

Уильям Холлингсворт Уайт

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ЧЕЛОВЕК<sup>1</sup>

### Глава 3. Сциентизм

Как именно эти течения реформ отлились в ортодоксию, — проблема интеллектуальной истории, от обсуждения которой я вынужден отказаться. Попытки взвесить, чьи идеи были более всего за это ответственны, в любом случае дело бесполезное, ибо важно, во что люди желают верить, и тех, чьи идеи они столь часто неправильно истолковывают, не следует бичевать за их выхолащивание. Например, Фрейд, заметивший однажды, что он не фрейдист, никогда не утверждал, что человек навеки остается заложником детских травм; он верил, что благодаря решимости и интеллекту индивид, возможно, сумеет понять эти факторы, а тем самым их преодолеть. Равно как Джемс или Дьюи никогда не говорили, что критерием нравственности служит удобство общества, и уж совершенно точно не считали, что человек целиком и полностью продукт окружающих его людей.

Массовая идеология, которую я описываю, весьма эластична, и, тем не менее, обладает примечательным единством. Большинство верующих во многих подразделениях американской организационной жизни пока не сознают взаимосвязь своих отдельных кредо, и отчасти по этой причине они так часто чувствуют себя миссионерами в гуще неверующих. Между тем, стоит заменить пару слов, и то, что предписывают многие педагоги, окажется в точности тем же, что предписывают многие кадровики, директора научно-исследовательских учреждений, и так далее по всему спектру наших институтов.

В ближайших трех главах я собираюсь описать три общих знаменателя, которые их связывают. Хотя каждый сам по себе важен, я хочу показать именно их взаимосвязь. Пока не прояснено это единство, критиковать технические просчеты в каждой отдельной области так же тщетно, как отрубать головы гидре; это главная плодотворная интуиция, к которой мы должны обратиться.

Первый знаменатель — сциентизм. Это практическая часть социальной этики, ибо это обещание того, что мы, опираясь на те же технические методы, которые зарекомендовали себя в науках о природе, сможем со временем создать точную науку о человеке<sup>2</sup>. В той или иной форме он имел долгую и зловещую летопись достижений; даже сторонники сциентизма с готовностью признают, что помешавшиеся на нем фанатики

---

<sup>1</sup> Продолжение. *Whyte W.H. The Organization Man. Garden City, N. Y., 1957. P. 25-35.* (С незначительными сокращениями).

Опубликовано в: *Личность. Культура. Общество.* 2003. Т. 5. Вып. 1-2 (15-16). С. 230-253.

<sup>2</sup> N.B.: Это определение очень грубое, и большинство тех, кто употреблял этот термин, иначе анализировали его основания. Хайек описывает сциентизм как мировоззрение, базирующееся на трех ошибках: объективизме, коллективизме и историцизме. Под ними он подразумевает попытку обойтись без субъективного знания, попытку трактовать абстрактные целостности (вроде «общества») как некие объективные сущности, подобные биологическому организму, и попытку сделать историю наукой о социальных феноменах, причем единственной (*F. A. Hayek. The Counter-Revolution of Science: Studies on the Abuse of Reason. Glencoe, Ill.: The Free Press, 1952.*). Другой критик сциентизма, Эрик Вёглин, тоже делит сциентизм на три компонента: «(1) допущение, что математизированная наука о естественных феноменах есть наука, образцу которой должны соответствовать все другие науки; (2) что методы наук о феноменах применимы ко всем сферам бытия; и (3) что вся реальность, недоступная наукам о феноменах, либо не имеет значения, либо — в более радикальной форме этой догмы — иллюзорна» (*Social Research. December 1948.*).

вселяют ужас. Однако это не поколебало веру в сциентизм, ведь, в сущности, это утопическая, а не техническая идея.

Первые слова этих верующих всегда одинаковы. Мы попали в опасный переплет, и теперь чуть ли не слишком поздно что-либо делать. Мы применили науку к вещам и только сейчас начали применять ее к самому человеку. Мы уже овладели кое-какими полезными социальными методиками; мы можем измерять личность, выявлять помехи для хорошей групповой динамики и предсказывать коммуникационную реакцию. Но это только начало; дайте нам время и деньги, и в ближайшее время мы раскроем все тайны с помощью объединенной науки о человеке.

Вот их красноречивое сообщение, собранное из материалов нескольких научных конференций:

*«Если привлечь в нашу группу побольше практичных студентов, кто-то из которых не боится математики, и если у нас будут вера и дерзновение, мы сможем построить науку о человеке... Условия, определяющие человеческое счастье, могут быть открыты научными методами и в значительной мере осуществимы... Мир, как никогда раньше, нуждается в науке о человеческих отношениях и в искусстве человеческой инженерии, базирующемся на законах такой науки. Грубо говоря, нам надо уделять больше внимания прежде всего научным аспектам наших проблем, а не философским... Хотя проблемы человеческих отношений крайне сложны, наука постепенно сводит их к простым основоположениям, благодаря чему эти сложности редуцируются к факторам, реагирующим на прямое и простое воздействие».*

Неизбежно возникает аналогия с атомной бомбой:

*«Было бы банально, но верно сказать, что если бы социальной науке вовремя дали 4 миллиарда долларов, которые были израсходованы на атомную бомбу, химическое и бактериологическое оружие, — скажем, одну половину на исследования, а другую на массовое образование, — то первое высвобождение атомной энергии, возможно, произошло бы в мирных целях».*

Насколько же все это старо! Большинство людей, внимающих манящему образу единой науки о человеке, считают свои мечтания свежими и новыми, тогда как на самом деле это клише, избитое многовековым употреблением<sup>3</sup>. Еще во времена Ньютона многие естествоиспытатели вышли за пределы своей компетенции, предположив возможность создания науки о человеке, а «Похвала глупости» Эразма позволяет думать, что некоторых ученых мужей такая идея посещала еще раньше. Для естествоиспытателя это была понятная мечта. Даже Декарта увлекала идея, что метод математики можно распространить на дела человеческие. Когда-нибудь, полагал он, «универсальная математика» разрешит проблему общества — при условии, что будет достаточно времени и средств для этой работы.

Позже геометрический путь опробовали другие: Томас Гоббс разработал полный набор алгебраических уравнений для объяснения этики. Как заметил Лоренс Стерн, его уравнения «плюсовали или минусовали вас относительно рая или ада... и никто, кроме опытного математика, никогда не мог бы расплатиться по его счетам со святым Петром». В 1725 г. некий Фрэнсис Хатчисон придумал еще более сложную математическую калькуляцию морали, и ему удалось без преимуществ современной технократии создать формулы, не уступающие в тонкости тем, которые разрабатываются сегодня.

<sup>3</sup> Замечательный обзор раннего этапа развития сциентизма см. в статье Луиса И. Бредвольда «Изобретение этического расчета» в книге: *Richard Jones et al. The Seventeenth Century: Studies in the History of English Thought and Literature from Bacon to Pope*. Stanford, 1951.

Еще один толчок сциентизму дало учреждение в Париже в конце XVIII в. *École Polytechnique*; Сен-Симон и Огюст Конт создали внушительную школу, наэлектризовав ее обещанием позитивизма. Стоило лишь человеку применить метод естественных наук к изучению человека, — и только достаточные вложения времени, денег и мысли отделяли бы его от хорошего общества.

Ах, если бы только... В сотнях вариаций это обещание фразировалось и перефразировалось. Однако из нынешних увещеваний можно уяснить, что мы еще только собираемся приступить, начиная с чистого листа, к тому же самому. Сегодняшняя литература полна аналогий с нахождением на пороге открытия: тут и Бальбоа, открывающий Тихий океан, и Ньютон с его яблоком, и много что еще. Именно эта фигура речи и это чувство нахождения на передовом рубеже придают сциентизму такое колоссальное могущество.

Причем не только в академическом мире, но также и в коммерческом. «ВТОРАЯ ПРОМЫШЛЕННАЯ РЕВОЛЮЦИЯ» ТОЛКАЕТ К КАРДИНАЛЬНЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ В ПРОИЗВОДСТВЕ, РЕКЛАМЕ И ПРОДАЖАХ», — возвещает заголовок в *Advertising Age* (5 октября 1953 г.). Э.Б. Вайсс — пожалуй, самый известный консультант в сфере продвижения товаров — объясняет читателям, что дело не только в том, что в ближайшее время технические новшества вроде электронных калькуляторов и автоматических фабрик призваны обеспечить новую эффективность. Строится целая новая наука, говорит он. Путая контроль над природой с контролем над сознанием, что вообще характерно для верящих в сциентизм, он заявляет: «Вторая Промышленная Революция заменит машиной общие и некоторые очень даже уникальные функции человеческого разума». Он вовсе не считает, уточняет он, «что робот заменит все усилия человека». Только почти все. После первых успехов, таких, как изъятие личностного элемента из розничной торговли и перевод инвентаризации в автоматический режим, машина проникнет в области, до сих пор священные и неприкосновенные; и он с необычайным удовольствием приводит пророчество ученого, что со временем машина заменит человека в царстве рассуждения и логической дедукции. «На следующей неделе: № 2 в этой серии — Как кибернетические принципы применяются и будут применяться на заводе, в офисе и на складе».

Сфера «паблик рилейшнз» в этом плане особенно восприимчива. Так, журнал *Public Relations Journal* откликнулся редакционной статьей на эту тему:

*«Ныне каждый практикующий специалист по паблик рилейшнз, знает он это или нет, является еще и инженером — социальным инженером. Он развивает новые взаимосвязи и операции в обществе, проектирует новые организации и институты, создает и смазывает человеческую машинерию, на которой все держится. Вызов социальной инженерии в наше время подобен вызову технической инженерии пятидесятилетней давности. Если первая половина XX века была эпохой технических инженеров, то вторая вполне может стать эпохой социальных инженеров».*

Поройтесь в журналах по управлению персоналом, рекламных журналах, и вы найдете этот же рефрен. По большей части все это, конечно, чистой воды брехня, но я думаю, что в немалой степени это и свидетельство подлинной тяги к обретению веры.

Мы много говорим об отчуждении рабочего от удовлетворения своей работой, но та же страстная тяга к чувству преэминентности и цели оказывает ничуть не меньшее воздействие на менеджеров. Пока наши организации росли и становились более бюрократическими, они создавали мощные слои штабных функций, и люди, которые в них оказываются, нередко чувствуют, что они ни рыба ни мясо — вроде бы интеллектуалы, но не из интеллектуального мира, вроде бы менеджеры, но без власти и без пре-

стижа. Сциентизм с его видением специалиста как высшего спасителя может дать разочарованным чувство цели, простирающейся на все организации и профессии. Не думаю, что я приписал сциентизму внутреннюю связность, которой сами они не чувствуют. Неважно, в какую именно область социальной инженерии человек втянут — в «массовую» коммуникацию, «инженерию согласия», паблик рилейшнз, рекламу, кадровое консультирование, — везде он может ощутить себя частью более широкого движения.

Их добрая воля плещет через край. Торо однажды заметил, что если вы видите человека, который приближается к вам с очевидным намерением сделать вам добро, бегите от него что есть мочи; трудно сдержать этот импульс, когда беседуешь с социальными инженерами. Ими не только владеет ограниченное желание немного помочь вам с помощью научного метода; сами грезы, которые переполняют их энергией, тотальны — и исключительны. Наука для них не просто орудие; это единственный путь к спасению в мире, где обыватели сошли с ума. Один сердитый социальный инженер пишет, что нет никаких оправданий тому, что «обижают социальных ученых, которые вполне могут оказаться первопроходцами, прокладывающими новые пути к разрешению в ином случае безнадежного кризиса цивилизации». Если технические методы ошибочны — а они это признают, — то дело лишь в отсутствии детальной проработки и в недостаточности финансирования, а вовсе не в принципах, и никому не следует выступать с критикой, пока он сам не предложит какую-нибудь контр-утопию.

Не следует попадать в капкан отождествления социальной инженерии с социальной наукой вообще. Некоторые социальные ученые верят в социальную инженерию, но очень многие в нее не верят, и претензии, выдвигаемые кое-кем от имени социальной науки, всерьез их смущают. Довольно показательным примером может послужить мнение, что эта область будет более продуктивной, если назвать ее «социальными исследованиями». Изучение человека и общества вполне достойное занятие и без того, чтобы братья за него, исходя из задачи выковать окончательную, завершенную науку, и конечным критерием оценки особого подхода социального ученого к изучению людей служит не абсолютная истина; только самонадеянные или глупые могут к ней стремиться.

Часть этой проблемы кроется в нашей новоприобретенной способности к более точному измерению, и мысль о том, что успехи естественных наук были в значительной мере обязаны объективности изучаемых феноменов, выпадает из внимания социальных инженеров. Есть, конечно, такие аспекты человеческого поведения, которые мы законно можем измерить, и благодаря этому мы многое можем узнать. Но, увы, как же все это нас очаровывает! <...>

Допустим на мгновение, что точная наука о человеке не обманчивая надежда и что мы стоим на пути к ее достижению. Остается одно досадное затруднение. Что нам делать с добром и злом, с правильным и неправильным? Верящие в сциентизм признаются, что над этим вопросом нужно как следует поразмыслить. Они рады тому, что этический релятивизм освободил нас от узкого взгляда, будто заданные ценности нашей собственной группы являются единственно правильными. Но тогда очевидно, что наука о человеке не может создать единственную схему этики. Если мы хотим, чтобы она нас направляла, ей нужен какой-то род этики. Как нам определить, какой именно должна быть эта этика?

Социальные инженеры взяли на себя смелость искать окончательное решение. Теперь, говорят они, *мы научно определим этику*. Это предполагается сделать отчасти с помощью понятия «равновесие». «Как мы можем надеяться... с уверенностью зафиксировать какой-то особый класс поведения как хороший или правильный? — спрашивает антрополог Эллиот Чэппл. — С нашей точки зрения, это можно сделать, воспользо-

зовавшись понятием равновесия... а, стало быть, хорошее или плохое, правильное или неправильное сопоставимы с понятиями здоровья и лекарства».

Я читал множество самых разных определений понятия равновесия, но до сих пор не уверен, что именно они имеют в виду, и не уверен, что их творцы сами это понимают; насколько я могу судить, это одно из тех сентиментальных слов, которыми пользуются для сокрытия противоречий. Как отмечал Гуннар Мюрдал, разъясняя свою теоретическую модель в «Американской дилемме», большинство социальных ученых, заимствуя из физики понятие равновесия, имели в виду только один тип равновесия — *стабильное* равновесие. Оно, как правило, может вести к принятию социальной гармонии — либо гармонии существующего статус-кво, либо какой-то грядущей гармонии, — а такие сопутствующие термины, как «дисгармония», «неравновесие», «несовершенное приспособление», «дезорганизация» обозначают, стало быть, «плохие» вещи.

Это помогает объяснить то предубеждение против конфликта, которое почти безраздельно господствует в социально-научной литературе. Там, где побочные продукты гармонии вещи хорошие, побочные продукты конфликта — такие, как напряженность, фрустрация, — вещи плохие. Не принимая столь же неправильной позиции, будто напряжение и фрустрация сами по себе хороши, можно указать, что требуется гораздо более прочный набор ценностей для того, чтобы классифицировать их как плохие. Немногие социальные инженеры стали бы категорически утверждать, что они классифицируют конфликт как плохой; тем не менее практическая суть концепции этики равновесия состоит в том, что хорошие ценности — это ценности, которые позволяют группам добровольно взаимодействовать друг с другом, а индивидам взаимодействовать внутри них.

Даже если мы примем понятие равновесия, перед нами все еще остается трудно-выполнимая задача спуститься к частным случаям. Как определить, что такое равновесие организации? Если его в ней нет, то как его добиться? Если этику надобно онаучить, то этим должны будут заняться какие-то конкретные люди, а какие-то конкретные люди будут заниматься тем, как применить эту этику к обществу. Кому доверить такие полномочия?

Будучи в большинстве своем склонными к демократии, новые утописты весьма озабочены этим вопросом. Если манипулировать людьми нехорошо — а «манипуляция» в новом лексиконе одно из самых грязных ругательств, — то как оправдать манипуляцию людьми в благих целях? На каждом собрании верующих сие дело трактуется диалектически, и результатом этой переоценки ценностей стало новое обогащение словаря. Хотя социальные инженеры любят анализировать семантическую глупость, еще ни одна группа не искала с таким усердием магический термин, который соединил бы манипуляцию с моральной санкцией. И вот мы слышим, что обладатель новых социальных методик будет «планировщиком мира», «групповым терапевтом», «интегративным лидером», «социальным диагностом» — лицом, уполномоченным командовать обществом, но действующим в рамках научного этического кодекса, который заставляет его воздерживаться от использования знания любыми способами, кроме хороших.

Оглашая это, социальные инженеры, как правило, оберегают себя от следствий своей доктрины описанием того, как можно применять социальную инженерию ради благого дела. <...>

Предполагается, что научная элита в преподносимых ею проектах не отдает приказов. И все же во всех них недвусмысленно намекается, что вопросы политики можно путем применения науки сделать более беспристрастными. Кажется редкостью осознание того, что вклад социальной науки в выработку политики никогда не может выйти за рамки штабной работы. Политика никогда не может быть научной, и любой социальный ученый, которому удастся занять административную позицию, очень

быстро это понимает. Мнение, ценности и споры — самое сердце политики, и хотя факт может несколько ограничить поле дебатов, ни на что большее он не способен.

И сколь же ужасен должен быть этот мир! Ад не перестает быть адом оттого, что в нем царит безукоризненный порядок. В «1984 году» Большого Брата можно было хотя бы знать, кто враг — горстка дурных людей, которые жаждали власти, потому что любили власть. Но в другой разновидности «1984 года» человека обезоруживает незнание того, кто его враг, и когда наступает час расплаты, людьми по другую сторону стола оказываются вовсе не прихвостни Большого Брата, а приятная на вид группа терапевтов, которые, словно Великий Инквизитор, делают то, что они делают, чтобы вам помочь.

Но такой призрак не есть то последствие сциентизма, которое в первую очередь должно нас занимать. Дело не просто в том, что социальные инженеры не имеют в виду такую мечту (а они не имеют ее в виду); дело в том, что они не смогли бы ее осуществить, даже если бы захотели. Любопытно, что многие из тех, кто упорнее всех предупреждал об ужасах научной утопии, сами очарованы сциентизмом; их страхи держатся на допущении, что он способен работать. Писатели-фантасты, являющиеся у нас, пожалуй, самыми неутомимыми моралистами, часто как будто говорят, что плох *излишек* сциентизма, и даже те, кто намертво встал против него, оказываются под впечатлением возможности его воцарения. Некоторые европейские критики Америки даже превзошли их. Они твердят, что это уже случилось. Если кому-то хочется увидеть человека, сокрушенного наукой и механизацией, для этого, оказывается, надо съездить в Америку. Последний такой критик, Роберт Юнгк, рисует картину: люди в белых халатах расселись вокруг UNIVAC, а покорные роботы слушают передаваемую по радио музыку. *Завтра*, предупреждает он, *уже наступило*.

Такое завтра еще не наступило и, вероятно, никогда не наступит. Выбор между наукой и человечностью, который здесь предполагается, — ложный. Опасность вовсе не в науке, господствующей над человеком, и страхи по этому поводу покоятся на ложной персонализации неодушевленного, не говоря уже о романтической, хотя и ретроградной, страсти к прошлой утопии. Нас не должен беспокоить призрак научной элиты. Он не должен тревожить нас, потому что «наука о человеке» не может работать так, как она может работать по мнению тех, кто в нее верит; и в последующих главах я надеюсь показать, насколько наивны некоторые из нынешних ее методик.

Но евангелие сциентизма не становится от этого менее важным. Если сказать прямо, проблема не столько в том, что эти методики работают, сколько в том, что они *не* работают. Неработающие схемы могут оказывать на общество не меньшее воздействие, чем работающие. Маккиавеллиевские правила в этом случае предлагают человеку найти компромисс в собственной этике. Но они, по крайней мере, могут работать, и если мы продаем наши души, то получаем в качестве компенсации какой-то доставляющий удовольствие грех. Сциентизм призывает, чтобы мы пошли на сделку с собственной совестью, но реально не может ничего предложить взамен. Взять, например, хотя бы научные формулы для «массовой коммуникации»: используя их, мы ухищраемся испортить свой язык, насилуем свои инстинкты и оскорбляем своих слушателей — но при этом никогда не получаем того подлинного общения, которое было обещано за нашу капитуляцию. Скверная сделка.

О чем я говорю, так это о реальном давлении сциентизма на наши ценности. Иными словами, опасность представляет не человек, который чему-то подчинился, а человек, который сдался с потрохами. Сейчас, когда я это пишу, нет ни одного уголка американской жизни, который не был бы в стельку пьян посулами сциентизма. Он является во множестве форм — педагогики, тестов способностей, той монструозной

небылицы, которую называют «массовой коммуникацией», — и мало найдется читателей, которые бы не столкнулись с ним лично.

#### Глава 4. Принадлежность

Что за общество пытаются смастерить инженеры? Некоторые критики социальной инженерии уверены, что для нас стряпают социалистический рай, радикально новый и, может быть, дивный мир, чуждый всяким человеческим традициям. Это неверно. Стребите в одну кучу все рецепты нового общества, предлагаемые социальными инженерами, и вы увидите, что они какие угодно, но только не радикальные. Если сказать коротко, они требуют среды, в которой каждый был бы крепко вплетен в общность с другими, в такую принадлежность, в которой нет неугомонных исканий, но скорее есть глубокая эмоциональная защищенность, идущая от тотальной интеграции с группой. Радикально? Да это больше всего напоминает средневековье!

Кое-кто спрашивает: «Ну и что такого плохого было в средних веках?» Были прекрасные человеческие отношения. Не было самосознания в отношении своего общества, которое заставляло бы людей его рационализировать, и не было научного подхода, с помощью которого это можно было бы сделать. Но у людей была принадлежность. Они знали, какое занимают место: и крестьянин, и дворянин. Они видели плоды своего труда, и крошечный мир, их окружающий, не только требовал, но и защищал. В психологическом плане, у них был дом.

Не то чтобы мы должны вернуться ко всему этому, напоминают нам. Задача в том, чтобы *воссоздать* принадлежность, присущую средним векам. В сопоставлении с задачами, стоявшими в более простые времена Просвещения, Промышленной Революции и иных бедствий, она неизмеримо сложнее. Однако с новыми научными методиками мы можем решить эту проблему. Что нужно сделать, так это научиться осознанно достигать того, что прежде достигалось само собой. Надо сформировать элиту опытных лидеров, которые великодушно проводят людей назад, к групповой принадлежности.

Разве я неверно изложил их позицию? Молодые люди, безоговорочно восторгающиеся концепцией человеческих отношений как последней надеждой на лучшее, были бы шокированы, если бы кто-то обвинил их в том, что они придерживаются столь реакционного взгляда. Однако у людей, заложивших интеллектуальные основы евангелия человеческих отношений, не было в голове такой путаницы. Они вовсе не были бодрыми оптимистами, какими выглядят их сегодняшние последователи; скорее, они довольно пессимистично смотрели на природу человека, и общество, которое они предписывали, ни в коем случае не было утопией, дающей всем все. Чтобы им наслаждаться, человек должен был принести жертвы, и пророки принадлежности установили это с восхитительной трезвостью рассудка.

Основоположник школы человеческих отношений — Элтон Мэйо, профессор индустриальных исследований в Гарвардской школе бизнеса. Мэйо тревожила anomia, или неукорененность промышленного рабочего. Все время, с тех пор как в 1903 г. он начал изучать промышленность в Австралии, он искал способ примирить потребность рабочего в принадлежности с противоречащими ей привязанностями того сложного мира, в котором он ныне оказался.

Для Мэйо и его коллег то, что они затеяли сначала как весьма скромный эксперимент, принесло в итоге великие поворотные результаты. В 1927 г. некоторые из коллег Мэйо приступили к знаменитому исследованию в Хоторне, штат Иллинойс, на за-

воде компании «Вестерн Электрик»<sup>4</sup>. Компания поставила перед ними нелегкую задачу. На протяжении нескольких лет она пыталась измерить, насколько больше телефонного оборудования выпустят рабочие, если улучшить освещение в помещениях, в которых они работают. Исследователи выбрали три помещения и постепенно увеличивали в каждом освещенность, в то же время тщательно отслеживая производительность труда. К их удивлению, между производительностью и лучшим освещением, казалось, не было никакой очевидной связи. Они попробовали провести более тонкий эксперимент: на этот раз использовались только два помещения, в одном из которых располагалась «контрольная» группа, где условия должны были оставаться теми же самыми, другое же помещение, где вводились изменения, было экспериментальным. И вновь результаты были смешанными: в экспериментальном помещении выпуск продукции повышался — но то же происходило и в контрольном.

В этот момент Гарвардская группа вникла в суть дела и договорилась с компанией о проведении более сложного эксперимента: в экспериментальном помещении, где собирались реле, одну группу женщин-операторов изолировали от другой, делающей ту же работу, и одно за другим вводили изменения — не только в освещении, но также изменения в перерывах на отдых, часах работы и экономических стимулах. Согласно общепризнанным «принципам научного управления», разработанным ранее Фредериком Тейлором, эти изменения в физических условиях работы и, особенно в стимулах, должны были сделать экспериментальную группу более производительной, чем другая. Однако этого не произошло. Пока следовали эксперимент за экспериментом (исследование должно было продолжаться до 1932 г.), становилось совершенно очевидно, что физические изменения — не главное. Как и в предыдущих экспериментах, при изменении условий труда производительность прыгала резко вверх, и вместе с тем она резко повышалась, когда не производилось никаких изменений.

Как так получалось? Исследователи пришли к заключению, что выпуск продукции повышался в обеих группах, потому что в обеих группах рабочих побуждали к участию, и это вовлечение было для них, очевидно, важнее, чем физические преимущества. Рабочие составляли социальную систему; система эта была неформальной, но именно она реально определяла установку рабочего по отношению к своей работе. Эта социальная система могла работать против менеджмента, но если менеджеры брали на себя труд понять эту систему и ее функции для рабочего, система могла работать на менеджмент.

В литературе о человеческих отношениях Хоторнский эксперимент обычно оценивают как открытие. В значительной мере он им был; более, чем что бы то ни было, он драматизировал неадекватность чисто экономического взгляда на человека. Однако выводы, которые вытекали из эксперимента, были не просто констатацией объективного факта, ведь Мэйо и его коллеги были не только исследователями, но еще и евангелистами. Сам Мэйо много лет раньше пришел к очень похожим выводам, и для него Хоторнский эксперимент был не столько открытием, сколько подтверждением уже известного.

Две худенькие книжки, опубликованные Мэйо после Хоторна, стали необычайно влиятельным манифестом. Мэйо никогда не претендовал на то, что он свободен от ценностей и искренне представляет аргументацию и диагноз. «Социальные проблемы промышленной цивилизации» начинаются с того, что он изображает счастье человека в более примитивные времена. «Исторически и традиционно наши отцы стремились к социальному сотрудничеству и достигали его. Это верно и для любого примитивного

<sup>4</sup> Полное описание этого эксперимента см. в книге: *F. S. Roethlisberger, William J. Dickson. Management and the Worker. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1939.* Хороший краткий обзор можно найти в: *Stuart Chase. The Proper Study of Mankind. N. Y.: Harper and Brothers, 1948.*



общества. Но мы, по крайней мере, в век самого удивительного научного и материального прогресса, отказались от этих попыток — поистине по недомыслию — и вот теперь пожинаем плоды».

В средние века социальные кодексы принуждали людей добросовестно и сообщая работать. Промышленная Революция, как описал ее последствия Мэйо, расколола общество на целый сонм противоборствующих групп. Часть человека принадлежала одной группе, часть — другой, и он пришел в растерянность; не было теперь *одной* группы, в которой он мог бы себя возвысить. Либеральные философы, испытывавшие необычайное счастье от лицезрения конца феодальной принадлежности, истолковывали это вызволение из группы как свободу. Мэйо видит его иначе. Для него главенствующей потребностью человечества является потребность принадлежать: «Желание человека быть постоянно связанным в труде со своими товарищами, — утверждает он, — есть сильная, если не сильнейшая, особенность человека».

Независимо от того, является ли порыв к сотрудничеству действительно главным побуждением человека, отсюда не следует, что сотрудничество есть непременно что-то хорошее. *По поводу* чего человек желает кооперироваться? На какие цели направлена работа группы? Эти вопросы не очень-то интересуют Мэйо, и он, похоже, считает, что чистый факт «спонтанного» сотрудничества несет в себе собственную этику. «Для *всех* нас, — утверждает Мэйо, — чувство безопасности и уверенности *всегда* проистекает из гарантированного членства в группе» (курсив мой — У. У.).

Предположим, между индивидом и группой возникает конфликт. Мэйо рассматривает конфликт прежде всего как катастрофу в коммуникации. Если человек несчастен или не удовлетворен своей работой, то здесь имеет место не столько конфликт, который нужно разрешить, сколько недопонимание, которое нужно прояснить. Рабочий мог бы так не считать, и совершенно точно так не считают профсоюзы, но нам ведь уже сказали, что человек — это нелогическое животное, неспособное к рациональному решению собственных проблем и даже осознанию того, в чем собственно проблема состоит.

В этом месте доктрина человеческих отношений рискованно близко подходит к требованию, чтобы человек пожертвовал своими представлениями о том, что он может принадлежать. Единственный способ обойти эту ловушку — прибегнуть к понятию о том, что благодаря процессу равновесия, прояснение которого, видимо, никогда не приковывает слишком долго чье-либо внимание, то, что является благом для группы, является благом и для индивида. Мэйо пишет о примитивной группе: «Ситуация не ограничивается тем, что общество оказывает на индивида внешнее принуждение; напротив, социальный код и желание индивида тождественны для всех практических целей. Каждый член группы участвует во всей социальной деятельности, потому что это его главное желание».

Как вернуться в это состояние идиллии? Мэйо не призывает вернуться в средние века. Слишком много воды — чертовой мутной воды, если спросить у Мэйо, — утекло с тех пор. Целью должно быть «*адаптивное* общество», т. е. такое общество, в котором мы вновь сможем наслаждаться принадлежностью примитивных времен, но теперь уже без свойственных им недостатков.

Все это не придет само собой. Из-за той путаницы, которую сотворили философы индивидуализма, большинство нынешних лидеров не обучены необходимому социальному навыку построения адаптивного общества. Нужна административная элита, люди, обученные признанию того, что на самом деле человек больше всего хочет групповой солидарности, даже если он сам этого не осознает. Они не будут с ним возиться, не будут даже с ним спорить; их не будут обременять «предрассудки и эмоции», а потому у них не будет никакой философии, кроме сотрудничества, по поводу которой

можно было бы спорить. Они его приспособят. Путем научного применения концепции человеческих отношений эти беспристрастные технические специалисты отведут его в мир доставляющей удовольствие солидарности с группой так умело и ненавязчиво, что он, скорее всего, даже не заметит, как совершилось это благодеяние.

Когда Мэйо спустился к частным случаям, он подошел к ним в полном согласии со своей философией. Показательна в этом плане защита им идеи «недирективного консультирования». В ходе интервьюирования в Хоторне на Мэйо и его коллег произвели впечатление терапевтические эффекты, которые интервью оказывали на рабочих, и они решили сделать интервью орудием управления. Замысел был таков: набрать группу консультантов, которые бы оплачивались менеджментом, но не сообщали менеджменту, о чем им говорят рабочие, когда рассказывают наедине о своих трудностях. Так как рабочие это знали, они могли чувствовать себя свободно, делаясь своими проблемами.

В этой методике заложено скрытое допущение, что проблемы рабочего, в самом деле, могут быть *рассказаны*. Он должен приспособиться к группе, а не наоборот; альтернатива действительного изменения реальности вообще вряд ли рассматривается. Если рабочий имеет зуб на своего мастера, велики шансы, что в действительности он злится на мастера не из-за каких-то разумных претензий, а просто переносит на мастера какие-то подавленные чувства. Терпеливо слушая, на манер психиатра, консультант помогает таким людям понять, что то, на что они реально сердятся, проистекает из внутреннего, субъективного конфликта. В качестве характерного примера Мэйо приводит слова одной работницы, которая «открыла для себя во время интервью, что ее неприязнь к одному контролеру основана на воображаемом сходстве того с ее отвратительным отчимом».

Возможно, в таких случаях рабочий вообще не был плохо приспособлен. Возможно, мастер плохо справлялся с распределением трудовой нагрузки, и, может быть, у него самого были какие-то комплексы. Но идея недирективного консультирования игнорирует эту возможность: если есть конфликт ценностей, который не может быть словесно описан, то интервью не предусматривает принятия каких-либо мер; короче говоря, этот подход исходит из ценностного суждения, что желаемым является приспособление, а не изменение.

По ряду причин, в том числе в силу враждебного отношения со стороны профсоюзов, система недирективного консультирования так и не утвердилась в американской промышленности. Но лежащая в ее основе идея прижилась. Как я надеюсь показать дальше, многие из наиболее популярных методик, такие, как психологическое тестирование «личности» и методики обмена мнениями, суть проявления того же самого принципа. Незыблемой скалой является группа, а неприспособленность — это дисгармония с ней.

По иронии судьбы, первой мишенью этого приспособления стали сами менеджеры. В то время как Мэйо собирался применять методы «человеческих отношений» и к рабочим, и к менеджерам, менеджеры первыми ухватились за них как за прекрасное средство манипулирования рабочими с целью создать у них хроническую удовлетворенность и отвалить тем самым от профсоюзов. Но манипуляция — это палка о двух концах; осознав, насколько алогичны рабочие, пионеры человеческих отношений в среде менеджеров вскоре задумались над тем, что и их коллеги не так уж логичны. Они нуждались в принадлежности даже больше, чем рабочий, так как большая часть их жизни была посвящена организации. Наблюдая вокруг себя неврозы, многие прогрессивные молодые организационные люди заключили, что именно здесь, а не среди рабочих, находится место, больше всего нуждающееся в человеческих отношениях.

Использование психологических тестов, если забежать немного вперед, симптоматично. Первоначально они вводились менеджерами как инструмент отсева неквалифицированных рабочих. С течением времени к тестам оценки специальных способностей добавилось тестирование личности, и менеджеры стали применять последнее на других менеджерах, нынешних и будущих, так что сегодня личностное тестирование направлено в преобладающей части не на рабочего, а на организационного человека. Если он от чего-то и страдает, так это от своей собственной философии.

Вскоре после того, как Мэйо и его коллеги задокументировали в Хоторне важность группы, бывший студент Мэйо антрополог Ллойд Уорнер стал делать удивительно похожие выводы при изучении городка в Новой Англии. Это исследование, оказавшее колоссальное влияние на социальную науку, было впечатляюще масштабным; около 20 исследователей потратили три года на изучение Ньюберипорта, штат Массачусетс. Все мыслимые факты, касающиеся Ньюберипорта, должны были быть извлечены на поверхность, и с помощью научных оценок предполагалось прийти к некоторым объективным выводам<sup>5</sup>.

Несколько лет раньше Уорнер изучал племя австралийских аборигенов и был необычайно поражен тем, как племенные обычаи и неписанные законы удерживают индивида в гармонии с группой. Ритуалы и санкции казались порой нелогичными, но оберегали человека от индивидуальных решений, которыми быстро меняющееся индустриальное общество может его переполнить.

Когда Уорнер начал присматриваться к Ньюберипорту, он обнаружил явные параллели. Это был почтенный старый новоанглийский городок, богатый традициями и полный людей, сильно привязанных к прошлому<sup>6</sup>. Здесь вместо тотемических обрядов мургин были торжества по случаю Дня памяти павших, но последние казались во многих отношениях схожими, и Уорнер вывел из них ту же мораль. Из множества выводов, сделанных в этом исследовании, самым важным было, вероятно, открытие функции социальной структуры в удержании индивида в удовлетворяющей его связи с обществом. Ньюберипорт вовсе не являл взору ту счастливую картину стабильности, какую являли средневековое или примитивное общество. Хотя он был затронут Промышленной Революцией, он дал превосходную основу для утверждения Уорнера, что счастье человека зависит от укорененности в стабильной группе. Как и некоторые другие старые сообщества, он утратил экономическую основу былого процветания и таким образом оказался, так сказать, застывшим в форме прежних времен.

Уорнер увидел и схематично обрисовал в Ньюберипорте семь классовых подразделений и вывел общее понятие класса и статуса для страны в целом. Это понятие уже давно было подвергнуто обстоятельному критическому анализу многими социальными учеными; здесь достаточно будет сказать, что описание Уорнера имело выраженный оттенок защиты. Уорнер верил, что должна быть некоторая мобильность между классами, и считал здоровым явление, когда некоторое число людей могут подняться, скажем, из высшего среднего класса в низший высший. Но не *слишком* много. В этом случае классовая структура стала бы бессмысленной, а люди впали в растерянность от отсутствия прочной группы, с которой они могли бы себя связать.

<sup>5</sup> См.: Уорнер У. Л. Социальная антропология и современное сообщество // Социальные и гуманитарные науки. Сер. 11. Социология. 1999, № 1. С. 127-141; Уорнер У. Л. Живые и мертвые. СПб., 2000. — Прим. перев.

<sup>6</sup> Это был также родной город Дж. П. Марквонда, и этот факт привел позже к появлению книги «Место, куда уже не вернуться» и нескольких острых замечаний насчет антропологов, изучавших почтенный старый новоанглийский городок.

Конфликт, изменение, текучесть — вот пороки, от которых человек должен быть изолирован. Для Уорнера неосознаваемая жажда принадлежности имела главное значение. Когда он и его сотрудники были в Ньюберипорте, рабочие местной обувной фабрики организовали забастовку. Внешне забастовка была связана с экономическими проблемами; рабочие считали, что им нужно больше денег. Но Уорнер и его коллеги увидели ее суть иначе. Они увидели так много других факторов, что посвятили этому целую книгу с несколько скучным названием «Социальная система современного предприятия». Настоящей причиной забастовки, утверждает в книге, было не столько экономическое, сколько социальное положение рабочих. Раньше, в XVIII веке, их статус был укоренен в незыблемой иерархии навыков, и они чувствовали успокоительное покровительство местных капиталистов. Теперь же возрастающая механизация, пусть и не столь безудержная в обувной промышленности, понизила в статусе прежние престижные работы; и столь же безрадостным было то, что местную олигархию сменили отсутствующие владельцы, представляющие «капитализм Большого Города». Короче говоря, знали рабочие или нет, они бастовали из-за того, что потерпело крушение сплоченное общество былых времен.

В один прекрасный день кто-нибудь произведет фурор, предложив радикально новое средство для изучения людей. Оно будет названо методикой номинальной стоимости. Оно будет опираться на допущение, что люди часто делают то, что они делают, по причинам, по которым, по их мнению, они это делают. Использование этой методики привело бы ко множеству ошибок, ибо невозможно отрицать ту истину, что люди не всегда действуют логически и не всегда говорят то, что они имеют в виду. Но я бы удивился, если бы она дала открытия сколь-нибудь более ненаучные, чем противоположный курс.

Взять для примера ту же забастовку в Ньюберипорте. Уорнер посвятил логическим, экономическим факторам всего пару предложений, но при чтении остальных трехсот страниц становится ясно, что настоящая ее причина, по его мнению, кроется в том факте, что не было больше «иерархии навыков», которая обычно давала рабочим чувство удовлетворения и статуса. Хорошо, пусть так, но ведь большинство бастовавших рабочих оказались не в состоянии вспомнить идиллическое прошлое, описываемые Уорнером, да и вообще спорно, понравилось бы оно им так, как, вероятно, с точки зрения Уорнера, оно должно было им нравиться. Насколько я могу судить после внимательного прочтения уорнеровского описания забастовки, рабочие действовали предельно логично. Они хотели больше денег; работодатели не хотели им их дать; рабочие объединились в забастовке, и работодатели уступили. Но что же тогда наивного в объяснении забастовки как дела в значительной мере экономического? Разве это наивнее, чем приписывать ее ностальгии по древнему патернализму? У кого есть такая ностальгия?

Воздавая Уорнеру должное, следует отметить, что впоследствии он все больше приходил к тому взгляду, что мобильность выше, чем можно заключить из случая Ньюберипорта. Его последователи, однако, не были столь гибкими; и тезис Уорнера, несмотря на все недостатки автора, остается очень влиятельным. Среди педагогов, в частности, он является одной из основных идеологических опор веры в то, что науки о человеке нужно преподавать только части общества. Большинство, если продолжить эту идею, следует учить меньшему; вместо того, чтобы мучить себя напрасными устремлениями, они должны смириться с наличием четко фиксированной социальной системы.

Ни Уорнер, ни Мэйо не испытывали большого восторга по поводу профсоюза как социальной группы; по мнению Мэйо, он разрушает лояльность в фабричной си-

стеме вещей; по мнению Уорнера, он разрушает лояльность в стабильном, фиксированном, небольшом по размеру сообществе. Однако можно было бы утверждать, что если рабочим нужна группа, которая бы целиком их поглотила, то профсоюз имеет все права стать ею наравне с любой другой. И это подводит нас к третьей вариации на тему принадлежности — предложению Фрэнка Танненбаума. В отличие от Мэйо, он не основал никакой школы; он не профсоюзный вождь, а историк. Но его воззрения вполне заслуживают того, чтобы их рассмотреть; они, может быть, и не симптоматичны для профсоюзного движения, но они симптоматичны для растущего спроса на принадлежность.

На первых страницах книги Танненбаума «Философия труда»<sup>7</sup> можно найти традиционную здравицу средневековой.

*«Членство в гильдии, манориальном поместье или деревне оберегало человека на протяжении всей его жизни и давало ему мир и покой, в условиях которых могло развиваться средневековое искусство и ремесло. Жизнь человека была почти единым целым. Членство в интегрированном обществе защищало и возвышало достоинство индивида и давало каждому человеку его особую роль. Каждый человек, каждый поступок были частью совокупной жизненной драмы, сюжет которой был известен и в котором каждому была предписана какая-то партия. Никто не был изолирован, и никто не оставался в стороне. Индивидуальность человека и его амбиции осуществлялись в рамках обычного права, управлявшего сообществом, к которому он принадлежал».*

Потом пришла Промышленная Революция, и рай был утерян.

*«Промышленная Революция сорвала прочные якоря прежнего образа жизни и отправила беспомощных рабочих дрейфовать в странном и сложном мире. Крестьянин, который был воспитан в интимной обстановке маленькой деревни... теперь оказался в изоляции и растерянности в городе, наводненном чужаками и безразличном к общему правилу. Символический мир, сквозь череду эпох придававший форму человеческим обычаям в деревне, поместье и гильдии, исчез. Это великая моральная трагедия промышленной системы».*

Усугубляя и без того скверное положение вещей, продолжает далее Танненбаум, философы Просвещения рационализировали это крушение старого общества в терминах индивидуализма. «Эта доктрина придала происходившему тогда социальному разложению моральную цель... В своей крайней форме эта теория, казалось, продвигала идею, что лучшим является такое общество, где организованные человеческие отношения и обязательства минимальны».

Как справедливо отмечает Танненбаум, эта доктрина самодостаточности прекрасно подходила буржуазии, но для рабочих самодостаточность была иллюзией. Между тем, рабочие, осознавая это, стали предпринимать первые шаги к воссозданию сообщества. Заставив их осознать их индивидуальную беспомощность, работодатели невольно заставили их осознать их общую силу. «Профсоюз, — говорит Танненбаум, — был зримым свидетельством того, что человек не товар и что он как таковой не самодостаточен».

Тип достаточности, который больше всего занимает Танненбаума, скорее социальный, чем экономический, и для него, стало быть, реальные перспективы профсоюзов связаны с их потенциалом как социальной единицы. Но рабочие, не менее затрону-

<sup>7</sup> F. Tannenbaum. *A Philosophy of Labor*. N. Y.: Knopf, 1951.

тые влиянием протестантской этики, чем их работодатели, имели слишком настоящую «повестку дня», чтобы отвлекаться от экономических вопросов «хлеба и масла». Таким образом, борясь с профсоюзами, работодатели отвлекали энергии этих союзов от их конечной цели. И работодатели делали это не просто для того, чтобы спасти деньги; они сопротивлялись объединению в профсоюзы, «потому что общество стремится стать всеобъемлющим образом жизни».

Теперь, утверждает Танненбаум, профсоюзы наконец в состоянии стать инструментами «управляемости», а не орудиями войны. «Лишь когда битва за признание закончилась, может вступить в свои права институциональная роль. Если бы профсоюз не мог выполнять свои более широкие обязанности, он не имел бы причин к существованию, не был бы подлинным обществом, не играл бы никакой моральной роли и пришел бы к распаду». Подлинной целью, стало быть, служит такое общество, в котором рабочий, как и его предки в средние века, будет прочно укоренен в группе, обладающей обычаями, законами и руководящими ориентирами. Он потеряет свою мобильность: восходящий (и индивидуальный) путь в мир менеджеров не для него. Именно от «текучести», географической и социальной, которую мы увидим в городских предместьях, Танненбаум хочет отгородить человека. И тенденцию, уводящую от текучести, не следует отрицать. «Институционально профсоюзное движение представляет собой бессознательную попытку обуздать дрейф нашего времени и по-новому организовать его вокруг сплоченной идентичности, которой всегда достигают работающие вместе люди. Поэтому профсоюз — это отказ от индивидуализма Французской революции и либерализма английских философов утилитаризма».

Танненбаум, по-видимому, работает на другой стороне улицы от Мэйо и Уорнера. Но хотя они более верны средневековому духу в своем желании, чтобы ответственность возлагалась на благородных, а не на рабов, воззрения их совпадают. Любой спор возникает лишь вокруг юрисдикции; они не согласны в том, *какая* группа должна осуществить объединение всех, но единодушны в том, что такое объединение должно быть совершено — хотя и не государством, ибо это было бы тоталитарно.

У меня нет намерения осуждать исследование функции групп. Можно изучать что-то, не обожествляя его, и признание того, что общество может быть всеобъемлющим, не требует веры в то, что оно обязательно должно быть таким. С самой энергичной критикой доктрины человеческих отношений выступили социальные ученые, и большинство их относилось к могуществу группы или ее ценности отнюдь не беспристрастно. Сколь бы мы ни были несогласны с открытиями конкретных исследований, предметом спора должны быть эти открытия, а не сам факт проведения исследований. Наверное, это очевидно, но складывается впечатление, что почти нет золотой середины между чуть ли не евангелическим принятием социально-научных исследований, с одной стороны, и, с другой стороны, осуждением их как неподобающего изучения человека на том основании, что какие-то их детали оказываются не лишены недостатков.

И вовсе не сами ценности их портят; просто нужно сознавать ценности, по которым мы о них судим. Мэйо вполне ясно заявил о своих ценностях, и, отдавая должное ему и другим пионерам школы человеческих отношений, мы должны вспомнить преобладающий духовный климат того времени; как Джон Дьюи относился к авторитарному образованию, так и они к авторитарной промышленности. Мэйо придавал такой большой вес групповой сплоченности и административному социальному мастерству, потому что считал — и не без оснований, — что американцы пренебрегли этими вещами. В то время, когда люди, стоящие во главе крупных организаций, цепляются за механистические взгляды экспертов по эффективности, Мэйо наметил насущно необходимое изменение в мировоззрении; он помог привлечь внимание устойчивого потока влиятельного управленческого люда к важности всей обширной неформальной сети,

находящейся под его началом, и необходимости ее понять. Совершенно не нужно придерживаться философии адаптивного общества Мэйо, чтобы осознать преимущества того лучшего менеджмента, который он помог создать.

Но то, что когда-то являлось невиданным новшеством, стало теперь ортодоксией. Доктрина человеческих отношений уже стала стандартной частью учебного плана в бизнес-школах, и недалек день, когда она станет стандартом в средних школах. Под человеческими отношениями могут иметь в виду много разных вещей; по словам одного критика, название «человеческие отношения» применяется к любому исследованию, когда есть желание избежать строгости установленной теории в соответствующей области. Однако в целом доктрина человеческих отношений ориентируется на взгляды Мэйо, а они подтверждают то, во что многие уже вполне готовы поверить.

Особенно организационный человек. Кто герой в доктрине человеческих отношений? В прежней идеологии объектом почтительных чувств был высший руководитель. В доктрине человеческих отношений им стал организационный человек, щедро наделенный квази-религиозными обертонками. Предшествующая идеология давала огромной и разрастающейся бюрократической прослойке управленцев неудовлетворительный взгляд на систему. Доктрина человеческих отношений рассказывает им не только о том, как они важны, но и о том, что они ключевые фигуры. Как заметил социолог Рейнхард Бендикс, в новой идеологии менеджеров идеализируются не капитаны промышленности (этих разве что бранят), а лейтенанты. Людями, с которыми рабочим предстоит сотрудничать, являются не высшие работодатели, а просвещенные бюрократы.

Порой создается впечатление, что доктрина человеческих отношений — революционное орудие, которое организационный человек может использовать *против* боссов. Послушайте какого-нибудь неперестроившегося босса, когда он толкает речь, клеймя на чем свет стоит неперестроившихся боссов за то, что они не освоили как следует человеческие отношения, и вы явственно почувствуете, что эта речь — завуалированная форма мести со стороны раздраженного нижестоящего «негра», который ее написал. Когда дело касается протокола, организационные люди публично расхваливают человеческие отношения за те благодатные эффекты, которые они дают внизу, но, беседуя в частном кругу, они тратят почти все свое время на разговоры о том, как бы использовать их наверху. Всякий раз, когда высказывается ответственная критика человеческих отношений, возникает обиженная реакция со стороны менеджеров среднего звена и неизменно слышатся жалобы, сводящиеся примерно к следующему: «Зачем, зачем нас оскорбляют?» Многие из критических выпадов по существу верны — и некоторые люди потеряли от этого голову, — но мы, прогрессивные люди, достаточно упорны, чтобы бороться за обращение реакционеров на самом верху, и любая критика в это время только дает им поддержку и утешение.

Нелегко ответить на эти жалобы; многие руководители старой закалки и вправду реакционеры, и многие выступают против человеческих отношений по странным причинам. Однако что делает эту жалобу особенно неподатливой для ответа, так это та доверчивость, с которой организационные люди полагают, что критике подлежат лишь методики, а уж цели-то наверняка не должны вызывать никаких споров. Они думают, что битва давно выиграна. Это и в самом деле так. И если я больше не останавливаюсь в этой книге на благодатных аспектах человеческих отношений, то потому, что они и так у всех засели в печенках.

На практике, разумеется, корпорации не изменили своих обычаев в такой степени, которую предполагают их самовосхваления по поводу человеческих отношений, и многочисленные широко оглашаемые программы служат лишь красивым прикрытием для старого содержимого. Но оттого, что остается зазор между рецептом и практикой,

рецепт не становится менее значимым. Если люди старой закалки могут усваивать словарь человеческих отношений без лежащей в их основании философии, то люди младшего поколения верят в эту доктрину. Они подверглись индоктринации, которой нет у их старших коллег, и хотя опыт может в какой-то степени избавить их от иллюзий, на день своего восхождения они взирают с подлинным миссионерским энтузиазмом.

Я вовсе не хочу сказать, что корпорация или какой-то другой конкретный тип организации стремится стать *единственной* цитаделью принадлежности. Профсоюз Фрэнка Танненбаума, сообщество Ллойда Уорнера, корпорация Элтона Мэйо — все они претендуют на то, чтобы стать группой, которая даст жизненно необходимую принадлежность, и этими тремя спектр предлагаемых групп никоим образом не исчерпывается. Представители других областей так же сетовали на отсутствие всеобъемлющей, интегрированной жизни и в порыве доброй воли претендовали на то, чтобы их группа взяла на себя в полном объеме эту неблагодарную задачу. Многочисленные нынешние рецепты утопии можно обобщить, вычеркнув название группы и подставляя на освободившееся место нужное название в следующем заявлении: общество распалось; семья, церковь, сообщество, школы, бизнес — ничто из перечисленного не смогло дать индивиду принадлежности, в которой он нуждается, и, следовательно, теперь задача ... группы состоит в том, чтобы сделать эту работу. К счастью, групп очень много; при такой конкуренции за индивидуальную душу любой из них трудно заполучить привилегию.

Но идеологически эти заявления не погашают друг друга. Ибо сквозной нитью через них проходит идея, что человек должен принадлежать и должен быть несчастен, если не принадлежит целиком. Идея о том, что конфликтующие привязанности оберегают его, как и отшлифовывают, не встречает понимания, и люди, вынужденные терпеть дискомфорт независимости, не находят никакого сочувствия, а только сообщение, что этот дискомфорт — болезнь, заключенная либо в них самих, либо в обществе. Нет никакой разницы, представляется ли Хорошее Общество профсоюзом, корпорацией или церковью; это должно быть общество единое и очищенное от конфликта...

*Перевод В.Г. Николаева*