

Антон Платов

**Менеджмент Пути Богов:
к новой концепции бизнеса в постинформационном обществе**

(фрагменты книги)

Важно не то место, которое мы занимаем, а то направление, в котором мы движемся...

Л.Н.Толстой

Причина – намерение. Движение – лишь следствие.

Буддийское изречение

Введение

Вторая половина XX века стала временем, когда управление из типа человеческой деятельности превратилось сначала в обособленную профессию, а потом и в специфическую область знания, развитие которой происходило подобно цепной реакции в ядерном реакторе. Теория управления, едва успев оформиться как наука, пережила к настоящему времени целый ряд переворачивающих ее с ног на голову потрясений, связанных либо с появлением принципиально новых подходов и концепций – например, с вытеснением в 60-х годах управления использованием трудовых ресурсов (Labour Resources Use) управлением персоналом (Personnel Management), – либо с возникновением принципиально новых «разделов» этой науки – таких, как проектный менеджмент.

Совсем несложно отследить глобальные тенденции в развитии менеджмента как области знания и как области приложения человеческих сил. Во-первых, это постепенный (в середине века) отход от механистически-рациональных схем и концепций в сторону более «гуманитаризованных» представлений, учитывающих психологические и даже философские аспекты, и затем (в последние два десятилетия) резкий «рывок» к практически иррациональным подходам. Это особенно отчетливо заметно на примере теории управления кадрами, которая меньше, чем за полвека, перешла от сухих и математически выверенных схем построения бюрократического управленческого аппарата в духе тейлоризма к концепции Управления Человеком (Human Being Management), оперирующей высшими, практически неподдающимися логическому анализу ценностями вплоть до таких, которые классик теории мотивации Маслоу определил в самых последних своих работах как высшую точку иерархии ценностей менеджера – *любви к Богу*.

Другой заметной – и принципиально важной! – тенденцией является изменение места и роли в обществе самого менеджера. Скромный чиновник в конце XIX века, управленец, решающий технические задачи, – в первой половине XX века, уже с середины прошедшего столетия *менеджер* приобретает черты человека особенного – того, кто, фактически, совершает «колдовращение» этого мира. Профессия менеджера

становится одной из центральных не только в мире бизнеса, но и во всех важнейших областях человеческой жизни; крупнейшие менеджеры – Ли Якокка, А.Морита, многие другие – неожиданно обретают «популярность», сравнимую разве что с популярностью ведущих политических деятелей. Более того, оказывается, что способности к менеджменту, владение менеджментом как областью знания, определяют успех и профессиональный рост человека вне зависимости от того, какова его исходная, основная профессия. Так, например, XX век дал миру целую плеяду великолепных инженеров, проявивших недюжинные способности к управлению и ставших, в конечном итоге, лидерами и ведущими менеджерами колоссальных корпораций, проектов или программ (не столь важно, частных или государственных) – Г.Форд («Ford Motors Company»), А.Морита («Sony»), С.Королев (Советская космическая программа) и т.д.

Анализ двух этих тенденций – качественный с одной стороны и временной с другой – позволяет нам предполагать (и с нашим мнением соглашается большинство специалистов высшего уровня, как на Западе, так и в России), что в самое ближайшее время мы должны ожидать взрывообразного изменения подхода к самой идее управления – изменения, реализующего на явном уровне закон перехода количества накопленных преобразований в преобразование качественное.

Предвестники этого «взрыва» очевидны; некоторые из них уже были упомянуты выше. Более того, сейчас, как кажется, уже обозначены даже крайние точки развития менеджмента в современном его виде, о чем свидетельствует, например, появление таких школ, как менеджмент абсурда (Management of the Absurd), знаменующее собой наступление «последних времён»¹. Ситуация в целом представляется подобной состоянию науки в последний миг перед очередной «научной революцией», феноменология и структура которых прекрасно описаны Т.Куном в соответствующей известной работе². *Карфаген должен быть разрушен* – старая парадигма менеджмента должна перестать быть, чтобы ее место заняла новая парадигма – парадигма менеджмента XXI века.

Обращаясь к аналогии с научными революциями, мы можем утверждать, что в ходе грядущего «взрыва» на ведущих позициях окажутся те, кто первыми примут и воплотят в жизнь новую парадигму менеджмента. Примерно так же это было в середине прошедшего столетия, когда серьезно проиграли те ученые, которые пытались удержать старую парадигму классической физики, и, напротив, оказались вознесенными на «заоблачные высоты» те, кто первыми приняли новую, релятивистскую физику, фактически, сломав все старые представления о Вселенной.

...Аналогия между наукой как таковой и менеджментом как типом деятельности нарушается в данном случае только в одном: как бы то ни было, функцией ученого остается *описание* мира, а функцией менеджера – *управление* им. В конечном итоге, тот переворот в мире менеджмента, который должен сейчас произойти, *сам принадлежит к предметной области деятельности менеджера*.

Для каждого из нас это означает, что мы – если мы хотим оказаться на высоте – должны изучить этот процесс, понять направление происходящих изменений, осознать те идеи, которые станут основой нового менеджмента и суметь приложить их к своей деятельности *раньше*, чем они станут общепринятыми. Иначе говоря, мы должны начать осуществлять *управление процессом изменения самого управления*. Те

¹ Упоминание такого рода школ менеджмента в данном контексте отнюдь не означает, что авторы считают их чем-то декадансным. Как раз напротив, многие из этих школ, ломающих классические представления о менеджменте, оказываются наиболее эффективными в современной ситуации, и именно за счет отказа от классической парадигмы управления и анализа человеческих отношений (см., напр.: R.Farson. *The Management of the Absurd*. Simon & Schuster, 1996).

² Т.Кун. *Структура научных революций*.

менеджеры – и, соответственно, те корпорации, – которые сумеют (и успеют!) это сделать, окажутся не просто вооруженными новыми, на порядок более эффективными технологиями управления, но неизбежно окажутся лидерами в своих областях, когда старые технологии, используемые их конкурентами, начнут работать против самих этих конкурентов. Последнее есть объективная характеристика процесса смены парадигмы: любой подход, бывший положительно эффективным в то время, когда он только что вытеснил другой, устаревший подход, при приближении новой «революции», не только становится неэффективен, но и начинает приносить больше вреда, чем пользы³.

Однако успешность карьеры каждого из нас – это, вероятно, не самое главное. В конечном итоге, «спасение утопающих – дело рук самих утопающих», и принятие решения о коренном изменении своего подхода к управлению – «дело рук» самого менеджера. Гораздо важнее то, что понимание глобальной тенденции к полному изменению подхода к менеджменту может дать нашей стране в целом.

Как будет показано ниже, в силу ряда исторических и этнопсихологических особенностей, Россия в начале XXI века имеет возможность стать той страной, где «менеджмент нового поколения» может быть реализован максимально быстро, и действовать максимально эффективно. Если процесс *управления изменением управления* в данном ключе будет осуществлен на высшем государственном уровне, и «новый менеджмент» станет элементом государственной идеологии, то мы имеем все основания ожидать в ближайшие два десятилетия мощного экономического подъема, который потом, возможно, будут называть «русским экономическим чудом».

Но для этого мы, прежде всего, должны понять, *куда именно* ведут те тенденции изменения принципов управления, которые были описаны нами выше.

На самом деле, тот почти пугающий иррационализм, который является сейчас одной из характерных тенденций изменения подхода к управлению, сам по себе не есть необходимая черта менеджмента будущего. Он, скорее, является отражением того факта, что на данном этапе сам поиск новой парадигмы ведется по большей части интуитивно, теми менеджерами, которые уже чувствуют наступление «новой эпохи», но еще не могут сформулировать ее принципы в рациональных постулатах.

Ситуация здесь напоминает состояние математической науки в середине XX века, когда особенно четко проявилось то, что стандартная евклидова геометрия не способна описывать форму природных объектов, образование которых в значительной степени имеет характер хаотического процесса (например, облака) – сколько ни усложняй систему описания такого объекта, все равно найдется уровень, на котором описание окажется некорректным. (Нечто подобное происходит сейчас, например, с теорией лидерства – сколько бы ни создавалось все более и более сложных концепций, все равно постоянно находятся факты из практики, их разбивающие.) В то время – полвека назад – возможность корректного, *рационального* описания геометрии *хаотических* систем казалась чем-то невозможным, почти мистическим. И, тем не

³ Собственно говоря, этот эффект мы наблюдаем уже сейчас. Классическим примером можно, наверное, назвать «конвейерный» подход к организации производства. Изобретенный Генри Фордом и внедренный в цехах «Ford Motors Company», конвейер дал в свое время колоссальный экономический эффект и позволил этой корпорации занять одну из ведущих позиций на мировом автомобильном рынке. Однако к настоящему моменту ситуация изменилась. В 1980-х годах на заводах корпорации «Volvo» был произведен любопытный эксперимент, связанный с отказом от «конвейерного подхода»: была создана команда, целиком отвечавшая за сборку каждого отдельного автомобильного мотора. Себестоимость мотора существенно возросла, но, во-первых, резко упали расходы, связанные с неизбежным на конвейере браком, и расходы, связанные с гарантийным ремонтом, а во-вторых, в несколько раз ускорилось и стало значительно более дешевым внедрение новых технологий и разработок. В конечном итоге, при оценке по полному циклу работы корпорации, оказалось, что конвейерное производство может быть сейчас экономически менее эффективным, чем ручная сборка!

менее, решающий шаг был сделан, когда появилась теория фракталов (объектов с дробной топологической размерностью), главным достижением которой стала именно возможность объективного описания необъективных систем. Бенуа Мандельброт, один из основоположников этой теории, ставшей сейчас новой парадигмой геометрии сверхсложных объектов, писал об этом: «Природа демонстрирует нам не просто более высокую степень, а совсем иной уровень сложности...»⁴

Действительно, это очень похоже на современную ситуацию в мире менеджмента (а сейчас мы уже не можем говорить просто «профессия менеджера» или «теория управления» - *это* действительно стало уже целым «миром»). За последние двести лет мы научились эффективно управлять сначала простейшими системами типа мануфактуры с десятком станков и двумя десятками *labour units* – рабочих и управленцев, воспринимаемых только как функциональные единицы, «кружочки» на схеме организации производства, затем – более сложными системами современных корпораций, где менеджеру приходится учитывать почти бесчисленное количество внешних и внутренних факторов, и где задачей менеджера становится не просто определение, когда, кто и что именно должен сделать, но – создание и поддержание колоссальной сети производственных, поведенческих, мотивационных и многих других взаимодействий. Сейчас это непрерывное усложнение (которое, причем, есть не просто разрастание линейной структуры, но усложнение «многомерное») подходит, очевидно, к некоему пределу, за которым современные методы описания процессов управления окажутся бессильны, как бессильны оказались формальные методы классической геометрии описать во всей ее бесконечной сложности форму облака или листа папоротника.

То колоссальное значение, которое ныне приобретает теория фракталов практически во всех областях человеческого знания, связано именно с тем, что она позволила, используя *конечное* количество параметров, описывать *бесконечно* изменчивые системы. На наш взгляд, проблема формирования «нового менеджмента» имеет тот же характер: времена формального линейного моделирования процессов управления проходят, приходит время *нового видения* управления как единого социокультурно-экономического процесса. Иначе говоря, менеджер, если он хочет быть успешным в новом, XXI веке, должен подняться *над* самим процессом управления, увидеть и осознать те силы, которые создают интегральную картину менеджмента, и начать работать уже не с бесконечным набором факторов и проблем, выглядящих разрозненными, но с самими этими силами.

Именно отсутствие такого интегрального видения менеджмента не позволяет сейчас большинству теоретиков осознать, что новая парадигма, появления которой мир менеджмента ожидает как некую панацею, уже родилась. Воплощение ее в жизнь привело к невиданному доселе экономическому подъему «в одной отдельно взятой стране» - в Японии. Когда это произошло, теоретики менеджмента во всем мире бросились анализировать «японский стиль управления», нащупали с десятков важнейших принципов, отличающих японский менеджмент от европейского и американского и... ничего не поняли. Реальной теории японского менеджмента не существует до сих пор⁵; попытки американских и британских менеджеров ввести в практику те или иные японские подходы к управлению не дали сколько-нибудь значимых результатов.

⁴ B.V.Mandelbrot. *The Fractal Geometry of Nature*.

⁵ Обзор существующих теорий и публикаций на эту тему можно видеть в следующей работе: J.Keys & T.Miller. *The Japanese Management Theory Jungle* // *Academy of Management Review*, is.9, 1984.

...Один из российских менеджеров высшего звена несколько лет назад сказал о японском менеджменте: «Это – не просто иная система управления. Это – менеджмент с какой-то совсем иной стороны. Мы никогда не поймем, как *это* работает».

Это верно и неверно одновременно. Японский менеджмент, как мы увидим далее, это действительно не просто новый подход к управлению, но – *применение новой парадигмы*. И мы действительно никогда не поймем, «как *это* работает», если сами останемся на позициях парадигмы старой.

Менеджмент иной стороны

«Японское экономическое чудо», как нередко называют на Западе мощный и неожиданный экономический рост в Японии, позволивший этой стране меньше чем за четверть века перейти от состояния маленькой, отсталой и вдобавок проигравшей во II Мировой Войне страны к состоянию одной из ведущих мировых держав, началось около полувека назад и началось именно с коренной, революционной перестройки менеджмента в ряде областей промышленности.

Классическим для теории менеджмента стал пример корпорации «Sony». Основанная сразу после войны (в 1946 году) инженерами А.Морита и М.Ибукой, «Sony» около десяти лет проходила период внутреннего, скрытого роста, пока не выбросила на мировой рынок в конце 50-х годов ряд товаров, не только не имеющих аналогов по соотношению цена/качество, но и просто не производимых корпорациями других стран⁶. Уже с начала 60-х годов проникновение компании на американский и европейский рынки принимает характер прямой экспансии: простой экспорт продукции сменяется созданием значительного количества сборочных предприятий в Англии, Испании, Германии и США. Параметры роста «Sony» поражают воображение: стократное увеличение оборота компании происходит примерно за 15 лет. Вполне естественно, что, развиваясь такими темпами, «Sony» уже к середине 80-х заняла положение безусловного лидера в своем секторе мирового рынка.

В США одними из первых «забили тревогу» Ричард Джонсон и Уильям Оучи, опубликовавшие в 1974 году в Гарварде статью под несколько ехидным названием: «Сделано в Америке (под началом японцев)»⁷. Статья была призвана произвести на американцев действие, подобное отрезвляющему ледяному душу, и она его произвела. Для Америки было ударом осознать, что, пока американские предприниматели гордились высоким уровнем своего производства, в японских корпорациях производительность труда *уже* превысила производительность труда в американских компаниях на 15%, и это различие *продолжает расти*. Тем не менее, это было фактом.

Первая попытка понять, что же именно происходит, была сделана во все той же статье Джонсона и Оучи. Проанализировав работу и кадровую политику японских корпораций, они сделали вывод о том, что, несмотря на очевидную связь определенных аспектов японского менеджмента с национальной культурой, в нем можно выделить пять основных принципов, которые могут быть использованы в американской промышленности для повышения производительности. Джонсон и Оучи сформулировали эти принципы в следующем виде:

- 1) акцент на движении информации и инициативы снизу вверх;
- 2) превращение высшего руководства из органа, отдающего приказы, в орган, способствующий принятию решений;

⁶ Первым из таких товаров «Sony» стал портативный транзисторный радиоприемник.

⁷ R.Johnson & W.Ouchi. *Made in America (under Japanese management)* // Harvard Business Review, is.52 (5), 1974.

- 3) использование среднего управленческого звена как инициатора и движущей силы решения проблем;
- 4) принятие решений на основе консенсуса;
- 5) повышенное внимание к благосостоянию сотрудников.

Пять принципов Джонсона и Оучи встретили определенную критику. Во-первых, в некоторых из них увидели отражение *американских* идей, привнесенных в Японию У.Э.Демингом и другими преподавателями менеджмента, которые были приглашены в Японию из США еще в середине XX века и оказали на японских менеджеров определенное влияние. Во-вторых, Джонсон и Оучи так и не смогли привести никаких доказательств, что именно эти пять принципов являются причиной высокой производительности труда в японских корпорациях.

Тем не менее, сама идея о том, что можно улучшить собственное производство, заимствовав схемы японского менеджмента, уже захватила умы. В 1981 году увидела свет немедленно ставшая бестселлером книга Оучи «Теория Z: как американский бизнес может ответить на японский вызов»⁸. Расширяя введенное в 1960 году Д.Мак-Грегором представление о двух типах менеджмента (менеджмент типа X, основанный на подавлении и жестком контроле за выполнением инструкций и распоряжений, и менеджмент типа Y, ориентированный на интеграцию индивидуальных и организационных целей)⁹, Оучи создает новую теорию производственной мотивации и, соответственно, новую концепцию «идеальной» организации производства, которую он и называет «организацией типа Z». Генеральная идея книги проста: сочетать американский индивидуализм и принципы японского менеджмента – как те, которые Оучи выделил еще в совместной с Джонсоном статье, так и еще один, ранее мало упоминавшийся, – пожизненный найм, в котором Оучи видит одну из главных ценностей японского менеджмента.

Как и ранние работы Оучи, новая его книга была воспринята достаточно неоднозначно. Многие исследователи сочли, что «организация типа Z» не может быть реализована в США; некоторые – например, Дж.Салливан – попытались доказать, что Оучи не только не предлагает реального подхода к управлению, но даже не описывает достоверно ситуацию в самой Японии¹⁰. Однако, как бы то ни было, книга Оучи произвела своего рода фурор в среде американских менеджеров и социологов и стала одной из причин развития того явления, которое позднее назвали «японизацией» западного менеджмента...

...На настоящий момент опубликовано поистине огромное количество работ, посвященных изучению феномена японского подхода к управлению. Авторы некоторых из них анализировали отдельные специфические аспекты японского менеджмента; другие пытались, подобно Оучи, построить идеологию использования японских концепций на западной почве. Сейчас мы можем говорить о том, что основные особенности японского менеджмента и кадровой политики общеизвестны и достаточно четко обозначены. Вот как определяет их в обобщенном виде выдающийся российский исследователь теории управления А.П.Егоршин¹¹:

1. постановка крупной цели, понятной всем, вплоть до рабочих;
2. патернализм – воспитание у занятых на фирме чувства, что они члены одной семьи;
3. пожизненный найм служащих, когда им гарантируется рабочее место до ухода на пенсию;

⁸ W.Ouchi. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Mass, 1981.

⁹ D.McGregor. *The Human Side of Enterprise*. Harmondsworth, 1960.

¹⁰ J.Sullivan. *A Critique of Theory Z* // *Academy of Management Review*, is.8, 1983.

¹¹ А.П.Егоршин. *Управление персоналом*. Н.Новгород, 1999.

4. уважение к старшему по возрасту и по должности, беспрекословное подчинение ему;
5. отсутствие привилегий для отдельных категорий персонала: одинаковые куртки, общие столовые, отсутствие отдельных кабинетов для управляющих;
6. создание атмосферы свободы дискуссий, поощрение энтузиастов и талантливых людей, уважение и поощрение способностей каждого.

Но много ли дало западному менеджменту понимание этих принципов?

Дж.Б.Киз и Т.Р.Миллер, попытавшиеся в одной из своих работ проанализировать сложившуюся к середине 80-х ситуацию в области изучения японского менеджмента¹², вынуждены были признать, что «существующие работы не позволяют понять сущности японской эффективности. Более того, представляется весьма маловероятным и то, что новые теории, основанные на учете одного или двух факторов, смогут объяснить успех японской экономики; панацея продолжает оставаться иллюзией...»

Главная ошибка Уильяма Оучи

Несмотря на обилие критики, теория «организации Z» Уильяма Оучи представляется наиболее логичной и всесторонне разработанной из всех родившихся в Америке теорий переноса принципов японского менеджмента на западную почву. И, тем не менее, «теория Z» осталась в науке управления лишь обозначением определенного типа производственных отношений, ориентированных на групповую деятельность и существенно горизонтальный менеджмент. Предприятий типа Z не существует.

Вернее, – не существует нигде, кроме Японии.

Тридцать лет работы теоретиков менеджмента, тридцать лет экспериментов на базе больших американских корпораций не дали, практически, никакого результата. В чем причина, почему очевидные, лежащие на поверхности принципы японского менеджмента так и не смогли быть воплощены в американской промышленности, всегда, казалось бы, открытой к прогрессивным переменам?

...Нам представляется, что ситуация очень напоминает ту, которая могла бы иметь место, если бы, например, механику начала XIX века предложили понять, как работает электромотор, предоставив таковой в полное его распоряжение. Механик смог бы разобрать его на части: вот провода, вот ротор, вот ось и вот подшипники. Механик знает предназначение каждой из этих частей; вполне возможно даже, что, разобрав мотор, он смог бы собрать его обратно. Однако, не имея представления об электродинамике, он ни за что не смог бы понять, «как *это* работает», и, соответственно, не смог бы использовать принцип действия электромотора в своей работе.

Не правда ли, приговор Киза и Миллера – «существующие работы не позволяют понять сущности японской эффективности» – выглядит именно так?

Но главное, возможно, даже не в этом. Главное, чего не понял бы воображаемый механик, – *за счет чего* этот мотор работает.

Западные теоретики разобрали японский менеджмент на составные части, проанализировали значение каждой из них, разобрались в том, какая деталь для чего

¹² J.Keys & T.Miller. *Op cit.*

предназначена; некоторые из них (тот же Оучи, например) даже смогли заново собрать этот «мотор», но... Никто из них не заставил его работать.

Ошибка была именно в этом – запад воспринял «устройство» японского менеджмента, но забыл задуматься о том, что же является энергией, заставляющей это «устройство» функционировать. Если несколько упростить, то можно сказать, что западные теоретики, формируя модель «предприятия Z», учли идеи построения японских корпораций, но совершенно не подумали о способах реализации этих идей. Так, например, один из главных постулатов «теории Z» – патернализм, формирование у сотрудников отношения к предприятию как к родной семье, к клану, – является, несомненно, очень мощным механизмом повышения эффективности производства за счет создания весьма специфического психологического настроения среди сотрудников и чувства взаимной ответственности. Оучи в своих работах уделяет очень много внимания этому аспекту японского стиля управления, но абсолютно забывает подумать о том, как внедрить патернализм на американской фирме.

Между тем, в японских корпорациях патернализм – это не просто элемент кадровой политики предприятия или аспект его философии, но – вещь, на которую направляется усилий не меньше, чем на контроль качества продукции. Каждая корпорация имеет свой собственный набор техник поддержания духа корпоративного единства. Однако все они были попросту отброшены западными теоретиками менеджмента как «японские национальные пережитки эпохи феодализма». Ну, действительно, какой американец в здравом уме будет ежедневно всей фирмой петь гимн своего клана-предприятия?

Как и любой иной случай подобной «близорукости», это парадоксально. Ведь те же самые американские теоретики, которые со снисходительной улыбкой отбрасывают в сторону эти «феодалские пережитки», сами писали, что японская система управления неразрывно связана с японскими традициями... И что самое интересное – японцы никогда и не скрывали, что их менеджмент по сути своей является продолжением древней культурной традиции. По словам Ёсими Умэда, председателя правления Международного научного Общества Синто (Япония), «Японцы на протяжении долгого времени [...] уважают традиции предков, находят в этом духовную основу [...] и достигают за счёт этого более высокого жизненного уровня»¹³.

Итак, **первая фундаментальная ошибка Оучи** и иже с ним: нельзя было рассматривать японский менеджмент отдельно от японской культуры – уже хотя бы потому, что традиционная культура Японии и есть та сила, которая обеспечивает реализацию идей, заложенный в основу философии управления в японских корпорациях. Образно говоря, это – тот источник энергии, к которому следовало бы подключить собранный из японских деталей мотор «предприятия типа Z».

Проблема не просто предстанет перед нами в совершенно ином свете, но и потребует принципиально иного подхода, если взглянуть на нее с этой стороны. Прежде всего, оказывается, что она далеко выходит за рамки теории управления как таковой и требует рассмотрения уже с точки зрения культурологии и, возможно, психологии религиозного сознания, ибо традиционная культура Японии целиком базируется на *синтоизме* или, точнее, на древней вере *Синто*. Такой взгляд раскрывает перед нами всю глубину **второй фундаментальной ошибки Оучи**: там, где теоретики «японизации» писали о связи японского менеджмента с японскими «обычаями» и «традициями», на самом деле надо было говорить о его связи с японской *сакральной Традицией*, до сих пор, как известно, определяющей очень многие стороны жизни японского социума¹⁴. Т.е. дело именно не в «профанических», обыденных традициях, но – в *Традиции* как некоем всесвязующем и всеопределяющем едином целом. Еще раз

¹³ Доклад Ё. Умэда на презентации Московского представительства Общества, 14 июня 2001 г.

¹⁴ См., напр.: А.А.Накорчевский. *Синто*. СПб., 2000.

цитируя доклад Ёсими Умэда, следует сказать, что «Синто сейчас, точно так же, как и в прошлом, существует в форме японских религиозных обычаев, которые непосредственно связаны с повседневной жизнью людей» (курсив наш).

Именно эта ошибка – причина непонимания западными авторами фундаментальных взаимосвязей в японской системе менеджмента, даже тех, которые, казалось бы, лежат на самой поверхности. Так, например, многие авторы (включая Оучи) считают пожизненный найм движущей силой формирования вовлеченности сотрудников в процесс повышения качества и эффективности производства, мотивируя этот вывод тем, что пожизненный найм и, соответственно, гарантия занятости заставляют сотрудников дорожить своей работой и создают более комфортный психологический климат на предприятии. На самом же деле все обстоит практически *наоборот* – и с нашим мнением согласится любой японист-культуролог – движущей силой вовлеченности, корпоративного единства и преданности предприятию является возводимое в ранг религиозного принципа чувство верности своей группе (клану), присущее как Синто, так и любой другой древней языческой религии общинного типа¹⁵. В кодексе поведения самурая, основанном, в том числе, на ценностях и мотивационной шкале Синто, прямо постулируется, что самурай не может послужить сначала одному Князю (читай – клану), а потом – другому, «как верная жена не может выйти замуж второй раз». Пожизненный найм как таковой, является, соответственно, *не действующей силой японской системы менеджмента, а ее следствием*. Об этом свидетельствует уже тот факт (упорно не замечаемый сторонниками «теории Z»), что в трудовых контрактах большинства японских корпораций *нет пункта о пожизненном найме*. Этого просто не требуется, поскольку пожизненный найм – не гарантия, предоставляемая фирмой своим сотрудникам, а естественный результат взаимоотношений фирма – сотрудник, построенных на ценностях традиционной культуры. (Действительно, вряд ли кто-то возьмется утверждать, что хорошие отношения в семье между супругами – это результат их обязательства жить вместе «вечно»; очевидно, что, напротив, устойчивый брак – это результат хороших отношений и взаимопонимания!)

Более того, сосредоточившись на рассмотрении пожизненного найма как социально-экономической гарантии со стороны корпорации, западные теоретики упустили из вида один из самых важных, на наш взгляд, аспектов японского типа управления. Прекрасно известно, что работа по найму – какими бы прекрасными ни были бы условия труда и его оплата – всегда вызывает подсознательную (как минимум) реакцию «отторжения», связанную с тем, что «наше индивидуальное начало [...] противится подобной продаже нами самих себя и своего времени»¹⁶. Принципиально важное достижение японского менеджмента заключается именно в том, что использование вырастающего из Традиции *священного* принципа корпоративного единства на психологическом уровне *вообще отменяет работу по найму*, ибо труд в такой корпорации есть работа в своей семье, для своей семьи, а значит – на себя самого и для себя самого. Этим, с одной стороны, снимается психологическое напряжение, обязательно присутствующее во взаимоотношениях наниматель-работник, а с другой – формируются условия для пресловутого «движения информации и инициативы снизу вверх» (Оучи) и «создания атмосферы свободы дискуссий» (Егоршин)¹⁷.

¹⁵ См.: А.А.Накорчевский. *Цит. соч.*

¹⁶ С.Handy. *The Future of the Work: A Guide to a Changing Society*. Oxford, 1984.

¹⁷ Отметим, что это не есть ни реализация социалистического принципа «все принадлежит народу», ни воплощение сумасшедшей идеи заинтересовать рабочих в эффективности производства путем продажи им акций, но – естественное и закономерное следствие возвращения к контексту традиционной культуры.

На самом деле, это – всего лишь пример. Ограничившись им – даже если он и привносит некоторое дополнительное понимание в теорию японского менеджмента, – ограничившись им, мы все равно остались бы в рамках старой парадигмы управления. Для того чтобы увидеть *новую* парадигму, необходимо совершить шаг к комплексному видению проблемы. Нужно суметь дать себе отчет в том, что японский тип управления, в конечном итоге, не просто связан с японской религиозно-культурной Традицией, но *является ее реализацией в условиях современного мира*.

Это легко продемонстрировать, сопоставив ценности традиции Синто и те принципы японского менеджмента, которые считаются сейчас основополагающими. А параллельное сравнение их с ценностями «западной» (американской) культуры позволит нам лучше проиллюстрировать причины провала попыток реализации «теории Z» в США.

Таблица 1.
Характерные черты японского менеджмента как функция ценностей Синто и сопоставление их с ценностями «западной культуры»

Ценности Синто	Принципы японского менеджмента	Сравнение с ценностями «западной культуры»
Представление об общине, роде, семье как о священном институте, поддержание которого обеспечивает благосклонность <i>ками</i> (богов). Абсолютное превалирование групповой мотивации над индивидуальной	Построение корпорации как клана, благополучие которого является основной ценностью для персонала. Участие корпорации во всей жизни каждого из сотрудников; продление взаимоотношений между сотрудниками на нерабочее время как один из важнейших принципов работы с персоналом	Абсолютное превалирование индивидуальной мотивации над групповой. Стремление ни в коем случае не смешивать деловые и личные интересы
Предельная сакрализация власти как явления, имеющего религиозную значимость. Культ сильного харизматического лидера как человека, реализующего волю <i>ками</i> (богов). Понимание власти как распространения божественной силы сверху вниз по иерархии сообщества (семьи, корпорации и т.д.)	Идеальная модель строгих взаимоотношений по вертикали, полное, основанное на <i>личном</i> уважении, послушание лидеру (вышестоящему менеджеру)	Вышестоящий менеджер воспринимается подчиненными только как начальник «по работе», выдающий указания, которые требуется исполнять
Верность, возведенная в ранг религиозного принципа. «Самурай не может служить сначала одному князю, а потом другому, как верная жена не может выйти замуж второй раз» (из заповедей самурая)	Воспитание верности корпорации как основной принцип работы с персоналом. Пожизненный найм. Всемерная поддержка корпорацией каждого из своих сотрудников как «ответ на верность»	Стремление к личной «независимости» от чего бы то ни было; общая тенденция к частой смене места работы
Честность, возведенная в ранг религиозного принципа	Взаимное доверие людей внутри рабочей группы, команды, корпорации в целом	Культ «ловкого дельца», развиваемый СМИ и современными видами искусства. Прямой обман порицается, но умение обвести «вокруг пальца», не нарушая формальных законов, считается одним из главных достоинств

		делового человека
Отношение к труду как к основной форме реализации человека, его божественной сущности. «Хороший человек – работающий человек» (японская поговорка)	Ставка на сознательный и добросовестный труд всего персонала корпорации, на прямую заинтересованность персонала <i>в самом процессе труда</i> , в результатах своей работы и общем успехе корпорации (особое внимание уделяется двум высшим ступеням пирамиды потребностей Маслоу)	Большинством работников <i>оплачиваемый</i> труд (т.е. труд <i>по найму</i>) рассматривается как средство обеспечения материального достатка и социального статуса (три нижние ступени пирамиды потребностей Маслоу)

Приведенная таблица может быть весьма полезной для понимания того, почему «предприятие типа Z» так и не было реализовано в США. Фактически, те инновации в менеджменте, которые в синтоистской – языческой – Японии стали *естественным* продолжением религиозно-культурной жизни народа, в протестантской Америке просто не нашли для себя почвы. Новации Оучи и других иже с ним оказались семенем кукурузы, брошенным в землю Заполярья, – действительно, похожий по сути своей процесс происходил несколько раньше в нашей стране, где Хрущев, оглядываясь на опыт американских фермеров, пытался взрастить кукурузу на землях центральной и северной России. Обе эти попытки – Хрущева и Оучи – были очень схожи в своей изначально неправильной посылке: *нельзя* взять внешнюю, формальную сторону какого бы то ни было явления и бездумно перенести ее на совершенно иную почву.

Фактически, сторонникам «японизации» следовало *сначала* обратить западный мир в язычество, а уже *потом* пытаться применить в американском менеджменте японские формальные схемы...

Языческий менеджмент?

Итак, мы, как кажется, смогли выделить то зерно, из которого «проросло» японское экономическое чудо, тот новый тип «энергии управления», который так и не сумели нащупать западные теоретики менеджмента за тридцать лет исследований. Это – построение системы управления на основе национальной Традиции, которая при этом с одной стороны выступает в качестве своего рода «генератора» концепций управления, а с другой – сама является той силой, которая поддерживает существование и функционирование управленческих схем, обеспечивая адекватное их восприятие персоналом.

В чем причины того, что система менеджмента, построенная таким образом, оказывается настолько эффективной? Уже сейчас, когда исследования взаимосвязей принципов управления, берущих начало в традиционной культуре, и современного производственного менеджмента только еще начинаются, можно выделить как минимум несколько важнейших факторов эффективности данного подхода.

Прежде всего, благодаря работам выдающихся психоаналитиков и этнопсихологов XX века – таких, как Карл Густав Юнг и Мирча Элиаде, – мы знаем сейчас, что сакральная Традиция любого народа не есть простой набор верований и мифологических сказаний, но – сложная внутренне цельная система, основанная на архетипах человеческого бессознательного¹⁸. Пройдя путь развития, длина которого, фактически, равна времени существования человечества, Традиция вычленила эти архетипы, оформила их в определенные принципы и стала наиболее мощной из

¹⁸ См., напр.: M.Eliade. *Le Sacré et le Profane*. P., 1965. C.G.Jung & C.Kerényi. *Essays on a Science of Mythology*. N.Y., 1949.

известных нам систем коммуникации, ибо не только использует сознательные элементы, но и захватывает бессознательное человека. Словами Юнга, «Тот, кто говорит архетипами, глаголет как бы тысячей голосов [...], он подымает изображаемое им из мира единократного и преходящего в сферу вечного; притом и свою личную судьбу он возвышает до всечеловеческой судьбы»...

При этом необходимо отметить, что традиционная культура, как часто отмечают этнопсихологи, является именно цельной и внутренне безупречно логичной системой. Именно благодаря обращению к архетипам бессознательного, Традиция предоставляет менеджеру возможность апеллировать не к разрозненным факторам человеческого бытия, но к их истокам. Фактически, это именно тот *интегральный* подход к управлению, о неизбежной необходимости появления которого мы говорили во введении к этой работе. Действительно, построив систему менеджмента на базе традиционной культуры, мы снимаем необходимость бесконечного (и бессмысленного за счет этой бесконечности!) анализа огромного количества разнородных факторов и тенденций, ставя на место этого анализа использование конечного числа архетипических принципов, апеллирующих не к поверхностным проявлениям человека, но к его глубинному качеству. Да, нередко эти принципы будут выглядеть иррациональными (как многим представляется иррациональным японский менеджмент), зато – будут действенным инструментом человеко-ориентированного управления и повышения эффективности производства.

На первый взгляд это может показаться слишком общим, далеким от реальной работы менеджера. На самом же деле это далеко не так, и приятие традиционной культуры дает менеджеру совершенно конкретные, «прикладные» поведенческие и управленческие «директивы» – однако, не на уровне схем и искусственных конструкций, а на уровне более глубоком, который можно условно назвать «интуитивным». Приведем простой пример.

Сейчас уже достаточно хорошо известно, что деятельность менеджера во многом парадоксальна¹⁹. Это проявляется и на операционном, и на более высоких уровнях управления. Так, например, ошибки стратегического планирования могут привести компанию к кризису, но именно кризис нередко дает организации толчок для стремительного рывка вперед. Напротив, долгое благополучие нередко становится причиной застоя. Значит ли это, что совершать ошибки полезно, а хорошо работать, добиваясь благополучия компании, – пагубно?

И нет, и да. Необходимое для успешного управления разрешение таких парадоксов, невозможное логически, возможно путем приятия менеджером парадокса как данности, что великолепно показал Р.Фарсон в своем «Менеджменте абсурда»²⁰. Это непросто для человека современной западной культуры, но абсолютно естественно в рамках культуры традиционной, во многом построенной на парадоксах. Фактически, сакральная Традиция воспринимает истинный *Путь* человека (японск. *До*) как дорогу через парадокс, поиск цветка папоротника или переход к замку Грааля по мосту шириной в лезвие меча...

Вообще, говоря о приложении архетипических концепций Традиции к корпоративному управлению, максимальное значение следует, вероятно, уделять таким важнейшим сакральным понятиям, как *Дом* и личное *Знание*.

О значении понятия *Дома* (клана) в традиционной культуре и его реализации в новом менеджменте уже достаточно говорилось выше на примере японских корпораций. Второе – *Знание* – образует с *Домом* диалектическую пару, дополняя *групповое личным*.

¹⁹ См., напр., работы выдающихся американских социопсихологов К.Роджерса и Р.Фарсона.

²⁰ R.Farson. *The Management of the Absurd*. Simon & Schuster, 1996.

Речь идет о личной способности к свершению, которая в работах по традиционной культуре часто называется *личной Силой*, а в работах по новому менеджменту – *личным Знанием* (не столько в значении англ. **knowledge**, сколько – в значении **insight**, т.е. «осознание», «видение»). В традиционной культуре количество этого Знания-Силы является основной личностной характеристикой человека, хотя и рассматривается как достояние клана или рода. Совокупное Знание-Сила, которым владеет клан, определяет, в конечном итоге, его благополучие, поэтому традиционное общество за тысячелетия своего существования выработало мощнейшие методики передачи Знания от одного своего члена к другому – как в вертикальном направлении (от старших к младшим), так и в горизонтальном. Методики эти имеют и обрядовый характер (например, возрастные или профессиональные посвящения), и социальный.

Символично, что то пост-информационное общество, в котором мы сегодня живем и работаем, многие исследователи природы власти и управления называют «Обществом, основанном на Знании» (англ. Knowledge-Based Society или Insight-Based Society)²¹. В отношении бизнеса этот многозначный термин отмечает, прежде всего, тот инструмент конкурентной борьбы, который вышел сейчас на первый план, давно потеснив аналогичный инструмент прошлой «эпохи» – информацию (ибо информация добывается при помощи Знания, а вот наоборот...).

Весомым показателем понимания крупным бизнесом значения личного Знания являются те деньги, которые сейчас вкладываются компаниями в обучение своих сотрудников: только на проведение краткосрочных бизнес-тренингов в мире ежегодно расходуется около 100 млрд. долларов США. Однако очевидно, что бизнес-обучение может дать лишь часть необходимого Знания, остальное же неизбежно должно быть обретено сотрудниками внутри компании. И чем больше Знания-Силы требуется *каждому* из сотрудников для того, чтобы компания оставалась конкурентоспособной, тем более серьезную проблему представляет собой формирование и циркуляция Знания внутри организации.

Как только крупный западный бизнес осознал существование этой проблемы и ее значение, старую концепцию «организации типа Z» потеснила на пьедестале недостижимых идеалов концепция «обучающейся организации» (англ. Learning Organization). Они во многом родственны – и некоторыми подходами, и, отчасти, происхождением от идеализируемого «японского стиля менеджмента»²², и – тем, что очень непросто найти менеджера, который с чистым сердцем мог бы сказать, что воплотил эту концепцию в жизнь...

...Японские исследователи И.Нонака и Х.Такеуши, много работавшие над этой проблемой, так обозначили ее суть и путь ее решения²³: «Необходимо избавиться от устаревшего убеждения в том, что знание можно приобрести, обучаясь или штудировав руководства, книги или лекции. Напротив, необходимо обратить особое внимание на менее формальную и систематическую сторону знаний, концентрируясь на субъективном восприятии, интуиции и предчувствиях, которые могут быть получены с помощью метафор, картин, переживаний»...

Надо ли добавлять, что обозначенный Нонака и Такеуши путь – это путь традиционной культуры, обладающей не только названными инструментами и подходами, но и отработанной методологией формирования Знания-Силы и работы с ним внутри Дома?

²¹ См., напр., работы известного канадского специалиста Генри Минцберга.

²² В случае «обучающейся организации» – через подход Total Quality Management, имеющий с этой концепцией много общего.

²³ I.Nonaka & H.Takeuchi. *The Knowledge Creating Company*. NY, 1995.

Два тезиса к вопросу «Как?»

Мы начали анализ новой парадигмы управления с рассмотрения японского менеджмента отнюдь не потому, что именно в нем видим некую «панацею» (подобно многим западным авторам 70-х – 80-х годов прошлого столетия), но лишь потому, что он является – на настоящий момент – наиболее полным и логичным воплощением этой парадигмы. Однако частные сдвиги в сторону «нового менеджмента» заметны повсюду; они проявляются в развитии таких концепций, как организационное обучение, тотальный контроль качества, командный подход в производстве и в управлении проектами и т.д. Другое дело, что каждая из этих концепций затрагивает лишь один небольшой аспект новой парадигмы и остается поверхностной по отношению к реальной сущности необходимых изменений. Вероятно, именно в этом заключается причина тех трудностей, которые возникают практически в любой компании при попытке внедрения этих подходов.

А трудности эти действительно огромны. Пожалуй, самым показательным примером может послужить судьба методологии тотального управления качеством (англ. Total Quality Management), разработанной и предложенной У.Э.Демингом в США еще в самом начале 1960-х годов.

Деминг – вместе с рядом других консультантов в области менеджмента – был приглашен в Японию в период реструктуризации японской экономики после II Мировой Войны. Основной его задачей было повышение качества продукции японских заводов, которое находилось тогда на критически низком уровне. Деминг проработал в Японии около десяти лет; именно ему, к слову, принадлежала идея знаменитых «кружков качества». Вернувшись в Америку, Деминг предложил созданную им (не забудем и Джурана) как слияние американских подходов и японской специфики методологию Total Quality Management у себя на родине и... столкнулся с печально известным тезисом, против которого много позднее восстали создатели подхода Continuous Process Improvement – «зачем что-то менять, если процесс идет хорошо?»

Зачем нужно что-то менять, даже если и так все неплохо, американцы, как уже говорилось, поняли в конце 1960-х – начале 1970-х годов, когда на ряде важнейших рынков их потеснили японцы. Именно тогда начались масштабные, финансируемые американскими корпорациями, исследования «японского чуда»; о Деминге же вспомнили, когда «модель Z» Оучи уже набирала силу, а самому создателю TQM было уже под семьдесят. И все-таки даже к концу 1980-х TQM еще оставался непонятен для американской промышленности, а внедрение его в отдельных корпорациях началось только в последнем десятилетии прошедшего века. Да и то, дал ли TQM в США столь же значимый результат, что и в Японии?..

...Учиться на чужих ошибках – отнюдь не достаточное, но необходимое условие успеха. Так или иначе, мы говорим о приложении новой парадигмы менеджмента в России – уже хотя бы в силу того, что мы работаем в этой стране и, более того, в силу того, что мы ее любим. Но прежде, чем говорить о «конструктиве», мы должны проанализировать ошибки своих конкурентов, понять, почему с таким «скрипом» новый подход к управлению внедряется в США.

В свете того, что уже было сказано, сделать это несложно: осталось просто подвести итоги. Итак:

1. Электромотор не работает без электричества (из сказанного выше).

Каждая парадигма управления – языческая, феодальная, буржуазная, социалистическая и т.д. – опирается на свою культуру, на свою систему ценностей.

Успешный управленец эпохи тейлоризма (начало XX века) безусловно проиграл бы сейчас, в эпоху *e*-бизнеса; современный бизнесмен «в стиле фанк» остался бы не у дел в эпоху Генри Форда. *Новая* парадигма требует *новой* культуры, и эта новая культура менеджмента есть возвращение – на *новом* витке спирали – к культуре Традиции, со всем ее притягом абсурда и неопределенности.

Не будет *новой* культуры – не будет *нового* менеджмента.

2. Нельзя получить много маленьких слоников, разрезая одного слона на части (из «Принципов Сенге»²⁴).

Никакая из упомянутых выше концепций, в той или иной степени отражающих менеджмент завтрашнего дня («Организация Z», TQM, Learning Organization etc.) не может быть реализована сама по себе, как не может быть построен коммунизм «в одной отдельно взятой стране». Целое в данном случае не равно простой механической сумме своих аспектов. Так, например, невозможны *отдельно* патернализм и *отдельно* корпоративное управление Знанием.

Возможно либо перешагнуть грань – и ввергнуть свою компанию в хаос революции в менеджменте, либо – остановиться перед гранью, и дать компании умереть спокойно и с достоинством...

²⁴ P.M.Senge. *The Fifth Discipline*. NY., 1994.