

## КЛАССИКА ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

*Д. В. Овсянко*

### ОПЕРЕДИВШИЕ ВРЕМЯ (предисловие к разделу)

Управление как общественное явление возникло в глубокой древности. Однако формальное изучение этого явления началось относительно недавно. В принципе необходимость управления вытекает из наличия в организациях горизонтального (или специализированного) разделения труда. Неразделенный труд в управлении не нуждается. Управление (или менеджмент) возникает тогда, когда надо организовать усилия совместно работающих людей. Поэтому менеджмент можно рассматривать как деятельность, которая связана с выполнением функций по эффективному приобретению, распределению и использованию человеческих усилий и материальных ресурсов для достижения некоторых целей.

Поскольку разделение труда имеет место во всех организациях (в особенности в сложных), то управление является неотъемлемым элементом организации, а практика управления так же стара, как сами организации.

Современный тип организаций начал формироваться в массовом порядке в результате промышленной революции. Фабричный способ производства вызвал к жизни потребность в подготовке большого количества людей, которые должны были обеспечивать координацию действий многочисленных коммерческих организаций. Постоянно обостряющаяся рыночная конкуренция заставляла предпринимателей применять всевозможные улучшения. Возник мощный стимул к совершенствованию технологии, продукта, организации производства и т. п. В конце XIX столетия очередной виток повышения конкурентоспособности впервые оказался связан с целенаправленным совершенствованием методов организации производственного процесса и организации деятельности компаний. Появилась современная наука управления, сформированная трудами Ф. У. Тейлора, А. Файоля, ряда других исследователей и практиков управления, их спо-

движников и последователей. Если проанализировать идеи основоположников основных теорий и концепций, которые формировались в рамках теории менеджмента до середины XX в., то можно заметить, что каждая из них была ответом на некоторые конкретные запросы практики бизнеса. По мере того как эти концепции находили практическое применение и приносили более или менее заметную пользу практикам, они становились популярными и обеспечивали конкурентные преимущества тем, кто соответствующие идеи успешно применял. Авторы таких подходов и консультанты, которые способствовали их широкому внедрению в практику бизнеса, быстро получали свою «порцию» известности и славы. Однако даже самые революционные изменения в практике менеджмента теряли свою силу как источник конкурентных преимуществ после того, как превращались в общепринятую практику. Поэтому достаточно быстро работы авторов данных концепций превращались в исторические документы, а их ключевые положения — в главы стандартных учебников по разным разделам управленческой науки.

Однако на фоне такого сугубо прагматического развития управленческой науки в 20–40-х гг. XX в. появились авторы, которые попытались разработать некоторые обобщенные концепции, посвященные управлению в организациях. Их изыскания не были нацелены на получение быстрых и непосредственных выгод, не содержали конкретных и однозначных рекомендаций и поэтому не были восприняты широкими кругами практических менеджеров как нечто полезное. Их популярность при жизни не потрясает воображение, но позже, по прошествии многих десятилетий, пытливые исследователи обнаружили в их работах попытки дать ответы на многие вопросы, которые встали на повестку дня лишь в 50–70-е гг. прошлого столетия. Таким образом, можно сказать, что пик популярности этих авторов пришелся на значительно более позднее время, чем их земная жизнь. При этом интересно отметить, что богатое теоретическое содержание и философские обобщения делают их работы актуальными и сегодня. Перечитывая их в разное время в контексте текущих событий, можно обнаружить все новые слои содержания, в которых эти авторы пытались осознать, сформулировать и дать ответы на все новые проблемы. Практика менеджмента столкнется с ними значительно позднее.

Ниже приведены переводы двух материалов, принадлежащие перу авторов, к которым в полной мере относится вышесказанное. Это Мэри Паркер Фоллетт (Mary Parker Follett) и Честер Ирвинг Барнард (Chester Irving Barnard). Одна из них была политическим философом, превратившимся в мудреца бизнеса и не встретившим отклика в течение своей жизни. Второй был практическим менеджером, любил классическую фортепианную музы-

ку и Иоганна Себастьяна Баха. Оба они были интеграторами, которые обеспечили связи между двумя знаковыми этапами в развитии теории управления организациями — эрами научного менеджмента и социального человека [Wren, 1994, p. 255].

Интерес к социальному поведению и социальным системам проявился до того, как начались знаменитые хотторнские эксперименты. Однако прежде чем сформировалась полноценная концепция социального человека, необходимо было выделить предмет исследования. М. П. Фоллетт и Ч. И. Барнард самостоятельно и независимо от своих современников внесли выдающийся вклад в развитие идей, связанных с природой власти, необходимостью координации усилий, разрешением конфликтов и структурой организаций, нацеленных на обеспечение максимальных возможностей для совместных (кооперативных) усилий.

#### **МЭРИ ПАРКЕР Фоллетт: ПОЛИТИЧЕСКИЙ ФИЛОСОФ**

Родившаяся в Бостоне в 1868 г. и получившая солидное наследство от своих деда и отца, Мэри Паркер Фоллетт первоначально обучалась в Thayer Academy и продолжила свое образование в Гарварде, а затем в Кембридже в Англии. По семейным обстоятельствам диплом она получила только в 1898 г.

Хронологически Фоллетт принадлежала к эре научного управления; философски и интеллектуально она была человеком из эры социального человека. Она принадлежала как к той, так и к другой эрам и служила связующим звеном между ними. Она обобщила концепцию Тейлора и предсказала многие выводы хотторнского исследования [Wren, 1994, p. 255].

П. Дракер (P. Drucker) называл Фоллетт «в высшей степени релевантной», в особенности в ее концепции менеджмента как функции или процесса, а не инструментального ящика инженерных технологий (цит. по: [Kanter, 1995, p. xiii]).

Розабет Мосс Кантер (Rosabeth Moss Kanter), профессор Гарвардского университета, указывает на многочисленные идеи Фоллетт, которые выглядят свежими и актуальными для современного читателя, а многие из них могут рассматриваться как философское основание для популярных современных концепций [Kanter, 1995], например:

- ♦ ее поддержка идеи совместного разрешения проблем предвосхитила идею вовлечения работников в управление, партисипативный менеджмент, «кружки качества» и другие командные подходы, нацеленные на вовлечение работников в осуществление диагностики, анализа и решение проблем;
- ♦ ее идентификация важности «горизонтальной власти», которую она описала в терминах межфункциональных комитетов и «сове-

щаний параллельных руководителей», непосредственно вызвала сдвиг, который многие компании осуществили в направлении к пониманию важности межфункционального сотрудничества и неиерархических сетей (peer networks) в становящихся более плоскими, более свободными от излишних работников и ресурсов (leaner) организациях. Разумеется, многие менеджеры изменили свою ориентацию с вертикальной организации (которая характеризуется цепью команд и иерархией прав и привилегий) на горизонтальную, «лишенную внутренних границ организацию», последовав за Джеком Уэлчем из General Electric. Фоллетт, вероятно, одобрила бы (и возможно, ее бы позабавили) новомодные американские организационные структуры;

- ◆ ее идеи относительно лидерства также современны. Фоллетт предположила, что лидер — это тот, кто видит ситуацию в целом, организует опыт группы, предлагает видение будущего и готовит последователей к тому, чтобы они становились лидерами. Ее совет для руководителей кажется справедливым и лежащим вне дискуссий и по проблемам полномочий: формальные полномочия совсем не то же самое, что оперативная власть. Бесполезно сохранять предположение о том, что власть руководителя возникает просто из-за его позиции. «Дарованная власть» обычно проваливается, поскольку власть связана с личностью; она появляется из взаимодействия между людьми, в котором возникает уважение. Наиболее эффективный способ сформировать авторитет заключается в деперсонализации распоряжений, в том, чтобы упор делался на важности задания, а не на правах одной персоны по отношению к другой;
- ◆ точка зрения Фоллетт на бизнес как общественный институт, а не финансовый или производственный механизм предшествует множеству современных управленческих подходов... Сегодняшняя проблема социальной ответственности корпораций может быть охарактеризована фоллеттовским замечанием об интегрированной жизни, в рамках которой работа личности сама по себе становится общественной услугой. Аналогичным образом она обеспечила формирование философских основ корпоративной этики: мораль является социальной; она происходит не изнутри личности по отношению к самому себе, а из членства в группе;
- ◆ задолго до появления тех, кто изучал стратегические альянсы и совместные предприятия и исследовал разнообразные формы кооперации между конкурентами, Фоллетт анализировала условия, при которых конкуренция может превратиться в некоторую форму кооперации. Например, это может происходить в форме созда-

ния торговых ассоциаций, в рамках которых конкуренты объединяют усилия для построения отрасли и обеспечения наивысшего качества товаров и услуг для конечных потребителей, и в других формах;

- ♦ через свои разнообразие комментарии по многочисленным поводам, имеющим значение для сегодняшних менеджеров, Фоллетт послала принципиально важный сигнал о значении отношенческого подхода. Через все ее работы проходит идея о важности отношений, а не транзакций в организации. Она отмечает взаимообязывающий характер отношений, взаимовлияние, которое развивается, когда люди совместно работают, несмотря на то что формальные полномочия определены.

Ниже приведен перевод одной из известных статей М. П. Фоллетт, которая написана на основе лекции и впервые опубликована в январе 1925 г. Статья представляет собой целостную работу и не нуждается в пространном комментарии.

#### УЧЕНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ: ЧЕСТЕР ИРВИНГ БАРНАРД

Честер Ирвинг Барнард родился в Массачусетсе в 1886 г. Изучал экономику в Гарварде в 1906–1909 гг., но не получил степени. В 1909 г. он поступил на работу в систему американского телефона и телеграфа и в 1927 г. стал президентом компании New Jersey Bell. Умер в 1961 г. [Wren, 1994, p. 265].

**Природа кооперативных систем.** Наиболее широко известная работа Барнарда «Функции управляющего» («The Functions of the Executive») представляет собой обобщение восьми лекций, которые он прочитал в Бостоне в ноябре — декабре 1937 г. Внешней причиной, побудившей его прочитать эти лекции, было стремление продвинуть теорию организаций и стимулировать других изучать природу кооперативных систем. Для Барнарда поиск универсальных характеристик организаций был затруднен слишком сильным акцентом на государстве и церкви и сопутствующим упором на источнике и природе власти. Он жаловался, что большинство исследований концентрирует свое внимание на беспорядках и реформах и практически не включает ссылок на формальную организацию как конкретный социальный процесс, в рамках которого совершается социальное действие... Барнард говорил, что формальная организация есть такая кооперация между людьми, которая является *осознанной, преднамеренной и целенаправленной*.

Посредством изучения формальной организации было возможно обеспечить кооперацию и реализовать три базисные цели:

- 1) гарантировать выживание организации, поддерживая равновесие сложных характеристик непрерывно изменяющейся среды, состоя-

щей из физических, биологических и социальных материалов, элементов и сил внутри организации;

- 2) изучить внешнюю среду, в которой такое приспособление должно быть осуществлено;
- 3) проанализировать функции управления на всех уровнях управления и контроля формальной организации.

Мнение Барнарда о необходимости рассмотрения как внутреннего равновесия, так и внешнего приспособления было оригинальным взглядом и вызвало критику со стороны тех, кто придерживался традиционной точки зрения о необходимости внутриорганизационного анализа. Барнард отрицал этот традиционный взгляд, который сводился к тому, что организация имеет границы и включает определенное (известное) количество составных частей; он рассматривал инвесторов, поставщиков, потребителей и других людей, чьи действия влияют на фирму, даже если они сами не воспринимаются как члены фирмы.

Барнардская схема кооперативной системы начиналась с индивида как независимого индивида; Барнард утверждал, что люди функционируют только во взаимосвязи с другими людьми, во взаимодействии социальных отношений. Как индивиды люди могут выбирать, следует ли им входить в конкретную кооперативную систему или нет. Они делают этот выбор исходя из собственных целей, желаний и сиюминутных импульсов или выбирая одну из возможных альтернатив. Таковы исходные мотивы, а организация через управленческую функцию модифицирует индивидуальные действия и мотивы посредством влияния и контроля. Однако такая модификация не всегда достигает целей, которые преследуются организацией или персоной. Несоответствие между личными мотивами и мотивами организации привело Барнарда к дихотомии «результативность — эффективность» (effective — efficient dichotomy). Формальная система кооперации требует, чтобы была цель; если кооперация была успешной, цель была достигнута, то говорят, что система была результативной (effective). Смысл эффективности (efficiency) в другом: кооперативная эффективность является результатом индивидуальных эффективностей, поскольку кооперация нацелена исключительно на удовлетворение «индивидуальных мотивов». Эффективность представляет собой степень, до которой индивидуальные мотивы удовлетворяются, и только индивиды могут определить, в какой степени эти условия выполнены.

Кооперация внутри формальных организаций предоставляет возможность для расширения власти группы за пределы того, что индивиды могут достигнуть поодиночке, например передвинуть камень, произвести автомобиль, построить мост и т. д. Люди кооперируются для того, чтобы осуществить то, чего они не могут сделать порознь; когда цель достигнута,

их усилия были результативны. Однако индивиды также имеют личные мотивы, и интенсивность, с которой люди продолжают вносить вклад в формальные усилия, является функцией их удовлетворенности или неудовлетворенности. Если их мотивы не удовлетворяются, они ослабляют усилия или уходят из системы, а система, с их точки зрения, является неэффективной. В конечном итоге «единственной мерой эффективности кооперативной системы является ее способность выживать» (цит. по: [Wren, 1994, р. 267]), под этим Барнард подразумевает ее способность продолжать предлагать достаточные стимулы, чтобы удовлетворять личные мотивы в ходе преследования групповых целей.

Рассматривая проблему в современных терминах, можно сказать, что формальная организация должна обновлять свою энергию и удовлетворять потребности продуктивных сотрудников. Неэффективная организация не может быть результативной и поэтому не сможет выжить. Для Барнарда это стало универсальным принципом организационной теории, подтвержденным хотторнскими исследованиями и большинством последующих авторов в области теории организации. Эта попытка связать требования формальной организации с потребностями социальной системы стала вехой в развитии управленческой мысли, которая сохраняет свое значение до сих пор.

**Функции управляющего.** В рамках анализа, который осуществил Барнард, руководители действуют как центры взаимосвязей в коммуникационных системах и стремятся сохранять координацию, существенную для кооперативных усилий. Барнард выделяет три функции управляющего:

- 1) обеспечивать систему коммуникаций;
- 2) способствовать сохранению существенных личных усилий в организации;
- 3) формулировать и определять цели.

Перевод 15-й главы «Функции управляющего» («The Executive Functions»), в которой подробно рассматриваются эти функции, приведен ниже.

Краеугольным камнем функций руководителя Барнард считал управленческий процесс, который предполагает рассмотрение организации как целого и всей ситуации, соответствующей данной организации. В этом и заключается искусство управления и интеграции целого с целью поддержания равновесия и соответствия внешним условиям. Комбинирование макро- и микропозиции рассмотрения проблемы управления привело Барнарда к рассмотрению общества как единой кооперативной системы. Честер Барнард оказал сильное влияние на все последующее развитие управленческой теории.

Завершая краткое предисловие к разделу «Классика теории менеджмента», хотелось бы выразить надежду, что отечественные издательства

найдут возможность подготовить и опубликовать не только отдельные отрывки, а качественные переводы классических авторов в области столь активно осваиваемых в новой России теории и практики менеджмента. Эти переводы нужны прежде всего для того, чтобы готовить грамотных, всесторонне образованных специалистов и не пытаться всякий раз, сталкиваясь с новыми для российской практики проблемами, «изобретать велосипед», прикрывая свою неграмотность рассуждениями о неповторимости российского пути развития.

### **Литература**

*Kanter R. M.* Prefase // *Mary Parker Follett — Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s.* Boston, 1995. P. xiii–xix.

*Wren D. A.* *The Evolution of Management Thought.* 4th ed. N. Y., etc., 1994.

Статья поступила в редакцию 14 января 2004 г.