рассматриваемые как главный итог руководства организацией, навыки управления человеческими отношениями легко подталкивают нового администратора к насаждению более вкрадчивой и всепроникающей тирании, нежели та, которую, по его мнению, он искореняет. Никто не хочет видеть возвращение старого ав-

торитарного лидера, но о нем по крайней мере можно было сказать, что ему главным образом нужен ваш пот. Новому человеку нужна ваша душа.

Она обманчива. Легко бороться с явной тиранией, трудно бороться с благожелательностью, и мало существует вещей, так тонко рассчитанных на то, чтобы украсть у индивида средства его самозащиты, как идея, что его интересы и интересы общества могут быть полностью совмещены. Хорошее общество — это такое общество, в котором они максимально совместимы, но они никогда не могут совпадать полностью, и тот, кто позволяет Организации стать судьей, в конце концов приносит себя в жертву. Хорошая организация, как и хорошее общество, поощряет индивидуальное самовыражение; многие организации так и поступали. Но между индивидом и Организацией всегда остается некоторый конфликт. Должна ли Организация в таком случае быть арбитром? Организация будет отстаивать собственные интересы, а интересы индивидов будет брать в расчет *лишь в том виде, в каком она сама их интерпретирует.*

Она статична. В самой по себе организации нет динамики. Динамика сосредоточена в индивиде, и, следовательно, он должен задаваться вопросом не только о том, как Организация интерпретирует его интересы, но и о том, как она интерпретирует свои. Например, у него есть смелый новый план, который он считает необходимым. Он не может верить в то, что Организация его примет. Скорее всего, она этого не сделает. В самой природе новой идеи заложено, что она разрушает текущий консенсус, даже если эта идея не очень-то и новая. Она может быть явно целесообразной, но, увы, группа проявляет живой интерес не только к своим удовольствиям, но и к своим страданиям, и, как бы это ни было иррационально, многие участники организационной жизни могут напомнить о случаях, когда группа цеплялась за известные недостатки, лишь бы не идти на риск анархии, сопутствующий изменениям.

Она саморазрушительна. Поиск нормальности, как мы увидели в анализе городских предместий, — один из великих источников неврозов, и социальная этика лишь помогает их усугубить. Что такое нормальность? Мы практикуем великий взаимный обман. Все знают, что сами отличаются от других — что чувствуют себя неуютно в компании других или, возможно, не любят многое из того, что большинству нравится, — но не имеют уверенности, что другие тоже отличаются друг от друга. Как и в случае норм личностного тестирования, люди видят вокруг себя сумму попыток людей, похожих на них, казаться такими же нормальными, как другие, и, возможно, даже еще более нормальными. Не так-то легко научиться жить с нашими недостатками, и не надо делать себя еще более жалкими, насильно навязывая себе идеал приспособления, присущий среднему классу. Приспособления к чему? Никто на самом деле этого не знает, и трагедия кроется в непонимании того, что другие люди, кажущиеся такими уверенными, тоже не знают этого.

Спросим теперь, неизбежны ли эти дефекты. *Вынуждена* ли Организация требовать покорности? Многие критики американской цивилизации, особенно европейские, считают наш духовный конформизм неизбежным порождением индустриального общества, и, по их мнению, дальнейшие рост и процветание нашего типа приведут в конечном счете к обезчеловечиванию человека. Короче говоря, внешнее единообразие американской жизни неразрывно связано, на их взгляд, с внутренним ее единообразием.

Мы никогда не должны позволять себе испытывать самодовольство по поводу внешнего единообразия американской жизни или использовать процветание как оправдание мещанства. Однако это устаревшая точка зрения, упускающая из виду, что данные сходства являются в значительной части следствием того, что преимущества нашей цивилизации были сделаны доступными для большего числа людей. Монотонная повторяемость домиков типа ранчо, которая так легко может нас ужаснуть, — не столько продукт внутренней страсти к единообразию, сколько результат того, что модульное строительство является условием умеренной стоимости жилья. Такой тип жилья является давлением в внутренней конформности не больше и не меньше, чем ряды идентичных на вид особняков конца XIX в., или, да что уж там говорить, идентичных кирпичных фасадов начала XVIII в.

Наука и техника не обязательно антитетичны индивидуализму. Полагать, что они непременно ему противоречат, как это делают многие европейские интеллектуалы, — своего рода утопизм наоборот. Целое столетие европейцы проецировали на Америку свои мечты; теперь они проецируют на нее свои страхи и при этом попадают в тот самый капкан, ответственность за который возлагают на нас. Приписывая машине могущество, которого мы никогда в ней не чувствовали, они рассуждают о ней едва ли не так, словно она одушевленное существо, имеющее собственную волю, безвозвратно вышедшую из-под контроля человека. Поэтому они считают наши неудачи неизбежными, а те немногие, которым достает терпения довести логику своих обвинений до конца, полагают, что, кроме бегства в прошлое, нет никакой надежды.

Этот взгляд безнадежно пессимистичен. Суть проблемы не в давлениях индустриального общества — аграрное общество оказывает не менее мощное давление, — а в позиции, которую мы занимаем перед лицом этих давлений. Переиначив нынешние акценты, мы не повернем прогресс вспять, ведь сегодня индивидуализм необходим не меньше, а даже больше, чем когда бы то ни было.

Это не означает «возврата» к протестантской этике, проповедовавшей столетие тому назад. Несерьезно говорить об индивидуализме так, будто безудержное своекорыстие каким-то образом принесет больше добра. Именно поэтому правые, возможно, и оставались в американской мысли сравнительно негативной силой. Правый третирует обязательства индивида перед об-

ществом даже больше, чем проповедники социальной этики третируют права индивида в отношении общества; недостаток реализма у него ощущается не только левыми, но и центром.

Напрашивающаяся аналогия с маятником ввела бы в заблуждение, ибо она предполагает возвращение в некое идеальное состояние равновесия. В чем мы нуждаемся, так это не в возвращении, а в переинтерпретации, в применении к нашим проблемам базовой идеи индивидуализма, а не древних ее деталей. Доктрины бизнесмена XIX в. и нашего современного общества расходятся, но то, что они расходятся, не дает нам серьезных поводов полагать, что для сегодняшнего дня индивидуализм непригоден. Главная идея, что высшей целью должен быть индивид, а не общество, воодушевляла западную мысль задолго до промышленной революции, кальвинизма или пуританства, и сегодня она так же жизненна и применима, как всегда.

«Ну и где же *«выход»*?» — спросят многие. А нет никакого выхода. Конфликт между индивидом и обществом всегда заключал неразрешимую дилемму; всегда было и будет интеллектуальным высокомерием думать, будто какая-то программа ее разрешит. Конечно, сегодняшний опыт подсказывает нам какие-то шаги, и я хотел бы предложить несколько таких шагов. Общим для всех, однако, должно стать фундаментальное смещение акцентов, и если им пренебречь, любое изменение останется существовать главным образом на уровне языка. Организационный человек питает необычайную тягу к модным словечкам, позволяющим описывать статус-кво как динамичное продвижение вперед, и слово «индивидуализм», увы, как раз такое. А потому поостережемся всяческих призывных программ из двенадцати пунктов. Многие из них навязываются как бы во имя индивидуального самовыражения, но, как хорошо чувствуют те, кого они подавляют, обычно они служат организации средствами насаждения лояльности и вводят в заблуждение только тех, кто проводит их в жизнь.

Теперь, когда сделано это предостережение, позвольте мне назвать ряд областей, в которых будут уместны конструктивные предложения. Прежде всего, это «человеческие отношения». Нам нужно всеми силами продолжать эксперименты и исследования в этой области. Человеческие отношения, что бы мы под ними ни подразумевали, имеют первостепенное значение для проблемы Организации и индивида, и чем больше мы узнаем о том, как они друг на друга влияют, тем легче нам будет расширить жизненное пространство для индивида. Но этого вряд ли следует ждать, если многие из пропагандистов этой доктрины будут цепляться за самоочевидные для них допущения относительно первостепенного значения равновесия, интеграции и приспособления. Сторона медали, в которую они так старательно всматривались, идеально хороша, но есть и другая сторона, и нет ничего зазорного в том, чтобы хотя бы взглянуть на нее. Тысячи исследований исходили из приспособления индивида к группе, а как насчет приспособления группы к индивиду?

Как насчет *индивидуальной* динамики? Насчет тирании счастливой рабочей команды? Вредных последствий высокого морального духа?

Вовсе не нужно жаждать несчастья, чтобы исследовать эти гипотезы, и некоторые, чья добрая воля не подлежит сомнению, выказывают теперь, правда, пока еще робко и неуверенно, все большую предрасположенность это делать. Гарвардская школа бизнеса, развивавшаяся почти вровень с развитием школы человеческих отношений, реже использовала слово *администратор* и чаще слово *лидер*, а в последнее время лучшие ее исследования, видимо, направлены в большей степени на проблему индивидуальной инициативы, а не группового счастья. Ренсис Ликерт, лидер школы «групповой динамики», объявил, что новейшие исследования организации заставляют его и его коллег усомниться в своих ранних выводах, что хороший моральный дух непременно способствует повышению производительности. Они до сих пор считают, что командой работников надо руководить как группой, а не на основе межличностных отношений, но при этом предупреждают, что начальник, сосредоточивающийся на задаче сделать группу счастливой, может произвести принадлежность к ней, но кроме этого почти ничего.

Другим плодотворным подходом была бы решительная переоценка ныне общераспространенного взгляда, что на индивида следует возлагать меньшую часть целостной задачи, а на группу — большую. Целое столетие мы разбивали задачи на компоненты и подкомпоненты, каждый из которых должен был выполняться отдельным членом группы, занимающим отдельную ячейку, и эта конвейерная ментальность оказала воздействие едва ли не на все, что человек в своей жизни делает, в том числе искусство. Мы еще можем допустить, что преимущества поделенной на ячейки работы в какой-то мере перевешивали ее недостатки. Но должны ли мы допускать, что прогресс требует больше того же самого? Что монотонность и принесение в жертву индивидуального достижения неизбежны? На самой сборочной линии, где, казалось бы, специализация более всего необходима, некоторые компании обнаружили, что перестановка акцента может в действительности привести к повышению производительности. Вместо того, чтобы пытаться преодолеть монотонность задачи внешними средствами, такими, как кегельбан и «экономическое образование», они стали расширять само содержание трудовой задачи. Поручая рабочему выполнение большей части целостной трудовой задачи — например, предлагая ему собирать прибор целиком вместо сборки только одного реле, — они дали ему ту замечательную вещь, которую называют вызовом, и он отреагировал на это большим усердием, большим мастерством, большим *самоуважением*.

Нет ли здесь морального урока для всей организационной жизни? Если мы вправду верим, что индивид превосходит в творчестве группу, то именно в повседневной рутине можно извлечь из этого в высшей степени практическую пользу. Сократите время, которое индивид вынужден тратить на сове-

щения, встречи и командные игры. Это был бы несколько механический подход к проблеме в конечном счете философской, но если бы организационные люди трезво взглянули на разные виды собраний, накопившиеся в Организации по причине инерции, они, возможно, обнаружили бы, что внешне негативный акт искоренения многих из них принес бы, помимо экономии времени, еще и другие весьма позитивные преимущества. Сидящие этакими царьками на собственных ресурсах, люди, которым нечего предложить, кроме умения держать в узде усилия других людей, возможно, и почувствовали бы себя ограбленными, но для других климат мог бы стать свежим и бодрящим.

Такое поверхностное изменение в условиях труда само по себе не дало бы им большей свободы, но остановило бы дурную инерцию, заставило бы организацию провести различие между тем, что входит в законные функции группы, и тем, что в них не входит, и даже если бы оно высвободило несколько свободных часов, это было бы пусть маленькое, но благо. Свобода маневра, стоит только ее почувствовать, поистине сладостна, и частично освобожденные люди могли бы потребовать большего.

В борьбе с демоном командной работы надо с пониманием относиться к фрустрациям тех, кто оказывается ею затронут. Вернемся к ситуации наемного профессионала. Исследования, проводимые сегодня, убедили организационных людей в том, что инженеры и ученые составляют самую нелояльную группу в промышленности и с этим необходимо что-то делать. Диагноз ценный. Но как организация его интерпретирует? Организационные люди сделали вывод, что суть проблемы кроется в ориентации профессионала: он ориентирован не на компанию, а на карьеру. Что должна, по их мнению, сделать Организация, так это направить усилия на интегрирование его в группу и с этой целью дать ему в компании более высокий статус, эффективнее индоктринировать его «картиной широких перспектив», короче говоря, сделать из него человека компании.

Сколь тщетно и разрушительно это решение! Зачем ученому ориентация на компанию? Следует ли называть его плохо приспособленным оттого, что он не вписывается в прокрустово ложе администратора? И какую выгоду дала бы его интеграция в группу? Она не отвечает ни его интересам, ни интересам Организации. Пусть он будет предан чему-то другому. Нет ничего важнее его работы, и попытки отвлечь его удовлетворенностью — лучший способ обуздать то любопытство, которое делает его продуктивным.

Разве это практично? Есть отличные свидетельства того, что это никоим образом не практично. В бескрайнем болоте посредственности, которое являют собой промышленные исследования, есть две лаборатории, демонстрирующие разительные исключения своей продуктивностью в сфере открытий. Это исследовательский отдел «General electric» и лаборатории компании Белла. Именно эти две лаборатории славятся стимулированием ин-

дивидуализма; они наиболее терпимы к индивидуальным различиям, спокойнее всего относятся к необычным идеям, наименее погрязли в прямолинейном, контролируемом со всех сторон командном проекте. По общему мнению, ученые в них прекрасно ладят друг с другом, но не делают это своей профессией, равно как не делают этого люди, руководящие лабораториями. Их ни чуточку не заботит, выступят ли на глазах у ученых слезы при виде символов компании; достаточно того, что ученые прекрасно справляются с тем, что хотят делать, ибо, хотя последствия в виде прибыли Организации для ученого вторичны, со временем они наступают, и пока интересы группы и индивида сходятся в этой жизненно важной точке, такие вопросы, как принадлежность, не имеют значения. Бесчувственны ли они? Нет, у них трезвый взгляд на вещи. И можно спросить: какие еще моральные основания нужны людям, работающим вместе, будь то ученые или кто-то еще?

Не только к ученому, не только к выдающемуся уму применим этот урок, и это выводит нас на то, что является в конечном счете единственным великим средством конструктивного изменения — образованию. Ныне энергично звучат многочисленные возражения против преобладающего акцента на социальном приспособлении, и это правильно, но один момент следует подчеркнуть особо. В пользу строго фундаментального школьного обучения может быть выдвинут аргумент, базирующийся на собственных принципах утилитаризма: полезность для общества. В пользу развития индивида есть лучшие доводы, но пока этот момент не будет ясно проговорен, мы, видимо, так и останемся в кругу споров, построенных по принципу или/или: или «демократическое образование», или высококачественно подготовленная элита. Это ложное противопоставление. Массе людей предстоит столкнуться с организационными давлениями, которые будут мешать им так же, как и элите; они не меньше, а может быть, даже больше нуждаются в развитии того лучшего в них, что требовалось от них раньше. «Демократично» ли считать, что гуманитарные дисциплины не могут иметь для них значения? Их не нужно учить пожимать руки другим; общество само их этому научит. Их нужно учить дерзать. Всех без исключения. Кто-то достигнет выдающихся успехов, кто-то нет, но немногие избранные никогда не расцветут там, где ценности многих направлены против них.

Я говорил о мерах, которые могут предпринять организации. Но любое реальное изменение будет в конечном счете вызвано индивидом, а потому его образование в свете рассматриваемой проблемы имеет ключевое значение. Ведь он должен взглянуть на свои недовольства другими глазами. Ранее говорилось, что господство группы — веяние будущего, и индивид, прискорбно это или нет, вполне может его принять. Это подавление современностью в худшем виде; вещи таковы, каковы они есть, не потому, что есть какие-то благие причины, чтобы они такими были. Обратное тоже неверно. В один прекрасный день, как убеждают некоторые пророки, может выясниться, что мы подхвачены ог-

ромной зловещей волной истории, которую невозможно повернуть вспять, но если мы примем этот взгляд, мы только его подтвердим.

Какое бы будущее ни предвещали городские предместья, оно покажет, что, по крайней мере, у нас есть выбор. Организационный человек не находится во власти чудовищных социальных сил, с которыми ничего нельзя сделать; ему дано право выбора, и, обладая мудростью и проницательностью, он может спасти будущее от того дегуманизованного коллектива, который так часто преследует нас в наших мыслях. Возможно, он этого не сделает. Но он может это сделать.

Он должен бороться с Организацией. Но без глупости и эгоизма, ведь дефекты индивидуального самомнения достойны поклонения не больше, чем дефекты сотрудничества. Он должен бороться во что бы то ни стало, так как могущественный требовательный спрос на его капитуляцию не угасает, и чем больше ему начинает нравиться жизнь организации, тем труднее ему становится сопротивляться этому принуждению или даже его осознать. Было бы жалким, удручающим советом предложить ему фантазию, что между ним и обществом в идеале вовсе не должно быть конфликта. Конфликт всегда есть и всегда должен быть. Идеология не может устранить его благим пожеланием; душевный покой, предлагаемый организацией, остается капитуляцией, даже если предлагается из лучших побуждений. Вот в чем проблема.

Перевод В.Г. Николаева