

УИЛЬЯМ ХОЛЛИНГСВОРТ УАЙТ

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ЧЕЛОВЕК

(фрагменты)¹

Глава 5. Чувство единения

Итак, именно организационный человек, а не рабочий, которому он хочет служить, ненасытнее всего жаждет принадлежности. Этот его запрос принимает множество разных форм. В этой главе я хотел бы рассмотреть только одну из них, самую конкретную: его нарастающую поглощенность групповой работой. Группой, в которой он пытается раствориться, оказывается не только наиболее широкая группа — Организация или само общество, — но и непосредственная, физическая группа: люди за круглым столом, симпозиум, семинар, совещание, собрание дискуссионной группы после работы, проектная команда. Ему, стало быть, мало просто принадлежать; он хочет принадлежать *вместе с другими*.

Одна из причин, по которым он так очарован групповой работой, — это, конечно, тот простой факт, что теперь ее много как никогда. Организационная жизнь есть организационная жизнь; в силу простой необходимости он должен проводить основную часть рабочего времени в одной группе или в другой, и в силу его самозащиты, если не инстинкта, искусство работы в комиссиях должно стать для него рефлексом. Но дело не только в необходимости. Там, где прежде растворение индивида в группе было причиной ворчания и рождало ощущение утраты независимости, сегодняшний организационный человек радостно ее приветствует. Он не пытается повернуть тенденцию вспять и урезать почтение, оказываемое группе; он работает так, чтобы его повысить, и строит с помощью некоторых отраслей социальных наук чуть ли не светскую религию.

Есть у этого движения две основы: одна научная, другая — моральная. Научную описать очень просто. Ныне все шире утвержда-

¹ *Продолжение.* Перевод выполнен по изданию: Whyte W.H. The Organization Man. Garden City. N.Y., 1957. P. 52-66. Печатается с незначительными сокращениями.

ется убеждение, что *наука доказала превосходство группы над индивидом*. Наука этого не доказала, но важно другое. Ошибочная или нет, популяризованная версия науки о группе стала полноценной социальной силой, и, по ее утверждению, экспериментально доказано, что в сфере человеческих отношений целое всегда больше суммы его составных частей и что мы благодаря «взаимодействию» можем производить идеи, превосходящие наши индивидуальные способности. Более того, эта новую динамику применяют не только к повседневной работе по изготовлению вещей; предполагается, что она применима и к творческой работе тоже, и в областях, до недавнего времени считавшихся для индивида священными, она уже себя проявляет. Взять, к примеру, научный гений. Как я покажу в следующих главах, все больше утверждается мысль, что он анахронизм — некогда ценная, но не нужная теперь прелюдия к исследовательской команде. И мысль эта отнюдь не праздная; администраторы предпринимают практические шаги, призванные гарантировать, чтобы он и в самом деле стал анахронизмом.

Для сциентизма характерна всепобеждающая вера в то, что мы стоим на пороге преодоления открытия. В прежние эпохи люди тоже часто работали в группах, порой весьма успешно, хотя этого и не скажешь, прочтя нынешнюю литературу о группах. Но они действовали наугад. Если люди достигали успеха раньше, говорят теперь некоторые, то, подумать только, что нас ждет впереди! Ведь уже есть или вот-вот появится свод научных законов, благодаря которым мы сможем открыть пока еще непочатые источники творческой энергии.

В поисках теоретических обоснований поборники группы обращаются главным образом к работе, которая делается в области «групповой динамики». Трудно определить эту область, ибо вся социальная наука занимается группой, но в целом речь идет о работе тех, чье внимание сосредоточено на группе лиц, взаимодействующих лицом к лицу. С самого начала эта область влекла к себе некоторых самых одаренных в социальной науке людей, и они, сочетав исследования установок в организациях с экспериментами в малых группах, затронули целый ряд интригующих вопросов. Если в группе высок моральный дух, вырастет ли от этого ее производительность? Каков идеальный размер неформальной группы? Как воздействует группа на девианта?

В целом, их интеллектуальные амбиции были велики. Они не только собирались открывать глубинные принципы групповой деятельно-

сти, но хотели сделать это в кратчайшие сроки, и это обещание чрезмерно вдохновило их последователей-дилетантов в организационном мире. Исполнение обещанного запаздывало; поначалу поклонники групповой динамики ожидали выполнения основной программы за десять лет, теперь чувствуют, что времени может понадобиться больше. Такие отсрочки, однако, сделали конечное обещание для организационных людей лишь еще более дразнящим. Еще десять лет...

Между тем, основания у этого движения, прежде всего, моральные. Поиск лучших групповых методик для организационного человека есть нечто вроде крестового похода: крестового похода против авторитаризма, крестового похода за свободу, за большее признание человека как центра всего. Ключевое слово здесь — «демократический»; не без оснований организационный человек утверждает, что индивидуалист старого стиля был зачастую препятствием для индивидуализма в других людях и что в современной организации засевший за конторским столом руководитель решительно тормозит поток идей, не говоря уж о том, что всячески отравляет жизнь едва ли не каждому. С точки зрения организационного человека, организации, расширяя групповой дух и обучая людей сублимировать свое эго, могут избавиться от тиранов и создать такую *гармоничную* атмосферу, в которой группа будет в каждом выявлять лучшее. Этот моральный порыв не так легко пропустить мимо внимания, и хотя дальше я хочу предположить другие причины, создающие потребность в группе, будет совершенно справедливо сказать, что большинство поборников группы были бы искренне расстроены при мысли о том, что они причастны к чему-то такому, что удушило индивида.

Однако они к этому причастны. Многое из того, что они говорят, верно: да, здоровье организационной жизни зависит от умелой групповой работы; да, группа чрезвычайно эффективна в выявлении разных точек зрения, которые в противном случае оставались бы в скрытом состоянии, и вместе члены группы могут увидеть больше возможных линий действия, чем если бы с каждым из них советовались отдельно; да, гений не может функционировать в пустоте, взаимодействие с другими в соответствующей области может иметь огромное стимулирующее воздействие, и часто без него просто не обойтись.

Но верно и кое-что другое, и в этой главе я бы хотел остановиться на некоторых аспектах групповой работы, которые сегодня упускают из виду. Каждый, кому доводилось работать в организации, не найдет

в этих мыслях ничего нового, но, на мой взгляд, они заслуживают гораздо большего внимания, нежели им сейчас уделяется. Решающее значение имеют не столько ошибки в конкретных методах групповой работы, сколько воспроизводящийся дисбаланс в акценте, ибо этот акцент оказывает на организационного человека вполне очевидное формирующее воздействие.

Организационный человек еще не настолько индоктринирован, чтобы не раздражаться по поводу давлений на его независимость, и даже подозревает порой, что группа может быть не меньшим тираном, чем деспот, которого она заменила. Рефреном новой групповой доктрины стало то, что такие опасения, если они не являются издержками плохого приспособления со стороны индивида, представляют собой просто недостаток знания, нехватку мастерства в применении управленческих методик. Доктрина эта, возможно, и неверна, но постоянное ее впечатывание в умы помогает вырезать под корень те немногие механизмы личностной защиты, которые еще остались у индивида; но что еще важнее, она делает жизнь организации все более враждебной к неверующему, упрямо цепляющемуся за свои механизмы защиты.

Главная ошибка кроется, на мой взгляд, в том, что можно назвать ложной коллективизацией. Когда люди находятся в группе? Чрезмерно часто мы настаиваем на трактовке человека — или самих себя — как частицы группы, когда связь с конкретной группой не является жизненно важной для обсуждаемой задачи или даже может быть репрессивной. В каких-то случаях группа является ключевой сущностью — то есть совместная работа индивидов необходима для выполнения конкретной функции, — и в таких случаях способ воздействия каждого на других неразрывно переплетен с общей деятельностью. Хороший пример — боевой расчет. Солдата побуждает сражаться, прежде всего, его группа, и как заразительность страха радикально меняет индивида, так же может делать это и общая отвага. В таких случаях ясно, что группа первична и что она производит нечто, превосходящее простую сумму индивидов.

Но можем ли мы отсюда вывести обобщение, что это верно для всех скоплений индивидов? Мы путаем абстракцию с реальностью. Одно то, что скопление индивидов может быть названо группой, еще не означает, что оно функционирует как группа или должно так функционировать. Во многих ситуациях факт наличия группы не более чем случаен. Взять, к примеру, людей, сидящих вместе в университетской

аудитории. Иногда *esprit de corps* бывает полезен как стимулятор живой дискуссии, но он не является жизненно важным; важна связь студента не с другими членами группы, а с содержанием курса и с преподавателем как посредником.

Однако разница между функциональным и случайным группированием легко стирается. Продолжая анализировать пример студенческой группы, мы обнаруживаем, что многие преподаватели трактуют учебный курс не столько как достойную самоценную дисциплину, сколько как средство стимулирования взаимодействия. Во многих заведениях критерием успешности преподавателя вследствие этого считается объем взаимодействия, пробуждаемого им в группе, а те, кто удерживают внимание студентов на изучаемой дисциплине, рискуют подвергнуться порицанию.

Один преподаватель, которого на этот счет критиковали, рассказал мне, что был этому даже рад, так как это заставило его обдумать свою позицию. «Если бы я этого не сделал, я так и прослыл бы реакционером. А тут мне пришлось задуматься над тем, что я всегда принимал как нечто самоочевидное. Во-первых, я четко для себя установил, что в моем курсе — во всяком случае, в первой его части — студенты несведущи. Думаю, было бы ошибкой побуждать их думать, будто их мнения на этом этапе равноценны моему. Это вовсе не так, и я хочу дать им понять, что, прежде чем ставить под сомнение мое толкование, они должны овладеть основами. Конечно, я хочу, чтобы они задавали вопросы и приходили к собственным выводам, но это право они должны заработать; они усваивают основы курса не через восхваляемые откровенные разговоры, а ценой упорной работы. Второе, что я для себя выделил, касалось ценности взаимодействия, о которой они говорят. Что в нем такого уж важного? Из всех групп, с которыми мы связаны в нашей жизни, аудиторная группа — одна из наименее постоянных и жизненно необходимых групп. Попробуйте вспомнить, кто сидел рядом с вами на занятиях в колледже. Вам долго придется это вспоминать».

Еще один пример ложной коллективизации дает отношение многих организаций к работающим в них профессионалам. Возьмем типичный случай. Недавно одна известная корпорация озаботилась проблемой морального духа среди своих инженеров. Теперь удобно говорить об инженерах как о группе — точно так же, как удобно говорить о сотнях тысяч индивидов как о «массовой аудитории». Но удобный

метод описания не обязательно является реальностью. Инженеры казались группой, так как многие из них были физически размещены в одном здании, а в организационных схемах и шкалах ставок оплаты труда они были ради удобства объединены. Однако их реальная проблема в этом случае проистекала из их вертикальной связи, — то есть связи с конкретной задачей и вышестоящим начальством, — а проблема их морального духа почти никак не была связана с социальной гармонией между ними. Компания, между тем, упорно рассматривала их как группу и, тщетно пытаясь поднять моральный дух, полностью затушевала реальную природу проблемы. Я верю, что многие организационные люди способны задуматься над подобными недоразумениями.

Самая ущербная попытка ложной коллективизации — это нынешняя попытка рассматривать группу как орудие творчества. Может ли она им быть? Люди очень редко *мыслят* в группах; они беседуют друг с другом, делятся информацией, рассматривают спорные дела, заключают компромиссы. Но они не мыслят; они не творят.

Поборники группы согласились бы, что так оно и есть. Но они не видят в этом естественную ограниченность. Для них это просто технический дефект в человеческих отношениях, который нужно вылечить, и в ожидании, что ключ к этому даст методика, они пытаются всеми средствами без разбору приручить искусство открытия — и тех, кто от природы к этому пригоден. Отчасти эти попытки стимулируются естественной неприязнью человека нетворческого к человеку творческому, но есть тут, опять-таки, и моральный импульс. Многие искренне верят, что можно научить индивида творить сообща с другими взамен индивидуального творчества и что принятие преимуществ организации создаст бурлящий котел идей, в противном случае невозможный.

Здесь произошла бы окончательная победа администратора. Творческий человек ему непонятен, равно как непонятны условия творчества. Хаотичность интуиции, бесцельные мысли, непрактичные вопросы — все эти вещи, нередко сопутствующие открытию, органически чужды миру администратора. Порядок, объективные цели, согласие — вот чего он желает.

Последние жизненно необходимы для управления идеями, но не для их создания. Согласие? Концентрироваться на согласии значит интенсифицировать то, что препятствует творчеству. Чтобы любая

группа людей функционировала эффективно, необходим прочный фундамент согласия, и встреча не может быть продуктивной, пока все не будут приняты некоторые общие предпосылки, не подлежащие обсуждению, дабы спор мог ограничиваться сферами несогласия. Но если этот вид консенсуса и делает группу более эффективной в законных ее функциях, он не делает ее орудием творчества.

Задумайтесь на секунду о том, как вы ведете себя на совещании. Будучи членом группы и выступая в этом качестве, вы чувствуете сильное побуждение искать общую почву с другими. Не только из застенчивости, но и из уважения к смыслу этой встречи вы склонны сглаживать то, что шло бы с ним вразрез. А сюда, к сожалению, могут входить и неортодоксальные идеи. По-настоящему новая идея подрывает текущее согласие — она не была бы новой, если бы этого не делала, — и группа, ищущая согласия, инстинктивно противится тому, что ее разобщает. При условии мудрого руководства она может преодолеть эту предрасположенность, но основной порыв все равно будет влечь ее к единству, консенсусу. Когда идея уже созреет — то есть когда люди с ней свыкнутся, — группа может ее одобрить, но это происходит уже *post factum*, и это скорее акт неохотного согласия, чем творчества.

В качестве примера я приводил группу по принятию решений, и можно утверждать, что эти дефекты не относятся к группам, в которых осуществляется обмен информацией. Действительно, встреча с людьми, имеющими те же общие интересы, может оказать мощное стимулирующее воздействие и предложить индивидам свежие способы выполнения их работы. Но стимулом в них служит не открытие, не акт творчества. Те, кто признают это ограничение, не путают функции и, не ожидая слишком многого, извлекают выгоду из встречи умов.

Другие, однако, не столь мудры, и в быт организационной жизни быстро входит встреча, осознанно нацеленная на порождение идей. Это обман. Многие из такого творчества под высоким давлением — буйство фантазии, шумные крики творцов, перебрасывание идеями и т. п. — очень провокационно, но если и стимулирует, то только на манер алкоголя. Когда горячность сессии уляжется, в сухом остатке обычно оказываются идеи, представляющие собой освеженный общий знаменатель, с которым каждый облегченно соглашается; и если даже появляется новая идея, обычно вы обнаруживаете, что она пришла из капитала идей, уже обдуманых — *индивидами* — и, возможно, удер-

живаемых до поры до времени в тайне, пока кто-то не почувствует, что настал подходящий момент, чтобы ее предложить.

Я говорил о протаскивании командной работы в область, где ей не место. Однако даже в областях, где группа жизненно необходима, нынешний упор на команду имеет такие же тормозящие последствия. Как в сфере исследования и коммуникации он сделал неясной роль индивида в творчестве и открытии, так и в регулярной работе по управлению организацией он делает неясной функцию лидерства.

Особенно не нужен такой упор в наше время, поскольку в современной организационной жизни все ведет к приглушению значимости индивидуального лидерства. При изучении организации одна из труднейших вещей — проследить программу или инновацию до ее истоков, и это в равной степени касается как неудач организации, как и ее успехов. Кто когда и что начал? Вопрос такого рода доставляет организационным людям неудобство. Ответить на него значило бы допустить выпад против организационного духа, и даже тот, кто первый придумал какой-то план, склонен отрицать, кроме как в разговорах с женой, что его вклад на самом деле был очень важен. Чувство должного требует, чтобы важной была команда, а каждый, работая сообща с другими, был малой частью неумолимой симметрии целостного плана. Повторяясь из раза в раз, это чувство становится официальным, и такими оказываются лицо организации и ее мораль в глазах новичков.

Теперь к этой склонности присоединяется сила идеологии. Внешне она выглядит вполне резонной; пугалом служит авторитаризм, и цель заключается в том, чтобы освободить организационных людей от давления, оказываемого на них своенравными, однобокими людьми, более свободными в самовыражении. Но как вы определяете авторитаризм? На практике определения авторитарного лидера, которые сегодня в ходу, подходят рискованно близко к включению в эту категорию каждого, у кого есть собственные идеи или кто не соглашается с другими в вопросах базовой политики.

Антиавторитаризм становится борьбой с лидерством. Доктрина группы смотрит на сильную личность с подозрением. Годны к сотрудничеству те, кто сидит на веслах; человек с идеями — или, что — то же самое, с предрассудками — клонит лодку набок или, хуже того, рвется к рулю. Разумеется, он представляет угрозу. Полистайте сегодняшние групповые руководства, настольные книжки руководителей совеща-

ний и т. п., и вы обнаружите в них нечто, очень похожее на призыв посредственности взяться за оружие и пойти войной на врагов...

Эти оборонные гамбиты против лидера — лишь паллиативная мера. Что некоторые адвокаты группы держат в уме, так это *вообще искоренить лидера*, в буквальном смысле. На протяжении какого-то времени Национальная учебная лаборатория группового развития в Бетеле, штат Мэн, проводила эксперименты с «группой без лидера», причем с таким остервенением, что некоторые ученые в группе почувствовали себя немного неловко. Один из самых проницательных исследователей группы, социолог Уильям Фут Уайт, почувствовал после этого необходимость поделиться своими впечатлениями от пребывания в Бетеле. Он рассказывает о продиктованной лучшими побуждениями попытке превратить лидера группы в «личностный ресурс». Идея была такая: по мере того как группа превращается в бесформенную массу, лидер должен становиться не нужным и отходить на задний план, так чтобы к нему обращались лишь время от времени за *экспертными рекомендациями*. Когда попытались это сделать, результатом стало нарастание хаоса, однако люди группы надеялись, что этот хаос — или «дренаж чувств» — станет ценным катарсисом и прелюдией к дальнейшему согласию. Никакого согласия не возникло. Увы, группа не смогла договориться насчет темы, в связи с которой можно было бы достичь согласия.

Причины неудачи, как утверждал Уайт, не были техническими. Позднее он попытался провести собственные похожие эксперименты, и они привели его к заключению, что «если группа хочет достичь прогресса в своих дискуссиях и избежать путаницы и фрустрации, необходимо четко определенное лидерство, по крайней мере в смысле координации деятельности... В некоторых группах, и это предельно ясно проявилось в Бетеле, слиянию с группой и восприимчивости к пожеланиям группы отдается такой приоритет, что индивид, выказывающий малейшие признаки инициативы, внушает подозрение и скорее всего вызывает неодобрение. Надобно запомнить, что если каждый член группы просто хочет делать то, что хочет делать группа, то группа не будет делать ничего. Так или иначе, в группу должна войти индивидуальная инициатива. Следует ли нам внедрять ее открыто или мы должны попытаться протащить ее контрабандой в выражение группового чувства?» <...>

Позвольте мне теперь обратиться к вопросу о моральном духе. В основе нынешнего пренебрежения лидерством лежит ряд весьма спорных допущений о связи морального духа с производительностью. Эти

допущения, как их обычно выражают организационные люди, располагаются в такой последовательности. Когда-то мы использовали для выполнения задач требовательных лидеров, но это потому, что мы не знали, как поступить лучше. Как доказали исследования групповой динамики, высокий моральный дух в группе есть самое средоточие производства. Это значит, что идеальный лидер не должен руководить группой в старом смысле, т. е. сосредоточивать свое внимание и внимание группы на задачах, а должен вместо этого почти целиком сосредоточиться на личностных отношениях в группе. Если он направит на них свое внимание, и будет следить за тем, чтобы члены группы работали сплоченно, задачи решатся сами собой.

Но открытия исследователей групповой динамики сами по себе никогда даже близко не были такими волнующими, как хотелось бы верить их рядовым последователям. Не так давно Ренсис Лайкер, директор Института социальных исследований при Мичиганском университете (а там находится самое сердце групповой динамики), поделился со слушавшими его менеджерами некоторыми размышлениями: «Исходя из результатов исследования, проведенного в 1937 году, я считал, что моральный дух и производство позитивно связаны друг с другом: чем выше моральный дух, тем выше производительность. Более точные результаты, полученные в дальнейших исследованиях, показали, что эта связь упрощает суть дела. В различных исследованиях мы находили самые разные связи. Одни подразделения имеют низкий моральный дух и низкую производительность; другие — высокий моральный дух, но низкую производительность; третьи — приличную производительность, но низкий моральный дух; в-четвертых, были высокий моральный дух и высокая производительность».

В повышенном внимании к моральному духу Лайкер усматривал много преимуществ. Помимо всего прочего, оно заставляло людей ожидать больших возможностей для самовыражения, инициативы и участия. Но в душе у него, как он сам признавался, росло подозрение в отношении ориентации на равные возможности, когда начальник не руководит, а пытается сохранить у людей счастливое настроение. В компаниях, сосредоточенных на реализации программ обучения «человеческим отношениям», продолжал он, «некоторые контролеры истолковывают обучение в том духе, что якобы менеджмент компании хочет от них, чтобы они поддерживали у работников счастливый настрой, и они упорно работают в этом направлении. Резуль-

татом становится дух загородного клуба, в котором для всех намерений и целей была аннулирована функция руководства. Работникам это нравится, неявки на работу и текучесть кадров снижаются, но поскольку они чувствуют, что высокой производительности от них не ждут, они и производят немного».

Разумеется, изучение групповой динамики не обязательно анти-тетично индивиду, и позвольте мне еще раз провести здесь различие между анализом явления и его обожествлением. Групповой аспект человека можно изучать без принижения других его аспектов, и хотя многие исследователи групповой динамики пересекли эту границу, они вовсе не должны это делать. Чем больше мы узнаем о том, как группа действительно себя ведет, — а научный метод оказывает в этом колоссальную помощь, — тем больше мы можем осознать ее ограниченность и вооружиться против ее дефектов. Но этого не произойдет до тех пор, пока мы гораздо серьезнее не усомнимся в ценностных предпосылках, лежащих сегодня в основе большинства подходов к проблеме. Взять хотя бы абстракции, рьяно принимаемые на веру: консенсус, сотрудничество, участие и т. д. Как задачи, не соотнесенные с конечными целями, они лишены смысла. Зачем, скажем, участвовать? Как и все другие подобные абстракции, участие — пустая задача, если не соизмеряется с той работой, которую нужно сделать. Это средство, а не цель; трактуемое как цель, оно может стать столь же репрессивным, как и неприкрытый авторитаризм, который оно якобы заменило.

Зачем вообще нужен консенсус? Должен ли сам по себе консенсус быть высшей целью? Цена прогресса такова, что полного консенсуса никогда быть не может. Все творческие достижения — по существу отход от принятых способов смотреть на вещи, и слишком подчеркивать то, относительно чего все согласны, значит еще более узаконивать враждебность к творческому началу, от которого все мы, в конечном счете, зависим.

Признаюсь, я говорил в основном о неблагоприятных сторонах группы. Я вовсе не хотел выступить в пользу деструктивного бунтарства и принизить ценность реального прогресса, которого мы достигли в сфере сотрудничества. Но подчеркивать в наше время достоинства группы было бы излишеством. Всеобщая организационная выучка, как я покажу в следующих главах, доступна сегодня каждому, и она превозносит групповой дух настолько эффективно, что опасность обращения призывников в бунтарство невелика.

Кроме открытого восхваления давлений группы, сама непринужденность и демократичная атмосфера, в которой ныне протекает организационная жизнь, делает для индивида крайне трудным обосновать *для самого себя* отклонение от ее нормы. Было бы ошибкой путать индивидуализм с антагонизмом, но бремя свободного мышления уже сейчас достаточно велико, чтобы мы могли взвалить на себя еще и нечистую совесть. Догадка, которая не была додумана до конца. Спорный момент, который так и не обсудили. Идея, которую подавили. Были ли это акты группового сотрудничества или индивидуальной капитуляции? Мы отбираем у индивида способность даже ставить такие вопросы.

Продолжая упрочивать огромную власть большинства, мы заставляем индивида перестать доверять самому себе. Мы даем ему рационализацию бессознательного побуждения к поиску авторитета, который бы избавил его от бремени свободного выбора. Мы склоняем его к тому, чтобы он истолковал заново групповые давления как избавление, авторитет как свободу, и то, что запрос этот облечен в моральную оболочку, делает его лишь еще более настоятельным. Из всех форм бессмысленного саморазрушения, заметил однажды англичанин А. А. Бауман, нет более жалкой, чем та, когда человек требует, чтобы к нему в жизненно важных обстоятельствах относились не как к индивиду, а как к члену какой-то организации.

Пер. с англ. В.Г. Николаева