



В своей опубликованной в 1993 г. книге «The Post-Capitalist Society» («Посткапиталистическое общество»*) Питер Дракер писал: «Те же самые силы, которые уничтожили марксизм как идеологию и коммунизм как общественную систему... делают архаичным и капитализм»¹. В этом заявлении кроются чрезвычайно важные, хотя и неявные выводы. Кроме того, оно представляется подходящим для завершения нашей книги, ибо во многих отношениях и разрушение коммунизма, и одряхление капитализма являются причинами и результатами всего того, о чем мы до сих пор говорили.

В том, что именно Дракер, признанный гуру бизнеса и самый выдающийся летописец и защитник капитализма, объявил капитализм устаревшим, есть некий высший смысл. Вот что пишет Дракер о конце того капитализма, который все мы знаем:

«На протяжении 250 лет, со второй половины XVIII в., капитализм был господствующей общественной реальностью. В XX столетии господствующей идеологией стал марксизм. Сейчас и капитализм, и марксизм быстро вытесняются новым, весьма отличным от ныне существующего, обществом.

Это новое, посткапиталистическое общество уже появилось. Его основы — структура, социальная и экономическая динамика, общественные классы и социальные проблемы — отличаются от тех, которые господствовали последние два с половиной столетия»².

Насколько важна эта трансформация капитализма в посткапитализм? Очень и очень важна. «Каждые несколько столетий, — пишет Дракер, — происходят резкие трансформации. Мы пересекаем линию водораздела. В течение нескольких коротких десятилетий общество перестраивает себя, свое мировоззрение, основные ценности, общественную и политическую структуру, искусство и ключевые институты. Через 50 лет возникает новый мир. И люди, родившиеся в новые времена, просто не смогут вообразить мир, в котором жили их деды и родились их отцы. Сегодня мы переживаем как раз такую трансформацию»³.

Во врезке «Великие водоразделы истории» представлено сделанное Дракером сравнение важности и масштабов нынешней и прошлых трансформаций. Это не мелкие изменения, а моменты великих переломов, которые вносили постоянные перемены в основы мироустройства. Сегодня, считает Дракер, мы находимся в центре еще одной, более гран-

* Отрывки из книги Дракера «The Post-Capitalist Society» опубликованы на русском языке в сборнике «Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология» / Под ред. В.Л.Иноземцева. М.: Academia, 1999, с.70—100. — *Примеч. ред.*

Великие водоразделы истории

XIII век

- Центрами европейского мира становятся города.
- Господствующими социальными группами становятся городские гильдии.
- Возрождается торговля на дальние расстояния.
- Развивается готическая архитектура.
- Главным источником мудрости становятся труды Аристотеля.
- Центрами культуры становятся городские университеты, а не монастыри.
- Возникают новые городские религиозные ордена — доминиканцы и францисканцы — носители религии, учения и духовности.
- Данте закладывает основы европейской литературы.

1455—1517 гг.

- Иоганн Гутенберг изобретает типографский шрифт.
- Рассвет Ренессанса во Флоренции и Венеции.
- Европейцы открывают Америку.
- Создание испанской пехоты, первой постоянной армии с времен Древнего Рима.
- Повторное открытие анатомии как науки и вместе с этим повторное открытие научного исследования как метода познания.
- Запад принимает арабские цифры.
- Мартин Лютер начинает протестантскую Реформацию.

1776—1820 гг.

- Джеймс Уатт совершенствует паровую машину.
- Адам Смит пишет трактат «The Wealth of Nations» («Исследование о природе и причинах богатства народов»).
- Зарождаются капитализм и коммунизм.
- Происходит промышленная революция.
- Открываются современные университеты.
- Государства начинают обеспечивать всеобщее начальное образование.
- Одной из крупнейших экономических сил Европы становится семья Ротшильдов.

Источник: Drucker P.F. Post-Capitalist Society. New York: HarperCollins, 1993, p.1—8.

диозной, трансформации. По его мнению, она началась в конце Второй мировой войны и полностью завершится к 2010 г. — и уж никак не позже 2020 г. Впрочем, основные контуры возникающего нового мира уже зримы.

Посткапиталистическое общество Питера Дракера

Дракер утверждает, что мы быстро превращаемся в общество с новой классовой структурой⁴. Он напоминает нам, что капитализм — это общество, состоящее из двух основных классов. Капиталисты владели на правах собственности средствами производства и контролировали их.

«Синие воротнички» — те, кого Карл Маркс называл пролетариями, — работали на капиталистов, были жертвами отчуждения и эксплуатации, находились в состоянии зависимости. Сегодня и капиталисты, и пролетарии в основном исчезли. «Синие воротнички», численность и влияние которых достигли наивысшей точки в 50-х гг. XX столетия, с тех пор постоянно приходят во все больший упадок. «К 2000 г., — предсказывает Дракер, — не будет ни одной развитой страны, в которой рабочие традиционного типа, занятые производством и перевозкой товаров, составляли бы более 1/6 или 1/8 части рабочей силы»⁵. Численность и экономическое значение класса капиталистов достигли наивысшей точки на рубеже XIX—XX вв., и уж никак не позже начала Первой мировой войны. «С тех пор никто не сравнялся в мощи и известности с людьми, подобными Моргану, Рокфеллеру, Карнеги или Форду в США, Сименсу, Тиссену, Ратену, Круппу в Германии, Монду, Куннарду, Леверу, Виккерсу, Армстронгу в Великобритании, де Венделю и Шнайдеру во Франции или представителями семейств Мишубиси, Мицуи и Сумимото, владевшими великими *дзайбацу** в Японии. К началу Второй мировой войны все они были вытеснены с авансены»⁶. Дракер утверждает, что «предложение и распределение денег во все большей мере контролируют пенсионные фонды. В США в 1992 г. эти фонды владели половиной акционерного капитала крупнейших корпораций страны и почти такой же долей имеющих твердый срок погашения долговых обязательств этих корпораций»⁷.

Так как же и почему возник этот странный новый мир, в котором нет ни капиталистов, ни пролетариата? Что привело к устареванию капитализма и падению коммунизма? Знание, отвечает Дракер. «Знание быстро превращается в определяющий фактор производства, отодвигая на задний план и капитал, и рабочую силу»⁸. Обратите внимание, пишет Дракер, что не просто в *одни* из факторов, а в *определяющий* фактор производства. Разумеется, те знания, которые образуют основу нового общества, — это знания совершенно особого рода.

Новый смысл знания

Дракер напоминает нам, что на протяжении истории слово «знание» обрело много различных смыслов. В течение нескольких столетий его использовали для обозначения «бытия» человека, причем и на Западе, и на Востоке господствовали две теории знания. Одна из них, связанная на Западе с именами Платона и Сократа, а на Востоке с монахами-даосами и дзен-буддистами, утверждала, что цель и функция знания состояли в том, чтобы обеспечить самопознание через интеллектуальное, нравственное и духовное развитие. С этой теорией конкурировала другая,

* Так называемые образцовые предприятия, которые во второй половине XIX в. были построены в Японии за государственный счет, а затем проданы или переданы в аренду наиболее состоятельным семьям. — *Примеч. науч. ред.*

на Западе связанная с именем Протагора, а на Востоке — Конфуция, согласно которой целью и функцией знания является овладение логикой, грамматикой и риторикой, позволяющими обладателю знания понимать, что и как говорить.

Около 1700 г. понятие «знание» претерпело радикальное изменение. Это слово стали применять не только к бытию, но и к совершенным действиям. Изменение смысла и цели знания, пишет Дракер, положило начало первой из трех революций в области применения знаний, которые сначала породили, а потом уничтожили и коммунизм, и капитализм, что в конце концов привело к созданию посткапиталистического «общества знаний».

Фаза первая: промышленная революция (1700–1880)

Первая фаза применения знаний к трудовым операциям, говорит Дракер, началась около 1700 г. и продолжалась примерно 180 лет. В течение этого периода были основаны первые инженерные, агрономические и горные школы. В 1794 г. открылся первый технический университет (Политехническая школа). В то же время Дени Дидро и Жан д'Аламбер издали «Encyclopédie» («Энциклопедию»), которую Дракер называет «одной из наиболее значительных книг в истории»⁹. «Основная идея „Энциклопедии“ состояла в том, что успешные результаты материальной деятельности, от разработки орудий труда и технологий до производства готовых изделий, достигаются через систематизированный анализ и целенаправленное применение знаний... Взятые вместе, первые технические школы и „Энциклопедия“ сделали общедоступными *techné* — секреты ремесла... Практический опыт они преобразовали в знания, практическое обучение — в учебники, секреты — в методологию, а конкретные действия — в прикладную науку»¹⁰. В процессе этих трансформаций возникли «два больших К» XIX и XX столетия — капитализм и коммунизм.

Приложение знаний к орудиям труда, производственным процессам и продуктам потребовало концентрации производства, поскольку, как отмечает Дракер, новые знания и технологии нельзя было эффективно применить в тысячах маленьких ремесленных мастерских, рассеянных по деревням. Концентрация означала создание крупных заводов и фабрик, а такие предприятия требовали капиталов. Отсюда и капиталисты.

Кроме того, крупным предприятиям была нужна рабочая сила. Отсюда и пролетарии Маркса. Маркс утверждал, что поскольку рабочие не являются собственниками средств производства (паровых машин, заводов, сырья, орудий труда, оборудования), их способность обеспечивать себя всем необходимым для жизни будет зависеть от капиталистов. Соответственно новая система давала одностороннее преимущество капиталистам и создавала все условия для отчуждения и эксплуатации рабочих. С течением времени средства производства должны были концентрироваться в руках все меньшего числа людей. Концентрация власти

и та несправедливость, которую порождала возникшая система, неизбежно вели к классовому конфликту. Пролетариат, считал Маркс, будет все более нищать, и систему постигнет насильственная гибель. Когда-нибудь массы, которым будет «нечего терять, кроме своих цепей», восстанут и в ходе великой революции свергнут немногих оставшихся капиталистов. Разумеется, реальность не вполне соответствовала этому пророчеству. Рабочие не восстали, чтобы свергнуть капиталистов, как это предсказывал Маркс. Почему же этого не произошло? Почему Маркс оказался лжепророком? Потому, пишет Дракер, что ни Маркс, ни кто-либо другой не предвидел воздействия второй революции в области применения знаний — революции в производительности труда.

Фаза вторая: революция в производительности труда (1881 г. — первые годы после окончания Второй мировой войны)

По мнению Дракера, вторая революция, связанная с применением знаний, началась в 1881 г., за два года до смерти Маркса, когда американец Фредерик Уинслоу Тейлор стал использовать знания для совершенствования методов работы. Созданный им научный менеджмент в конце концов превратил эксплуатируемый пролетариат Маркса в жаждающую буржуазию.

Да-да, вы прочли правильно. Дракер утверждает, что созданный Тейлором научный менеджмент — «то самый наилучший способ» организации труда, который превращал «рабочих в явно взаимозаменяемые винтики капиталистической фабричной машины» и который так ненавидели и профсоюзы, и интеллектуалы, — в действительности принес рабочим столько же, если не больше, благ, сколько и капиталистам. Это было достигнуто благодаря резкому повышению производительности труда рабочих. Дракер пишет, что «через несколько лет после того, как Тейлор начал применять знание к организации труда, производительность стала повышаться ежегодно на 3,5–4%, т.е. удваиваться примерно за 18 лет. С тех пор как Тейлор начал внедрять свои принципы, производительность труда в развитых странах увеличилась раз в 50. Этот беспрецедентный рост и явился основой для повышения материального благосостояния и улучшения качества жизни населения передовых стран... Как и предсказывал Тейлор, рост производительности труда принес выгоды именно рабочим, или пролетариям, если пользоваться терминологией Маркса»¹¹.

Обещанное Марксом свержение капиталистов пролетариями так никогда и не произошло по очень простой причине, говорит Дракер. Подлинными получателями благ капитализма и промышленной революции стали «синие воротнички» в промышленности, «пролетариат», а не «капиталисты». «Марксов „пролетарий“ превратился в „буржуа“»¹². Окончательное поражение коммунизму нанес не Рональд Рейган, как считают некоторые; коммунизм уничтожила революция в производительности труда (это уже наше мнение). Парадокс состоит в том, что

революция в производительности труда также положила начало новой фазе применения знаний, которая ведет к устареванию самого капитализма. Дракер называет это третьей, современной фазой революции в области знаний — управленческой революцией.

Фаза третья: революция в сфере управления (примерно с конца 1940-х по 2020 г.)

Дракер датирует начало третьей революции в применении знаний подписанием Солдатского билля о правах* в конце 1940-х гг., хотя и признает, что реально она могла начаться после 1960 г. или даже позже. Как бы то ни было, Дракер утверждает, что ныне мы находимся в середине этой третьей фазы, которая уже оказывает огромное воздействие на общество.

Квалифицированный, требующий знаний труд стремительно вытесняет труд физический. Дракер отмечает, что в 1881 г., когда Тейлор впервые начал прилагать знания к трудовому процессу, девять из десяти рабочих либо производили, либо перемещали продукты. Эти девять рабочих были заняты физическим, ручным трудом. К 50-м гг. XX столетия большая часть рабочих в большинстве развитых стран все еще производили и перемещали товары. В те годы кратчайший путь в ряды среднего класса пролегал не через высшие учебные заведения. Для этого следовало с 16 лет и до ухода на пенсию работать на предприятиях массового производства и состоять в профсоюзх. К 1990 г. ситуация кардинально изменилась. Физическим трудом занимался всего лишь один из пяти рабочих, причем ожидалось, что доля занятых физическим трудом будет постоянно сокращаться и к 2010 г. составит не более 1/10 от общего числа рабочих. Революция в производительности труда оказалась настолько эффективной, что неуклонно снижала значение физического труда.

Воздействие посткапиталистического общества

Революция в производительности труда изменила путь, ведущий из ряды среднего класса. В середине 1990-х гг., пишет Дракер, «чтобы достичь уровня доходов среднего класса, необходим диплом о высшем образовании, свидетельствующий о систематических знаниях, полученных в учебном заведении»¹³. Знания стали ключом к личному и материальному успеху, единственным имеющим смысл ресурсом. Традиционные факторы производства — природные ресурсы, капитал и труд — не исчезли, но стали второстепенными. Знания превратились в господствующий, главенствующий фактор, однако, предупреждает Дракер, это относится не ко всем знаниям.

* Федеральный закон, предоставлявший льготные кредиты на строительство жилья и на получение высшего образования демобилизованным военнослужащим США после окончания Второй мировой войны. — *Примеч. науч. ред.*

Как смогут работать организации в обществе, основанном на знаниях

1. *Цель организаций в обществе знаний заключается в том, чтобы делать знания производительными.* «Функция организации состоит в том, чтобы включить знания в работу над технологиями, продуктами и процессами, над парадигмами труда и над самими знаниями»¹.

Чем более специализированы знания, тем они эффективнее. Лучшие радиологи — вовсе не те люди, которые больше других разбираются в медицине, а специалисты, знающие, как получать изображения внутренних органов с помощью рентгеновских лучей, ультразвука, сканирующих устройств и магнитного резонанса. Самые хорошие специалисты по маркетингу — не те, что больше других разбираются в бизнесе, а те, что лучше всех остальных знают, как исследовать рынки. Но ни радиологи, ни маркетологи не добиваются результатов сами по себе; их труд — всего лишь вклад в некое общее дело. Их достижения не будут реализованы тех пор, пока не соединятся с трудом других специалистов. Сами по себе знания бесплодны. Они становятся производительной силой лишь тогда, когда их сплетают в единое, целостное знание. Сделать это возможным — задача и причина существования организации, ее функция².

2. *В обществе знаний работники-специалисты и организации сосредотачивают свое внимание и силы на тех направлениях деятельности, которые даются им особенно хорошо.* Дракер предсказывает, что компании отдадут подрядчикам, на сторону, все виды вспомогательных работ, которые не «генерируют прибыль». На стороне будут выполняться и все виды работ, не дающих возможности служебного роста для высших руководителей³.
3. *Организация специалистов — это организация равных.* В ней нет ни начальников, ни подчиненных. «За настоящими профессионалами нельзя надирать. Если они не обладают самыми прочными знаниями в своей области, то они в любом случае бесполезны»⁴. В организациях, основанных на знаниях, нет более и менее важных специальностей, хотя в определенных ситуациях подобные разграничения и могут возникнуть. Дракер отмечает, что «философия — это наука наук. Но для того чтобы удалить камень из почки, необходим не философ, а уролог»⁵. Прототипом такой организации равных, продолжает Дракер, может служить симфонический оркестр: «Первая скрипка — возможно, самый важный инструмент. Но музыкант, играющий партию первой скрипки, не «превосходит» арфистку. Они — коллеги. Арфистка исполняет партию арфы и не делегирует ее исполнение дирижеру или первой скрипке»⁶.
4. *Поскольку цель посткапиталистических организаций заключается в совершенствовании технологий, процессов, продуктов, труда и самих знаний, эти организации по своей структуре должны быть приспособлены к постоянным переменам.* Инновации требуют «систематического отказа от всего установленного, обычного, знакомого, удобного» — будь то продукты, услуги, процессы, личные и общественные отношения, навыки или сами организации»⁷.
5. *Для того чтобы успешно осуществлять инновации, посткапиталистические организации должны быть децентрализованными.* Такие организации по природе своей предрасположены к тому, чтобы улавливать даже мельчайшие возможности к инновациям. Они должны стать децентрализованными, чтобы приблизиться к реальной работе, к рынку, к технологиям, ко всем разнообразным и многочисленным переменам, происходящим в обществе, в окружающей среде, в структуре населения и в знаниях, которые, если они замечены и использованы, обеспечивают возможности инноваций»⁸.

(окончание на следующей странице)

Как смогут работать организации в обществе, основанном на знаниях (окончание)

6. *Общество знаний — мобильное общество.* «Эта мобильность сама по себе означает, что в обществе знаний происходит умножение социальных проблем и социальных задач. Люди утрачивают „корни“. У них больше не будет „соседской общины“, контролирующей то, где люди живут, что они делают и какие, собственно, „проблемы“ им дозволено иметь»⁹¹.
7. *Общество знаний — общество конкуренции.* «Знания доступны каждому, от любого человека ожидают, что он сам найдет свое место, сам будет совершенствоваться и определять свои устремления. Это общество, в котором успеха сможет добиться гораздо больше людей, чем когда-либо прежде. Но и потерпеть неудачу или по крайней мере не стать лидерами в таком обществе суждено гораздо большему числу людей, чем когда-либо в прошлом»¹⁰.

¹⁾ Drucker P.F. *Managing in a Time of Great Change*. New York: Dutton, Truman Talley Books, 1995, p.77.
²⁾ Drucker P.F. *The Post-Capitalist Society*. New York: HarperBusiness, 1993, p.50. ³⁾ Drucker P.F. *Managing in a Time...*, p.68. ⁴⁾ Drucker P.F. *The Post-Capitalist Society*, p.65. ⁵⁾ Ibid., p.56. ⁶⁾ Drucker P.F. *Managing in a Time...*, p.248. ⁷⁾ Drucker P.F. *The Post-Capitalist Society*, p.57. ⁸⁾ Drucker P.F. *Managing in a Time...*, p.81. ⁹⁾ Ibid., p.251. ¹⁰⁾ Ibid.

Господствующим знанием стало то, которым обладал Фредерик У.Тейлор, а не премудрость, перевозимая Сократом или Протагором. В новом мире обрели ценность прежде всего знания практические. Их можно применять систематически и целенаправленно, для того чтобы определять, какие новые знания необходимы для проведения инноваций. Эти новые знания специализированы. У нас больше нет *единого знания*, говорит Дракер, у нас теперь много *знаний* — дисциплин, каждая из которых преобразует ремесло в методологию, случайно полученный опыт — в систему, случайные сведения — в информацию, наука — в нечто, что можно преподавать и чему можно обучиться. Дракер приходит к выводу о том, что

«...это — одно из величайших преобразований в истории развития человеческой мысли... Переход от общего знания к комплексу специализированных знаний превращает знание в силу, способную создать новое общество... Такое общество должно быть основано на знании, организованном в виде специализированных дисциплин, и членами его должны быть люди, обладающие специальными знаниями в различных областях. Именно в этом их сила и эффективность. Здесь, в свою очередь, встают фундаментальные вопросы: о ценностях, об общем видении будущих перспектив, об убеждениях — обо всем том, что обеспечивает целостность общества как единой системы и делает нашу жизнь значимой и осмысленной»¹⁴.

Во врезке «Как смогут работать организации в обществе, основанном на знаниях» Дракер очерчивает семь аспектов изменения нашей жизни и организаций, происходящего по мере перехода к посткапиталистическому «обществу знаний».

Том Питерс и Чарлз Ханди представляют нам «федеративную» организацию

Все это, конечно, занимательно и будит воображение, но как-то неопределенно. Например, на что походит эта новая, децентрализованная, постоянно обновляющаяся организация, сплошь состоящая из специалистов? Есть ли реальные примеры таких организаций, на которые можно взглянуть как на образцы? Как руководство такой организации управляет ею? Если все работники-специалисты равны, то кто же сводит их дарования воедино и направляет их усилия на достижение общей цели? А как чувствуют себя люди? Как они выживают в условиях неопределенности и соперничества? Каков секрет успешной карьеры в таком мире? Дракер оставляет разработку подробностей другим людям, к которым нам и придется обратиться за ответами на поставленные выше вопросы.

Познакомимся с мнениями двух гуру, которые много пишут в основном по тем же проблемам, что и Дракер. Впрочем, предупреждаем вас, что у этих двух авторов совершенно разные стили. Один отличается невероятным пафосом и впадает в экстаз. Он кричит о «90-х годах, которые надо измерять в долях секунды», о «хаотичных временах» и «безумных организациях». Другой пишет в спокойном, рассудительном тоне и читает лекции о «субсидиарности», «организациях-триллиониках» и федерализме. Один преисполнен оптимизма и веры в будущее. Другой часто впадает в сомнения и уверен лишь в том, что мы переживаем неопределенные времена. Один подчеркнуто практичен. Другой более философичен и рассудителен. Тем не менее оба эти гуру стремятся поведать миру, в общем, одинаковые мысли. Их аудитории отличаются друг от друга только приверженностью тому или другому учителю, которая определяется скорее стилем повествования, а не его содержанием. Этими двумя гуру, столь по-разному проповедующими такие сходные идеи, являются Том Питерс и Чарлз Ханди.

Питерс любит разжигать страсти. Он сам себя характеризует как «слепня, спорщика, чемпиона смелых, но неудачных попыток, принца беспорядка, мастера животворных сил и профессионального крикуна»¹⁵. Он ворвался в царство гуру в 1982 г., опубликовав в соавторстве с Робертом Г.Уотерменом-мл. книгу «In Search of Excellence», которая пользовалась феноменальным успехом. На протяжении 1980—1990-х гг. он написал ряд работ, причем каждая последующая книга или статья оказывалась еще более вызывающей и по заголовку, и по содержанию: «A Passion for Excellence» («Страсть к превосходству», 1985, в соавторстве с Нэнси Остин); «Thriving on Chaos» («Процветание на хаосе», 1987); «Liberation Management» («Менеджмент освобождения», 1992); «The Tom Peters Seminar: Crazy Times for Crazy Organizations» («Семинар Тома Питерса: сумасшедшие времена для сумасшедших организаций», 1994, с портретом самого Питерса в боксерских трусах на обложке); «The Pursuit of

WOW! Every Person's Guide to Topsy-Turvy Times» («Стремление удивить! Путеводитель по хаосу для всех», 1994).

Ханди, более величавый гуру, в прошлом менеджер в корпорации, экономист и профессор, представляет себя как философа управления. Он является автором многочисленных книг и статей, из которых наиболее известны монографии «The Age of Unreason» (1989), «The Age of Paradox» (1994) и «Beyond Certainty: The Changing Worlds of Organizations» («За пределами определенности: изменяющиеся миры организаций», 1996).

Далее мы изложим три наиболее важные проблемы, которые наши столь непохожие друг на друга эксперты называют естественными, поистине необходимыми последствиями посткапиталистического общества знаний. Подробнее каждая из этих проблем будет рассмотрена ниже.

1. Питерз и Ханди согласны с тем, что организации, основанные на знаниях, будут вынуждены претерпеть радикальную децентрализацию. По сути дела, децентрализация будет столь радикальной, что ее даже нельзя удовлетворительно описать словом «децентрализовать». Ханди считает, что термин «федерализовать», пожалуй, подходит больше.
2. Наши эксперты ожидают, что в обществе знаний организации в своем развитии выйдут за пределы федерализма и, в сущности, превратятся в сетевые отношения между специалистами. Питерз называет такую форму «корпорацией вроде Ролодекса»¹⁶. Ханди использует в качестве модели-образа будущих организаций трилистник, национальную эмблему Ирландии.
3. Наконец, наши гуру видят новые задачи, с которыми столкнутся работники, и новые возможности, которые откроются перед ними. В этом новом посткапиталистическом обществе каждый должен будет стать бизнесменом. Если человек сметлив, то верность самому себе непременно возобладаст над лояльностью по отношению к организации, и максимальный успех станет уделом тех, кто строит жизнь по принципу, который Ханди называет «жизненный портфель».

«Федеративная организация»

Питерз и Ханди предсказывают, что по мере нашего продвижения к обществу знаний организации станут все больше обретать федеративную структуру. Как подчеркивает Ханди, термин «федерализм» — вовсе не удобная замена слову «децентрализация».

«Понятие „децентрализация“ предполагает, что центр распределяет обязанности или дает определенные задания небольшим пери-

ферийным группам, сохраняя за собой общий контроль и управление. Именно центр ставит задачи, выступает с инициативами и управляет. Таким образом, это более всего соответствует открытиям, сделанным при изучении организаций: чем сильнее организация децентрализует свою деятельность, тем больше потоки информации, входящие в центр и исходящие из него. Возможно, центр децентрализованной организации и не *делает* работу, но он гарантирует положение, при котором ему известно, как совершается работа.

Федерализм отличается от децентрализации. В федеративных государствах штаты являются первичными политическими единицами, сошедшимися вместе потому, что имеются некоторые проблемы, которые они могли бы лучше решать объединенными усилиями (наиболее очевидный пример — оборона). Необходимые полномочия даны центру периферийными группами в результате своего рода «обратного делегирования». Следовательно, центр не столько направляет и управляет, сколько координирует, советуется, оказывает влияние и предлагает.

Таким образом, федеративные организации противоположны тем, где центр осуществляет давление; инициатива, порыв и энергия исходят преимущественно от составных частей, тогда как центр выступает как сила влияния и играет сравнительно скромную роль¹⁷.

Переход к структуре, которая явным образом ослабляет власть и могущество центра, происходит не по доброй воле, говорит Ханди. Посткапиталистические, основанные на знаниях организации будут, как и предсказывал Дракер, вынуждены ити на децентрализацию, для того чтобы осуществлять инновации. Как формулирует Питерз, «нельзя заниматься решением требующих умственного напряжения задач в группах, включающих тысячи или хотя бы сотни членов. Такие решения выработают в группах, состоящих из четырех, восьми, пятнадцати, двадцати пяти человек. Или всего из двух»¹⁸. Соответственно, организации будут все более дробиться на кластеры, состоящие из мелких подразделений, которые должны быть близки к рынкам и стремительно реагировать на социальные, демографические, технологические и иные изменения, создающие возможности для инноваций. Эти мелкие подразделения будут осуществлять множества проектов и пребывать в состоянии постоянного изменения.

Ханди предсказывает, что поначалу центр попытается следить за всей этой деятельностью и направлять ее. Для обработки данных, поступающих в центр из отдаленных рабочих подразделений, будут использоваться новые информационные технологии, однако попытки осуществлять централизованное управление в конце концов потерпят крах. При нехватке людей для обработки информации большая часть ее, говорит Ханди, останется «лежать бесполезным грузом в кипах распечаток или в

* Настоящая электронная картотека от фирмы Rolodex. — Примеч. науч. ред.

непросмотренных файлов, хранящихся в памяти компьютера»¹⁹. В итоге центру придется прекратить свои попытки управлять всем и вся и разрешить делам идти своим чередом — или, как утверждает Питерз, всей формальной организации придется «дезорганизоваться» и самоуничтожиться²⁰. В этот-то момент децентрализации придет конец и начнется федерализация.

Том Питерз приводит три очень разных примера, иллюстрирующих процесс распада традиционной организации, ее самоуничтожения и федерализации²¹.

1. 1980 г. Перси Барневик становится во главе шведской фирмы Asea.

В течение первых ста дней пребывания в должности он сократил персонал штаб-квартиры этой компании с 1700 до 200 человек, осуществил слияние Asea со швейцарской компанией Brown Boveri и создал концерн ABB (Asea Brown Boveri). Затем он сократил персонал штаб-квартиры Brown Boveri с 4000 до 200 человек и раздробил эту компанию на 5000 центров создания прибыли, в каждом из которых было по 40 человек. В конце его пребывания на посту высшего управляющего ABB персонал штаб-квартиры этой корпорации, в которой работало 200 тыс. человек, насчитывал всего 150 служащих, а количество уровней управления было сокращено до трех.

2. 1991 г. 8 августа, 8 часов утра, Копенгаген (Дания). Ларс Колинд, президент компании Oticon, одного из ведущих производителей слуховых аппаратов, осуществляет кардинальные изменения в методах управления предприятием, проработавшим уже 87 лет. Колинд приказывает рабочим снести перегородки между офисами, упраздняет должности секретарей и выбрасывает штатное расписание. Он создает организацию, которая на 100% ориентирована на проекты и в которой от рабочих требуют, чтобы они сами решали, как необходимо делать, а затем самостоятельно разбивались на команды так, как они считают нужным. Через месяц Колинд распродает на аукционе всю офисную мебель компании. Вместо обычных столов работникам раздают передвижные столы-тележки для хранения их личных вещей при перемещении из команды в команду. Вскоре компания Oticon стала получать рекордные прибыли и восстановила контроль над той долей рынка, которую утратила перед тем, как в ней произошли изменения.

3. 1991 г. Компания IBM продает Lexmark — свое убыточное предприятие по производству пишущих машинок и принтеров — его менеджерам. За первые 16 месяцев новые собственники сократили численность служащих на 60%, существенно повысили власть менеджеров низшего звена, создали автономные подразделения, упростили бизнес-процедуры, в особенности связанные с одобрением и утверждением финансовых документов, упразднили большую часть персонала штаб-квартиры, передали значительную часть работ подрядчикам и полностью реорганизовали производство. За первый год существования

новая Lexmark — Lexmark без IBM — получила 100 млн дол. от продаж на сумму 2 млрд дол.

Исходные принципы и постулаты федерализма

Ханди перечисляет ряд принципов и постулатов, составляющих основу концепции федерализации и заставляющих эту концепцию работать.

У организации маленький центр

Высшее руководство — структура, характерная для традиционной организации, — в федеративной организации превращается в центр. Центр сознательно делают маленьким — вроде того, что в компании ABB, где работало 200 тыс. человек, а штаб-квартира насчитывала всего 150 человек. Центр — это не просто банкир, финансирующий остальную организацию. На самом деле, говорит Ханди, «рассматривать центр только как банкира, забирающего прибыли и распределяющего средства в пользу достойных проектов, — значит отбросить большинство преимуществ, предоставляемых федерализмом»²². Задача центра — думать о проблемах, которые возникнут после следующего ежегодного отчета, и строить глобальные стратегии, связывающие различные автономные подразделения. Однако, предупреждает Ханди, не следует представлять дело так, словно центр диктует долгосрочную стратегию, оставляя вопросы ее краткосрочной реализации подразделениям. Центр никому не диктует. Напротив, центр — это форум для убеждения и представительства. У центра может и не быть единоличного формального лидера. Вместо генерального директора им управляет триумvirат или комитет, состоящий из представителей разных подразделений. Обслуживающий центр малочисленный аппарат занимается исследованиями и разработками перспективных планов, просчитывает возможности, составляет сценарии и определяет варианты, которые рассматривает руководящий комитет. Благодаря широкому масштабу своей деятельности и ориентации на будущее, такой центр, говорит Ханди, станет тренировочной площадкой для потенциальных руководителей подразделений. Именно в центре перед ними раскроется вся организация еще до того, как они посвятят себя работе в одной из ее частей.

Организация верует в субсидиарность

Ханди объясняет, что одной из причин, в силу которых малый центр может функционировать так, как он функционирует в федеративной организации, является широкое распространение и — по необходимости — признание философии субсидиарности. Упрощенно субсидиарность — это философская и нравственная позиция, согласно которой власть в организации по праву принадлежит ее подразделениям, а не центру и именно отдельные части организации отлучают свою власть в

пользу центра, а не центр делегирует полномочия подразделениям. Формальным выражением субсидиарности является Поправка Х к Конституции США: «Полномочия, не делегированные Соединенным Штатам настоящей Конституцией и не запрещенные для отдельных штатов, сохраняются соответственно за штатами либо за народом». Другое выражение принципа субсидиарности можно найти в папской энциклике «Quadragesimo Anno»: «Присвоение крупной и вышестоящей организацией функций, которые могут эффективно исполнять меньшие и нижестоящие учреждения, является несправедливостью, тяжким злом и нарушением правильного порядка»²³.

Ханди отмечает, что субсидиарность не тождественна наделению властью. «Наделение властью предусматривает, что некто свыше отдает власть. Субсидиарность, напротив, предполагает, что власть по праву принадлежит прежде всего нижестоящим или далее стоящим. Власть отбирают в тех случаях, когда не остается никакого иного варианта действий. Люди, работающие в центре, являются слугами составных частей организации. Задача центра, как и любого руководителя, состоит в том, чтобы помочь отдельному человеку или группе соответствовать возложенным на них обязанностям, позволить им заслужить субсидиарность»²⁴.

В организации действует «двойное гражданство»

Главная идея, лежащая в основе федерализма, такова: организация одновременно может быть и большой, и маленькой. Ссылаясь на Розабет Мосс Кантер, специалиста в этой области и консультанта, Ханди отмечает, что у мелких подразделений есть некоторые реальные преимущества. По сравнению с крупными организациями мелкие отличаются большим проворством, большей сосредоточенностью на задаче, гибкостью, более дружественной атмосферой, а кроме того, в них веселее работать. Мелкие предприятия могут быть ближе к потребителям, они менее бюрократизированы, и отношения в них имеют более личный характер. К тому же, по мнению Питерса, обстановка в мелких организациях более благоприятствует мышлению. Возможно, самое важное заключается в том, пишет Ханди, «что, по правде говоря, большинство из нас — лягушки, которые отдадут предпочтение маленьким прудам. В малых группах больше возможностей быть самим собой, не потерять лицо, менее вероятна анонимность»²⁵.

Все это верно, но верно также и то, что у крупных организаций есть свои преимущества, такие как экономия на масштабе. Как правило, крупные компании создают более надежную занятость своим работникам и могут вкладывать больше средств в профессиональную подготовку и в НИОКР. Компания АБВ, в которой работают 200 тыс. человек, способна сделать то, чего не могла бы себе позволить, если бы насчитывала всего 200 человек.

Федеративная организация находит способ сбалансировать большое и малое, получая преимущества и того и другого. Подразделения внут-

ри организации малы, хотя федерация в целом может быть настолько крупной, насколько пожелает. Ханди ссылаясь на исследование, авторы которого отдают предпочтение структурным единицам со 120—200 работающими. Суть дела, говорит Ханди, в следующем: «Подразделение должно быть столь малым, чтобы все работники знали друг друга, но при этом столь крупным, чтобы обладать компетентностью»²⁶. Питерз склонен отдавать предпочтение подразделениям, насчитывающим примерно 50 человек, но утверждает, что в идеале численность может быть намного меньшей. В качестве примера он приводит одну американскую клинику, персонал которой разбит на «лечащие пары», состоящие из дипломированной медсестры и технического специалиста. Питерз предлагает вам вообразить, будто ваша организация, каковы бы ни были ее размеры, разбита на фактически самостоятельные кварталы, трио и даже дуэты. Да-да, именно так. Питерз хочет, чтобы вы представили себе гигантскую организацию, состоящую из практически независимых подразделений, в каждом из которых всего два человека. Такова лежащая в основе федерализма концепция «большое/малое».

Подразделения организации работают из чувства долга

Одной из причин, в силу которых федеративные организации так хорошо работают, является то, что их подразделения обладают чувством долга. «Такое подразделение, — пишет Питерз, — имеет скромные размеры, может существовать в рамках больших организаций... но постоянно совершает невозможное — и не потому, что его члены читают умные книги или наладили более тесные контакты с потребителями, но потому, что семейная бакалейная лавочка делает почти все (а потом и еще кое-что) для того, чтобы услужить соседям, живущим в окрестных семи кварталах. Если подобная лавочка не предпринимает таких усилий, она разоряется. Капут. Другими словами, люди трудятся, потому что должны». Он считает, что реализация концепции подразделения, работающего из чувства долга, равносильна внедрению автоматической реакции: на подразделение налагают абсолютное обязательство горячо откликнуться на просьбу любого клиента»²⁷. Ханди уподобляет эту концепцию безоговорочному праву и обязанности людей заверять своей подписью выполненную ими работу. В федеративной организации от людей ожидают личной ответственности за их собственные дела и за то, что делает группа, членами которой они являются.

Принцип «больших помпчиков»

Подразделения и их сотрудники, работающие в федеративных организациях, обладают гораздо большими возможностями действовать по собственному усмотрению, чем подразделения и работники обычных компаний. Один из способов наглядно продемонстрировать это разли-

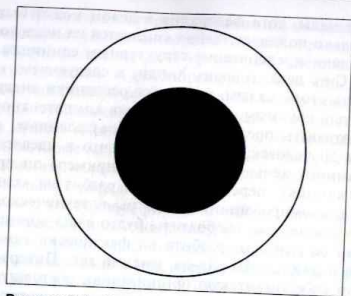


Рисунок 7.1. Пончик, сделанный наоборот

чие, говорит Ханди, таков: представьте себе ответственность, связанную с выполнением любой работы и возложеную на команду или на отдельного работника, в виде пончика, сделанного наоборот. Он изображен на рисунке 7.1. Середина этого странного пончика заполнена, а пространство вокруг нее пусто. Другими словами, тесто оказывается там, где обычно бывает дырка, а дырка — там, где тесто. Теперь, говорит Ханди, предположим, что заполненная середина пончика представляет собой основную ответственность, с которой сопряжена работа. Это те самые требования, которые должны выполнять команды или отдельные работники; в противном случае исполнители потерпят неудачу и их уволят. А окружающее пространство являет собой все прочие задачи и обязанности, которые команды или отдельные работники могут выполнять (или нет) по своему усмотрению. Это сфера свободного усмотрения.

В любой работе, пишет Ханди, всегда есть некоторые ключевые, основные задачи. Именно эти обязанности обычно фиксируют в должностных инструкциях. Существуют и выходящие за пределы штатных обязанностей которых от вас, строго говоря, не требуют. Разумеется, вопросы, оставленные на усмотрение работников, всегда несколько ограничивают, хотя зачастую эти границы нечетко определены и их приходится постигать методом проб и ошибок.

Для организаций традиционного типа, с точки зрения большинства людей, пончик выглядит примерно так, как на рисунке 7.2. Внутри этого пончика много теста, а того, что не является обязательным и неизменным, мало. Просто вам говорят, что надо делать, а вы выполняете указания. Вы не можете слишком далеко выходить за пределы основных обязанностей, не превышая при этом своих полномочий.



Рисунок 7.2. Обычный пончик

В федеративной организации ситуация диаметрально противоположная. Вы и ваша команда должны соблюдать очень немногие явно предусмотренные требования, но при этом пользуетесь значительной свободой. Таким образом, «федеративный пончик» выглядит так, как на рисунке 7.3.

Суть дела, говорит Ханди, заключается в том, что федеративные организации требуют больших и преимущественно пустых пончиков. Главное в их управлении — не действия, а результат. Хотя концепция, на первый взгляд, кажется простой, она знаменует собой серьезный разрыв с прежними методами.



Рисунок 7.3. «Федеративный пончик»

«Большинство менеджеров считают удобным положение, при котором сердцевина велики и точно оговорены, а они управляют методами деятельности, т.е. средствами, а не целями. Позволить делам развиваться естественным путем, точно определить критерии успеха, довериться людям и разрешить им использовать их собственные методы для достижения поставленных руководством целей — о, это может оказаться неудобным. Особенно если мы осознаем, что контроль постфактум или управление по результатам означает, что ошибки не только возможны, но и неизбежны. Возможно, что из ошибок мы и впрямь извлекаем более важные уроки, чем из успехов, но организации в прошлом не слишком-то стремились к тому, чтобы испытать эту теорию на практике. Ныне им придется проверить эту теорию и научиться прощать ошибки»²⁸.

Таким «прощающим» организациям, продолжает Ханди, потребуются руководители нового типа. Новые руководители должны научиться быть учителями, советниками и друзьями подчиненных, а не их командирами, надзирателями или судьями. Им необходимо уметь определять показатели успеха и выявлять признаки неудач. При отсутствии успехов и провалов новые менеджеры должны дать работникам простор для того и для другого. Это одно из важных и необходимых изменений в способах управления, но за неспособность совершить подобное изменение можно жестоко поплатиться. «Если мы не сумеем сделать это, — пишет Ханди, — федерализм выродится в анархию, управление вернется в центр, центр безмерно разбухнет и потребует непомерных затрат на свое содержание, что изувечит организацию, которая станет чахнуть и может погибнуть»²⁹.

В организации существуют «предпринимательские» рабочие места

Последней ключевой особенностью федеративной организации, как она описана Питерзом, является то, что в такой организации любое рабочее место оказывается связанным с предпринимательской деятельностью. Короче говоря, каждый сотрудник превращается в предпринимателя, что совершенно отличается от участи работников традиционных организаций. В организациях традиционного типа Питерз обнаруживает преимущественно людей, заполняющих предусмотренные штатным распределением должности, или людей, заполняющих клетки в организационных схемах. «Средний работник средней организации по-прежнему занимает должность или клетку на схеме организации. Большинство людей проводят дни, соблюдая жесткие рамки абсурдно узких должностных обязанностей. Люди заключены в клетки. Настало время их разрушить»³⁰. Все работники, по Питерзу — все 100%, могут стать предпри-

Элементы работы в федеративной организации

- **Широкое взаимное обучение.** Работники получают профессиональную подготовку, обучаясь всем или почти всем навыкам, необходимым для выполнения 80 или 90% сложных, многоступенчатых задач, для чего прежде требовались услуги различных отделений и распределение полномочий между разными уровнями управления. Люди теперь способны производить продукт целиком или полностью оказывать услугу потребителям.
- **Составление смет.** Работники составляют собственные бюджеты, следят за их исполнением и вносят в них поправки.
- **Полномочия по расходованию средств.** Работники могут закупать почти все, что считают необходимым для выполнения своей работы, не запрашивая предварительного согласия менеджеров.
- **Гарантия качества.** Все работники измеряют качество собственной работы, осуществляют текущий контроль за качеством и самостоятельно предпринимают усилия, направленные на его повышение.
- **Необходимость действовать.** Работники должны проявлять инициативу и вовлекать в свою деятельность всех, кто, по их мнению, необходим для выполнения работы, не запрашивая предварительного согласия менеджеров.
- **Автономность.** Работники обладают правом принимать решения, в том числе об использовании значительных ресурсов, не обращаясь к руководству.
- **Ответственность за удовлетворение потребителя.** Работники отвечают либо за самостоятельное, своими силами, обслуживание потребителя, либо за решение этого вопроса (т.е. за организацию и контролирование оказания услуг клиентам другими лицами).
- **Доступ к финансовой информации.** Все работники имеют доступ к финансовой информации по всем функциям в режиме реального времени.
- **Доступ к информации нефинансового характера.** Все работники имеют полный доступ к информации нефинансового характера, такой как графики и планы, а также могут вносить изменения в базы данных других работников — например, обновлять графики или планы, составленные в смежных подразделениях предприятия.
- **Доступ к экспертам.** Работаящие в организации эксперты и специалисты по конкретным проблемам включаются в работу по первой просьбе рядовых сотрудников. Работники, нуждающиеся в совете и помощи, могут вызвать экспертов или — при необходимости — внешних консультантов и экспертов. С теми же целями рядовые сотрудники пользуются доступом к глобальным электронным доскам объявлений и базам данных.
- **Неограниченный бюджет на командировки.** Касаюсь последнего обстоятельства, Питерз пишет:

«Работникам не следует надеяться, что им позволят списывать миллионы на командировочные расходы. (Этого не могут делать и я, а ведь я владею контрольным пакетом акций моей компании.) Но бизнесмен вправе ожидать того, что у него будет возможность сделать все необходимое для продвижения проектов, над которыми он работает. Вы сказали Тому и Джо, что реализуемый ими проект важен для компании. Но когда им понадобилось съездить в командировку вместе, скажем, с еще одним членом их команды к дистрибьютору, работающему в другом конце страны, или посетить эксперта мирового класса, который собирается пробыть в Осаке только в течение ближайших двух недель, вы „приветствуете“ их действующим в корпорации правилом, требующим, чтобы командировочное удостоверение было заверено подписями четырех руководителей. Вы попросту выбили их из колеи. Результат: распыляйтесь с их психологической приверженностью к проекту как к личному детищу»³¹.

(окончание на следующей странице)

Элементы работы в федеративной организации (окончание)

Нижнюю границу работ, связанных с предпринимательством, составляет, по мнению Питерса, доверие. И это доверие должно быть полным, а не половинчатым и не частичным. «Когда вы совершаете свой первый полет в качестве пилота, сидящий за вами инструктор не может выполнять половину ваших действий. Можно сказать и так: люди либо распоряжаются данной им задачей как своей собственностью, либо не владеют ею вовсе. Да или нет?»¹⁾

¹⁾ Peters T. The Tom Peters Seminar: Crazy Times for Crazy Organizations. New York: Vintage, 1994, p.74. ²⁾ Ibid., p.80.

нимателями, обладающими «чутьем и целеустремленностью, которые присущи людям, ведущим мелкий семейный бизнес в пределах великой корпорации Mom & Pop, Inc.»³¹.

Каждый работник способен стать бизнесменом, стремящимся идти куда угодно и делать что угодно в рамках отведенной ему в организации ячейки и вне ее, для того чтобы выполнить работу. Согласно Питерсу, федеративные организации создают «предпринимательские» рабочие места, интегрируя ключевые элементы вроде взаимного обучения, составления смет, полномочий на расходование средств, автономность, доступ к информации финансового и нефинансового характера в каждую работу, которая только есть в компании (см. врезку «Элементы работы в федеративной организации»)³².

«Организации-трилистники» Чарлза Ханди

Питерз отмечает, что федеративная организация дробит традиционную компанию на мелкие, самодостаточные, атомизированные единицы, имеющие особые, отличные от прочих «физиономии», причем почти вся надстройка над ними исчезает. В процессе этой трансформации каждый вынужден стать бизнесменом *de facto* и сам создавать себе рабочее место. То, что Чарлз Ханди называет «организацией-трилистником», — это способ снова сложить разрозненные части воедино. Если федеративная организация оказывается «рыхлым» элементом «рыхлой, но плотной» природы нового посткапиталистического общества знаний, то «организации-трилистники» представляют собой «плотный» элемент нового общества.

Ханди впервые использовал трилистник в символическом смысле, чтобы высветить в своей книге «The Age of Unreason» одну интересную грань новой организации. Трилистник — маленькое, похожее на клевер растение с тремя листьями. Это растение является национальной эмблемой Ирландии. Ханди использует три его листа в качестве символа трех очень разных групп людей, работающих в новых организациях (см. рис. 7.4).



Рисунок 7.4. «Организация-трилистник»

Первый листок: профессиональная основа

Первый листок, говорит Ханди, — это коренные работники новой организации. Все они профессионалы, технические специалисты, высококвалифицированные рабочие и управляющие, совершенно необходимые для будущего организации, поскольку именно они являются носителями тех знаний, которые отличают данную организацию от всех прочих. У них высокие зарботки, дополнительные льготы и все прочие виды поощрения, какие только может предложить компания. Естественно, компания ожидает, что за все эти блага такие сотрудники будут вкалывать по 70 часов в неделю и полностью отдавать себя работе. Ведь эти люди получают свой статус и видят смысл жизни в выполняемой ими работе. Они мыслят в категориях карьеры и продвижения по служебной лестнице, их нельзя остановить приказом, они хотят стать известными. Они действуют как партнеры в организации, занимающейся оказанием профессиональных услуг, вроде консалтинговой фирмы, рекламного агентства или юридической конторы. Профессионалов немного, они чрезвычайно ценны, и им хорошо платят, хотя существенная часть этой оплаты (возможно, до 40%) поставлена в зависимость от эффективности группы и (или) компании. Поскольку постоянная основа организации мала, она нуждается в помощи, и отсюда — второй листок трилистника.

Второй листок: внешние подрачки

Это консультанты, подрачки и прочие специалисты, нанимаемые извне для работы над конкретными проектами, или для работы, не имеющей исключительной важности для организации (т.е. не составляю-

шей часть тех экспертных знаний, которыми обладает основной персонал), или для выполнения рутинных обязанностей, которые не хотят брать на себя профессионалы. В данную категорию попадают сотрудники других фирм, работающие по договорам профессионалы или технические специалисты. Зачастую это бывшие постоянные работники компании, с которыми она ныне поддерживает договорные отношения. Им платят по результатам работы, а не по времени, затраченному на достижение этих результатов, и организация мало контролирует их повседневную деятельность. Ханди отмечает, что у менеджеров появляется искушение эксплуатировать таких работников, выплачивая им минимальные вознаграждения за максимальные объемы работ, и рекомендует компаниям не допускать этого. «Организация-трилистник» в отношении со своей работающей по контрактам периферией должна помнить, что деньги платят за выполненную работу. Организация не может более полагаться на пережитки лояльности и обещать некие гарантии за покорный труд. В долгосрочной перспективе хорошая работа должна быть высокооплачиваемой — или она перестанет быть хорошей»³⁴.

Третий листок: временные и частично занятые работники

Третий листок трилистника по Ханди представляет собой гибкую часть рабочей силы компании — временных и частично занятых работников, которых приглашают для того, чтобы обеспечить постоянное, круглосуточное и ежедневное функционирование предприятия или выполнение пиковых объемов работы. «Грубо говоря, — пишет Ханди, — они образуют рынок рабочей силы, на который работодатели выходят по необходимости и тогда, когда пожелают, платя этим людям как можно меньше»³⁵. Некоторые из работников этой категории хотят вырваться из такой упряжи как можно скорее и найти себе постоянную работу — в качестве либо штатных сотрудников, либо занятых полный рабочий день контрактников. Другие просто хотят подработать. Некоторые из них трудятся по несколько часов в нескольких местах и так зарабатывают себе на жизнь. Кто-то использует такую возможность как своего рода ученичество при подготовке к будущей постоянной работе.

Ханди отмечает, что большая часть гибкой рабочей силы, видимо, никогда не проявляет той целеустремленности и (или) тех амбиций, которые присущи занятым на постоянной основе профессионалам, но, утверждает наш гуру, многое зависит от того, как к ним относятся:

«Если с этими людьми обращаются как со случайной рабочей силой, они отвечают на такое отношение небрежностью. Если гибкая рабочая сила должна стать ценной частью организации, то организация [должна] быть готова инвестировать в этих работников, обеспечивать их профессиональную подготовку, причем даже

такую, которая позволит им получить квалификацию, необходимую [для трудоустройства в других компаниях]. Следует дать таким работникам определенный статус и известные привилегии (включая оплачиваемые отпуска и право на получение пособий по болезни). В этом и только в этом случае организация получит ту помощь от временных и частично занятых работников, в которой она нуждается, и того уровня, который ей требуется»³⁶.

Сомнения относительно «трилистника»

«Организации-трилистники» зачастую заставляют некоторых людей нервничать, признают Ханди и Питерз, особенно потому, что при выполнении работы им приходится в значительной мере полагаться на субподрядчиков и временных работников. Вот краткая сводка ответов, которые дает Питерз на четыре основных возражения, выдвигаемых обеспокоенными людьми.

1-е возражение: В «организации-трилистнике» дело заканчивается тем, что вы используете слишком много субподрядчиков и оказываетесь в зависимости от них. Они схватят вас за глотку, да так и будут держать.

Ответ Питерза: «Конечно, если у вас на подряде один-единственный продавец, возникает проблема зависимости. (Хотя и это не обязательно означает, что вам надо делать данную работу собственными силами. Отвлечемся от проблемы зависимости и спросим: кто сказал, что вы можете сделать работу лучше, чем единственный специалист-торговец?) Возросшая зависимость от кого-то, действительно, вызывает беспокойство, но в ответ на признание взаимозависимости вы получаете выгоду большего новаторства, большей гибкости, большей эффективности»³⁷.

2-е возражение: Субподрядчики выведут ваши секреты и затем развернут свою деятельность на вашем поле. Вы кончите тем, что будете обеспечивать профессиональную подготовку своим будущим конкурентам и сдавать им свои позиции.

Ответ Питерза: «Если субподрядчик посягает на ваш бизнес, это обычно происходит потому, что, во-первых, вы проявили небрежность при первоначальном выборе субподрядчиков; во-вторых, в отношении с субподрядчиком вы постоянно демонстрировали то крохоборство, которое уничтожает всякие отношения, и (или), в-третьих, вы с самого начала не делали реальных инвестиций в партнерство с подрядчиком и в развитие взаимного доверия. Урок: если вы не хотите, чтобы субподрядчики скрутили вас, прекратите скручивать их. Другая часть ответа такова: работайте только с „самыми лучшими“. Они постоянно заняты тем, чтобы работать как можно лучше, а посягательство на ваш бизнес

обычно означает отвлечение от этого совершенствования. Более того, „лучшие“ в чем-либо обычно отличаются большой честностью.³⁸

3-е возражение: Если субподрядчики работают вдали от вас, исчезнут те необходимые, неформальные, но весьма важные элементы близости и обучения, которые возникают из повседневных контактов между вами и вашими работниками.

Ответ Питерза: «Во-первых, близость нередко порождает презрение. Работники бухгалтерии вашей компании обычно питают презрение к людям иной профессии. Если же передать ведение бухгалтерского учета субподрядчикам, то они, по меньшей мере, будут скрывать презрение под маской серьезности своих усилий, направленных на удовлетворение клиента ради поддержания собственного бизнеса. Однако это любопытное поветрие — отчужденность между „нашими“ и „не нашими“ — способно распространиться во всему предприятию, в любой области, какую ни назови. Хотя отсутствие пространственной близости может привести к известным убыткам, вам надо исходить из предположения о том, что эти убытки будут компенсироваться лучшим качеством услуг того хорошего субподрядчика, которого вы с таким трудом отыскали»³⁹.

4-е возражение: Не сталкиваются ли «организации-трилистники», не проявляющие особой осторожности, с риском лишиться собственной души?

Ответ Питерза: «Да, такая опасность существует. Но что такое душа организации? Где ее искать? Когда вы увидите душу, вы поймете, что это именно душа?»⁴⁰. Далее Питерз пишет:

«Хотя на тревожащий вас вопрос нет короткого и простого ответа, вот несколько советов.

Место обитания души изменчиво. Все чаще и больше душа не пребывает в собственности, или в технологии, или в функциональных навыках. Душа может поселиться в таких навыках, как управление союзами компаний... способность использовать знания как рычаг... в логистике и распределении... информационных системах. Душа все более и более становится „горизонтальным“, ключевым процессом, который связывает стоящих позади поставщиков со стоящими впереди дистрибьюторами и конечными потребителями.

Душа может оказаться *вовне* [Питерз ссылается на пример австралийской телекоммуникационной компании Optus Communications. Хотя в телекоммуникациях ключевой способностью являются информационные технологии, Optus работает с 220 постоянными независимыми подрядчиками, которые выполняют задания, связанные с информационными системами.]

То, что сегодня является душой, завтра станет мылом. То, что сегодня представляется бесценной душой, завтра окажется жерновом на вашей шее. Душа имеет свойство стареть, с нее делают копии, и она тоже нуждается в изменениях.

Действительно, бывают моменты, когда больше уже нет „материи“ (критической массы чего-то) или критическая масса уже не требует людей или активов, находящихся в вашей собственности. А что вы скажете по поводу „виртуальной души“? Разве не это составляет секрет голливудской продукции? И не является ли эта продукция и ее секрет отличной виртуальной моделью того, что завтра станет всем? Думаю, так оно и будет»⁴¹.

Мы согласны с Питерзом. Голливуд — отличная модель «организации-трилистника». Посмотрите, что происходит при съемке фильма или видеоролика⁴². Совершенно посторонние люди, имеющие разный жизненный опыт, должны появиться в нужный момент и немедленно начать работать как одна команда. Перед ними стоит ясная задача, у них есть общая цель, и каждый стремится ее достичь. От каждого ожидают понимания роли, которую он должен сыграть в производстве, и активного исполнения этой роли с максимальным искусством. Любой член производственной команды — независимый профессионал, от которого ждут соответствующего поведения. Возможностей для ошибок немного, потому что нет страховочных механизмов. В этом отношении вся система весьма хрупка, и ее легко потрясти. На карту поставлены большие деньги, которых можно запросто лишиться, если всего лишь один человек не сыграет свою роль должным образом. Формальные оценки эффективности не нужны, поскольку любой человек получает моментальную и постоянную оценку своей работы. И каждый знает, что лучше работа зависит от того, как он справится с ролью и на кого произведет (или не произведет) впечатление. Это иной стиль работы. Действительно, это стиль жизни, совершенно отличный от того, который известен большинству из нас. Ханди называет это «жизненным портфелем».

«Жизненный портфель»:

Чарльз Ханди дает советы

об организации вашей профессиональной жизни

Если, говорит Ханди, мы намереемся изобрести новую концепцию труда, нам необходим новый термин для обозначения того, что мы создаем. Ханди предлагает использовать слово «портфель». Это собрание различных предметов, отвечающих одной задаче, но сформированное таким образом, что целое оказывается более существенным, нежели

ма его составляющих. Например: портфель художника, портфель архитектора, портфель ценных бумаг.

Так почему бы, спрашивает Ханди, не быть портфелю профессиональной жизни? В такой портфель мы могли бы вместить все разнообразие работ, выполняемых нами на протяжении жизни, и не только известных большинству из нас постоянных должностей, на которых мы трудимся заклад в течение полного рабочего дня. В дополнение к обычным обязанностям мы можем положить в наши портфели свой богатый опыт и или иной деятельности. Ханди рекомендует, чтобы при составлении портфеля было учтено по меньшей мере пять форм труда:

- работа по найму — вам платят деньги за время, проведенное на работе;
- работа за гонорары — вам платят за результат;
- работа по дому — приготовление пищи, уборка, ремонт, покупки и т.д.;
- неоплачиваемая работа — добровольный труд;
- работа, связанная с обучением, — образование, профессиональная подготовка, учеба.

Ханди предлагает нам начать думать об опыте нашей трудовой деятельности как о портфеле — собрании частей и фрагментов выполненных нами на протяжении жизни работ. На разных этапах и в зависимости от того, на каком, говоря словами Ханди, листке трилистника мы были от или иной конкретный момент, собранный каждым из нас жизненный портфель может выглядеть очень по-разному. У людей, находящихся на основном листке трилистника, могут быть портфели, настолько расщепленные от работ по найму, что становится очевидно: у них остается мало времени на что-либо еще. У людей, попадающих на один из двух остальных листков трилистника, портфели будут выглядеть совсем иначе. Некоторые могут работать на двух и более работах с неполным рабочим днем, другие — заниматься домашним хозяйством, не зарабатывая денег — а экономия их. Третьи выполняют гонорарные работы, выступая в качестве самодельных подрядчиков. На протяжении жизни человека профессиональный портфель претерпевает изменения.

Ханди утверждает, что в идее профессионального портфеля нет ничего нового. В мелком бизнесе эта практика существовала издавна. Самодельные профессионалы всегда зарабатывали себе на жизнь, составляя алгоритмы клиентов и видов деятельности. Однако у большинства портфелей были весьма ограниченными по содержанию: мужчины включали в них преимущественно работу по найму, а женщины — главным образом творческий труд и работу по домашнему хозяйству, причем опыт попадал в портфель чаще всего случайно. Нынешнее отличие, говорит Ханди, состоит в том, что у большинства людей с развитием федеративных организаций и «организаций-трилистников» появляются более разнообразные профессиональные портфели. Если нам везет и

мы накапливаем нужные навыки, то можем сформировать наш трудовой портфель так, как пожелаем. Разумеется, если мы хотим извлечь пользу из наших профессиональных портфелей, нам надо провести кое-какую подготовку.

Первое, что необходимо сделать, — это составить портфель документов, удостоверяющих наши разнообразные квалификации и способности. Ханди утверждает, что образование станет «единственным самым важным капиталом, какой человек может вложить в собственную судьбу»⁴³, и что каждому из нас придется решить для себя, какие из девяти видов способностей нам присущи (см. врезку «Спросите себя, какими способностями вы обладаете»).

Все мы одарены по меньшей мере в одном из этих девяти отношений, говорит Ханди, и первый шаг в подготовке трудового портфеля — выявление и развитие наших особых способностей.

Второй шаг, который нам необходимо предпринять, — нахождение агента, поскольку большинству из нас придется провести по меньшей мере часть жизни на одном из двух неосновных листков трилистника. Мы

Спросите себя, какими способностями вы обладаете?

1. *Способность запоминать факты.* Это способность, демонстрируемая людьми, которых мы называем «ходячими энциклопедиями». Они могут ответить на все вопросы популярной телевикторины.
2. *Способность к анализу.* Это способность, возникающая при решении проблем, разгадке кроссвордов и загадок. «Люди, у которых высоко развиты способности такого рода, испытывают наслаждение от сведения сложных данных к более простым формулировкам. Эта способность особенно присуща консультантам по стратегическим вопросам, ученым и исследователям».
3. *Способность к лингвистике.* Ее проявляют люди, говорящие на нескольких языках и могущие выучить еще один за короткое время.
4. *Способность к пространственному мышлению.* «Тип интеллекта, позволяющий распознавать строение вещей. Такой способностью обладают художники, а также математики и конструкторы систем».
5. *Музыкальные способности.* Дар, сделавший Моцарта гением, так же как и «Битлз», Джеймса Тейлора и Карол Кинг.
6. *Практические способности.* «Способности, позволяющие вашим детям раскрутить мотор мотоцикла, а потом собрать его, хотя они, возможно, не могут объяснить, почему и как работает двигатель».
7. *Физические способности.* «Талант, который являют миру звезды спорта и который позволяет одним бить по мячу лучше, чем другим, лучше бегать на лыжах, танцевать и вообще лучше координировать работу ума и мышц».
8. *Интуитивные способности.* «Имеющийся у некоторых людей дар видеть то, что скрыто от других, даже если они не могут объяснить, почему они видят что-либо».
9. *Способности к межличностным отношениям.* «Сообразительность и способность выполнять задачи, используя других людей и опираясь на их помощь».

Источник: Handy C. The Age of Paradox. Boston: Harvard Business School Press, 1994, p.204—205.

все нуждаемся в агентах по той же причине, что и актеры, модели, писатели, профессиональные спортсмены. Ханди поясняет:

«Если вы — звезда, вам довольно трудно предлагать себя на рынке и назначать себе цену, а если вы никому не известны и не уверены в том, что можете предложить, то это и вовсе невозможно. Хороший агент не только найдет покупателей ваших дарований и проведет предшествующие сделке переговоры, но и выступит в роли тренера или наставника, поможет вам сделать обзор ваших навыков и укажет подходящие возможности для получения образования. Хорошие агенты разбудят в вас творческую жилку, провоцируя вас вопросами: „Вы когда-либо думали о [...]?“ или „А не заинтересует ли вас такое предложение?“. Они предлагают вам сделать то, что необходимо, укажут, куда пойти для совершенствования ваших навыков или обогащения вашего опыта»⁴⁴.

Ханди отмечает, что на рынке высококвалифицированных менеджеров уже работают агентства, лицензирующие управляющих высокого уровня. В будущем ту же роль смогут исполнять профсоюзы и кадровые агентства. Но пока будущее не наступило, рассуждает Ханди, вам, возможно, надо найти друга или наставника. А в то время как вы ищете такого человека, вам придется самому выполнять многие задачи, обычно возлагаемые на агента. По мнению Питерса, самая важная из них — это резюмирование вашего опыта, ваших навыков, ваших способностей.

Да, Питерз признает, что превращает существительное «резюме» в глагол «резюмировать», но объясняет, что делает это с умыслом, для того чтобы завладеть вашим вниманием. Вы должны думать в категориях резюмирования.

Если вы не хотите быть пешкой на доске игры в новый бизнес, пишет Питерз, вам лучше забыть о лояльности к корпорации и начать думать о наращивании лояльности к агентствам. Вам необходимо мыслить и вести себя так, как мыслят и ведут себя независимые подрядчики, т.е. в стиле резюмирования. Резюмировать, поясняет Питерз, — значит часто задавать самому себе следующие вопросы и давать на них обновленные, точные и практические ответы:

1. Какого черта я это делаю?
2. Что я реально совершил?
3. Кто из клиентов удостоверит мои достижения?
4. Каковы доказательства того, что мои навыки находятся на уровне предъявляемых требований?
5. Есть ли далеко за пределами компании, в которой я работаю, какой-то новый человек, который поможет мне справиться со все более холодным и недружественным миром?
6. Будет ли резюме, которое я составил в конце этого года, отличаться от написанного мною год назад?⁴⁵

Питерз утверждает, что каждую работу и каждое задание, которые вам предложили, следует подвергнуть тесту на резюмирование. Спросите себя, помогут ли эти предложения ответить на приведенные выше шесть вопросов. «Если вы не считаете, что ваша теперешняя работа в какой-то мере дополнит обновляемое в конце года резюме, то откажитесь от нее со спокойной душой»⁴⁶. Питерз признает, что его совет звучит грубо и даже эгоистично, но зато он реалистичен. Ваши перспективы на будущее зависят от содержания вашего резюме и еще одного обстоятельства.

Помимо ведения и совершенствования резюме, Питерз советует вам озаботиться наращиванием плоти вашего «Ролодекса». Навыка, на который есть спрос на рынке, недостаточно. Вам надо знать людей. Множество людей. Питерз предлагает вам немного заняться высшей математикой. «Безопасность пропорциональна: 1) емкости вашего „Ролодекса“; 2) темпам прироста этой емкости; 3) удельному весу записей, внесенных в „Ролодекс“ людьми, которые не работают в одной с вами компании; и 4) времени, которое вы уделите ведению „Ролодекса“». Мы живем в новом, храбром мире, пишет Питерз. Забудьте о старом социальном контракте, который сулил надежную, постоянную занятость. Этот договор порван и выброшен.

Заключительные соображения

В самом конце книги «The Age of Paradox» Чарлз Ханди обобщает свою оценку эпохи, в которой мы живем:

«Это конец эпохи массовых организаций, эпохи, во время которой все мы могли уверенно ожидать того, что будем работать большую часть нашей жизни, если только пожелаем (и 90% людей ждали этого). Работа по-прежнему будет занимать центральное место в нашей жизни, но теперь нам надо переосмыслить то, что мы имеем в виду под работой, т.е. возможные способы ее организации. На первый взгляд, эта задача представляется устрашающей, но ведь и работа в существующих массовых организациях никогда не была сухой благодатью для всех. Может быть, без нее нам будет лучше.

Надежда кроется в неведомом, в той второй кривой, если нам удастся найти ее. Мир в очень многих отношениях созрел для переустройства и реконструкции. Созидание рождено в хаосе. Ответы на вопросы „Что мы делаем?“, „К чему принадлежим?“, „Почему мы делаем это?“, „Где мы это делаем?“ могут оказаться совсем другими, чем прежде, и, возможно, лучше тех, что мы даем ныне. Изменения начинаются с мелких инициатив, которые оказываются эффективными, инициатив, которые перенимают и которые становятся модой. Мы не можем ждать, когда великих людей посетят великие озарения, ибо в наши дни это случается редко. Зажечь свои огоньки во мраке — это уже наше дело»⁴⁸.

Это действительно так, и мы надеемся, что, сконцентрировав в этой книге некоторые лучшие мысли об управлении и организациях, поможем вам «зажечь свои огоньки».

КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Мы находимся на самой середине великого перелома, влекущего нас от индустриальной экономики к экономике, основанной на знаниях, от капиталистического общества к посткапиталистическому. Этот перелом полностью изменит структуру общества, динамику социальной и экономической жизни, общественные классы и общественные проблемы.

Новое посткапиталистическое общество — результат применения знаний сначала к совершенствованию техники, процессов и продуктов, затем к повышению производительности труда и, наконец, к инновациям и совершенствованию самих знаний.

Труд, основанный на знаниях, вытесняет физический труд. К 2010 г. на производстве и на транспорте будет занято не более 10% рабочих.

Ключом к личному и экономическому успеху ныне являются знания. Доходы, соответствующие уровню жизни среднего класса, будут практически недоступны людям без диплома о высшем образовании или ученой степени.

Хотя традиционные факторы производства (природные ресурсы, капитал и труд) не исчезли, они стали играть второстепенную роль по сравнению со знаниями.

Сегодня самыми ценными знаниями являются те, от которых есть практическая отдача и которые позволяют нам судить, какие новые знания необходимы для проведения систематических инноваций.

Поскольку знания приобрели огромное значение, они стали более специализированными. У нас нет больше единого знания, скорее, у нас много знаний.

Цель организаций в обществе, основанном на знаниях, состоит в том, чтобы свести воедино людей, в совокупности обладающих широким спектром специализированных знаний, и создать им обстановку, в которой они смогут производительно работать.

В обществе, основанном на знаниях, и специалисты, и организации сосредоточат свои усилия на тех направлениях деятельности, которые им удаются особенно хорошо, а остальные виды работы станут передавать подрядчикам.

Организация экспертов — это организация равных. В ней не может быть начальников и подчиненных.

Поскольку целью посткапиталистических организаций являются нововведения, эти организации, по определению, изначально созданы для постоянных перемен.

Чтобы постоянно внедрять новшества, посткапиталистические организации должны быть децентрализованными.

Люди, живущие в обществе знаний, будут весьма подвижными и очень конкурентоспособными.

По мере нашего продвижения к обществу знаний организациям придется идти на радикальную децентрализацию и принимать федеративную структуру. Ее основные характеристики:

- *Малочисленный центральный аппарат.* Корпорации, в которых работают тысячи людей, будут иметь штаб-квартиры с числом занятых не более нескольких сотен человек.
- *Субсидиарность.* Это философская и нравственная позиция, утверждающая, что власть в организациях по праву принадлежит производственным подразделениям, а не центру и что именно подразделения передают власть центру, а не центр делегирует им власть.
- *«Двойное гражданство».* Работники являются членами и своих подразделений, и более крупной организации, в которую эти подразделения входят.
- *«Подразделения с чувством долга».* Люди, работающие в них, несут ответственность за собственную судьбу и трудятся с такой же напряженностью, с какой работают предприниматели.
- *«Большие пончики».* И сами подразделения, и работающие в них люди обладают значительным объемом полномочий для решения вопросов, связанных со своей текущей деятельностью.
- *«Предпринимательские рабочие места».* Каждый работник является предпринимателем, несущим ответственность за составление смет и бюджетов, расходование средств, профессиональную подготовку, удовлетворение потребителей, гарантию качества и имеющим полный, неограниченный доступ к информации финансового и нефинансового характера.

Производственные подразделения — это «организации-трилистники», в которых трудятся работники трех типов: занятые полный рабочий день профессионалы, работающие по контракту консультанты и внешние подрядчики и, наконец, временные или занятые неполный день работники.

- 8 → Федеративные организации и «организации-трилистники» заставят всех нас иметь портфель, составленный из пяти различных форм труда: работа за заработную плату, работа за вознаграждение или гонорар, работа по дому, добровольный неоплачиваемый труд и учеба.
- 8 → Чтобы преуспевать в деятельности, построенной по принципу портфеля, нам потребуются:
- хорошее образование, подтвержденное дипломами и аттестатами;
 - хорошее понимание своих способностей и дарований (таких как способности к усвоению фактов, анализу, языкам, пространственному мышлению, музыке, практической деятельности, а также физические способности, интуиция, умение строить межличностные отношения) и того, как мы можем использовать их для нужного компаниям повышения ценности продукта или результата;
 - люди, которые помогут нам получить работу, провести предшествующие заключению контрактов переговоры и управлять нашей карьерой;
 - солидное резюме;
 - толстенный «Ролодекс», в котором записаны имена множества людей и их контактные телефоны.