

Глава 13. Механизмы реализации метода потенцирования

1. Возможности реализации метода потенцирования в рамках действующей организационной структуры фирм

Реализация метода потенцирования может быть осуществлена при нынешней организационной структуре фирм как в рамках вертикальных, так и горизонтальных механизмов.

Реализация метода потенцирования в рамках вертикальных механизмов. Наиболее просто метод потенцирования в рамках вертикальных механизмов реализуется в фирмах, которыми владеет один человек или семья: этот метод может также довольно легко реализовываться в кампаниях с антрепренером, которому учредители доверяют ведение дел. В этих условиях субъективность лидера, которая диктуется метода потенцирования, может быть в достаточной мере реализована.

Значительно сложнее дело обстоит с реализацией метода потенцирования в крупных корпорациях, собственность которых принадлежит многим акционерам. Здесь от лидеров по преимуществу требуются объективизированные решения. Поэтому если они и применяют метод потенцирования, то часто с помощью всевозможных ухищрений, создающих видимость объективистских решений, т.е. прикрытых всякого рода объективистскими разработками.

Непосредственно и открыто метод потенцирования в крупных корпорациях применяется, как правило, в ограниченном виде. В этой связи представляют интерес соответствующие замечания Джона Гэлбрейта (John Galbraith). В свете своей теории технотехники корпораций Гэлбрейт принимает как ведущую основную конструкцию Баумоля о соотношении продаж и прибыли при принятии решений и дополняет ее некоторыми другими показателями.

Гэлбрейт установил грубые, я бы рискнул сказать ординалистские, приоритеты на многообразные цели,

преследуемые корпорацией. Он вводит соответственно понятия первичных и вторичных целей, а также дополнительных целей. Если, в моих терминах, первичные и вторичные цели являются материальными параметрами, то дополнительные цели могут быть как материальными параметрами, так и параметрами отношений. Техноструктура, принимая централизованные решения, формализованно и неформализованно учитывает эти приоритеты.

Вот что писал по этому поводу Гэлбрейт:

«Гарантированный уровень прибыли и максимальный темп роста, согласующийся с задачей обеспечения средств, необходимых для капиталовложений, — таковы первичные цели техноструктуры. Совершенствование техники, рост дивидендов вторичны в том смысле, что они не должны противоречить двум упомянутым выше целям. После достижения этих целей появляется возможность для решения ряда других, менее значительных задач. И опять это при условии, что они не противоречат двум первичным целям. В известном смысле эти цели не менее разумны или законны. Но поскольку дополнительные цели иногда ставят под угрозу получение максимальной прибыли и не всегда способствуют росту фирмы, их роль очень ограничена.

Создание лучшего общества, улучшение образования, лучшее понимание системы свободного предпринимательства, эффективная борьба с болезнями сердца, эмфиземой, алкоголизмом, твердым шанкром или другими вредными болезнями, участие в той или иной политической партии, возрождение систематического соблюдения религиозных обрядов — все это примеры таких дополнительных целей. Некоторые из них могут также способствовать достижению первичных и вторичных целей, они позволяют внушать общественности должное представление о корпорации, а это облегчает наем и содействует повышению морального состояния рабочих, позволяет избегать нежелательных налогов и создавать хорошую репутацию продукции среди

населения. Но это вовсе не обязательно для того, чтобы деятельность техноструктуры считалась оправданной. Достаточно того, что техноструктура служит целям, которая она (и общество) считает благими, и что ее деятельность не противоречит более высоким целям.

Почти все экономисты, да и многие другие, отвергают такие цели, считая их ненужным украшением витрин. Это ошибочная позиция. Поскольку явно признана их подчиненная роль, а также учитывая ограничения, налагаемые затратами, вполне можно считать, что они выражают цели отдельных членов техноструктуры, а все вместе – цели развитой корпорации. То, что было названо «общественной корпорацией», служит логическим проявлением развитой корпорации и мотивов ее членов.»¹

Горизонтальное интегрирование отдельных показателей деятельности фирмы. В рамках существующего механизма функционирования фирмы при наличии иерархии с лидером во главе метод потенцирования может реализоваться горизонтальным образом через различные подразделения фирмы. Естественно, что для этого должны выполняться соответствующие условия. Прежде всего данные подразделения должны иметь свои собственные интересы, которые выражаются в отдельных материальных параметрах или параметрах отношений. Вместе с тем эти подразделения должны обладать силой, достаточной, чтобы навязать свои интересы корпорации в целом, т.е. преодолеть силу руководства корпорации, сделав руководство марионеткой в руках руководителей этих подразделений.

Поясню сказанное несколько подробнее. Ставя вопрос о недостаточности прибыли для оценки деятельности фирмы, У.Баумоль вообще скептически относится к возможности нахождения для крупных фирм единственного критерия оценки их деятельности в длительной перспективе. Это он объясняет тем, что в этих фирмах имеется

¹ Galbraith, J. *The New Industrial State*, Boston: Houghton Mifflin, 1976, стр.222–223.

«много центров власти с различной мощностью и там цели никогда (за некоторыми исключениями) не формулируются и не обсуждаются эксплицитно.»²

Такого рода взгляд был для Баумоля лишь дополнительным соображением к основной его идее, основанной на нахождении единого интегрирующего критерия. Между тем для некоторых других исследователей этот взгляд является основой их концепции поведения фирмы. По их мнению показатели, характеризующие деятельность фирмы, не формируются сверху, а складываются спонтанно через «силовую борьбу» работников различных отделов фирмы. При этом множество данных показателей может соответствовать методу потенцирования, т.е. наряду с прибылью включать и параметры отношений. На самом деле здесь возникает особая ситуация с использованием метода потенцирования, поскольку возникающие как независимые переменные материальные параметры и параметры отношений являются следствием спонтанности действий участников. Скорее всего в этой ситуации метод потенцирования следовало бы назвать квазипотенцированием, так как он является как бы отклонением от непосредственного стремления фирмы к прибыли в силу трудностей координации деятельности отдельных ее подразделений, а не органической необходимости, вытекающей из природы процесса ее функционирования в условиях индетерминизма. Однако я все же решил поместить изложение этой версии метода потенцирования в данном месте книги, так как мне хотелось акцентировать внимание на том, что вертикальный механизм иерархически построенной системы управления фирмой может вырождаться в горизонтальный механизм, стихийно реализующий метод потенцирования.

В связи со сказанным прежде всего заслуживает интерес взгляды Джеймса Марча (James March), Ричарда Сайерта (Richard Cyert), Херберта Саймона (Herbert

²Baumol, W., Business Behavior, Value and Growth. New York: Harcourt, Brace & World, 1967, стр. 52.

Simon) - экономистов школы бизнеса Карнеги-Мелон университета, в особенности выраженные в работе Cyert,R.&March,J. A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1963, на которую я буду ниже ссылаться.

Эти экономисты попытались соединить теорию организации фирмы с теорией поведения фирмы. (стр.+5). Согласно их взглядам, организация фирмы может быть рассмотрена как коалиция различных интересов, представленных как менеджерами, рабочими, держателями акций, потребителями и т.п., так и их подгруппами, к примеру, работниками тех или иных отделов фирмы. Эти интересы выражаются в различного рода целях, достижение которых преследуют соответствующие члены коалиции.

К числу ведущих авторы относят пять типов целей фирмы: 1)определенные требования к производству продукции, 2)запасы, 3)продажи, 4)доля на рынке, 5)прибыль. (стр.41-43). Они замечают, что в некоторых организациях могут быть и другие цели как то правительственные заказы, престиж или традиция. (стр.40). Однако последние обычно не играют существенной роли. Рассмотрение значительного числа других целей нецелесообразно, так как за пределами пяти ведущих целей их значение быстро приближается к точке падающей полезности. (стр.43).

Рассмотрим эти цели несколько подробнее. Можно прежде всего заметить, что три из этих целей соответственно относящиеся к производству, продажам и запасам, представляют собой отдельные составляющие вектора затрат-выпуска в физическом или денежном выражении, на основе которого непосредственно должна была бы формироваться прибыль, т.е. являются материальными (сущностными) параметрами. Вместе с тем прибыль рассматривается авторами и как самостоятельная цель наряду с четырьмя другими целями. Особое место занимает такая цель как доля фирмы на рынке. Это уже параметр отношений, который непосредственно не входит в вектор затрат-выпуска, состоящий из материальных, энергетических и информационных продуктов и ресурсов.

Замечу также, что одна из указанных выше целей, касающаяся производства, представлена несколько

сложнее чем нежели просто материальный параметр. Дело в том, что авторы считают, что производство как цель является фактически совокупностью целей. Они различают в этой совокупности две компоненты, две цели.

«Первая- эта цель сглаживания: мы не хотим, чтобы варьирование производства превышало определенную величину от одного периода времени до другого. Вторая цель – это уровень производства: мы хотим уравнять или превысить определенный производственный уровень. Эти две компоненты могут быть суммированы в терминах определения области возможного производства.» (стр.41).

Если взять первую компоненту, то это фактически параметр отношений- *гладкость*. Данное обстоятельство позволяет мне считать, что к числу параметров отношений авторы относят не только долю фирмы на рынке, но и гладкость производства.

Вторая компонента касается уровня производства как такового, который должен быть равен или превосходить определенную величину. (В равной мере это относится и к установлению объема продаж).

В этом требовании к производству продукции явным образом видны дополнительные ограничения, которые устанавливаются работниками фирмы, поскольку следование ценам при выборе объема выпускаемой продукции по тем или иным причинам может увести фирму от равновесного состояния. Данные рассуждения, в частности, весьма близки к рассмотренным выше ситуациям, порождающим квазипотенцирование, в которых для ускорения скорости сходимости итеративного процесса прибыль дополняется установлением дополнительных ограничений на отдельные ее составляющие или отдельные составляющие прибыли устанавливаются изолированно.

Аналогичное явление имеет место при установлении размера запасов. Поскольку на определение величины запасов влияют различные факторы, которые трудно количественно определить (как то полнота и удобство в обеспечении запасными материалами), то

устанавливается абсолютный предел запасов или диапазон их возможных значений.

Что касается в этой ситуации прибыли, то ее величина также может устанавливаться на желательном уровне, т.е. достаточно независимо от значений других целей.

За каждой из отмеченных выше пяти целей стоят интересы соответствующих членов коалиции, в т.ч. отделов фирмы. Так, очевидно, что цель, связанная с производством продукции, прежде всего задевает интересы производственной части фирмы. Отдел запасов, коммивояжеры и потребители оказывают существенное влияние на установление размера запасов. Отдел сбыта заинтересован в увеличении веса фирмы на рынке, а финансовый отдела – прибыли.

В столкновении интересов различных членов коалиции находится то или иное соотношение между множеством различных целей фирмы.

Интересно отметить, что Сайерт и Марч четко осознают, что такого рода процесс неизбежно ведет к противоречивости принятых решений.

«Поскольку существование нерешенных конфликтов явный признак организаций, то чрезвычайно трудно сконструировать разумную положительную теорию организационного принятия решений, если мы настаиваем на внутренней непротиворечивости целей. Как результат этого, современные теории целей организации описывают отдельные ее цели как результат процесса непрерывной торговли-обучения. Такой процесс не должен с неизбежностью обеспечить непротиворечивость целей». (стр.28).

Каким же образом организации выживают при наличии в них нерациональных целей? Дело в том, отмечают авторы, что организации:

«редко видят конфликтующие цели одновременно. Например, рассмотрим случай типичной пары организационных требований в хозяйственных организациях, требований 1) к особой спецификации качества данного продукта и

времени, необходимого для удовлетворения соответствующих требований данного потребителя, требований, идущих в основном от отдела сбыта и потребителей; 2) к стандартизации продукта и времени удовлетворения требований потребителя, согласованному со сглаженным производством- требований, в основном идущих от производственного отдела и анализа издержек. В большой мере эти требования являются логически несообразными) одно из одних удовлетворяется за счет другого. Они не могут быть оба удовлетворены одновременно. Тем не менее, поскольку вероятность низка, что оба эти требования появятся одновременно, организация может оставаться жизнеспособной путем последовательного удовлетворения этих требований.» (стр.35).

Таким образом, заключают авторы

«в силу формы целей и методов, с помощью которых они устанавливаются, конфликты внутри организации никогда не будут разрешены. Скорее децентрализация в принятии решений (и внимание к целям), последовательное достижение целей и организационные корректировки позволяют фирме принимать решения с противоречивыми целями при многих (и возможно даже большинстве) условий.» (стр.43).

2. Многомерная политическая структура фирмы

Из сказанного выше становится очевидным, что последовательное внедрение метода потенцирования плохо согласуется с нынешней структурой фирм. Не отрицая возможности использования этого метода в фирмах с сильным вертикальным управлением, где имеются для этого соответствующие условия, и понимая влияние частных интересов отдельных подразделений на отклонение от вертикальной реализации этого метода, я все же думаю, что может быть предложена такого рода организация крупных фирм, особенно корпоративного типа, в которых могут быть созданы условия для эффективной реализации метода потенцирования.

Насколько мне известно попытки решения проблемы об изменении структуры американских фирм и выбора соответствующего типа руководителей вертятся преимущественно вокруг модификации ее «феодалной структуры». (Пояснение данного определения я дам несколько ниже). Эта модификация идет либо в сторону формирования «сильной королевской власти во главе с просвещенным монархом» или «создания системы независимых рыцарей, владеющих своими наделами». Применительно к типам руководителей фирм это соответственно выражается в попытках найти сильных высококвалифицированных менеджеров, которые совмещают в себе функции председателя совета директоров, президента и «главного исполнителя» (CEO - chief executive officer - «премьер министра»), либо возвращения к благословенному времени, когда антрепренеры, владея своим капиталом, могли свободно осуществлять свои новые новые идеи.

Мне неизвестны попытки постановки вопросов о создании внутри фирм развитой политической системы (по отношению к ней существующие ныне структуры являются частными случаями) и нахождения, наряду с известными, новых типов руководителей, которые могли реализовать многообразие методов управления и затем их интегрировать. Предложения по совершенствованию системы управления корпораций, которых я ниже коснусь, если они даже связаны с резкими и глубокими изменениями, носят по преимуществу изолированный характер, не охватывают достаточно широкого круга проблем в данной области.³

В качестве страны, применительно к которой я хотел бы разъяснить свою точку зрения о возможной реорганизации фирм в указанном выше направлении, я выбрал США, где конфликт между политической

³Весьма тонкий анализ состояния исследований в области стратегического планирования, проведенный Э.Боуманом (E.Bowman) в его работе Strategy Changes, A working paper of the Reginald H.Jones Center, Wharton School, University of Pennsylvania, 1988, показывает, что в этой области, которая ближе всего примыкает к кругу рассматриваемых мной проблем, прежде всего недостаточно развиты исследования по таким взаимосвязанным вопросам как «связи сегодня и завтра», роли «индивидуума, принимающего решения» и «создания «дюжей организации, сохраняющей ядро квалифицированных работников.»

системой в стране и политическими системами в корпорациях наиболее очевиден.

Мне представляется, что одна из решающих причин переживаемых трудностей в повышении конкурентоспособности американских фирм на мировых рынках заключается в конфликте между политической системой в США, основанной преимущественно на индетерминистских представлениях, и политической системе в фирмах, основанной преимущественно на детерминистских представлениях. Если политическая система Америки – это многомерное общество, именуемое демократией, то в американских фирмах нет развитой политической структуры) политическая система в фирме – это тот или иной вариант авторитарного режима, наиболее характерного для феодальной системы.

Читатель может резонно возразить по поводу такого сопоставления между политической организацией большой системы, которой представляется общество в целом, и политической структурой намного меньшей по размеру системе, которой может быть корпорация. Такого рода возражение будет более чем оправданным, если его отнести к предельной ситуации, т.е. сравнивать общество с фирмой, состоящей из одного работника. Между тем по мере роста и развития организация фирмы становится все более сложной, проходя при этом различные фазы. Наконец фирма может достигнуть фазы, когда свойства системы в целом уже могут начать непосредственно отражаться в ее внутренней структуре. Мне представляется, что уравнивание структур большой корпорации и развитого общества целесообразно в данном контексте хотя бы уже потому, что сложность механизма принятия решений в большой корпорации может быть сравнимо с тем, что делается в маленькой стране. После такой преамбулы я хотел бы несколько подробнее рассмотреть мой тезис о несообразности существующих политических систем фирм и развитых обществ.

Пользуясь языком политических систем, под феодальной структурой я, грубо говоря, понимаю структуру, построенную по принципу иерархии во главе с возвышающимся над всеми лидером, если он даже частично ограничен другими участниками системы. Власть в такой структуре «спрессована» в одном

институте – в пределе это теократия. В феодальной структуре нет плюралистических институтов, разделения властей, достаточной открытости) что касается подчиненных, то они во многом привязаны к системе (если не правовыми институтами, то экономически) и должны быть лояльны к лидеру, который их назначил прямо или через назначенных им лиц. Разумеется, феодальные структуры были весьма разными, с различной мерой концентрации королевской власти (является ли вассал моего вассала моим вассалом), различной мерой ограниченности короля (является ли король первым среди равных или единолично господствует вплоть до того, что становится тираном), различной мерой зависимости социального статуса подчиненного от лидера (аристократия, и в особенности потомственная, имела известную независимость благодаря тому, что ее социальный статус определялся во многом не данным лидером и независимо от должности, на которую лидер назначал аристократа).

Можно полагать, что повышение турбулентности среды, с которой довольно неплохо справляется политическая система Америки, оказалось недостаточно совместимым с *феодальной* организацией политической системы внутри фирмы.

Чтобы лучше понять смысл моего замечания о феодальной структуре американской фирмы, я хотел бы вкратце напомнить читателю, что феодальным системам могут противопоставляться другая крайняя политическая система, в которой народ полностью участвует в принятии всех решений. Это структура т.н. демократического общества является *многомерным образованием*. Такое напоминание возможно уместно, так как при характеристике демократического общества акцентируется внимание на какой-либо одной стороне системы и как правило на том, что либо власть должна быть ограничена, либо (и в это в особенности), что весь народ должен участвовать в механизме принятия решений.

Современные представления об участии народа в управлении основываются на развитом понимании процесса управления. Они далеко отстоят от лозунгов, представляющих упрощенные популистские требования об управлении фирмой самими рабочими. Современные

представления об участии работников в управлении фирмой связываются с т.н. «демократия соучастия» вместо представительной демократии. При этом соучастии учитываются реальные возможности различных групп работников участвовать в управлении фирмой с тем, чтобы уйти от охлократии либо формального самоуправления фирмы ее работниками. В этом отношении представляет значительный интерес сконструированная Расселом Аккоффым схема *лорархической* организации корпорации.⁴ Согласно этой концепции работники в соответствии со своей компетентностью участвуют в механизме принятия решений на том или ином уровне иерархии управления. В отличие от иерархической в «лорархической» системе решающая роль принадлежит нижнему уровню управления корпорацией. Естественно, что поскольку остаются и верхние уровни управления корпорацией и процесс выработки решений носит итеративный характер, то профессиональное видение целостного развития корпорации будет обеспечено.

И все же мне кажется, что методы участия работников в управлении фирмой при всей их важности являются лишь одним из аспектов рассматриваемой проблемы. Имеется множество других аспектов и, по-видимому, не менее важных.

Конечно, введение такого рода многоаспектного подхода значительно усложняет задачу конструирования системы управления фирмой, так как нужно интегрировать все эти аспекты, которые в различных ситуациях могут иметь различные веса. Я не могу удержаться от соблазна еще раз напомнить читателю, что весьма соблазнительно при характеристике системы (и особенно сложной) найти одну независимую переменную, объявить ее доминантой и через нее выразить в качестве зависимых переменных все остальные аспекты системы. Такого рода подход избавляет от необходимости решать

⁴ Аккофф, Р., «Планирование будущего корпорации». Москва: Прогресс, 1985.

Сам термин *лорархический* придуман Аккоффом. Со свойственным ему остроумием он подметил, что в английской транскрипции слова иерархия рхукфскри первые две буквы аналогичны началу английского слова high - высокий. По аналогии термин *лоиерархия* - lowerarchy - заимствует начальные три буквы из английского слова low- низкий.

такую сложнейшую проблему как нахождение весов для различных независимых переменных. Можно поэтому полагать не случайным такое стремление к одностороннему подходу к определению т.н. демократического общества, т.е. схватить лишь один аспект – одну переменную.

Мне представляется, что т.н. демократическое общество есть многомерное нелинейное образование и тем самым мера демократического развития общества есть функция от многих переменных, принимающих различные значения. Чтобы резче оттенить такое представление о демократическом обществе я предпочитаю называть его *многомерным* обществом (в отличии от недемократического общества, которое в пределе является *одномерным*).

Итак, чем же характеризуется многомерное общество?

Применительно к политической системе можно различать по крайней мере такие размерности как плюрализм (в отличии от релятивизма), собственно демократия (в отличии от оклократии, т.е. власти толпы), разделение властей, открытость и др.

Рассмотрим каждую из этих размерностей несколько подробнее.

Формирование *плюралистической* размерности включает в себя в общем случае: 1) создание независимыми участниками *многообразия* недифференцированных по ценности суждений (в формировании этого непрерывно расширяющегося многообразия основа основ); 2) *отбор* из них для интегрирования системы в данный период того или иного суждения (или их комбинации) в соответствии с принятой процедурой назначения приоритетов; 3) *наблюдение* за реализацией отобранного; 4) *смена* отобранного при изменившейся ситуации или непригодности.⁵

Что же касается собственно *демократической* размерности, то она включает *количество* участников системы, их *компетентность* и *ответственность* (возможности и желания людей брать на себя ответственность за свои действия, а не стремиться

⁵ Katsenelinboigen, A., "The Paradigm of a Manifold and Singular Variety as Applied to Social and Biological Systems", Selected Topics in Indeterministic Systems. Salinas: Intersystems Publ., 1989, стр.25–46.

рассчитывать на то, что кто-то даст и быть готовым служить дающему: а иначе как он может давать). На этой основе идет отбор участников для различных институтов, составляющих механизм принятия решений.

Разделение властей в многомерном обществе *многоакурсно*. Оно предполагает выделение достаточно *равноправных* властей как по различным областям деятельности и прежде всего отделение идеологии (религии), так и по территориальному (центральная власть- регионы) и функциональному признакам. Применительно к системе в целом последний признак выразится в разделении властей, олицетворяющих единство, *целостность* страны и ее традиции (к примеру, конституционный монарх англо-скандинавского типа) и выполняющих отдельные функции. Среди последних выделяются: издающие *законы*, являющиеся основными, длительными для страны (к примеру, конституция), и в их рамках более конкретные законы, могущие сравнительно чаще пересматриваться (парламентские законы) - *законодательная власть* (исполняющих эти законы применительно к текущей ситуации - *исполнительная власть*) и в следящих за *соблюдением* принятых законов и законов по изменению законов - *судебная власть*.

Наконец, *открытость* относится к возможности иммиграции и туризма в страну, проникновения новых идей и импорта товаров, равно как и возможности эмиграции и туризма из страны, передачи идей другим странам и экспорта товаров.

Можно полагать, что сердцевиной многомерного общества является плюралистический механизм, а в нем в свою очередь многообразие программ. Сказанное не отрицает независимости других размерностей, а лишь подчеркивает особую важность плюралистической размерности. Именно в плюралистическом механизме заложена возможность создавать неравновесные состояния за счет формирования многообразия и и вместе с тем гибко его интегрировать за счет формирования сингулярного разнообразия, наблюдения за его реализацией и смены. Конечно, развитие других размерностей многомерного общества позволяет более полно реализовать плюралистический

механизм и вместе с тем их развитие имеет самостоятельное значение, т.е. может усовершенствовать механизм функционирования общества при заданном уровне развития плюралистического механизма.

Приходится быть крайне осторожным с развитием многомерного общества в силу сложности установления приоритетов по изменению значений по разным размерностям. Именно по этой причине при совершенствовании политической системы расхождения между политическими деятелями часто касаются не столько идеала, по поводу которого люди, принадлежащие к определенной культуре, сравнительно меньше могут даже расходиться, сколько путей движения к нему, сколько в скоростях изменения по той или иной размерности. Радикалы в этом отношении выделяются тем, что они предлагают *одновременно* осуществлять изменения и на *высоких скоростях* по всем указанным размерностям. Во многих системах с большой вероятностью, и особенно в кризисной ситуации, при таком радикальном изменении значений по различным размерностям одни из них могут повернуть вспять развитие других и в конечном счете повернуть систему управления в сторону одномерности.⁶

Если теперь посмотреть на структуру управления современной фирмой, то все отмеченное выше многообразие аспектов механизма общественного функционирования здесь находится в зачаточном состоянии.

Фактическое управление фирмой находится в руках исполнительной власти. Вряд ли это утверждение и сопутствующие ему аспекты требуется здесь подробно подтверждать.⁷

Ниже мне хотелось бы остановиться на одном из решающих аспектов проблемы перестройки управления

⁶По-видимому, такого рода ситуация имела место в России после февральской революции, закончившейся октябрьской контрреволюцией, вернувшей Россию на путь авторитарно-имперского режима, в Германии в период Веймарской республики, закончившейся приходом Гитлера к власти. Во многом данная ситуация напоминает текущие события в СССР, где стремительно введенная М.Горбачевым гласность и допущение различного рода экстремистских групп может в период имеющего места кризиса в стране привести к самым неблагоприятным последствиям.

⁷См. об этом подробнее в Mintzberg, H., Power In and Around the Organization. Englewood, N.J.: Prentice Hall, 1983.

фирмой, связанного с формированием плюралистического механизма. Попутно с этим я коснусь и некоторых других аспектов проблемы механизма управления фирмой.

Плюралистический механизм является сердцевинной многомерной системы управления фирмой и с его помощью формируется многообразие путей ее развития. Для того, чтобы каждый из этих путей мог наилучшим образом развиваться и особенно принять законченные формы в виде стратегии действий целесообразно, чтобы каждая стратегия формировалась *независимой организацией*. Эта организация должна *сосредоточить* свои усилия на этом деле и иметь соответствующие *ресурсы*: компетентных людей, деньги и время. При этом никто со стороны ее не должен ей навязать свои предпочтения.

Кто сегодня в фирме подготавливает стратегии и кто их утверждает? Вся эта деятельность проходит через назначенных лиц, другими словами словами независимых организаций в самой фирме, которые бы направляли работу по формированию новых программ. Разработка альтернативных программ развития фирм часто ведется сторонними организациями – консультационными агентствами, так как сотрудникам фирмы, занятым повседневной деятельностью, нет возможности тратить значительное время на разработку новых стратегий развития. Само по себе такое участие консультационных групп в работе фирмы нормально, хотя возможно и недостаточно. Но для меня сейчас важно другое – эти консультационные группы приглашаются руководством фирмы и поэтому они должны удовлетворить интересы приглашающих. Неизбежно при этом возникает заметная конформность со стороны консультационных фирм, хотя конечно ее мера может серьезно варьироваться.

Более того, разработка стратегии фирмы сторонними организациями без участия самих владельцев фирмы таит в себе в последующем существенные трудности в реализации этой стратегии. Также важно для привлечения к разработке новых стратегий и самих работников фирмы, отвечающих за воплощение принятых стратегий.

Желание преодолеть указанные недостатки в разработке стратегий сторонними организациями

привело к развитию всевозможных концепций *участия* самих работников фирм (с приглашением сотрудников консультационных фирм и других заинтересованных лиц) в их разработке. В последние годы получило известное распространение так называемое «групповое планирование» – Team Planning.⁸ Цель этих групп акцентировать внимание на разработку существенно новых стратегий развития корпорации, уйти от ограниченности сроков планирования, задаваемых руководящими работниками корпорации. Эти группы включают ведущих опытных сотрудников самых различных специальностей и из различных подразделений корпорации с тем, чтобы совместно выработать реалистичные новые пути развития корпорации. Иногда это может одна группа, иногда это может быть несколько параллельных, конкурирующих групп.

Не вдавась в рассмотрение ценности работы этих групп можно сказать, что отвлечение ведущих сотрудников фирмы от текущих дел и включение их долгосрочные проекты является весьма спорным, при всей привлекательности этого мероприятия (как соединение проектантов и исполнителей в одной лице). Но для меня сейчас важна не эта сторона дела. Для меня существенно то, что эти группы являются *назначенными*, что они состоят из сотрудников, *подчиненных* единому высшему руководству. При этих условиях сотрудники группы невольно должны «оглядываться» на руководителей фирмы. Конечно, это отнюдь не означает, что все они полностью и в одинаковой мере конформны по отношению к руководству. Но мера конформности будет достаточно заметной и ею нельзя пренебречь.

Все сказанное подводит к тому, что в современных условиях в фирмах нет независимых сил по формированию стратегий развития. Поэтому вырабатывается одна программа, которая передается на рассмотрение «законодательной» власти – совету директоров и верховной власти фирмы – годовому собранию акционеров. Совет директоров,

⁸Gross, N., "Corporate Revitalization - via Team Planning", *Handbook of Business Strategy*, 1985/1986 Yearbook. Boston: WGL, 1986.

поскольку он состоит преимущественно из посторонних людей, которые лишь эпизодически интересуются делами фирмы и не имеют своего развитого аппарата служащих, не может выдвигать альтернативные программы) в лучшем случае он может лишь сделать критические замечания по предложенной программе или отвергнуть ее. Аналогичное относится и к собраниям акционеров. Они практически могут лишь критиковать и отвергать предложенную программу, но не могут внести никаких реальных альтернативных программ. Эти программы отсутствуют, так как разработка последних требует длительных коллективных усилий, недоступных разобщенным, «атомизированным» акционерам.

Таким образом, в фирме практически нет разделения властей, а совет директоров и годовое собрание акционеров лишь отдаленно напоминают реальную законодательную власть. Благодаря этому исполнительная власть может во многом манипулировать как советом директоров (вплоть до вмешательства в его формирование), так и акционерами.

В силу сказанного необходимость создания в фирме независимых институтов, которые подобно политическим партиям существуют на собственные средства участников: их никто не назначает, утверждает или приглашает. Эти «корпоративные партии» будут разрабатывать альтернативные программы развития. На основе этих программ, как чистых стратегий, должны быть выработаны *смешанные стратегии*, отражающие многообразие стратегий, представленных различными независимыми «партиями».⁹

⁹Здесь в огромной мере есть опасность создания уродов, программ-монстров, поскольку в процессе выработки смешанной стратегии нельзя просто взять то лучшее, что есть в каждой программе: оно может лучшим лишь в контексте данной программы.

В этой связи интересно вспомнить как в «Персидских письмах» (Москва, 1956) Ш.Монтескье изложил легенду о том, как древнегреческий живописец Зевксис (в пятом веке до Р.Х.) нарисовал по заказу жителей Акраганта портрет Елены Прекрасной:

«Западные поэты рассказывают, будто некий живописец, вознамерившись создать изображение богини красоты, собрал самых красивых гречанок (согласно легенде он собрал пять разных натурщиц А.К.) и от каждой взял все, что в ней было самого пленительного, а из всего создал целое, которое должно было походить на прекраснейшую из богинь. Если бы кто-нибудь

Выработка этих стратегий связана с таким аспектом системы управления как разделение властей и прежде всего выделения законодательной власти. На базе таких смешанных стратегий будет осуществляться непосредственная деятельность корпорации. Далее «партии» должны иметь институты, следящие за выполнением отобранной программы. Наконец, должны быть институты, могущие отменить выбранную программу в случае изменения ситуации или неэффективности отобранной программы. Затем мы вновь возвращаемся к многообразию имеющихся программ – чистых стратегий, выбору из них смешанной стратегии и т.п.

Кардинальный вопрос, который далее возникает применительно к механизму управления фирмой, связан с выбором *участников* плюралистического механизма. Это, естественно должны быть ответственные и компетентные люди, чьи интересы жизненно связаны с корпорацией.

Мне представляется, что когда дело касается выбора перспективных решений, такого рода людьми прежде всего могут быть акционеры. Дело в том, что акционеры прежде всего показали себя людьми, которые ответственны перед своим будущим в том смысле, что они готовы были пойти на разделение своего дохода на потребление и сбережения. Можно полагать, по крайней мере статистически, что люди, полностью потребляющие свой доход, разумеется если они находятся не на уровне голода, менее ответственные люди. Далее акционеры не просто пошли на сбережения, которые они могли положить в банк, где эти сбережения будут застрахованы, но решили хранить свои сбережения в форме вложений в определенные корпорации. Для того, чтобы решиться на такой шаг нужна компетентность и ответственность.

Быть акционером это не достаточное, а по-видимому лишь необходимое условие для принятия участия в механизме выработки стратегических решений. Дело в том, что среди акционеров также есть люди и организации (особенно пенсионные фонды), которые готовы жертвовать длительными интересами фирмы во

заклучил отсюда, что она была одновременно и блондинка и брюнетка, что глаза у нее были и черные и голубые, что она была и смиренна и горда, его бы подняли на смех.»

имя сиюминутной прибыли. Но можно полагать, что в целом «семейство» акционеров обладает способностью преодолевать «нетерпение сердца».

Опасность передачи права на участие самих работников фирмы в плюралистическом механизме, даже если они являются собственниками, т.е. купили фирму, связано со следующими обстоятельствами. Эти работники, в большей мере преследуя интересы сегодняшнего дня, могут быть недостаточно ответственными за капитальные вложения в дальнейшее развитие фирмы тот факт, что они купили фирму, нередко может быть актом отчаяния, совершенном в период острейшего кризиса для фирмы (как то ее ликвидация).

Сказанное, естественно, не отрицает участие самих работников в механизме функционирования фирмы, но в рамках принятых акционерами ограничений.

3. Типология руководителей фирмы

В настоящее время среди множества типов руководителей корпораций наиболее представительными являются менеджеры и антрепренеры.

Преимущества антрепренера как новатора общеизвестны. В пределе антрепренер может свободно провозглашать свою идею, не должен никому доказывать ее целесообразность и вместе с тем сам может воплощать ее без каких-либо ограничений внутри своей организации, отвечая за свои действия прежде всего своим личным капиталом.¹⁰

Что касается менеджера, то он является наемным работником, управляющим, который распоряжается чужим капиталом. Поэтому от него требуют доказательства целесообразности его существенных решений и дают ему относительно

10

Такое представление об антрепренере разделяется далеко не всеми. Так, для П.Дракера (Drucker, P., *Innovations and Entrepreneurship*. New York: Harper and Row, 1985), антрепренер прежде всего руководитель, который воплощает в жизнь новшества. Он может быть руководителем любого размера бизнеса. Он внедряет новое вне зависимости от того, должен или не должен он объективизировать целесообразность своего решения и ограничен или неограничен он внутренними правилами организации при воплощении своего решения.

ограниченные права в управлении корпорацией. При таком положении менеджер не может предлагать новшества, если у него нет достаточных доказательств их эффективности. Более того, менеджер не только не может предлагать рискованные операции, но ему и не дадут достаточных прав их осуществлять, если это требует больших степеней свободы в его деятельности.

Таким образом, менеджер наилучшим образом подходит для ситуаций, когда внедрение нового не требует значительного риска или когда по преимуществу нужно следить за уже воплощенным новым производством, даже если оно требует определенных улучшений. Отсюда и мечта осуществлять новаторство с помощью антрепренеров. Между тем масштабы современного производства настолько велики и требуют столь больших капиталов, что не приходится говорить о возможности повсеместного появления руководителей – антрепренеров.

Какие же типы руководителей нужны для реализации многообразных методов управления фирмой?

Я попытаюсь ответить на этот вопрос исходя прежде всего из предположения, что типов руководителей должно быть много и адекватность конкретного типа руководителя данной организации зависит от множества причин, определяемых характером выполняемой организацией работы. Более того, я буду исходить из того, что имеющееся множество таких руководителей не только должно быть сохранено, но и расширено за счет новых, пока неизвестных типов руководителей. Такая постановка задачи естественным образом подводит к выведению многообразия типов руководителей *дедуктивным* путем: в настоящее время это многообразие, как правило, рассматривается в довольно спорадическом и описательном виде.

Такого рода дедуктивный подход я хочу представить через многомерную матрицу. Подобно периодической системе химических элементов матрица позволяет увидеть как существующие типы руководителей, так и новые. Все это может позволить лучше понять каких типов руководителей недостает в фирмах при возрастающих трудностях по созданию и использованию новшеств.

Выполнение такого рода задачи в целом мне, конечно, непосильно. Я попытаюсь сделать некоторые шаги в этом направлении и рассмотрю лишь две предпосылки, которые мне кажутся весьма существенными для построения такого рода дедуктивной картины. Они соответственно касаются *обязанностей* и *прав* руководителя фирмы. Замечу сразу, что эти предпосылки ограничиваются лишь внутренними правилами функционирования фирмы, что касается внешних установлений со стороны федеральных или местных властей, то они в данной схеме не учитываются.

При анализе действий руководителя создается впечатление, что мера обязанностей руководителя противопоставляется мере его прав: чем больше у руководителя прав, тем меньше у него обязанностей; в пределе руководитель, имеющий только права, не несет никаких обязанностей. Между тем обязанности и права – это две самостоятельные независимые размерности. Они лишь на поверхности квази-противоположности, на самом деле они являются комлиментарными, взаимодополняющими друг друга размерностями.

В свою очередь по каждой из принятых двух предпосылок будет введена мера в виде *фаз*. Мне представляется, что в первом приближении достаточно ограничиться тремя различными фазами и соответствующим им операциональным методом. Выбор трех фаз, как всякое деление на три, также позволяет, с одной стороны, избежать введение меры только на основе двух крайних состояний, отделить крайние состояния от промежуточных, а с другой стороны не «погрязнуть» в трудностях континуума. Я понимаю, что такого рода деление также может оказаться недостаточным для характеристики многообразия условий функционирования организаций, но все же оно может дать некоторое разумное приближение.

Перечисленные выше и многие другие неучтенные условия разумеется существенно обедняют мой анализ. Но все же мне представляется, что предлагаемая мной схема имеет известный смысл и выводы из нее могут сохраниться при введении расширенного множества условий. Я думаю, что в данном случае выполняется требование аксиоматического метода, согласно которому при добавлении числа аксиом выводы, следующие из

принятого ограниченного числа аксиом, остаются в их рамках верными.

На выбранные мною предпосылки для построения типологии руководителей фирм, следуя методу системного подхода, можно взглянуть с *функциональной, структурной, процессуальной и генетической* точки зрения.

С *функциональной* точки зрения эти предпосылки могут быть охарактеризованы следующим образом. Первая предпосылка, касающаяся обязанностей руководителя, будет относиться к выяснению в какой мере формулировка задачи развития данной организации (системы) направлена на кардинальное изменение среды, отражает *новаторство* предлагаемых решений. Отсюда условно можно различать: 1) пионерские идеи (в смысле радикально новые), 2) существенно новые, 3) модификации известных идей.

Вторая предпосылка связана с правами руководителя и функционально направлена на определение *меры ограничения* лидера внутренними правилами. В этой связи можно различить случаи, которые тяготеют к: 1) полной неограниченности лидера внутренними правилами корпорации, 2) промежуточным состояниям, когда эти правила существуют, но они достаточно гибки, чтобы дать лидеру возможность принимать решения соответствующим методом, 3) полному ограничению принимающего решения соответствующими правилами.¹¹

Со *структурной* точки зрения первая предпосылка выразится в мере *полноты и непротиворечивости* связи данной организации с окружающей ее средой (надсистемой). Здесь можно выделить по крайней мере три типа связей: 1) отсутствие полной и непротиворечивой связи; 2) частичная неполнота и противоречивость связей; 3) полная и непротиворечивая связь. Аналогичная классификация может быть

¹¹ По-видимому, можно ассоциировать ситуации с неограниченными возможностями для руководителя, с введением правил, которые лишь запрещают и при этом число таких правил невелико; все, что не ограничено правилами руководитель может делать. Ситуации с резко ограниченными возможностями для руководителя можно ассоциировать с введением правил, которые разрешают что можно делать и число этих правил достаточно велико; все что не указано в правилах руководитель делать не может.

применена относительно второй предпосылки, касающейся внутренней структуры управления фирмой.

С процессуальной (операциональной) точки зрения первая предпосылка выразится в действиях руководителей, основанных преимущественно на: 1) *вере* 1) *эстетическом* методе; 2) *научном* методе. Вторая предпосылка выразится в наличии руководителя, который: 1) является *неограниченным монархом*; 2) ограничен *направлением* развития фирмы, 3) ограничен *планом* (программой) развития фирмы.

С *генетической* точки зрения первая из рассматриваемых предпосылок проявится в историческом развитии руководителей фирмы от антрепренеров ко всевозможного рода менеджерам, а в последующем возможно в появлении новых типов руководителей, в т.ч. навигаторов. Вторая предпосылка проявится в развитии форм внутренней структуры управления фирмы по аналогии с развитием политической структурой общества от 1) абсолютной монархии к 2) ограниченной феодальной структуре и 3) и наконец к многомерному обществу.¹²

¹²Конкретизируя генетический подход, предположим, что, по-видимому, с эволюционной точки зрения исходным, простейшим типом считается тип руководителя, решение которого принимается на веру и внутри организации его не ограничивают никакие правила. Это напоминает отношения на текстильной фабрике в 18 веке. На следующем шаге метод веры подвергался сомнению и вместе с тем усиливалась роль эстетического метода в обосновании решений. Это коррелируется с умеренным ограничением руководителей внутри организации. Такого рода подход в известной мере характерен для управления фирмой на основе партнерства. Можно полагать, что идеалом для многих ученых и практиков стала затем другая крайность: научная обоснованность решения, т.е. допущение, что принимаемые решения могут быть полностью объективизированы и внутри фирмы может быть осуществлена идеальная согласованность всевозможных действий. Такого рода подход вполне соответствует здравому смыслу, который не видит никаких оснований для того, чтобы отрицать возможность полностью обосновать предлагаемые решения и полностью упорядочить их воплощение. Отражение такого подхода мы в частности находим в марксистском представлении о будущем обществе, где вся хозяйственная жизнь будет строго расписана как на текстильной фабрике 18-го века, в возвеличении бюрократической организации, для которой характерно стремление не только к полной формализации методов воплощения идеи, но и к получению четко обоснованной формулировки задачи, подпадающей полной объективизации.

Если же проследить эволюцию наших эпистемологических воззрений, т.е. рационального понимания обоснованности решений, то, по-видимому, процесс шел в противоположном направлении. В начале эпистемология предполагала, что все наши утверждения могут быть обоснованы и их воплощение полностью упорядочено. Затем наступает более четкое понимание роли эстетического метода и умеренного ограничения творца. И

Итак, в рамках предложенной дедуктивной схемы типологии руководителей фирмы были рассмотрены две лежащие в ее основе предпосылки: мера объективности оценки предлагаемых руководителем решений и мера ограниченности руководителя внутренними правилами организации.

Полная независимость рассматриваемых двух предпосылок прежде всего применительна к ситуациям, когда руководитель организации ничем не ограничен (слабо ограничен), независимо от меры объективизации его решения. В случаях же когда руководитель ограничен сильно и умеренно внутренними правилами фирмы, то мера объективизации его решений заметно будет заметно коррелирована со структурой этих правил.

Структура каждого из этих правил можно различать прежде всего с точки зрения того, насколько они ограничивают воплощение результатов прошлого в настоящее – это названо «условиями» и насколько созданные сегодня результаты будут ограничивать деятельность руководителя завтра – это названо «результатами».

Поскольку как для характеристики условий, так и результатов я подчас пользуюсь общеупотребительными терминами в весьма специальном смысле, то мне представляется целесообразным вкратце пояснить некоторые из них. Различие между *программой* и *планом* заключается в данном случае в мере детализации: программа более детальна чем план. Под *платформой* я понимаю возможную общую

наконец становится осознанным, что при определенных условиях есть утверждения, которые надо принимать на веру, так как их нельзя ни доказать, ни опровергнуть (формально это подтверждается теоремой Гёделя) и нужно по возможности не ограничивать творца идей.

Такого рода эволюция эпистемологии применительно к обоснованию решений внутри организации от одной крайности к другой может быть частично объяснена на основе предположения, что создание новой техники является экзогенным по отношению к экономике процессом, что задача экономики была только увязать нововведения между собой и что эта увязка может быть полной и непротиворечивой. Между тем мы имеем дело с системой с эндогенно развивающейся техникой, т.е. техникой, которую мы сами создаем. Все наши оценки этих нововведений являются лишь частичными, так как мы не знаем их побочных эффектов. Здесь вступает в силу эстетический метод с его направленностью на создание предрасположенностей к развитию (см. об этом подробнее ниже). В пределе, когда ожидаемая сила побочных эффектов особенно велика, вступает вера, так как нельзя ни доказать, ни опровергнуть предполагаемую значимость этих нововведений.

направленность деятельности организации, представляющую собой чистую стратегию. Условием для ее формирования является, строго говоря, не в целом плюралистический механизм, а лишь та его часть, которая связана

Таблица 13.1. Корреляция мер и объективности принимаемых решений и мер ограничения руководителя фирмы

Объективность решения	Ограниченность руководителя		
	условиями/результатами	Умеренно	
Вера	условиями	Договор	Догматы
	результатами	Скетч	Энциклопедия
Эстетичность	условиями	Плюралистич. механизм	Свод законов
	результатами	Платформа	Смешанная стратегия
Научность	условиями	Основные правила	Руководство
	результатами	План	Программа

с формированием многообразия. Преобразование многообразия в разнообразие и есть ничто иное как использование свода законов, с помощью которого устанавливаются из множества чистых стратегий формируется *смешанная стратегия*.

С учетом всего сказанного можно предложить таблицу 13.1., характеризующую корреляцию между мерой объективизации оценки решений руководителем и структурой ограничивающих его внутрифирменных правил.

Теперь приступим к рассмотрению «конечного продукта» данной главы: матрицы типов руководителей.

Таблица 13.1. Матрица типов руководителей

Объективность решения	Ограниченность руководителя		
	Слабо	Умеренно	Сильно
Вера	11	12	13
Эстетичность	21	22	23
Научность	31	32	33

Если взять крайнее состояние (33), то ему соответствует тип руководителя, которого можно было назвать *администратором*. В привычном смысле администратор ассоциируются для нас с руководителем, решения которого поддаются полной объективизации и вместе с тем руководитель действует строго в рамках принятых в фирме правил. Если у администратора и есть степени свободы, предполагающие неполную жесткость правил организации, в рамках которых принимаются решения, равно как и неполную возможность объективизировать результаты его решений, то все эти начала являются второстепенными в его деятельности.

Другим крайним случаем является руководитель, которого можно было назвать *пионером* (11).¹³ Для этого типа руководителя характерно, что при оценке предлагаемых им решений он во многом опирается на веру в их целесообразность и внутри фирмы такой руководитель практически не ограничен никакими правилами. Эти обстоятельство крайне важны для понимания роли предпринимательства в новых пионерских областях.

Во-первых, именно в этих областях пионер выдвигает идеи, реалистичность которых весьма трудно поверить. В этом случае нужно верить заявлениям пионера. Во-вторых, пионер не может быть ограничен правилами организации, поскольку гибкость принимаемых решений в этом случае так велика, что всякого рода попытки ограничивать его наперед заданными правилами может весьма отрицательно сказаться на развитие предложенной идеи. Как правило, в таком случае пионер владеет собственным капиталом. Примером данной ситуации являются изобретатели новых изделий, как примеру, конструкторы персонального компьютера «Эппл» (Apple). Итак, если взять пионера, то он должен удовлетворять как требованиям, чтобы его решения принимались на веру и чтобы внутри организации он был слабо связан действующими правилами.

В силу всего сказанного не надо путать творческого менеджера с пионером. Творческий менеджер также вносит новые идеи, но их в достаточно сильной мере надо объективно проверять, так как менеджер не отвечает своим капиталом за результаты своих действий. Поэтому менеджер также в значительной мере скован правилами организации (правда меньше чем администратор, но больше чем пионер). Таким образом, менеджер в рамках предложенной схемы руководителей относится к типу (32).

Итак, на примере пионера и менеджера было показано, что объективизация решения руководителя сильно коррелирована с его ограничением

¹³Классический термин для такого типа руководителей – это антрепренер. Я предпочитаю термин пионер, так как нередко антрепренер ассоциируется со всякого рода инициативным лидером, включая сюда и творческих менеджеров.

всевозможными внутренними правилами организации. Однако эти два начала, определяющие тип руководителя, являются в достаточной мере независимыми.

Мы знаем из истории церковных организаций ситуации, когда решения лидера принимаются на веру, а внутри организации он сильно связан правилами. В частности, это относится к Папе Римскому как главе католической церкви.¹⁴ Это и есть тип руководителя, который в приведенной выше матрице охарактеризован как (13).

Можно привести примеры и противоположной ситуации, когда решения руководителя могут проверяться, а вместе с тем он не связан никакими правилами внутри организации. Это соответствует типу руководителя (31). Так по тем или иным причинам, особенно в кризисной ситуации, может оказаться целесообразным предоставить руководителю неограниченные права внутри организации вместе с тем результат его деятельности строго верифицируется.¹⁵

Итак, почти полностью заполнены клетки матрицы, относящиеся к верхней и нижней строкам, за исключением клетки (12). Допустимо сюда поместить руководителей *рисковых компаний (venture capital)*, поскольку решения руководителей этих фирм могут во многом приниматься на веру, но вместе с тем внутренние правила являются более скованными чем у пионера¹⁶

Пустыми остались три клетки средней строки рассматриваемой матрицы. Мне представляется, что в (21), предполагающей эстетическую оценку решений самим руководителем и слабые внутренние ограничения

¹⁴Я очень благодарен Алтону Лонгу (Alton Long) за то, что он обратил мое внимание на этот факт.

¹⁵К примеру, такого рода ситуации была особенно характерна в СССР для «Дальстроя» - весьма отдаленной части архипелага ГУЛАГ.

¹⁶В данной ситуации прежде всего меняется во многом способ проверки предложений руководителя: прямой способ заменяется более рискованным косвенным. Если и сохраняется вера в решения руководителя и его сильно не ограничивают в их реализации, то центр тяжести переносится на процесс отбора руководителя. Выбор последнего связан с выяснением меры доверия ему как к личности. В этом случае речь идет не об оценке результата - идеи, а об оценке пионера как личности. Такого рода оценка может основываться на любом из указанных методов, т.е. на вере, эстетическом, научном или их комбинации.

относятся некоторые типы руководителей крупных компаний, предложения которых направлены на повышение потенциала компании, на улучшение ее позиции на рынке. Менеджеры, совмещающие должность председателя совета директоров, президента и оперативного директора, приближаются к типу (21). Эти руководители отличаются от пионеров, для которых характерно то, что у них есть явно выраженная цель, к примеру, выпуск нового вида продукта, внедрение новой технологии.

Что касается последней клетки в матрице (23), относящейся к руководителю, деятельность которого может измеряться эстетически, а внутри организации они сильно связан действующими правилами, то возможно это характерно для такого типа руководителя как тренер спортивной команды.

Значительно сложнее решается проблема меры свободы для менеджера в особенности в крупных и средних фирмах, предлагающего решения, которые могут быть оценены им эстетически, но который не имеет абсолютной (или близкой к ней) власти отмеченных выше (21) руководителей или ограничен как администратор (33). Дело в том, что в этом случае менеджер, с одной стороны, распоряжается значительными капиталами и боится дать ему слишком большие права. С другой стороны, с точки зрения условий для деятельности, если роль менеджера внутри фирмы свести к роли администратора, то это окажется совершенно несовместимо с возможностями реализации им своих новаторских идей.

Рассмотренные выше соображения о создании многомерной политической системы в фирме представляют поэтому особый интерес. Мне представляется, что плюралистическая система совместная с демократией (опять напоминаю, что не надо ее путать с оклократией), разделением властей и открытостью может создать основы для предоставления в ее рамках степеней свободы для руководителя, чьи решения могут получить лишь эстетическую оценку. Действительно, в рамках такой системы руководитель организации получает новый тип ограничивающих условий в своей деятельности в виде платформы победившей партии, к которой он принадлежит (или даже возглавляет) или

скорректированной платформы – смешанной стратегии, – если эта платформа должна еще пройти через законодательную власть, представленную несколькими партиями, т.е. через *конкуренцию* серьезно продуманных программ. Такого рода платформа дает много степеней свободы и вместе с тем ограничивает руководителя определенными рамками, сформированными ответственными и компетентными людьми, представляющими фирму.

Руководителя в такой политической системе для фирмы можно назвать *навигатором*. Это позволяет резко подчеркнуть его функции, направленные на прокладывание новых путей развития фирмы, создание ее потенциала. Возможно термин «навигатор» лучше отражает суть деятельности рассматриваемого типа руководителя нежели термин «президент» или «председатель совета директоров», поскольку последние ассоциируются с иным типом менеджера.

Итак, в заключение я хотел бы еще раз подчеркнуть, что уже при введении ограниченного числа предпосылок (в данном случае двух), необходимых для формирования типологии руководителей фирм, видно, что здесь возникает большое разнообразие. Это все разнообразие необходимо, так как разные фирмы в различных условиях требуют различных типов руководителей. Вместе с тем в центре этой типологии поставлена новая фигура – *навигатор*. Этот тип руководителя отсутствует в американском бизнесе. Однако в нем ощущается особая необходимость в связи с тем, что крупные американские фирмы требуют реорганизации в сторону повышения их подготовленности к созданию и внедрению новейшей техники.

Экспериментальная проверка новой системы управления фирмой должна предшествовать ее внедрению. Весьма опасно сразу пытаться внедрять такую систему в действующие крупные фирмы, так как в случае неудачи потери их могут быть слишком велики. Вместе с тем эта система не может быть целиком испробована в мелких фирмах, так как их структура слишком проста для этого. Можно предположить, что внедрение этой системы лучше всего осуществлять в *развивающихся фирмах*, т.е. совмещать

постепенное внедрение данной системы с эволюцией самой организации.