деле нет необходимости выстраивать адаптивные механизмы нерациональности. 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 «органитчном» 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, существообразование стабильной структуры организации было бы невозможно. Некоторые аспекты структуры изменить легче, чем другие, и, следовательно, нам может потребоваться уменьшить различать краткосрочную и долгосрочную структуру.

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 организов, способных вызывать и выполнять относительно четко определенные программы, но способными работать лишь с программами ограниченной сложности.

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

У.Х. Уайт

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ЧЕЛОВЕК1

Глава 12. Это руководящего работника

В этой полной поглощённости работой, считают многие, кроется нервоз руководящего работника. Начиная с Додсворта образ бизнесмена, отсюда от ближе к более широкой жизни, являясь взрослым мужчинам как довольно трогательная 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? Дойдя до того, что руководитель, проклятья сидящего внутри него демона, склонен чувствовать себя в связи с этим несколько виноватым.

Но суть его проблемы не в этом. Его долгая поглощенность работой, дующаяся ценой отказа от всего остального, может быть не наказанной, когда он уходят в отставку и обнаруживает свою неоправданный в других видах жизни. И если работа — творчество, то это творчество, которую он сам себе навязал. Внесезонерности работы и досуга он видит лишь незначительный контекст. 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 уступить этот контроль организации, какой бы ни была бархатистой на ощупь ее мертвая хватка. Он не хочет позволить ей подавить 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 ждал. Он должен выглядеть так, словно ему очень приятно высшить точки зрения, не являющиеся его собственными. Он должен быть меньше сосредоточен в «на цели» и больше

КЛАССИЧЕСКОЕ НАСЛЕДИЕ

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

А это неслучайно. Руководящим работникам всегда приходится играть роль, и справляться с расположением между ролью и реальностью им становится все труднее. Даже те из руководителей, кто с неприязнью воспринимает обвинение в философском мышлении, чувствуют, что они зависят от того, насколько в каждый работающего изменение ценностей. Они апологируют лучшим человеческим отношениям, снисходителю и утилии, но вместе с тем, они сами избранные требуют, чтобы они разрабатывали что-to вроте отвергательных людей, каким они в действительности являются. Идеология организации может помочь людям выиграть давление, а само разъяснение роли хорошо притворного командного игрока может помочь раздавать внутреннее тревож. Кто заметил Пяска, если кто-то достаточно долго ведет себя так, словно он вор, благодарить веры в конце концов сниски­ет на него.

Но только не на высшем руководителя. Многие люди из широкого круга среднего солид менеджеров могут по-настоящему поверить в эксплуатацию — и в этом смысле стены по поводу неразумного положения «безирортных» могут укрыть от внимания очень важный момент. Из всех людей в организационной жизни им легче всего удается привлечь свои скромные устремления с тревогами организации. Самым способным это утешение не даровано.

Здесь и кроется невроз руководящего работника. Некоторые внутренние трения и фрустрации руководителя обусловлены психозами, его собственными и другими людьми, в них нужно подходить индивидуально. Однако в огромной степени организации жизнью 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 свящин индивид с системой, вы найдете явное изменение установок, переходы от статусов 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 явлению, как к основе работы профессионального менеджера. Старшие руководители отчасти ответственно за такое мировоззрение младших, ибо когда они толкают прогрессивную речь или оглушают текст, написанный специалистом по связям с общественностью, они хотят создать впечатление, будто больше всего на свете любят уважение к коллекам, 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 обсуждая проблему с самыми разными людьми. На то, чтобы заполучить союзное...»

У.Х. Уит. Организационный человек

ков, у меня уходит столько же времени, сколько на реализацию проекта. Вы должны ладить с людьми на всех уровнях. Иногда я возвращаюсь домой, со вершенно измотанный всем этим.» Жалоба типична. 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.

Один из излюбленных шаблонов 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 линия доли этой видимости контроля является не более чем самообманкой. Как, суетят 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, недостаточно, чем совместное. Если пятьдесят лет назад ему, возможно, приходилось упорно работать, не видимому никем, кроме непосредственно его начальника, то теперь он благодаря совмещению может предложить себе всевозможным начальником по всей линии управления. При минимальном уменьшении работать в группе он может, что умело вверну вопрос, а сам высказывает скромное замечание, привлек к себе внимание, не переставая играть в и..."
Руководитель очень обширен, когда видит в общительности какую-то практическую пользу. Но если он такой пользуется, дух товарищества смертельно его ужает. Один из царских возникающих мотивов в целом руководит на свою рабочую нагрузку оказывается безопасностью того груза общительности, который им приходится на себя взвать, будь то в со- вещаниях после работы или в человеческих отношениях во время работы. Один весьма умеренный руководитель, который в то время выгляделся, рассчиты- вая 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 бесполез- ного труда: все эти разговоры, встречи и т.д. Отсутствие и разочарование от этого могут быть ужасными. Но вам приходится с этим смиряться, тут не должно быть никакой ошибки, и вы надеетесь только на то, что вам удастся удержать взгляд на позитивных сторонах, которые выintValue на путь славы».

Большинство руководителей говорят о том же: постоянные задержки в работе, необходимость товаровиства 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 различениям. Если они сидят в креслах, сидящих верхом, обезу- пенными, они мечтают, но вскоре они утрачивают свой аромат. Если руководитель умаляет в биографии нечто, относящееся к его работе, то он действительно может быть очень вкусен, но разрешение ради раз- влечения ужает его. Больше всего на свете он ненавидит, когда его развле- кают. Иначе говорят, если развлечение полезно для работы, то это игра; а если это просто игра, то это работа. «При правде говоря, трудно сказать, где захан- чивается работой день и начинается «удовольствие», — говорит один руководи- тель. — Если учесть все время, занимаемое кошками, бобами, совеща- ниями и собраниями, то работа не конечна никогда. Думаю, любой ответ- ственный 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 вывести все остальное».

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

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

Он беседует не как беспристрастный смазчик других человеческих существ, но скорее как человек, идентифицирующийся с весьма специфическим вы- зовом. Попросите его описать, чем он занимается, и он не будет бить час разглагольствовав об абстрактных принципах менеджмента; он расскажет о колоссальной работе, которую они проделывают с нейлоном, о тяжелой борь- бе, которую компания ведет с конкурентами и военным распределением их промышленных отраслей, и о том, о чем он делает, чтобы это дело понравиться. В тот самый момент, когда руководитель об этом всем рассказывает, он не- нерит природность и возбуждение. Иногда, когда он излишне долго ос- танавливается на романтическом восприятии промышленности — на том, как она создает для всех большего числа людей новые рабочие места, как эта от- сеивает мужчин из мальчиков, — он может также создать вокруг себя раска- денную атмосферу. Но и природность никуда не исчезает.

Еще один признак различия между руководителем и тем, кто еще только учится, обнаруживается в вопросе конформности. Степень, в которой челове- век мыслит себя конформистом, многое говорит о том, какую духовную вер- ность он испытывает в отношении Организации. И сколь бы субъективной ни была эта установка, существует ощущение различие между людьми стар- шего и молодого поколений. Молодые люди полны неудовлетворенности. Они прекрасно сознают, что работа в организации требует известной меры конформности; фактически половина их энергии уходит на выяснение правильного образа, которому они должны соответствовать.

Однако при этом молодой руководитель любит объяснять, что приспо- собление 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 амби- циозный помощник управляющего заводом. — Вам нужно пройти всю карье- ру по всюду за десять лет или около того, после чего вы можете это дело бросить. Это все равно что выживать на пост президента Соединенных Штатов, во время выборов. Ваши протесты вы 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 водил вопрос конформности и, глядя в глаза сидящим за столом компаниям, спро- сил, чувствовали ли они то же, что чувствовал он: он, по его словам, во все большей степени становился конформистом. Чуть ли не сразу за столом воз- ник шум, и все согласно закивали головами. В последовавшей далее массо- вой исповеди каждый присутствующий старался пересказать других в опи- сании того, как вся его жизнь он конформист.

«Недавно мы посетили объездку, — сказал один руководитель, — где попросили отключиться инженеров, которые бы «приспособились к при-
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 безусловно. Временные обитатели организации полагали социальную полезность в самое прямое 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 интересов, меня могут спросить, справедливо ли переносить обобщение, примененное в таких местах, на организационного человека вообще. При городах превращаются обобщения — даже как места обитания организационных людей — не являются типичными, и очевидно, что в известной мере многие из давлений, присущих обобщениям, специфичны только для этих мест. Каким бы упомянутым индивидуалистом вы ни были, если вам приходится жить в столичном городе, в простой инстинктиве выживания, если вы не утратили уважение, скорее всего, заставит вас со временем выпить на улицу экстремально направленную сторону вашей природы. Кто-то мог бы утверждать, что ориентированная мышление жителей предместья на группу — всего лишь предварительный шаг, средство, подготовившее необходимость, а не внутренним побуждением.

Но я говорю не о внешнем поведении; дело идет о ценностях, и жители предместьй сами дают свидетельство того, что их ценности — нечто гораздо большее, чем формулы политической системы. То, что они реагируют на давление со стороны правления или тесно связанного жилого квартала, не столь важно. Они вынуждены это делать, иначе, 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 обитателей предместьй неизбежно сталкивались с этим вопросом, и если бы объяснение их образа мышления как переходящей фазы было верным, мы могли бы найти ответ на этот вопрос в типе образований, которые они требуют. Решая, чему более и менее всего нужно учиться детям, родители могли бы рассудить, что, раз дети и так уже хорошо обучены средней навыками обучения, школы должны отучить их от сверхкомпенсации. Ради лучшего здравия, если не для чего-то еще, школам следовало бы сосредоточиться на усилительном влиянии внутреннем мире ребенка, дабы развитие его личности было по-настоящему сбалансированным. Учитывая это, можно было бы использовать как весьма прагматичные средства более общественные, интеллектуальные дисциплины, не говоря уж о полезности, которую могла бы иметь их содержание.

Но мы знаем, что подавляющее большинство родителей так не считают. Они ждут, чтобы большой водоворот, частью которого они являются, был приостановлен, а интенсифицирован. Они соглашаются с тем, что эра эпоха — эпоха групнового действия; и как ни искусны они в способах групповой жизни, для них это история гордости, а вовсе не требовавшее за то, что их дети будут в еще большей степени такими, как они. Как отмечают некоторые
родители, они были вынуждены самим учиться приспособлению, не обладая преимуществами того современного, или социально-сознательного, образования, которое дают сегодняшние школы. Если уж они достигли таких успехов в приспособлении, то насколько большого успеха могут достичь, 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: их ценностей лидеров также указывают на то, сколько основательно изменился баланс между группой и индивидом. В независимом большинстве психических лидеров разделяют общий взгляд на человека как на социальное животное, и хотя выражают эту мысль более интеллектуально — зная об этом, они ее выражают, — тоже склонны уравнивать одиночество с психическим расстройством. «Мы научились не быть отвязными интровертами, — сказал мне один младший руководитель, очень умный и достигший успеха. — До того, как сюда прийти, мы жили в основном для себя. По воскресным, например, чуть не до двух часов валялись в кровати, читая газету и слушая по радио симфоническую музыку. Теперь мы вместе завтракаем, сами носим визиты и нам носить визиты. Я и сам думаю, что наша жизнь стала шире».

Пустая шитата не воздает ему должного; он не дурак, предпочитающий потреблять с соседями вместо того, чтобы послушать симфонию. Он старался поддержать, что в конечном счете делание чего-то вместе с другим и для другого позволяет ему самореализоваться. С этой позицией можно согласиться, но 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 анализировал я в этой книге, представляют основное течение организации жизни, то одна вещь кажется ясной. Если когда-то и было поколение технических специалистов, то 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 общую жизнь; и, вероятно, ни одно поколение не будет так приспособлено к постоянным сдвигам в среде, чего все сильнее требует от них организационная жизнь. Они становятсяся, в лучшем смысле слова, взаимозаменяемыми частями нашего общества и в понимании 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 подверженные воздействию, нежели действующие, а свое будущее понимает как нечто, определяемое в таком же степени системой, как и собственными действиями.

Словом, они это принимают, и если мы не находим этого 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 было последовательность явно благоприятных для них средств: колледж; патриархальная, 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 обществах вроде Парк Фореста. Они инстинктивно заключают, что, в сущности, система к ним благоволит.

Но надо упекать их в процветание, 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 их озабочиваться. Не следует считать и акцент на сотрудничестве в выработке национального характера. Когда обитатели городских предместий говорят о восстановлении духа сообществ фронтира, в их аналогии есть зерно истины. Наша страна родилась как ряд в высокой степени общинных предприятий, и хотя, возможно, открыв фронтир индивидуалист, заслужил его именно человеку сотрудничающему. И так на протяжении всей нашей истории. Наш национальный гений всегда крылся в нашей приспособляемости, в нашем недоверию 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, — проницательно 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 беспокойство двойная природа данной предрасположенности. Он понимал ее достоинство; он был аристократом и признавал, что во благе многих ему недостает превосходства немногих, но вместе с тем он ясно видел, что наш галантаризм и наша непринужденность в социальном сотрудничестве являются величайшими плодами демократии. Мы не смогли бы удержать эти добродетели, не пострадав от их недостатков. 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-
считать себя заложником господствующего мнения, короче говоря, создав тирану большинства.

Именно это и делает организационный человек. Он делает это, исходя из благих, как он считает, побуждений, но это лишь еще более усиливает тиранство, а не наоборот. В то самое время, когда далия в нашем высокоразвитом обществе необычайно убеждают требования, предъявляемые к индивиду, он сам усугубляет это данио. Он не просто ориентирован на другого, по выражению Дэвида Рисмена; он искусствует философию, говорящую ему, что именно так и он должен быть.

Мое обвинение в адрес социальной этики базируется, стало быть, на тех самых основаниях, на которых ныне превозносится 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 усилив. Вот мои аргументы.

Она излишняя. В некоторых обществах индивидуализм был доведен до таких крайностей, что стал угрозой самому обществу, и сегодня есть примеры индивидуализма, вырождавшегося в низкий этногон, мешающий эффективному сотрудничеству. Это опасность, и тут нет никаких вопросов. Но не опаснее ли сегодня его противоположность — атмосфера, не дающая индивидууму проявить инициативу и воображение и лишающая его смелости выступить против мнения группы? Общество само привыкает экспрессивные ценности, и, на мой взгляд, законно утверждать, что редко бывали общества, которые бы проповедовали их так настоятельно. Человек не в океане, но как бы ни было уместно это слышать Джену Донну, снасьесть повторяется слишком часто и надоедливо, по поводу и без повода.

Она для незрячих людей. Проповедование техники прежде содержания, навыков уживчивости, отделных от того, зачем и для чего предназначена эта уживчивость, не производит зрелища. Она создает своего рода перманентную нерешительность, это касается не только ребенка, которого учат при способлять к другим, но и организационного человека, которого учат подкладистость. Это недопустимое 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 ощутимыми целями, 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 враждебной и всепроникающей тирании, нежели та, которую, по его мнению, он искореняет. Никто не хочет видеть возвращение старого авторитарного 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 ближайшей, и мало существует вещей, так точно рассчитанных на то, чтобы украсить у индивида средства его самоога, как идея, что его интересы и интересы общества могут быть полностью совмещены. Хорошее общество — это такое общество, в котором они максимально совместны, но они никогда не могут совпадать полностью, и тот, кто позволяет организацию стать судьбой, в конце концов приносится себя в жертву. Хорошие организации, как и хорошее общество, поощряют 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, и интересы индивидов будет брать в расчет лишь в том виде, в котором она сама их интерпретирует.

Она статична. В самой по себе организации нет динамики. Динамика сосредоточена в индивиде, и, следовательно, он должен заботиться вопросов 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 интерпретирует свой. Скорее всего, она этого не сделает. В самой природе новой идеи заложено, что она разрушает текущий консенсус, даже если эта идея не очевидно нова. 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 неразумно, многие участники организации могут напомнить определенная, когда группа цеплялась за известные недостатки, лишь бы не идти на риск анархии, сопутствующий изменению.

Она саморазрушительна. Поиск нормальности, как мы увидели в анализе городских предпочтений, — один из великих источников неврозов, и социальная этика лишь помогает их усугубить. Что такое нормальность? Мы пытаемся взвинтить визуальный обман. Все знают, что сам они отличаются от других — что чувствуют себя некто в компании других или, возможно, не любят многие из того, что большинству нравится. — И у нас есть уверенность, 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 и 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 при способления, присущий среднему классу. При способления к чему? Никто на самом деле этого не знает, и трагедия кроется в непонимании того, что другие люди, казащиеся такими уверенными, тоже не знают этого.
Спросим теперь, неизбежны ли эти дефекты. Вынуждены ли Организация требовать покорности? Многие критики американской цивилизации, особенно европейские, считают нас духовным конформизм неизбежным порождением индустриального общества, и, по их мнению, дальнейшие рост и процветание нашего типа приведут в конечном счете к обесцениванию человека. Короче говоря, внешнее единобожие американской жизни не разрывает связи, на их взгляд, с внутренним его единобожием.

Мы никогда не должны позволять себе испытывать самодовольство по поводу внешнего единобожия американской жизни или использовать проявление как оправдание мешанина. Однако это утверждение твердого зрения, упирающегося в виду, что данные сходства являются в значительной части следствием того, что преимущества нашей цивилизации были сделаны доступными для большого числа людей. Молчание повторяемость домиков типа ранчо, которая так легко может нас уважать, — не только продукт внутренней страсти к единобожию, сколько результат того, что модульное строительство является условием умеренной стоимости жилья. Такой тип жилья является давлением к внутренней конформности не больше и не меньше, чем ряды идентичных на вид особняков конца XIX в., или, да я так как говорить, идентичных кирпичных фасадов начала XVIII в.

Наука и техника не обязательно антитезы индивидуализму. Полагать, что они непременно ему противоречат, как это делают многие европейские интеллектуалы, — своего рода утопизм наоборот. Целое столетие европейцы проскрипили на Америку свои мечты; теперь они прошляпывают 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 достается 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. Перенюхав нынешние аккенты, 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, проповедовавшейся столетие тому назад. Несерьезно говорить об индивидуализме так, будто безудержное своевольствие каким-то образом принесет больше добра. Именно поэтому правду, возможно, и оставались в американской мысли сравнительно негативной силой. Правый третий обязательства индивида перед об-
Как насчет индивидуальной динамики? Насчет тирании счастливой рабочей команды? Вредных последствий высокого морального духа?

Вовсе не нужно ждать нечаян, чтобы исследовать эти гипотезы, и некоторые, чьи добрый воля не подлежит сомнению, выказывают теперь, правда, пока еще робко и неуверенно, все большую предрасположенность это делать. Гаварская школа бизнеса, развивавшаяся почти вовек с развитием школы человеческих отношений, прежде использовала слово администратор и чаще слово менеджер, а в последнее время лучше ее исследования, видимо, направлены в большей степени на проблему индивидуальной инициативы, а не группового счастья. Ренис Ликерт, лидер школы «груповики», объявил, что косвенные 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, сосредоточившийся на задаче сделать группу счастливой, может произвести неприятность к ней, но кроме этого почти ничего.

Другим плодотворным подходом была бы решительная переоценка нынешнего общепринятого взгляда того, что на индивида следует возлагать меньшую часть целостной задачи, а на группу — большую. Целое столетие мы разрабатывали задачи на компоненты и подкомплекты, каждый из которых должен быть выполнен исключительно членом группы, занимающим определенную ячейку, и эта конечная ментальность оказалась основным здание, о чем свидетельствует доклад Министра по вопросам Bücherа, его в числе искусства. Мы еще можем допускать, что преимущества полезности ячейки работы в какой-то мере перецеловки 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 обнаруживают, что перестановка акцента может в действительности привести к уменьшению производительности. Вместо того, чтобы пытаться преодолеть монотонность задачи внешними средствами, такими, как кегельбан и «экономическое образование», они стали расширять само содержание трудовой задачи. Поручая рабочую выполняемость большей части целостной трудовой задачи, например, предложить ему собирать прибор целиком вместо сборки только одного отдельного узла, — они дали ему такую замечательную вещь, которую называют взрывом, — он отреагировал на это большим удовольствием, большим мастерством, большим самообладанием.

Нет ли здесь урока для всей организационной жизни? Если мы вправду верим, что индивид превосходит в генеральстве группу, то именно в повседневной практике можно извлечь из этого в высшей степени практическую пользу. Сократите время, которое индивид вынужден тратить на совещания, 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 внешний негативный акт искривления многих из них привнес бы, помимо экономии времени, еще и другие весьма позитивные преимущества. Сидящие утками шарками на собственных ресурсах, люди, которым чего предложить, кроме умения держать в уде усилия других людей, возможно, и почувствовали бы себя отрабоченными, но для других может быть стать свежим и бодрящим.

Такое поверхностное изменение во взглядах на работу само по себе не дало бы им больше свободы, но остановило бы дурную инерцию, заставило бы организацию провести изменение между тем, что входит в законные функции группы, и тем, что в них не входит, и даже было бы оно более подходящим, это было бы пусть маленькое, но большое. Свобода маневра, станет для этой почувствовать, поистине сладостная, и частично обособление людей могли бы потребовать большего.

В борьбе с демоном командной работы надо с пониманием относиться к фруктурам, тех, кто оказывается ею заборут. Вернемся к ситуации ненужного профессионала. Исследования, проводимые сегодня, обнаруживают, что организационные люди, из которых инженеры и ученые составляют самую ненужную группу в промышленности и с этим необходимо что-то делать. Диагнозеный. 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, по мнению, следовать Организации, так это направить усилия на интеграцию его в группу и с этой целью дать ему в компании более высокий статус, эффективное индоктринировать его «картиной широких перспектив», которые говорят, сделать из него человека компании.

Сколько тщательно и разрушительно это решено! Зачем ученому ориентации на компанию? Следует ли называть его плохо приправленным 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 обзуздать то любопытство, которое делает его продуктивным.

Разве это практически? Есть отличные свидетельства того, что это никоим образом не практично. В бескровном болоте позаимствованное, которое является 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 лабораторией. Их ни чуток не заболтит, выступят ли на глазах у ученых слезы при виде символов компании; достаточно того, что ученые прекрасно справляются с тем, что хотят делать, ибо, хотя последние в виде прибыли организации для ученого вторичны, со временем они наступают, и пока интересы группы и индивида соединяются в этой жизненно важной точке, такие вопросы, как принадлежность, не имеют значения. Бесчувствовны ли они? Нет, у них трезвый взгляд на вещи. И можно спросить: какие еще моральные основания нужны людям, работающим вместе, будто то ученые или кто-то еще?

Не только к ученому, не только к выдающемуся уму применен этот урок, и это выводит нас на то, что является в конечном счете единственным великим средством конструктивного изменения — образованием. Ныне энергично звучат многочисленные возражения против преобладающего акцента на социальном приспособлении, и это правильно, но один момент следует подчеркнуть особо: в пользу строгого фундаментального школьного обучения может быть выдвинут аргумент, базирующийся на собственных принципах утилитаризма: полезность для общества. В пользу развития индивида есть лучшие доказательства, но пока этот момент не будет ясно прогонярен, мы, видимо, так и останемся в кругу споров, построенных по принципу или/или: ли «демократическое образование», или высококачественно подготовленная элита. Это ложное противопоставление, масса людей предпочитают столкнуться с организационными давлениями, которые будут мешать им так же, как и элите; они не меньшее, 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 поднимать руки другим; общество само их этому научит. Их нужно учить держать. Всем без исключения. Кто-то достигнит выдающихся успехов, кто-то нет, но немногие избранные никогда не рассяют 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 недостатки другими глазами. Ранее говорилось, что господство группы — венеры будущего, и индивид, приспособившись это или нет, вполне может его принять. Это подведение современности 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-