

ОБЩЕСТВО И РЕФОРМЫ

А.И. ПРИГОЖИН

**Цели организаций:
стереотипы и проблемы***

Цель - пожалуй, самая беспокойная и насущная категория управления (и вообще - бытия). Пониманию целеполагания очень мешают всякие очевидности и иллюзии. Они прикрывают тревожную суть этой работы. Между тем многие дисфункции и патологии организаций восходят к качеству их целей.

Структура целей

Целевая структура организации уникальна по своему буквально исчерпывающему многообразию. Рассмотрим различные уровни целесообразности в организациях к некоторой последовательности, а именно, по степени ее объективности-субъективности.

Известно, что есть так называемая объективная, естественная целесообразность, или, как принято теперь говорить, *телеономия*. На уровне биологических организмов она не образует подлинной цели, и целесообразность здесь выступает как полезность, необходимость каких-то процессов, актов поведения или функционирования организма, удовлетворения его естественных нужд, самоподдержания. Однако на уровне социального субъекта подобная целесообразность наполняется субъективным содержанием, обретает направленность, что и делает ее целью. Даже сама телеономия человеческого организма становится целью организации (санитарно-гигиенические условия, питание для персонала и т.д.). Но надо учесть, что в основе таких целей лежат естественные, объективные причины. Сходные телеономические свойства присущи и организационным системам самим по себе, ибо они нуждаются в поддержании равновесия, сохранении устойчивости, так сказать, "стремятся к выживанию". В целевой структуре организаций такие потребности отражаются в специальных задачах по разработке и укреплению распорядка, внутренних взаимосвязей, средств контроля и т.д.

Следующий уровень целесообразности - *целенаправленность*, т.е. функция, в соответствии с которой строятся технические и организационные системы. Эти системы целенаправлены в том смысле, что такими они созданы намеренно и сориентированы человеком на специальные - организационные - цели. Такая целесообразность фактически встраивается в искусственные системы. Целенаправленность техники функционально обеспечивает функционирование организации: достижение ее целей во многом связано с возможностями оборудования (машины, станки, приборы), с технологией.

* Работа выполнена при поддержке Российского гуманитарного научного фонда (проект № 00-03-00145).

Безличная структура организации, каждого ее подразделения тоже строится как целенаправленная. Ведь люди создают организации, а организации ориентируют свои цехи и отделы на решение каких-то определенных задач, удовлетворение общественных потребностей. "Строительным материалом" при этом служат сами человеческие отношения. Здесь более высокая, чем в технике, степень субъективности. Целенаправленность структуры обеспечивается системой административно-правовых стандартов. Безличная структура конструируется под определенную цель, точнее - функцию. Функция эта может быть частная, промежуточная и конечная, причем частные и промежуточные функции направлены на достижение конечных целей организации, "настроены" на эффективное выполнение конечной функции. Такими функциями могут быть, например, "снабжение", "конструирование", "производство заготовок" и т.п.

Я отметил пока два вида организационной целесообразности: телеономические и целенаправленные системы. Каковы различия между ними? Они - в степени субъективности. Телеономия выступает как естественное и объективное следствие появления или создания элементов и подсистем организации; целенаправленность же есть субъективное условие и причина включения в организацию тех или иных элементов и подсистем. Телеономия вытекает из внутренних потребностей организации, целенаправленность в виде функции задается ей извне.

Наконец, высшая степень проявления целевой субъективности - *целеустремленность*, т.е. способность организации самой вырабатывать новые цели и достигать их. Целеустремленность проявляется в способности организации не только гибко реагировать на спрос, но и формировать его под новые виды продукции, упреждать изменения среды. Если целенаправленная оргсистема сильна своей способностью удачно выбирать вариант изделия, на которое она "настроена", то целеустремленная - готовностью к смене типа изделия и даже типа деятельности.

Рассмотрен различные типы организационной целесообразности, мы подошли к созданию теоретической модели организации. Ведь если организация создается для выполнения некоторой функции, то эта функция должна быть "переведена" на язык конкретной цели. Скажем, не вообще "получение максимальной прибыли" или "удовлетворение потребностей в какой-то продукции", а конкретно "объем и способ получения прибыли" или "производство в таком-то количестве, ассортименте, сроках и т.д." Подобным образом организация получает или формирует себе *цели-задания*: объективные требования рынка, планы, поручения, задаваемые организации более широкой организационной системой (государством, концерном для своих предприятий, главной конторой банка для своих филиалов и т.д.) и отражающие назначение организации как социального инструмента.

Общие и индивидуальные интересы работников, реализуемые через организацию, образуют *цели-ориентации*. Последние также имеют конкретное содержание: получение того или иного вознаграждения, ведущего места на рынках сбыта и т.д. Сюда же, видимо, следует отнести и организационный бизнес: побочные производства, выпуск выгодной продукции и т.п., которые обеспечивают процветание организаций, порой вопреки общественным требованиям по экологии, качеству и т.п.

Телеономические потребности организаций проявляются через специальный класс целей по обеспечению стабильности, равновесия, целостности, которые необходимы для функционирования организационных структур как самостоятельного фактора организаций. Их можно обозначить как **цели системы**. К этому виду целей следует отнести и те, которые обеспечивают выживание организации в меняющихся условиях конкуренции и других внешних изменений. Цели системы могут противоречить как целям-заданиям, так и целям-ориентациям. Например, стабильность, равновесие организации - категорическое условие ее нормального функционирования. Но не менее ценны и необходимы нововведения. Последние на какой-то период нарушают названное условие, хотя и необходимы организации для достижения ее целей.

Мы видим, что даже вне зависимости от степени единства индивидуальных, коллективных и общественных интересов, все три названных типа целей организации не могут быть тождественны. Неполное же их совпадение вызывает те или иные противоречия в деятельности организации, на которые накладываются внешние воздействия, вызываемые рассогласованием личных, коллективных и общественных интересов.

Для организации в целом эти цели не связаны между собой иерархией, да и последовательность в них прослеживается только генетическая: организация с ее структурой создается под цели-задания, и интересы персонала лишь потом наполняют ее. Между ними в основном существует параллельная взаимосвязь противоречивого единства. С позиций государства или иного владельца очевиден примат целей-заданий. В рамках же отдельной организации могут возобладать другие цели.

Названные цели являются базовыми, достижение их связано с появлением множества вторичных, производных целей - повышение качества продукции, улучшение условий труда, укрепление дисциплины и др. Подобное разделение целей проходит через всю организацию и на всех уровнях. Сделаем из всего сказанного два вывода, существенных для дальнейшего:

- процесс социального целеобразования идет не только "сверху", но и "снизу";
- организация не имеет какой-либо монопольной цели.

Задача управления - в устранении и разрешении противоречий как внутриорганизационных, так и привносимых в организацию извне. Уже эта задача трудновыполнима. Но есть еще и сверхзадача. Она — в создании разнородных целей таким образом, чтобы достижение одной было средством достижения другой и наоборот.

Особенность целей-заданий в том, что они обычно не возникают прямо из собственных потребностей индивидов (самому работнику не нужен выпускаемый его заводом трактор). Но это не значит, что такие цели не могут быть связаны с мотивационной сферой индивида. Как и другие цели, они объединяют людей через их мотивы. В том числе и непосредственно: через гражданские мотивы, долг, осознание пользы для себя в конечном счете и т.д. Все же главным способом настроя работников на выполнение целей-заданий служит опосредование их через цели-ориентации, что обеспечивает принятие целей-заданий индивидами как "своих". Социальная роль целей-заданий состоит в соединении интересов каждого с целями и организаций, и всего общества.

Две основные трудности присущи формированию целей-заданий. Первую назовем проблемой **сохранения цели**. Суть ее такова. Определение целевой цепи предполагает какой-то приоритет конечных целей перед частными. Но конечные цели формулируются наиболее неопределенно и общо. И чем дальше по целевой цепочке, тем менее точно они описываются. Поэтому их нет смысла прямо представлять организациям, а надо предварительно эмпирически расшифровывать. Организации "не понимают" формулировки, приемлемые на уровне общества. Однако именно "перевод" цели из одного ранга в другой вызывает ее разложение на возрастающее от уровня к уровню число подцелей. Образованное таким образом "дерево целей" особенно уязвимо в своих многочисленных узлах деления. Неоднократное разложение цели на ряды более частных угрожает потерей ее исходного содержания, рассеиванием цели.

Например, цель органов милиции - безопасность общества, граждан. Но работа конкретного отделения милиции оценивается в частных показателях: количество преступлений, их раскрываемость и т.д. Цель качественного порядка с уровня общества доводится до организации в количественных выражениях как цели-задания. Из этих показателей далеко не всегда можно восстановить по совокупности общественную роль. Цели-ориентации работников милиции склоняют их иногда к намеренной регистрации меньшего числа преступлений. Общая цель как бы отчуждается от себя, дойдя до конкретных своих проявлений. Цели-задания выглядят достигнутыми, общественная же цель оказывается еще дальше от достижения.

Другая проблема - восприятие целей-заданий организациями. Вопрос здесь в том, как сформулировать их, в каком предметном образе представить организациям, чтобы, представленные через цели-ориентации, они бы не приобрели естественную ограниченность последних. Если это произойдет, то такие трансформированные цели-задания могут нанести немалый ущерб.

Выявление целей-ориентаций - тоже непростая проблема. Объективно закономерно неполное совпадение двух пар целей: общественных и коллективных, коллективных или личных. Граница между целями неуволима, подвижна. И действительно, многое при реализации организационных целей зависит от понимания целей групповых, коллективных, одним словом - надындивидуальных. Мы привыкли пользоваться категорией "совокупный работник", однако ее конкретно-социологическая проработка пока не закончена. В каком смысле некая общность людей выступает как субъект, и есть ли ее цель - сумма индивидуальных целей, или это цель большинства, либо цель управленческой команды и т.д.?

В понимании коллективных целей можно выделить две "модели". Точка зрения на коллектив, группу как на тактическую коалицию подразумевает постоянное взаимосогласование индивидуальных целей, при котором каждый что-то уступает, чего-то достигает и некая результирующая этого массового процесса принимается за общую цель. Концепция коллектива как многократного субъекта считает его целью совпадающий сектор разнообразных целей индивидов - то, что есть общего в целях всех участников. Это коллективно реализуемая общая цель, преследуемая каждым индивидом, который имеет еще и другие, специфические только для него цели. По-видимому, первая из двух концепций восходит к теории игр. Вторая — ближе экономическому мышлению.

Но надо видеть, что для управления эти "модели" не равноценны. Вторая удобнее. Разница не только в том, что в одном случае коллективная цель плавуча, переменчива, неуволима, а в другом - однозначна и чуть ли не вечна (для производственного управления - обычно заработок). Удобно и то, что у второй "модели" на уровне коллектива и на уровне индивида цель одна и та же! Это решительно ограничивает многомерность и иное разнообразие управляемого объекта, его тягостную для управления сложность. Иметь ли дело с работником или с бригадой - методы одинаковы.

Управление не зря тяготеет (осознанно или нет) к такому подходу. Причины серьезные. Опирайтесь на "то, чего хотят все", очень практично, малорискованно. Кроме того, управление располагает слишком бедным набором инструментов воздействия. Пока работа в организациях - главный для людей источник средств существования, ведущая роль так называемых материальных стимулов сохраняется. Труднее маневрировать статусами или поощрять признанием через механизмы общественного мнения. К тому же поиск индивидами статуса и признания возможен и вне деловых организаций. А для многих управленческих задач практически достаточно воздействовать на материальную заинтересованность работника. Ведь нельзя живучесть образа "*homo economicus*" объяснять только управленческими предсудками...

Организации - место достижения разных целей. Управление соединяет их в некоторое противоречивое единство. Нельзя не затронуть кардинального противоречия, которое, несомненно, уже заметил заинтересованный и внимательный читатель, в отношениях управления-подчинения в организации, да и не только в ней. Противоречие это заключается в том, что человек по самой своей природе стремится избежать унификации, навязываемой ему управлением. Понятно, что чем более унифицированы люди, тем легче ими управлять. Идеал управленческого воздействия - машина. Чтобы хоть как-то приблизить работника к тому "идеалу", ему предписывается определенная роль в организации, обусловленная должностью, функциональными обязанностями и статусом. Этим же целям служат трудовая дисциплина, ритуалы и традиции организации и т.д.

Наконец, о целях системы. Как говорилось, целенаправленность организации связана с комплексом технических средств в ней. Над техникой "надстраиваются" служебные отношения. Их целевая направленность - поддержание целостности организации через соединение с ней каждого работника. Это центростремительный механизм достижения организацией **устойчивости**. Последняя, несомненно, имеет самостоятельную общеорганизационную ценность. Работники нуждаются в постоянстве связей, норм, требований. Управление также стремится к определенности в устройстве и функционировании своего объекта как к первейшему условию контроля над ним. Устойчивость есть, так сказать, встроенная цель организации. Цель постоянная, несменяемая. Достижение ее равнозначно приобретению новых ресурсов: преодолению текучести кадров, уменьшению числа реорганизаций, снижению конфликтности.

Проблемы целей системы можно свести к двум разновидностям организационной патологии [1]. Во-первых, это та или иная степень инерционности, которую неизбежно получает организация, достигая устойчивости. Здесь заложен один из источников ее консерватизма, уклонения от изменений, низкой адаптивности, приспособляемости к меняющимся условиям, к нововведениям. Поэтому преимущества устойчивой системы оборачиваются особыми затратами на преодоление ее инерционности. Во-вторых, это угроза самоусиления конкретной цели, превращения ее в самоцель. Создание специальных служб, подразделений, должностей по поддержанию и сохранению системы сопровождается приданием им контрольных полномочий. Не включенные в реализацию производственных целей организации такие службы нуждаются в повышении самоутверждения, стремятся усилить свое влияние. Отсюда известная вероятность гегемонии целей системы, что приводит к организационной **стагнации**.

Однако противоречивая природа организационных целей проявляется также в соотношении целей одного и того же типа, но присущих разным подразделениям, службам организации. Известно явление *межцелевого напряжения*, т.е. противоречивого соединения параллельных целей на одной горизонтали. Суть его в том, что при некоторой взаимопротивоположности подцелей оказывается более достижимой конечная цель организации. Иначе говоря, если какие-либо подразделения поставить в условия конкуренции, то это принесет дополнительный эффект организации в целом. Форма такого межцелевого напряжения - **позиционный** конфликт. Его нередко специально создают и используют на практике руководители предприятий.

Рассмотрим пример. На машиностроительном заводе отдел главного конструктора (ОГК) занят постоянным обновлением, совершенствованием конструкции выпускаемого механизма. По этому показателю оценивается работа сотрудников ОГК, и в этом они заинтересованы. Однако цели-ориентации могут побуждать конструкторов заниматься обновлением во что бы то ни стало, не считаясь с затратами, сложностью производственного процесса, даже с эффективностью новой модели. Но каждое вводимое ими изменение в конструкцию вызывает усложнение работы другого подразделения - отдела главного технолога (ОГТ). Задача последнего заключается в налаживании технологического процесса: ведь эффективность, производительность труда зачастую прямо пропорциональны стабильности технологии. Почти каждое нововведение конструкторов требует изменения технологии, переналадки станков и т.д. Поэтому многие предложения, идущие из ОГК, вызывают сопротивление, критику со стороны ОГТ, их позиции при решении одного и того же вопроса нередко оказываются противоположными, а их отношения - конфликтными. Возникает своего рода позиционный конфликт, вызванный объективным положением различных групп работников в системе производства. Подобный конфликт иногда существует и между отделами главного технолога и главного механика (ОГМ). Если, исходя из своих задач, ОГТ стремится использовать имеющееся оборудование с максимальной производительностью, загрузкой и в полном объеме, что даст повышение выработки, то ОГМ, будучи ответственным за ремонт и поддержание оборудования в исправном

состоянии, заинтересован в сохранении некоторого резерва станков на случай поломки и противостояит эксплуатации оборудования "наизнос". Конфликтные позиции здесь также основаны на известной противоположности производственных задач. В обоих случаях межцелевое напряжение "работает" на цели-задания организации; в первом - на качество продукции, рентабельность, во втором - на рациональное использование техники.

Сказанное не означает, что подобные конфликты следует специально "разжигать", ибо позиционный конфликт может перейти в психологический и стать неконтролируемым. Он вообще склонен к вовлечению в себя межличностного содержания, когда противоположность некоторых задач приводит к враждебности в человеческих отношениях. Но такой способ использования объективных "двигателей" организационного развития (каковым и являются позиционные конфликты) может быть эффективным не только во внутриорганизационных отношениях, но и в межорганизационных связях.

Субъекты целей

Конечно, особое значение имеет отношение к целям, тех, кто вольно или невольно выступает носителем (реализатором, определителем - трудно найти единственное определение) общих целей. Разумеется, речь идет о руководителях. Среди них выделим глав компаний, точнее, их собственников.

Есть разница между владельцем компании, реально занятым управлением, и владельцем, имеющим контрольный капитал, но не вовлеченным в практическое управление организацией. Второму труднее преодолевать барьер, который обозначим так: отождествление владельцем своих целей с целями созданной им организации.

Посмотрим сначала, как это происходит с внешними целями организации. "Почитайте закон, - говорит руководитель, - там записано, что предприятие создается с целью извлечения прибыли". (Чего ж еще? А то, что не следует путать управленческую и правовую стороны дела.) Он очень неохотно признает тот факт, что организация, будучи создана для одних целей (прибыль, статус учредителя, наследство и т.п.), с неизбежностью порождает собственные цели, которые не имелись в виду при ее создании. Какие-то из этих целей могут и затруднять получение той же прибыли. Например, необходимо обеспечить привлекательность рабочих мест (оплата труда, комфорт, офис ближе к транспорту и проч.).

В каком смысле прибыль вообще может выступать как цель организации? Ведь если цель есть результат сознательного выбора, то можно задать вопрос: "Вы говорите, цель вашей фирмы - прибыль? И долго вы эту цель выбирали?" Прибыль есть неизбежная цель любого бизнеса, условие его существования. Как дыхание для человека. То есть дыхание (как, впрочем, и прибыль) может превратиться в самостоятельную цель, если оно затруднено из-за болезни. Так же и прибыль: если рентабельность, доходность, прибыльность предприятия не достигаются, ему грозит закрытие, банкротство, то эта цель становится первоочередной, главенствующей.

Итак, здесь нам достаточно договориться о том, что прибыль есть цель, встроенная в само существование бизнес-организации на уровне ее телеономии. Так же как интеграция, согласованность действий, как безопасность, ремонт и т.п. На уровне же целенаправленном и целеустремленном наилучшее выражение существа дела, по моему, следующее: основная цель бизнеса - *создание, расширение и развитие его клиентской базы*. Будет клиентура - будут прибыль и остальное. Под развитием клиентской базы понимается повышение ее покупательских возможностей: ее обучение, формирование нового спроса и т.д.

Концентрация на прибыльности как главной, а то и единственной цели бизнеса - признак своего рода детскости, младенчества предпринимательского мышления. Это убедительно показал В. Герчиков. Из его опросов российских и западных предпринимателей следует: никто из западных респондентов не назвал прибыль в качестве главной цели своего бизнеса. В качестве таковой они называли клиентуру, успех,

победу в конкуренции и т.д. Их российские коллеги почти все своей целью объявляли прибыль [2]. Как же менять представление владельцев бизнеса о внешних целях организаций? Как помочь отличать их от собственных целей? Во-первых, к этому подводит сама практика. Зависимость от клиентуры становится все более наглядной благодаря конкуренции, ибо она обостряется именно в ходе борьбы за покупателей. Во-вторых, на этом фоне предприниматели становятся все более восприимчивы к предложениям консультантов по развитию клиентной ориентации не только фронт-персонала организации (работников, непосредственно и напрямую взаимодействующих с клиентами: продавец, операционисты, агенты по продажам и т.п.), к чему склонны свести эту работу многие руководители, но и бэк-персонала, фирмы как целого. А эта работа существенно меняет и внутренние цели организации (функции подразделений, мотивацию и т.п.), но - главное - вводит работу с клиентурой в стратегическое русло.

В-третьих, использовать метод "выгодного понятия", т.е. предлагать руководителям некоторый новый для них термин, содержание которого оказывается для них не только жизненно важным, но и показывает им новые возможности, не оцененные пока ресурсы. Термин этот может быть выражен одним словом или словосочетанием, но он должен "работать", воздействовать на сознание руководителя развивающим образом. К выгодным понятиям я отношу такие, как "управленческая прибыль", "управляемость", "кризис", "организационная культура", "управление по слабым сигналам", "организационная патология" и др. В данном случае "выгодным понятием" может служить понятие "цели организации" с разделением их: по уровням (телеономический, целенаправленный, целеустремленный); по типам (цели-задания, цели-ориентации, цели системы и т.д., включая то, что было изложено и здесь, чуть выше).

Выгодное понятие должно проблематизировать руководителя - вызвать у него интерес, озадачить, показать нечто в непривычном для него смысле, иногда в тревожном, иногда в многообещающем, привлекательном. Желательно, чтобы выгодное понятие озадачивало уже самим своим звучанием, неожиданным сочетанием слов или применением далеких от бизнеса терминов к практике руководителя. Из перечисленных выше примеров последние два больше других соответствуют этому критерию. Наши клиенты живо реагируют: "Как это - управлять по слабым сигналам? Прямо как в электротехнике?" Или: "А что, у организаций тоже бывают патологии, как в медицине?"

Есть и такие привычные для руководителей термины как "цель", "управляемость", за которыми в их профессиональном сознании обычно тянется шлейф беспокоящей их неопределенности, трудностей и неудач. И уже поэтому они готовы выслушать консультанта. А дальше все зависит от того, что именно консультант сумеет сказать. Иногда же выгодное понятие вводится в завершение какого-то рабочего блока, разобранные с клиентом ситуации, проблемы консультант предлагает обозначить некоторым термином и этот термин потом запускается в управленческий оборот персоналом клиентской организации. Например, применительно к целям консультант может подвести итог следующим образом: "То, что мы с вами сейчас разрабатывали, есть проактивное управление, которое выводит нас на высший - целеустремленный - уровень целеполагания, когда мы не столько догоняем спрос, сколько формируем его". И потом услышит, как на совещании кто-то из местных управленцев скажет: "У этого варианта не хватает проактивности". И остальные понимающе закивают¹.

¹ Выгодные понятия иногда бывают и сугубо ситуативными, порожденными специфической ситуацией данной организации. Как-то я проводил в Подмоскowie деловую игру в одном крупном научно-производственном комплексе. Участники игры несколько раз ссылались на неудавшийся проект в их барнаульском филиале. И когда что-то напоминало или повторяло совершенную там ошибку, кто-нибудь восклицал: "Опять Барнаул!" (прошу прощения у самых обидчивых жителей этого города). Таким образом определялся некий типичный и еще не изжитый просчет в их работе. Тут мы имеем дело с элементом конкретной организационной культуры.

С выгодных понятий иногда стоит начинать консультационную работу в организации. При первых переговорах с возможным клиентом я даже представляюсь как специалист по болезням организаций, по "лечению" организационных патологий. И, встретив интерес собеседника, предлагаю специально собрать управленцев для моего рассказа о типах подобных патологий и опыте их "лечения". А участники могут прикинуть, какой из названных типов заметен у них.

На стадии первых контактов неплохо работают многие выгодные понятия, а уж "цели организации" - прежде всего. Ибо тревога по этому поводу где-то глубоко "скребет" души руководителей (не знаю: в их под- или пред-сознании). Интерес руководителей к работе над целями организаций растет, и все чаще консультанты по управлению получают прямые заказы на разработку стратегических целей.

Так примерно обстоит дело с консультированием по внешним целям. Теперь о внутренних целях организаций. Поскольку разделение их очень условно, в действительности мы продолжаем речь о том же: как помочь руководителям понимать и формулировать цели организаций.

И мы, конечно, продолжим, только хотелось бы тут подать реплику в адрес поверья в консультационном сообществе, согласно которому "с клиентом надо говорить на его языке". Иначе говоря, новые понятия, тем более - теория, совершенно неуместны в работе с практиками управления. Давайте согласимся, что руководителю должно быть важно и понятно то, что мы ему предлагаем. Именно в таком порядке: если важно, то и понятно. Чаще всего руководитель захочет вникнуть в теорию, если ему видны ее практические последствия. Впрочем, каждый работает на том языке, которым владеет... Метод "выгодного понятия" предназначен для тех консультантов, кто склонен вести клиента, а не следовать за ним, развивать его, задавая более высокий уровень мышления.

Стратегические цели организаций

Однако самая волнующая и благодарная работа с руководителями касается так называемых высших целей организаций. К ним относятся стратегия и идеология фирмы. Взгляды на то и на другое в России очень сильно менялись, попробуем изложить их современное состояние. Начнем со становления целей стратегического порядка.

До недавнего времени отношение к работе над стратегией фирмы было отстраненным, в деловых кругах она воспринималась как нечто академическое, полезное лишь для теоретиков. Что же заставило предпринимателей, руководителей государственных учреждений радикально изменить отношение к этой работе, начать заниматься ей вплотную и помногу?

Рассмотрим последовательность этапов развития управленческого отношения к будущему, причины их сменности и современное его состояние. Наверное, до начала XX века понятие "стратегия" применялось только к военному делу и политике. Бизнес в основном концентрировался на оперативном управлении. Здесь нас интересуют следующие особенности:

- оперативное управление занято, прежде всего, внутренними проблемами (качество, объемы, согласованность действий и т.д.), а также отношениями с поставщиками, покупателями, партнерами и т.д.;
- все ресурсы управления тут в основном известны, задача состоит в лучшем их использовании.

Серьезная управленческая работа с будущим началась с усиления одной важной исторической тенденции: по мере развития экономики и общества темпы изменений в них нарастают, интервалы между изменениями сокращаются. В бизнес-среде растет неопределенность, все чаще приходится модифицировать или заменять продукцию, пересматривать связи. Наличное состояние становится недолговечным, а будущее все менее ясным. Предприниматели вынуждены заняться *долгосрочным планированием*,

вносить в будущее больше определенности: заключать договоры на более длительные сроки (несколько лет), подкреплять их надежность репутацией, санкциями, ресурсами, расчетами.

Что характерно для долгосрочного планирования? Оно, во-первых, строится на продлении в будущее уже существующих тенденций; во-вторых, оперирует главным образом природными показателями; в-третьих, исходит из сугубо позитивного, оптимистического варианта развития событий; в-четвертых, рассматривает результат как реализованную цель, т.е. получение "на выходе" именно того, что заложили "на входе"; в-пятых, испытывает доверие к прогнозам, к точным методам и моделям воспроизводства и оценки хозяйственных тенденций, технологического прогресса. Прочность этих установок подвергалась постоянным испытаниям все той же нарастающей неопределенностью экономической реальности: действующие тенденции перекрывались новыми, прогнозы не сбывались, цели не достигались. Столь линейный подход слишком часто стал давать сбои, чтобы оставаться в действии. Стратегическая революция не заставила себя ждать.

Следующая стадия, названная "*стратегическое планирование*", предложила в чем-то противоположный подход, который можно описать следующим образом:

- начинать работу над стратегией не с исходного состояния, а из образа желаемого будущего (VISION). VISION не есть проект. Даже более того. Выяснилось, что чем точнее определено желаемое состояние, тем менее оно реализуемо, тем больше входит в противоречие с реальностью. Это сильный контраст с предыдущим культом математической точности планов и прогнозов;

- движение к VISION строится на основе ряда специальных политик (финансовая, имущественная, кадровая, техническая, региональная и все другие политики, в которых появляется необходимость). Самое трудное - согласовать их между собой, ибо дают о себе знать подразделенческие интересы. Кроме того, движение к образу желаемого будущего распадается на стадии, определяемые не столько календарным, сколько социальным временем, единицей которого считается интервал между двумя событиями;

- стратегическое планирование предполагает переменчивость существующих тенденций, возможность их пересечения с новыми, пока неизвестными тенденциями. Стратегия должна быть им открыта, идти навстречу непредвиденному, оставлять место для него;

- впервые признается неизбежность кризисов. Что такое кризис? Это закономерная стадия развития организации, которая характеризуется исчерпанием предыдущего ресурса и необходимостью введения в работу новых ресурсов. Иначе говоря, это не обязательно чья-то ошибка, и не всегда надо искать виновных. Кризис объективен. А вот субъективная составляющая его должна состоять в готовности к нему, еще до его наступления следует искать запасные ресурсы, как бы впрок.

Но и эта парадигма оказалась недолговечной. Ей на смену пришла концепция *стратегического управления*. Что нового она привнесла? Вот основные тезисы:

- не из любого исходного состояния организации достижимо ее желаемое будущее. А значит, существующее состояние оценивается со стороны VISION, сегодня рассматривается из послезавтра. И тогда мы обнаруживаем несоответствие, неготовность нынешней организации к осуществлению ее VISION, откуда и возникает центральный вопрос стратегического управления: что и как надо изменить в организации, чтобы она стала способной реализовать VISION? Именно этим вопросом и отличается стратегическое управление от стратегического планирования. Итак, здесь мы напрямую связываем стратегический успех со способностью организации производить изменения внутри себя;

- рост не равен развитию - еще один постулат стратегического управления, вытекающий из первого. Рост понимается как увеличение массы однородных элементов, развитие - изменение элементного состава той же системы и способов их соединения. Скажем, если мы приняли больше работников, произвели больше продукции, создали

еще четыре филиала, это будет только рост. Развитие начнется, например, с превращения группы руководителей в управленческую команду, с перехода на новый вид продукции, с изменения методов руководства филиальной сетью и т.д. А это и есть нововведения. Инновационный потенциал организации рассматривается как главный стратегический ресурс. Способность быстрее других освоить необходимые новшества стала условием конкурентоспособности;

- но и сами новшества уже ищутся отнюдь не только в технологии или продукте, как было раньше. Инновационная гонка вовлекла в себя способы организации труда, получения новых идей, мотивации сотрудников и т.п. Интеллектуальные и организационные ресурсы ценятся не ниже финансовых и технологических. Хотя эта мысль была известна еще в стратегическом планировании, здесь инноватика превратилась в управленческий стержень бизнеса. Управлять - значит обновлять!

- от реактивности - к проактивности. Таков еще один стратегический тезис. Не следовать за спросом, а формулировать его, не реагировать на изменения рынка, а упреждать их. Речь уже идет об опережающей инновационности. Но как быть с опережением в условиях столь возрастающей неопределенности? Отчасти задача решается разработкой сценарных методов. Сценарий отказывается от прогноза, он рассматривает варианты по принципу "что будет, если...?" Стратегии становятся многовариантными.

Итак, на современном уровне работа над стратегией фирмы решительно сменяет примат количественных методов на примат качественных. Качественный подход, помимо сказанного, включает утверждения: расчеты не обязательно надежнее интуиции; экспертные суждения приобретают ведущий статус; организационная культура становится новым ресурсом управления; работа над стратегией никогда не может быть закончена; важно не столько наличие стратегии, сколько ведение работы над ней.

Идеология фирмы

Среди высших целей организации, конечно, самая высокая - идеология фирмы. Она разрабатывается как часть или основа организационной культуры, которая шире идеологии, складывается вокруг нее, начинается с нее. И в этом смысле упомянутая выше качественная составляющая целей организации достигает апогея, доводит эти цели до уровня, совершенно недостижимого не только для каких бы то ни было количественных изменений, но и вообще для любой формализации. Может быть, парадоксально, но именно эта слабо фиксируемая, трудно определяемая сфера организационных целей становится у руководителей предприятий предметом особо пристрастной разработки. Это происходит с людьми, которые привыкли все мерить счетом.

Организационной культуры не может не быть. Она спонтанно складывается в любой организации спустя некоторое время после ее возникновения, поскольку люди неизбежно привносят в нее свой индивидуальный опыт, полученный в других субкультурах; получается сложная коалиция индивидуальных культур, формирующая, так сказать, личность организации, ее уникальность.

Почему это важно в управленческом смысле? Потому что культура, как заметил Г. Ховшted, есть "коллективное программирование" поведения людей, особенностей их деятельности в организации. Так что, управление издавна учится воздействовать на этот механизм программирования в сторону большей интеграции работников вокруг общеорганизационных целей.

Иначе говоря, естественным образом, стихийно может сформироваться не самая благоприятная для бизнеса организационная культура, где, например, принято работать с прохладцей и кое-как, существует высокая конфликтность, неуважение к технологии, к клиенту и т.д. Но можно действовать и через умелое определение функций, мотивацию, развитие отношений между работниками, согласование интересов, вовлечение работников в выработку общих целей и т.д. То есть посредством

специальных методов развить организационную культуру до уровня корпоративной, когда интересы и действия работников максимально ориентированы на цели организации в целом.

Получается, что корпоративная культура - естественно-искусственное образование, характеризующее наиболее развитую личность организации. Но высший уровень ее развития - разработка идеологии фирмы, дающей ей духовный и эмоциональный подъем, высокую идентификацию персонала с организацией и соответствующую этому трудовую отдачу. Так развитие организационной культуры становится важным (а иногда и важнейшим) управленческим ресурсом. Все больше руководителей открывают для себя возможности повышения управляемости своих предприятий, учреждений на пути формирования в них корпоративной культуры.

Разумеется, та же управляемость может вполне достигаться и противоположным путем, благодаря жесткой формализации функций, отношений, строгому пошаговому контролю, сугубо денежной оценке работника, максимальному вытеснению из дела личностной компоненты, сильной иерархии и большой дистанции власти. В таком случае цели организации оказываются исключительно в руках первых руководителей, и каждый "несет только свой чемодан". Тогда мы имеем дело с "механическим" типом организационной культуры по типу машины. Об этом мечтали Ф. Тейлор, А. Файоль, так работают (и хорошо работают) многие известные фирмы. Нельзя не признать, что и "механическое" построение организации тоже требует высокой управленческой квалификации: разработка, но особенно внедрение оргстандартов, их постоянное совершенствование, снятие отклонений от них - все это надо уметь. Кроме того, тут требуются большие управленческие усилия и аппарат. В "механической" оргкультуре доминирует искусственная компонента. Организация конструируется под цели. Все, что в конструкции не предусмотрено, - есть "шумы", затрудняющие ее функционирование. Их надо гасить, вычищать. Учтем и еще два обстоятельства: во-первых, искусственные системы для своего функционирования требуют постоянной поддержки, а разрушаются они самопроизвольно; во-вторых, социальная компонента (личная культура, межличностные отношения) из любой организации исключены быть не могут и, несмотря ни на что, с неизбежностью проявляются.

"Органический" тип оргкультуры строится на вовлечении личности и межличностных отношений в определение и достижение целей подразделений и организации, на максимальном использовании сильных сторон каждого работника и раскрытии его потенциала, конечно, прежде всего в направлении целей организации. В этом случае работник охотнее реализует свои возможности, в том числе и корректирует, восполняет просчеты в управленческих решениях. Получается самонастраивающаяся система с высокой реактивностью и адаптивностью.

Разумеется, и "органическая" оргкультура должна иметь определенную степень "механизации": разделение труда, критерии эффективности и т.д. Более того, эффективная организация и есть некоторое сочетание того и другого. Некоторое, но какое именно? Вот это уже дело выбора лидеров — в какую сторону развивать организационную культуру.

Нельзя обойти вниманием и следующий факт: не из любого элементного состава можно построить желаемую систему. Конкретный контингент работников, носителей определенных способностей и личных культур, представителей разных субкультур создает как возможности, так и ограничения для развития организационной культуры. Не принимали же одно время в новые магазины и рестораны тех, кто имел опыт работы в советской торговле или в общепите. То есть, подбор состава, замены работников не отменяются. При том, что самое большое влияние на формирование типа организационной культуры оказывает глава фирмы: ведь большинство российских организаций - сугубо лидерские, воспроизводят черты первого руководителя. Наши предприниматели нередко говорят: "Я знаю, что основные проблемы моей фирмы коренятся во мне самом". Их пример решает многое. Хотя в некоторых случаях они уступают управленческие функции наемным директорам.

Теперь новый вопрос: из чего складывается организационная культура? Разложим ее на компоненты. Только не надо их видеть отдельно друг от друга, выделяя четкие грани разграничений. Все компоненты взаимопроникают, то и дело переходят друг в друга, так что грани условны, но существенны.

Мой консультационный опыт научил меня тому, что практически действенным, конструктивным является выделение пяти компонент организационной культуры. Это идеалы, установки, нормы, правила, обыкновения. Рассмотрим их подробнее.

Идеалы. Даже самые прагматичные, иногда и циничные предприниматели, руководители и другие работники организаций имеют в своей жизни некоторые важные ориентиры, по поводу которых не получится спросить: для чего? Ответа на такой вопрос нет и быть не может. Например, здоровье, благополучие свое и близких, уважение окружающих, независимость, безопасность, любовь и т.п. - все это ценности сами по себе, ни для чего, ценности высшего порядка, самооценности. Они относятся к идеалам потому, что, во-первых, абстрактны, имеют слишком общий смысл; во-вторых, недостижимы, ибо всего этого никогда не бывает вдоволь; в-третьих, универсальны, т.е. одинаковы едва ли не для всех людей; в-четвертых, вечны, поскольку были и будут всегда; в-пятых, проявляются в человеке неосознанно, приходят в культуру из биологии, наверное, и уже потом осмысливаются, формулируются, да и то не всеми; наконец, в-шестых, заметьте, эти ценности вне нравственности, они ни поддаются моральной оценке, этически нейтральны, т.е. бесспорны. Не так ли? Только не будем принимать во внимание какие-то вырожденные или крайние случаи, исключения.

Конечно, соотношение подобных идеалов складывается по-разному, иногда противоречиво, со временем меняется. Скажем, стремление реализовать себя, найти применение своим способностям может препятствовать достижению независимости или безопасности. И вообще: в некоторых видах бизнеса, на некоторых этапах развития организации идеализация безопасности происходит за счет отдаления от идеала независимости.

Однако в организационных культурах обнаруживается и другая разновидность идеалов, которые тоже абстрактны, недостижимы, вечны, но отнюдь не универсальны, возникают в результате сознательного выбора, а некоторые и с большим моральным смыслом: законопослушание, стабильность, дисциплина, бесконфликтность, качество, рациональность, инновационность и т.д. Они отнюдь не безусловны, где-то могут быть, а где-то и нет. Каждый из них есть ценность-выбор; сам по себе не возникает. И тут уместен вопрос "для чего?" Некоторые из этих ценностей приобретают для организации особую важность, получают статус идеологемы, вокруг которой строится идеология фирмы. Например: "Завод как большая семья". Такая патерналистская идеология предполагает роль отца-директора, в которого все верят как в благодетеля, он наказывает и поощряет по своему усмотрению, из "большой семьи" не увольняют по сокращению (лучше победней, но вместе), каждый может обратиться к директору с личной проблемой, ему прощаются ошибки, вредные наклонности, грубость. Или, скажем, идеология "Тотальное качество". Качество как идеологема получает всеобщее воплощение в виде эталонов едва ли не на все: на выпускаемый продукт, на технологические операции, на управленческое решение, на рабочее место, на отношение руководителя с подчиненным, на клиента, на отношения с ним и т.п. Эталоны либо разрабатываются как высокие образцы, либо за них принимаются лучшие варианты исполнения, имеющиеся в данной организации, либо они заимствуются из других организаций.

Еще пример, где в качестве ведущей идеологемы выступает инновационность. В работе над инновационной идеологией фирмы исходят из того, что именно активизация нововведений в продукте, оборудовании, нормировании, мотивации и т.д. и т.п. повысит конкурентоспособность предприятия. Для этого создаются системы, иницирующие новшества в широких масштабах и ускоренном режиме на всех уровнях и во всех подразделениях. Иначе говоря, идеология конкретизируется через

стратегию, управление, стимулирование, т.е. до конкретных работников. Без этого идеология ничего не стоит. Любые идеологемы работают тогда, когда они доведены через функции и стимулы до подразделений и работников.

Установки. Это ценности, на которых организация считает нужным сфокусировать внимание и действия работников в данный период. Установки предметно-достижительны, векторны. Они этапны, хотя этапы эти могут быть длительны и заканчиваться либо истощением конкретных установок, либо переходом их в нормы. Примеры - клиентная ориентация, исполнительность, бережливость, репутация фирмы и т.д. Руководство рассматривает их сейчас как ресурс эффективности, разъясняет их значимость, поощряет достижения в этих направлениях, повышает требования по таким параметрам. Если подобные управленческие усилия оказываются успешными, установки становятся привычными, прочно входят в организационную культуру, становясь нормами деятельности.

Итак, установки, как и идеологемы, специально вырабатываются руководством и вносятся в организацию через цели, критерии оценки, технологии, контроль и т.п. Разумеется, они могут дифференцироваться по разным категориям работников, подразделениям или этапам развития организаций. Так, развитие клиентной организации поначалу рассматривалось как задача только фронт-персонала фирмы, т.е. работников, напрямую работающих с клиентурой. Постепенно выяснилось, что изменения в эту сторону эффективны лишь тогда, когда охватывают и бэк-персонал, и руководство. Но в таком понимании задача не может решаться только через тренинг операционистов, продавцов, торговых агентов на технику продаж. Здесь уже нужна разработка клиентной политики фирмы, разворот ее как целого в сторону клиента. Разработка программ энерго- и ресурсосбережения также вносит в организацию соответствующие установки.

Нормы. Это сложившиеся, привычные ценности, определяющие повседневное деловое поведение работников. Они возникают двумя путями: во-первых, складываются спонтанно, даже неосознанно (вышестоящий говорит "ты" нижестоящему, а этот последний ему "вы"); во-вторых, задаются целенаправленно в виде идеологем, правил, но потом переходят в привычку и замечаются только отклонения от них (культ клиента, инициативность, принцип "каждый несет свой чемодан", законность, взаимная обязательность).

Социальные нормы становятся естественной средой пребывания индивида, усваиваются им. Но коллектив контролирует следование им, спонтанно реагирует на их нарушение негативными воздействиями. Иначе говоря, нормативная среда, однажды сложившись, саморегулируется. Это задает ей большую инертность и защитную способность. В управлении это важно потому, что если удается развить данную тенденцию в нужном направлении, она может существенно подкреплять управление, становясь его естественным резервом и основой. Намного повышается управляемость организации, ее жизнеспособность и энергия, приходится тратить меньше усилий на достижение целей. В то же время, изменение нормативной среды дается очень трудно, с сильным ее сопротивлением. Последнее обычно не проявляется открыто, а происходит, скорее, глухо.

Однако бывают случаи, когда управленческое воздействие на нормы совершенно необходимо. Это происходит, когда в коллективе сложились негативные нормы: то ли они унаследованы от предыдущей стадии развития организации, то ли стали следствием некоторых ошибок управления, то ли привнесены извне. К таким случаям можно отнести, например: сокрытие подразделениями информации друг от друга и от руководства, отношение к любым изменениям как вредным для себя, сдерживание производительности, упрощение технологий, преобладание производства над сбытом и т.д. Сколько многообещающих начинаний отступило от неодолимой стены закоренелых и бесперспективных норм на российских заводах и фабриках! Вот швейцарский бизнесмен вложил немалые капиталы в производство батареек и бросил все, не сумев внушить рабочим уважение к качеству труда и выпускаемой продукции. Вот швейная

фабрика "пошла на дно", не сумев просто обеспечить качество шва или быструю сменяемость ассортимента. Показательно, что почти всегда находился кто-то из работников, готовых обеспечить требуемое качество, но его усилия неодобрительно воспринимались окружающими. Люди теряли работу, но не привычки...

Нормативная среда организации - сердцевина организационной культуры. Никакие идеологемы, установки, никакие программы и стратегии, новшества и функции не будут реализованы, если нормативная среда организации их не принимает, с ними несовместима.

Правила. Они составляют договорную или приказную часть организационного порядка, куда, помимо них, входят также цели (функции), связи и нормы. Правила разрабатываются специально, для решения конкретных управленческих задач или регулирования отношений между работниками. Конечно, их направленность, объем, формулировки существенно влияют на внутриорганизационную жизнь, они ценятся, уважаются, им следуют. Этого нельзя сказать обо всех правилах, по которым люди решают жить, поскольку некоторые из них не действуют реально. Есть даже такое понятие - "недействительная организация".

Правила отличаются от норм прежде всего именно этим: нормы не могут не действовать, а правила могут "повисать" в бездействии. У норм нет конкретного субъекта, а у правил он есть. Кроме того, следование правилам контролируется специальной функцией: договором, руководителями, назначенными лицами. Зато правила - самая подвижная и управляемая компонента организационной культуры. Они вполне доступны управленческому творчеству. Это, например, график работы, способы распределения премиальных, определение служебных функций подразделений и работников, оформление приказов и т.д.

Именно из правил создаются кодексы фирмы, на которые многие руководители возлагают надежды как на механизм, скрепляющий коллектив, объединяющий его в сплоченное сообщество. Как строится такой кодекс? В лучших своих вариантах он включает общие правила, правила отношений "руководитель-подчиненный", "подчиненный-руководитель", отношения между сотрудниками, а также некоторые лозунги, т.е. лозунги, призывы, сходные с идеологемами. Иногда кодексы смыкаются с идеологией, когда в них включаются своего рода лозунги в виде идеологем: "Мыслить глобально, действовать локально", "Кто нам платит зарплату? Клиент!", "Качество - не мелочь, но складывается из мелочей", "Процветающая фирма - преуспевающие сотрудники" и т.п. Введение подобных идеологем в кодекс фирмы символически акцентирует основные цели разработчиков кодекса.

Практика показала, что кодексы, заимствованные, привнесенные в организацию извне или разработанные кабинетно, ничего не стоят, они недееспособны. Наоборот, вызывают иронию и отторжение в коллективе. Кодекс может стать естественным и работающим, только будучи рожденным совместным творчеством. Для этого есть специальные методы. Создание кодекса - очень важное дело. Ведь благодаря этому повышается интеграция персонала, управляемость организации, ее устойчивость. Особенно высок эффект, если удастся перевести какие-либо правила или даже кодекс в целом в нормы, т.е. неформальную нормативную среду (о ней говорилось выше).

Обыкновения. Наконец, есть еще одна компонента организационной культуры - своеобразие сложившейся практики работы, неформализованные способы выполнения функций, построения отношений. Иначе говоря, обыкновения есть то, как принято работать в данной организации. Например, в одной организации работают командой, собираются регулярно в постоянном составе для анализа ситуации, принятия решений. В другой генеральный директор обычно работает с заместителями порознь, лишь случайно они собираются вместе. Где-то функции разграничены очень строго, а где-то они размыты, люди привыкли все делать сообща. На одном предприятии прием по личным вопросам ведется только по вторникам с 16.00 до 18.00, а на соседнем заводе с такими делами к директору идут в любое время, и т.д. и т.п. Обыкновения складываются или спонтанно, и никто не вспомнит — когда и почему так

повелось; или они оказались следствием правил, кем-то давно введенных и вошедших в повседневный привычный обиход.

Чем обыкновения отличаются от норм? Во-первых, обыкновения проявляются преимущественно как процессы, рабочие действия. Во-вторых (и это главное отличие), деловые обыкновения не контролируются средой так строго, как нормы. При желании их вполне можно отменить. А попробуйте приказом, даже насильно отменить или внедрить в коллектив какие-то нормы, если там они не воспринимаются. Хотя обыкновения тоже имеют свою инерционность и не меняются по принципу "включил - выключил".

Вот пример, типичный для современной России. Для инвесторов очень важен такой показатель объекта возможных вложений, как совпадение руководителей и собственников. Если руководители завода являются там и сильными акционерами, тогда управляемость капитала высокая. Они быстро и окончательно могут решить, например, на что в первую очередь направить прибыль (на зарплату, на обновление оборудования, на дивиденды и др.). Но на российских предприятиях господствует вертикальная культура с сильным культом единоначалия. Все - и руководители, и подчиненные - привыкли к авторитарному решению подобных вопросов даже тогда, когда у гендиректора немного личных акций, а основная их часть распределена в коллективе, среди рядовых работников. Однако никому не приходит мысль не только контролировать решения первого руководителя по этим вопросам, но даже запросить у него информацию об этом. Они довольствуются тем, что им скажут. Так что управляемость капитала на постсоветском предприятии определяется отнюдь не только совпадением руководства и собственности, но и сложившимся стилем руководства. Что и следует иметь в виду потенциальным инвесторам.

Итак, мы видим, что между описанными пятью компонентами организационной культуры есть некоторое сходство, грани между ними не всегда очевидны, хотя есть и немалые различия. Так, нормы являются самым скрытым, консервативным, но и самым действенным регулятором поведения людей в организации. Управлению тогда удается по-настоящему развить организационную культуру, когда вводимые им идеологемы, правила через соответствующие установки или прямо преобразуются в коллективные обыкновения и нормы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Пригожин А.И. Организационные управленческие патологии // Общественные науки и современность. 1998. № 3.

Герчиков В.И. Миссия организации и особенности политики управления // Управление персоналом. 1999. № 12.