

**Честер БАРНАРД**

# **ФУНКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ**

**власть, стимулы и ценности в организации**

**The Functions of the Executive**

**Chester BARNARD**



Честер Барнард

**Функции руководителя. Власть,  
стимулы и ценности в организации**

«Интермедиатор»

1938

УДК 005.9-057.177  
ББК 60.832.1

**Барнард Ч.**

Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации  
/ Ч. Барнард — «Интермедиатор», 1938

ISBN 978-5-91603-648-0

Книга Честера Барнарда (1886—1961) 70 лет остается актуальной классикой менеджмента. В книге осмысляется сорокалетний управленческий опыт автора, закончившего карьеру руководителем крупной корпорации. Барнард впервые ввел понятия формальной и неформальной организации, разработал теорию власти в организации, утверждая, что власть руководителя реальна лишь в той степени, в какой ее готовы признать подчиненные. Представив организацию как сложную систему сотрудничества людей, движимых индивидуальными мотивами, он предложил теорию стимулов, подчеркнув важность не только материального поощрения, но и убеждения. опередив время на 30 лет, автор размышляет о корпоративной культуре и системе ценностей организации. Книга остается одной из немногих сбалансированных всесторонних описаний процесса управления организацией как единым целым. Именно из этой книги выросли многие разделы современной теории управления.

УДК 005.9-057.177  
ББК 60.832.1

ISBN 978-5-91603-648-0

© Барнард Ч., 1938  
© Интермедиатор, 1938

## Содержание

От издательства	5
Предисловие	7
Предисловие автора	16
Часть I Предварительные соображения о кооперативных системах	21
I Введение	21
II Человек и организация	24
I. Относительно I. статуса индивидов и II. свойств личностей	25
I	25
II	26
II. Методика рассмотрения отдельных людей в этой книге	28
III. Индивидуальное поведение людей	29
IV. Эффективность и рациональность в личном поведении	30
III Физические и биологические ограничения в кооперативных системах	32
I	32
II	37
III	39
IV и V	39
IV Психологические и социальные факторы в системах кооперации	41
I	41
II	42
V Принципы кооперативной деятельности	45
I	45
II	47
i	47
ii	48
iii	50
iv	51
Часть II Теория и структура формальных организаций	54
VI Определение формальной организации	54
I. Определение	54
Конец ознакомительного фрагмента.	56

# **Честер Барнард**

## **Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организация**

*Издательство «Социум» благодарит  
директора компании «Уралстройсервис»  
ДМИТРИЯ АЛЕКСАНДРОВИЧА КИРЮШКИНА  
за содействие в издании этой книги*

### **От издательства**

Уроженец Новой Англии Честер Барнард (1886–1961) является своего рода исключением среди классиков менеджмента. Проработав 40 лет в компании «Bell Telephone System», он завершил свою карьеру президентом ее отделения в Нью-Джерси. Барнард был одним из пионеров изучения процессов принятия решений на предприятиях, отношений между коммерческими и некоммерческими структурами, а также ролей и функций управленцев. Вышедшая в 1938 г., книга «Функции руководителя» оказала огромное влияние на современников, заложив основы современной теории управления в организации.

Идеи Барнарда о сущности лидерства нашли отражение в работах многих его последователей. Кроме того, уже тогда он размышлял о корпоративной культуре и ценностях. По его мнению, истинная роль руководителя проявляется в управлении системой ценностей организации и повышении лояльности работников.

Барнард исходил из того, что предприятия и организации состоят из отдельных личностей, обладающих индивидуальной мотивацией, и при этом любая крупная организация включает в себя несколько более мелких подразделений, чьи цели руководители должны принимать во внимание.

Для бизнесмена своего времени Барнард был необыкновенно проницателен, утверждая, что авторитет и власть на предприятии существуют лишь настолько, насколько подчиненные готовы их признать. Отсюда и его внимание к важности организационных коммуникаций. Он противопоставил свой подход позиции авторитарного руководителя, манипулирующего подчиненными, который действует жестко, в соответствии с системой вознаграждений и краткосрочной выгоды.

Однако идеи Барнарда, касающиеся мягких переменных организации – ценностей и корпоративной культуры, – пребывали нетронутыми тридцать лет, пока большинство специалистов по теории управления разрабатывали проблемы структуры организации и ее внедрения в послевоенном обществе. Как отмечают Дж. Питерс и Р. Уотерман в книге «В поисках совершенства», акцент Барнарда на управлении корпорацией как единым целым был необычной идеей даже в начале 1980-х годов, и тем более он был одинок среди своих современников.

Из этой книги выросли многие разделы современной теории управления. Именно Барнард впервые ввел понятия формальной и неформальной организации, представил организацию как сложную систему, состоящую из функциональных подсистем с собственными целями, разработал теорию власти и стимулов в организации, сформулировал базовые принципы организационных коммуникаций. И как это нередко бывает, первоисточник намного прозрачнее, понятнее и элегантнее последующих наворотов, нагроможденных многочисленными эпигонами.

В 2008 г. исполнилось 70 лет с момента первого издания этой книги, но интерес читателей к ней не ослабевает. Настоящий перевод сделан с одного из экземпляров тридцать девятого тиража, напечатанного в 2002 г.

## Предисловие

С момента выхода в свет книги «Функции руководителя», восемнадцатое издание которой вы держите в руках, ее влияние на умы и тираж постоянно росли. В 1967 г. было продано в четыре раза больше экземпляров, чем в 1939-м; тиражи увеличивались практически каждый год, а в последние пять лет эта тенденция проявлялась особенно ярко. Работа Барнарда входит почти во все списки литературы об организации, ссылки на нее можно найти в широко известных трудах; так, Дж. К. Гэлбрейт в «Новом индустриальном обществе» (1967) пишет, что Барнарду принадлежит «самое знаменитое определение организации». То, каким образом эта аскетичная книга, посвященная непростым вещам, смогла завоевать общее уважение, заслуживает отдельного объяснения. В этом предисловии я хотел бы увязать анализ организации у Барнарда с той простой рационалистической теорией, которая ему предшествовала, и с пышным разнообразием, которое расцвело после него. Это поможет понять, почему к голосу Барнарда продолжают прислушиваться и почему возбужденный хор бихевиористов, специалистов, использующих в своей теории принятия решений математические и статистические методы, и прочих клинических и экспериментальных исследователей организационного поведения, не говоря уж о генералах, премьер-министрах, президентах и других практиках, не в силах заглушить его.

Барнард поставил перед собой масштабную цель. В предисловии он пишет, что видит свою задачу в создании общей теории кооперативного поведения в формальных организациях. Кооперация, или сотрудничество, возникает тогда, когда человеку нужно сделать то, что он физически неспособен выполнить в одиночку. С участием других людей кооперация быстро превращается в постоянно меняющуюся систему, состоящую из связанных между собой биологических, психологических и социальных элементов. Чтобы выжить, она должна быть «эффективной» («effective»), то есть обеспечивать достижение целей организации, и «рациональной» («efficient»), то есть удовлетворять личные потребности участников. Руководитель должен согласовывать эти два процесса – тот, который связывает кооперативную систему с внешней средой, и тот, который удовлетворяет личные потребности членов организации, – друг с другом.

Из этого первоначального представления о кооперации следует знаменитое определение организации как «системы сознательной координации действий или сил по крайней мере двух лиц». Для выживания организации принципиально важны готовность к сотрудничеству, способность к коммуникации и наличие цели, которую разделяют все ее участники. Функции руководителя сводятся к обеспечению системы коммуникации, поддержанию в участниках готовности к сотрудничеству и сохранению ясного представления о целях организации. Описав эти функции, Барнард дает на их основании определение способности к лидерству. Это способность человека к формулированию решений, обеспечивающих этичность и высокое качество координации деятельности организации и ее целей.

Было бы бессмысленно пересказывать здесь теорию Барнарда. То, что он ее создал, само по себе удивительно. «Функции руководителя» – это единственный теоретический труд Барнарда; в сборник «Организация и управление», опубликованный десятью годами позже, вошли статьи, которые либо развивают отдельные аспекты его теории, либо были написаны по случаю (к дате). Большую часть жизни Барнард занимался практическим руководством организациями. Он учился сначала в колледже Маунт Хермон, а потом в Гарварде, но был вынужден оставить университет, не получив степени бакалавра. После этого он проработал в АТТ (American Telephone & Telegraph Company) почти сорок лет. Он поступил в статистическое управление компании, стал специалистом по тарифам и администрированию коммерческих операций и наконец – президентом подразделения АТТ, New Jersey Bell Telephone Company.

Барнард не имел непосредственного отношения к Хоторнским экспериментам, которые проходили под руководством Элтона Мэйо<sup>1</sup> на фабрике Western Electric в окрестностях Чикаго, но личное знакомство с Мэйо и его коллегами из Гарвардской школы бизнеса оказало большое влияние на его идеи.

Барнарду удалось совместить карьеру в компании AT&T с общественной деятельностью, что было крайне необычно в то время, да и в наши дни не является правилом. В частности, он был президентом United Services Organization во время Второй мировой войны (USO, Объединенная служба по организации досуга войск – общественная организация, созданная в 1941 г.; основные формы работы: клубы для солдат, организация гастролей артистов в армейских частях), главой General Education Board (Совет по всеобщему образованию – благотворительная организация, созданная Джоном Д. Рокфеллером в 1903 г.), президентом Фонда Рокфеллера (после Рэймонда Фосдика и перед Дином Раском), председателем National Science Foundation (Национальный фонд науки – независимое правительственное агентство), помощником главы казначейства США, консультантом официального представителя США в комитете ООН по атомной энергии, действительным членом American Association for the Advancement of Science (Американская ассоциация продвижения науки – одна из крупнейших в мире научных организаций, основана в 1848 г.) и American Academy of Arts and Sciences (Американская академия наук и искусств, основана в 1780 г.). Он был меломаном и основал Баховское общество в Нью-Джерси.

О личности Барнарда известно мало. Со стороны он казался очень сдержанным, величественным и даже внушал благоговейный страх. Он не создал школы и не оставил учеников, которые продолжали бы дело учителя, а попутно воссоздавали его светлый образ в воспоминаниях. Его коллеги по корпорации Bell и те, кто сменил его там, не воспринимали его как культовую личность. Те из них, с кем я был знаком, вообще ничего не могли сказать о его личных качествах. Наличие у него самого способностей к превращению организаций в эффективные и рациональные нельзя ни подтвердить, ни опровергнуть. Чтобы завоевать авторитет, его книге не понадобилась группа поддержки из числа сотрудников, учеников и знакомых.

Перед тем как приступить к анализу сильных и слабых сторон работы Барнарда и ее места в литературе об организации, следует отметить, что он выступил с изложением своих идей в тот момент, когда возникло противоречие между данными Хоторнских экспериментов и теориями научного менеджмента, связанными с работами Ф. Тейлора и с рационалистической теорией организации Анри Файоля. «Функции руководителя» были написаны потому, что Барнард не смог найти объяснение своего собственного опыта управления в классической теории организации и в классической экономической теории. Хотя он читал много разнообразной научной литературы (правда, несистематически), к собственным изысканиям его побудило знакомство с работами Парето и с горячим приверженцем Парето Лоуренсом Хендерсоном, биохимиком со склонностью к междисциплинарным исследованиям. Открытие, что социология способна дать объяснение тому, что непостижимо для классической экономической теории и теории организации, сильно повлияло на Барнарда. Если бы он не общался с Хендерсоном, Донэмом, Мэйо и другими социологами и клиницистами, изучавшими мотивацию людей в ходе Хоторнских экспериментов, то не смог бы сформулировать центральный тезис своей теории. Благодаря знакомству с ними он получил доступ к данным и идеям, которые подорвали концепцию «экономического человека» и стали доказательством того, что научные и рационалистические модели организации нуждаются в пересмотре.

В отчетах Мэйо – Ротлисбергера – Диксона – Уайтхеда об исследованиях, проводившихся на фабрике «Вестерн Электрик», исследовалась проблема мотивации рабочих и руководителей среднего звена. Хотя хоторнской группе удалось сделать ряд важных открытий и осознать

<sup>1</sup> На с. xxiv – xxv приводится список литературы, в который включены книги всех упомянутых в предисловии авторов.



потенциал новой методики интерпретации социальных данных, ее члены не разработали общей модели организации. Барнарда – и в этом его сходство с Файолем – в силу его личного опыта интересовали проблемы высшего руководства компаний, а также взаимоотношения компании с внешней средой. Его первым крупным достижением стало то, что он создал общую модель организации, отличную от модели Файоля и учитывавшую те поразительные открытия, которые сделала хоторнская группа, наблюдая за производством в монтажном цехе, а также в ходе экспериментов на опытной площадке сборки реле. Трудно отделить те понятия, которые Барнард придумал сам, от тех, которые он модифицировал, развил и расширил. Отталкиваясь от представления об организации как о социальной системе, он разработал на его основе собственные определения формальной и неформальной организации, сформулировал громоздкое, но необходимое различие между *эффективностью* и *рациональностью*, встроил в теорию стимулов неэкономическую мотивацию и предложил спорный концепт власти. Его представление о власти воплощает его бунт против классической идеи доминирования (command) как главного условия, обеспечивающего подчинение. Он выразил эту мысль довольно неуклюже: «Власть представляет собой специфический характер коммуникации (приказа) в формальных организациях, благодаря наличию которого участник или «член» организации соглашается подчиняться указаниям относительно деятельности, в которой он участвует; иначе говоря, соглашается на то, чтобы она указывала или определяла то, что ему следует и не следует делать в рамках организации». Для того чтобы обосновать это определение, Барнарду понадобилось изобрести «зону безразличия». С учетом дополнительных осложнений, неявно связанных с представлением о том, что власть принадлежит подчиненному, он объясняет возможность достижения кооперации в быту тем, что постулирует для каждого человека существование зоны, в пределах которой он склонен подчиняться приказам, не оспаривая их.

На мой взгляд, сильная сторона представлений Барнарда о кооперативных системах и условиях, необходимых для достижения столь редко встречающихся в жизни эффективности и рациональности, связана с его взглядами на значение цели для организации. Он считает, что определение целей организации – это одна из функций руководителя и что цели необходимы для того, чтобы наполнить смыслом все остальное и стать объединяющим принципом. Ближе к концу книги, когда Барнард высказывает свои личные убеждения, он соединяет цель с ответственностью, «качеством, от которого зависят надежность и решительность в поведении человека, а также разумность и этичность его целей». Таким образом, он стремился построить свою теорию кооперации на этическом идеале. Позже я постараюсь показать, насколько велико было и есть значение этой идеи для теории организации. Все эти идеи были чрезвычайно оригинальными. Уже после выхода книги в свет Барнард дал их краткое изложение посредством основных «структурных» и «динамических» понятий<sup>2</sup>. Он считал основными структурными понятиями индивида (отдельного человека), кооперативную систему, формальную организацию, сложную формальную организацию и неформальную организацию. К динамическим понятиям он относил свободу воли, кооперацию, коммуникацию, власть и динамическое равновесие. Он рассматривал первую и вторую части своей книги в качестве анатомии структуры кооперации, а третью и четвертую – в качестве ее физиологии, или экономики.

Всю оригинальность лаконичной и стройной концепции Барнарда можно оценить, только читая и перечитывая его книгу. Те критики и читатели, которые не склонны прилагать усилий для того, чтобы понять, что хотел сказать автор, отмечали в качестве слабых сторон книги Барнарда абстрактный характер изложения, скучные и к тому же немногочисленные примеры, тяжеловесный стиль. Эти недостатки признавал и сам автор. «Моя теория сложна, – писал он

---

<sup>2</sup> «Comments on the Job of the Executive», Harvard Business Review, Spring 1940, p. 307n. Эта статья (pp. 295–308) представляет собой ответ Барнарда на статью Мелвина Коупленда (Melvin T. Copeland) «The Job of an Executive», Harvard Business Review, Winter 1940, pp. 148–160.

в Harvard Business Review, – громоздка, абстрактна и трудна для понимания». Однако его это вполне удовлетворяло, так как он полагал, что научная работа такой и должна быть. Критикуя профессора Мелвина Коупленда за свободное обращение с терминами, почерпнутыми из бытовой практики, он приводил в пользу своего подхода те же аргументы, что и любой ученый, которого обвиняют в умышленном запутывании вопроса:

«Он [Коупленд] считает, что не обязательно точно формулировать то, что он имеет в виду. Я считаю, что это в данном случае (но не всегда) обязательно. Я считаю, что всякий, кто попытается дать ответ на эти вопросы или предложить определения для этих понятий, столкнется с тем, что это непросто, и в результате придет к абстрактным, «социологическим», бесцветным утверждениям, не слишком эстетичным, сложным, требующим большого труда. Стоит ли этого бояться?»

Следует отметить, что сам Барнард часто перечитывал те книги, которые высоко ценил. На встрече со студентами Университета Джона Хопкинса он сказал: «Я читал [книгу психиатра Уильяма Росса Эшби о том, как устроен мозг, Ross Ashby, Design for a Brain] пять раз и не сомневаюсь, что буду перечитывать ее еще столько же раз»<sup>3</sup>. Между прочим, еще ни один человек не утверждал, что «Функции» достаточно прочесть один раз и что перечитывать их бесполезно.

Тяжеловесность стиля Барнарда можно, конечно, считать признаком непрофессионализма, но в любом случае она указывает на то, насколько серьезно он относится к своей работе, и на то, как горячо он желал создать завершенную теорию, которая не только отвечала бы потребностям его собственного выдающегося ума и опыта, но и подходила бы всем остальным. Он слишком сильно стремится к завершенности и не упоминает о том, каким образом его теорию можно было бы использовать и в других областях, о которых он не пишет. Многие из недостатков «Функций» – это, по существу, лакуны; некоторые из них были заполнены следовавшими за Барнардом учеными, а некоторые еще предстоит заполнить; другие недочеты текста вытекают из его личной системы ценностей. Например, он практически ничего не пишет об институтах высшего уровня управления: о топ-менеджерах, совете директоров, правлении, аппарате президента компании и т. п. Он считает цель центральной проблемой организации, но не уделяет внимания вопросу выбора цели в меняющемся мире, как и процессу формулирования целей и задач организации. Хотя он действительно вернул человека в теорию организации, но его самого абстрактный «отдельный человек» интересует гораздо больше, чем живой. Его не особенно занимает вопрос о вовлеченности людей в работу организации. Его анализ мотивации подразумевает реактивное поведение, в отличие от активного участия в административном процессе; в нем нет места для развития людей, созревания их потребностей и повышения/снижения их вовлеченности в общее дело. Его определение власти страдает недооценкой роли объективной власти и, как представляется, предоставляет людям исключительно выбор между тем, чтобы принять и отвергнуть власть, вместо того чтобы дать им право активно участвовать в согласовании сталкивающихся между собой планов и мнений. Его анализ лидерства удачен, но слишком абстрактен; он не рассматривает проблем лидерства. Однако несомненные недостатки книги Барнарда не в состоянии умалить того факта, что, несмотря на высокопарный стиль и лакуны, она сохраняет свое значение для старых читателей и продолжает привлекать новых.

Каково место книги Барнарда в специальной литературе? Во-первых, все еще актуально то, что она смягчает классический подход к организации. Этот подход не умер. Его апостолов – Тейлора, Файоля, Урвика, Гулика, Муни, Рейли – по-прежнему продолжают читать.

---

<sup>3</sup> См. «The Elementary Conditions of Formal Organization», неопубликованный доклад на семинаре 3 ноября 1953 г. в: Н. С. Sanders, Jr., «Management Theories in the Writings of Chester Irving Barnard», неопубликованная магистерская дипломная работа, Southern Methodist University, June 1955.

В популярных современных учебниках Холдена, Фиша и Смита, Кунца и О’Доннелла излагаются почерпнутые из Файоля принципы менеджмента. Косвенные свидетельства влияния этого подхода можно найти в управленческом фольклоре. Мы по-прежнему можем услышать, что управление есть планирование, организация, интеграция и измерение или планирование, организация, персонал и контроль, что у сотрудника должен быть только один начальник, что непосредственно контролировать можно не больше шести-семи человек и что ответственность должна соответствовать полномочиям. Книга Барнарда связана с наиболее значимыми достижениями этой школы, поскольку он верит в иерархические организации и формально-линейное построение управления и коммуникаций, а также разделяет восхищение Урвика опередившей свое время Мэри Паркер Фоллетт, разносторонним исследователем классической школы, чья книга «Закон ситуации» («Law of the Situation») сформировала представления Барнарда о природе власти. Для нас по-прежнему важно то, что «Функции руководителя» представляют собой водораздел между рациональными традиционалистами и более новыми школами и регулируют практическое использование все еще пригодных для применения догадок предшественников Барнарда.

Сегодня несколько большее значение, чем классики, имеют другие группы исследователей организации и управления – школа организационного поведения (школа человеческих отношений), которая продолжала расти и делиться с момента проведения Хоторнских экспериментов, группа сторонников теории систем, или теории принятия решений, в том числе подгруппа сторонников математических методов и моделирования решений, ориентированная на практику группа исследователей, занимающихся процессами выработки и внедрения целей организации, а также неоднородная группа, к которой можно отнести практиков, консультантов, преподавателей, историков и наблюдателей. У перечисленных подходов много общего между собой, как, впрочем, и различий. Однако книга Барнарда достаточно универсальна, чтобы вызывать интерес практически у всех сект, занимающихся изучением организации. Каждая из них претендует на то, чтобы считать его своим членом. Между тем его идеям по-прежнему удастся смягчать их теоретические эксцессы и подчеркивать их сильные стороны.

Те открытия в области мотивации работников, которые были сделаны в ходе экспериментов на фабрике «Вестерн Электрик», породили целую волну работ, написанных в основном (но не только) социальными психологами: Аргирисом, Беннисом, Ликертом, Макгрегором, Ротлисбергером, Уайтом и Залезником. Их книги, безусловно, принесли некоторую пользу тем, что они повысили уровень знаний публики о психологических и социальных факторах, влияющих на поведение человека. В то же время они, к сожалению, подарили нам сверхпримитивную концепцию Макгрегора с его «Теорией X» и «Теорией Y», систему группового участия Ликерта, веру в психокоррекцию и реляционную терапию и даже решетку лидерства Блейка – Моутон. По сравнению с текстами этих авторов книга Барнарда – образец классических добродетелей: честности, лаконичности и беспристрастия. То, что вышеперечисленные исследователи испытали на себе его влияние, не означает, что идеи Барнарда утратили свою первоначальную свежесть; ангажированность этих специалистов и их обостренное внимание к вещам типа эмергентного поведения не позволяет им в полной мере использовать введенные Барнардом понятия цели, лидерства и ответственности. Конечно, имеются блистательные исключения, в частности, книга Абрахама Залезника «Дилеммы лидерства» (Abraham Zaleznik, *Human Dilemmas of Leadership*). С моей точки зрения, эта работа, с ее вниманием к личностному развитию, глубоким пониманием организационного контекста поведения людей и представлением о лидерстве как о критической функции, развивает и расширяет идеи Барнарда.

Исследователи теории систем, или теории принятия решений, делятся на две подгруппы. Специалисты по математическим методам и информационным технологиям пока почти не обращали внимания на проблемы стратегии и организации. Возможно, применение сложных количественных методов к организационному поведению когда-нибудь дойдет и до сложных

процессов, связанных с управлением кооперативными системами. Тем временем сторонники менее математизированного подхода во главе с Гербертом Саймоном построили свою теорию непосредственно на барнардовской концепции организации. Барнард написал предисловие к «Административному поведению» Саймона, что в сочетании с самим текстом этой работы и примечаниями к нему свидетельствует о некотором сходстве между ними, основанном, вероятно, не столько на приверженности Саймона постулатам Барнарда, сколько на его резко критическом отношении к научному менеджменту (тейлоризму). Однако Саймон и его коллеги по Университету Карнеги – Меллона Джеймс Марч и Р. Сайерт в основном занимаются когнитивными границами рациональности и до некоторой степени отождествляют управление и принятие решений в условиях ограниченного восприятия. Они используют для анализа процессов принятия решений принадлежащее Барнард определению процессов руководства как деятельности, обусловленной системой, но при этом сужают его, исключая отсюда формулирование стратегических решений. В описательной и аналитической монографии Марча и Саймона основные черты структуры и функции организации выводятся из особенностей процесса решения проблем людьми и процесса рационального человеческого выбора. Если перечитать Барнарда после Марча и Саймона, то становится видно, что в работе исследователей из Университета Карнеги – Меллона цель и нормативные предписания играют относительно небольшую роль и что их не интересует ни процесс формулирования целей организации, ни те критерии, которые позволяют установить качественные различия между разными группами целей. Дистанция между Барнардом и его прямыми и одновременно независимыми от него наследниками напоминает о том, как скучны для практика могут быть научные открытия и гипотезы и как много воображения и сочувствия к обязанностям и мнениям ученых и управленцев нужно, чтобы преодолеть пропасть между ними.

Барнард оказал влияние на многочисленные эмпирические и исторические работы об организации, написанные как учеными, так и практиками. Здесь можно упомянуть о Коупленде, Лернеде, Смите, Кристенсене, Слоане, Чендлере, Друкере, а также о кейсах, на которых учат студентов в школах бизнеса и государственного управления. Уже упоминавшийся обмен мнениями между Мелвином Коуплендом и Барнардом на страницах Harvard Business Review привлек к идеям Барнарда внимание этой группы исследователей. Коупленд, авторитет в области исследования стратегического управления, возразил против терминологии и схемы, предложенной Барнардом, и предложил в ответ собственную «концептуальную схему», которая, по его мнению, в большей степени учитывала реалии меняющегося мира и больше отвечала практическим потребностям. Опираясь на представление о первичности стратегии, он описал аналитический процесс, состоящий из «оценки ситуации», «выбора плана действий», «подготовительной фазы работ», «обучения», «составления плана-графика работ» и «исполнения». Для анализа ситуации в компании и практических выводов в плане обучения сотрудников этот подход был эффективным, но его терминологический аппарат не позволял адекватно описать стратегические навыки, необходимые для успешной реализации процесса, и не подходил для интеграции результатов исследований человеческого поведения, которые проводились в это время.

Барнард, однако, показал, что можно сформулировать практическую теорию управления, которая обладает внутренней связностью и при этом способна использовать и научные открытия, и столь же важные, хотя и более интуитивные выводы, сделанные на основании опыта. На фоне огромного количества аналитических и прескриптивных описаний конкретных организаций и не менее многочисленных комментариев практиков книга Барнарда представляет собой чрезвычайно редкий пример систематического анализа и объяснения целой группы повсеместно встречающихся, но недостаточно осознаваемых феноменов. Последователи Коупленда, к которым отношусь и я, обязаны Барнард идеей о том, что соединение науки и практики возможно, что применительно к разным клиническим исследованиям организации

можно использовать одну и ту же строгую трактовку и что концептуальная схема может быть одновременно и достаточно простой, чтобы использоваться на практике, и достаточно точной и сложной, чтобы интегрировать постоянно возникающие новые догадки о том, как устроены сложные организационные процессы.

К сожалению, ограниченность моих знаний и формат моего текста не позволяют мне в полной мере отдать должное влиянию «Функций руководителя» на обширную и разнокалиберную литературу об организации, вышедшую за последние тридцать лет. Тем не менее очевидно, что книга Барнарда продолжает сохранять свое влияние: более того, ее авторитет растет по мере того, как все новые и новые исследования позволяют глубже понять высказанные в ней идеи. Вероятно, и в дальнейшем она будет оказывать облагораживающее воздействие, смягчая провинциальную ограниченность изолированных академических дисциплин и корректируя наше восприятие мемуарных по характеру текстов, которые обычно пишут практики. Кроме того, я считаю, что многие идеи, впервые высказанные Барнардом, требуют дальнейших теоретических усилий. В частности, тем из нас, кто занимается проблемой управления сложными организациями, кажется, что эта дисциплина нуждается в более проработанном понятии цели, в более четком представлении о профессиональной ответственности и в таком понимании функций лидерства, которое можно было бы применять на практике.

Из того, какое внимание Барнард уделяет целям и ответственности в главах, завершающих книгу, становится ясно, что он отдает себе отчет в том, насколько важны для организационной деятельности цели и приверженность целям. Возможно, в силу того, что цели той организации, где работал он сам, не менялись, он не дает описания (дескриптивного и предскриптивного) процесса формулирования целей, то есть анализа того, в чем они состоят, в чем они могли бы состоять и как их следует формулировать, и того, как их можно было бы и как их следует (с учетом определенного набора ценностей) оценивать с точки зрения качества, значимости и долгосрочности. Сейчас идет работа по исследованию организационных процессов, связанных с формулированием корпоративной стратегии и с адаптацией к достижению того, что организация осознает в качестве своих целей. Она опирается на идеи Барнарда о том, что цель в кооперативных системах выступает в качестве объединительного принципа и что рациональность организации (то есть ее способность удовлетворять ожидания участников) основана в первую очередь на осознании того, что цель организации является важной и достойной. Те из нас, кто благодарен социальным психологам, но не удовлетворен обтекаемым утверждением о том, что существенно, каким образом работают организации (а не то, как они могли бы работать в условиях более эффективного лидерства), продолжают руководствоваться в своих исследованиях теорией Барнарда.

Одна из главных проблем современного бизнес-образования связана с необходимостью моделирования таких представлений о цели, которые можно было бы использовать в ходе экспериментов и учебного процесса. Сегодня стратегическое управление, то есть изучение процессов выбора и реализации тех долгосрочных целей организации, на которых основаны ее взаимоотношения с меняющейся средой, обычно является основным теоретическим курсом в программах профессионального бизнес-образования. Основные понятия этого курса соответствуют теории кооперативных систем Барнарда и представляют собой (неосознанное) развитие его идей, основанных на его личном опыте и анализе возможностей, предоставляемых средой, налагаемых ею ограничений, ресурсов и возможностей организации, в том числе ожиданий и стремлений значимых членов организации, – иначе говоря, всех тех процессов, которые в совокупности приводят к определению целей.

С момента выхода книги Барнарда для системы профессионального образования, готовящей управленцев для коммерческих организаций, стала актуальной проблема ответственности. Представление Барнарда об ответственности как о качестве, которое делает поведение человека стабильным и определенным, а его цели – «этичными и разумными», как и его убежден-



ность в том, что выживание организации зависит от того, насколько этично она управляется, приобретает еще большую значимость для современных преподавателей школ управления в связи с тем, что они стараются подготовить студентов к тем требованиям, которые предъявляются к частному бизнесу в наше время обострения социальных проблем и роста ожиданий. Значение ответственности естественно вытекает из представления Барнарда о том, что организации должны быть одновременно эффективными и рациональными – в смысле, далеко выходящем за пределы классической экономической теории.

Природа лидерства, которое сегодня понимается как новизна идеи, структуры и достижений организации, также волнует тех, кто изучает управление. Сегодня почти все знают то, что впервые сформулировал Барнард: что лидерство – это не только качество отдельного человека (хотя и этот аспект тоже важен). Он понимал и то, что многим из нас еще предстоит узнать, – что лидерство в организации предполагает инициативу в адаптации ресурсов и процессов организации к ее общепонятным и привлекательным для членов целям и то, что выработка этих целей является не только организационным, но и персональным процессом. По мере дальнейшего изучения проблемы лидерства в организациях авторитет Барнарда будет возрастать.

Итак, я хочу сказать, что эта книга обязана своей репутацией не только тому, что она повлияла на последовавшие за ней работы об организации, но в первую очередь тому, что она по-прежнему остается сокровищницей важных, хотя и не легкодоступных идей. Она сохраняет свое значение, потому что дело Барнарда еще не доведено до конца и его концептуальный подход по-прежнему актуален. Его авторитет продолжает оставаться высоким, потому что источником его мудрости было сочетание ума и опыта, склонности к систематическому мышлению и необходимости обеспечивать достижение результатов с помощью кооперации. По тем разнокалиберным источникам, на которые он ссылается, видно, что его знакомство с литературой по предмету не было систематическим, но его ум внес порядок в этот хаос. Его встреча с Хендерсоном, Мэйо и другими послужила толчком для создания его теории, а его профессиональный опыт дал ему непосредственное и точное знание предмета. Его авторитет основан на упорстве теоретика, способности обобщить свой профессиональный опыт и практической компетентности. Я не знаю ни одного другого человека, в котором могучий интеллект так же гармонично сочетался бы с профессиональной квалификацией. Поэтому «Функции руководителя» и сегодня, как и в день первого выхода в свет, продолжают будить мысль, как ни одна другая книга об организации и управлении из тех, что написаны управленцами-практиками.

Кеннет Р. Эндрюс

Бостон, 1968

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Argyris Chris.* Personality and Organization. New York: Harper, 1957.
- Bennis W. G.; Benne, K. D.; and Chin, Robert.* The Planning of Change. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1961.
- Blake R. R. and Mouton, J. S.* The Managerial Grid. Houston: Gulf Publishing Co., 1964.
- Chandler A. D.* Strategy and Structure. Cambridge: The M.I.T. Press, 1962.
- Copeland M. T.* The Executive at Work. Cambridge: Harvard University Press, 1951.
- Cyert Richard M. and March J. G.* A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963.
- Donham W. B.* Education for Responsible Living. Cambridge: Harvard University Press, 1944.
- Drucker Peter.* The Practice of Management. New York: Harper, 1954.
- Fayol Henri.* General and Industrial Administration. London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1949.
- Follett Mary Parker.* Dynamic Administration (Metcalf, H. C. and Urwick, L. F., editors). New York: Harper, 1940.

- Gulick Luther and Urwick, L. F.* Papers on the Science of Administration. New York: Institute of Public Administration, 1937.
- Henderson L. J.* Pareto's General Sociology. Cambridge: Harvard University Press, 1935.
- Holden Paul; Fish L. S.; and Smith H. L.* Top-Management Organization and Control. New York: McGraw-Hill, 1951.
- Koontz Harold and O'Donnell Cyril.* Principles of Management. New York: McGraw-Hill, 1955.
- Learned E. P.; Christensen C. R.; Andrews K. R.; Guth W. D.* Business Policy: Text and Cases. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1965.
- Likert Rensis.* New Patterns of Management. New York: McGraw-Hill, 1961.
- March J. G. and Simon, H. A.* Organization. New York: Wiley, 1950.
- Mayo Elton.* The Human Problems of an Industrial Civilization. New York: Macmillan, 1933.
- McGregor Douglas.* The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960.
- Mooney J. D. and Reiley, A. C.* The Principles of Organization. New York: Harper, 1939.
- Pareto V.* The Mind and Society. New York: Harcourt, Brace, 1935.
- Roethlisberger F. J. and Dickson, W. J.* Management and the Worker. Cambridge: Harvard University Press, 1939.
- Simon H. A.* Administrative Behavior. New York: Macmillan, 1959.
- Sloan A. P.* My Years with General Motors. Garden City, N.Y.: Doubleday, 1964.
- Smith G. A. and Christensen C. R.* Policy Formulation and Administration (fourth edition). Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1962.
- Taylor F. W.* The Principles of Scientific Management. New York: Harper, 1911.
- Urwick L. F.* The Elements of Administration. New York: Harper, 1943.
- Whitehead T. N.* Leadership in a Free Society. Cambridge: Harvard University Press, 1936.
- Whyte William F.* Money and Motivation. New York: Harper, 1955.
- Zaleznik Abraham.* The Human Dilemmas of Leadership. New York: Harcourt, Brace, 1966.

## Предисловие автора

*Я посвящаю эту книгу*

**МОЕМУ ОТЦУ**

*В юности, когда мне пришлось тяжело, он поделился со мной одной премудростью: тот, кто пытался что-то сделать и проиграл, по крайней мере чему-то научился; тот, кто даже и не пытался ничего сделать, будет всю жизнь оплакивать то, что он, возможно, потерял.*

Эта книга представляет собой расширенный и дополненный вариант рукописного текста, написанного мной в ходе подготовки цикла из восьми лекций под тем же названием, которые я прочитал в Институте Лоуэлла (Бостон) в ноябре-декабре 1937 г.

Иногда читателю важно то, что именно подтолкнуло автора к написанию книги, поэтому я кратко остановлюсь на этом. Профессор Э. Лоуренс Лоуэлл оказал мне честь своим приглашением, когда я был погружен в чтение йельских лекций судьи Верховного суда Бенджамина Кардозо «The Nature of the Judicial Process» («Природа судебного процесса»). Это совпадение побудило меня упорядочить те соображения о процессах управления, которые приходили мне в голову на протяжении многих лет, когда я размышлял о специфике функций руководителя в тех учреждениях, которые мы называем «организациями». Чтобы описать их адекватно, это следует делать отталкиваясь от природы организации. В прошлом году я попытался набросать очерк теории организации, надеясь на то, что это стимулирует других авторов. Я вряд ли рискнул бы это сделать, если бы не поддержка профессора Уоллеса Б. Донэма, декана Harvard Graduate School of Business Administration, и его коллег Кэбота, Хендерсона, Мэйо и Уайтхеда.

Я много раз наблюдал, что руководители, обсуждая важнейшие проблемы организации, используют очень мало слов и при этом прекрасно понимают друг друга, при условии что поставленные вопросы не связаны с технологической спецификой их отраслей. Этот поразительный факт можно наблюдать в основном тогда, когда такие вопросы обсуждают люди, чей род занятий резко различается. То, что они понимают друг друга, не связано с общей терминологией или наличием общепризнанной науки об организационных системах. До последнего времени книг, которые могли бы хоть как-то создать основания для взаимопонимания, вообще не было; к тому же большинство крупных руководителей незнакомы с этой литературой и не интересуются ею. Кроме того, если рассматривать эти вопросы не как практические, а как теоретические, нужно отметить, что взаимопонимание немедленно исчезает, как только руководители начинают обсуждать примеры из «своих» отраслей. Однако, как представляется, когда священники, военные, правительственные чиновники, университетские администраторы и управленцы из самых разных отраслей не обсуждают проблему организации сознательно, они понимают или, точнее, воспринимают ее сходным образом. У меня уже давно возникло предположение, что существуют универсальные черты организаций; ими, на мой взгляд, являются представления, оценки, мнения профессиональных организаторов прошлого и настоящего, и эти общие черты многократно отмечались проницательными наблюдателями и исследователями.

Однако мне была неизвестна такая трактовка организации, которая отвечала бы либо моему личному опыту, либо тому ее пониманию, которое проявляется в поведении признанных профессионалов в области управления и лидерства. Есть несколько блестящих работ, где описаны внешние черты организаций. Это важное достижение, но такое положение дел можно сравнить с наличием описательной географии при полном отсутствии химии, геологии и биологии. Чтобы понять функции руководителя, недостаточно топографии и картографии орга-

низации; для этого необходимы также знания о типах и свойствах этих сил и о том, каким образом они действуют.

На мой взгляд, социологи, социальные психологи, экономисты, политологи и историки описали множество явлений, которые порождены этими силами, и объяснили некоторые из них; однако я не обнаружил согласия между ними. С моей точки зрения, все эти исследователи, вне зависимости от того, с какой стороны они подступали к проблеме организации, немедленно отступали, чуть коснувшись ее. Мне кажется, они, как правило, не чувствовали, что в основе описываемых ими явлений находятся процессы координации и принятия решений. Что еще важнее: они не очень-то понимали, что формальная организация представляет собой важнейшую особенность социальной жизни и основную структурную характеристику общества. Они подробно обсуждали нравы, обычаи, политические структуры, институты, установки, однако ничего не говорили о том, каким образом обобщенные постулаты социальных наук связаны с действиями масс. Я подозреваю, что поискам универсальных особенностей организации препятствовала длительная традиция размышлений о природе государства и церкви. В центре таких размышлений находится вопрос о происхождении и природе власти. Именно следствием этого, вероятно, является та слепая приверженность букве закона, которая мешает осознанию важнейших особенностей социальных организаций. Любая теория организации, несовместимая с правовыми доктринами, считается неприемлемой, если не дает объяснения в том числе и этих доктрин. Представление о государстве как об источнике и основе существующих в обществе формальных организаций – а эта доктрина теории права распространяется на все корпоративные организации, в частности муниципалитеты, университеты, коммерческие предприятия, армии, – противоречит теории, утверждающей, что все государства основаны на организациях. Однако вторая гипотеза считается приемлемой лишь в том случае, если она способна объяснить в том числе особенности государств и причины их господства (в некоторых аспектах) над теми организациями, из которых они возникли. В силу этого я оказался в тупике. С одной стороны, теории, объяснявшие важные особенности организованного общества, не выдерживали столкновения с теориями государства. С другой стороны, теории государства, даже с учетом их бесконечных юридических ответвлений, были не в состоянии объяснить даже наиболее элементарные случаи организованных усилий.

Выход из этого тупика указал случайно попавшийся мне труд Эрлиха (Ehrlich, *Fundamental Principles of the Sociology of Law*). Главная мысль этой книги состоит в том, что источником права являются формальные и, в особенности, неформальные мнения социально организованных людей, а так как эти практики и мнения находят отражение в материальном праве и оформляются законодательно, то «право» – это всего лишь формулировка. Его источник – не властители, не парламенты и не суды, вне зависимости от того, каким образом они сформированы, а люди, организованные в семьи и другие сообщества. Несмотря на то что Виноградов (Vinogradoff) считает точку зрения Эрлиха натянутой, а Паунд пишет в предисловии к изданию на английском языке, что теория Эрлиха – одна из многих, фактом остается то, что этот уважаемый ученый высказывает взгляды, которые не противоречат моему личному опыту.

Другой причиной отсутствия ясных представлений об организации, кроме проблемы власти, я бы назвал развитие экономической мысли за последние полтора века и преувеличенное внимание к экономическим фазам человеческого поведения, которое свойственно ранним экономическим теориям. Выделив из всей совокупности человеческой деятельности тот аспект, который мы называем «экономическим», относительно развитые теории, успешно разработанные Адамом Смитом и его последователями, подавили интерес к тем социальным процессам, внутри которых экономические факторы составляют лишь одну фазу, и сильно преувеличили значение экономических интересов. Это сочеталось с тем, что в чистой экономической теории, основанной на утилитаризме материалистической философии, недостаточно учитывались

мотивы, а также с доминированием ошибочных представлений о роли в человеческом поведении интеллектуальных процессов в отличие от эмоциональных и физиологических. Все это означало – а многие и сейчас так считают, – что человек является «экономическим человеком», если не считать нескольких неэкономических придатков.

Эта точка зрения, на мой взгляд, естественным образом привела к пренебрежению конкретной специфической локальной организацией и в связи с этим отдельным человеком как локусом экономического и неэкономического действия в обществе. По крайней мере в этом я уверен: несмотря на то что я рано обнаружил, какое поведение в организации является эффективным, я начал понимать организации и человеческое поведение в них только тогда, когда – гораздо позже – стал оценивать экономическую теорию и экономические интересы как второстепенные, хотя и необходимые инструменты. Я имею в виду не только наличие важнейших неэкономических – политических, образовательных, религиозных – организаций; я считаю, что и в коммерческих организациях неэкономические мотивы, интересы и процессы, точно так же, как экономические, составляют основу поведения всех участников организации: от правления до уборщицы. Обычно не только бизнесмены, но и наемные работники, политики, чиновники, деятели образования и даже священники придерживаются противоположной точки зрения и часто высказывают ее. В частности, из этого следует, что успешное (effective) лидерство должно быть основано на интуитивных представлениях, которые отвергает господствующая теория. Мне кажется, что мы часто пытаемся достичь социальной интеграции логически неверными методами и упорствуем в этом, пока нам не воспрепятствует либо здравый смысл, либо горький опыт.

Эта книга представляет собой итог моего опыта и изложение моих убеждений. Ее необходимость вызвана неопределенностью и хаосом, которыми в настоящее время окружена эта тема, а также доминированием в современном обществе формальных организаций, в особенности в сфере целенаправленной и конструктивной деятельности людей. Другая важная проблема – это соотношение таких организаций и общества в целом, потому что деятельность формальных организаций (в отличие от институтов и других абстрактных и обобщенных феноменов социальной жизни) обеспечивает структуру и процессы социальных систем.

Формально книга состоит из четырех частей, но в некотором отношении она представляет собой два коротких трактата. Первый является изложением теории кооперации и организации и занимает первую половину книги. Второй посвящен исследованию функций и методов деятельности руководителей в формальных организациях. Эти две темы, которые можно отделить друг от друга, если это требуется по каким-либо причинам, с точки зрения практической деятельности и опыта составляют единое целое. Возможно, я не учел того, что это понимают не все, и поэтому моя книга может показаться недостаточно цельной. Разный характер двух частей книги может создать ложное впечатление, будто бы темы этих частей представляют собой нечто независимое друг от друга.

В первой части я попытался как можно более кратко изложить всю информацию на эту тему, какую я почерпнул из наук об условиях социального поведения. Читателю, как и мне, может прийти в голову мысль, что эту область лучше оставить тем, кто обладает соответствующим академическим опытом, научными знаниями и методами исследований. В свое оправдание я хотел бы сказать, что моей темой была организация, а в этой области я могу опереться на тридцатилетний профессиональный опыт. У тех, у кого есть научные знания и специальное образование, обычно нет такого опыта.

Многие из трудностей, с которыми столкнется читатель в первой части книги, вовсе не связаны с новизной изложенных там идей. Они обусловлены сложностью реальных кооперативных систем. П. У. Бриджмен отмечает, что «совокупность ситуаций, с которыми мы сталкиваемся в реальности, включая общество в его экономических, политических, эстетических и религиозных аспектах, обладает несравненно большей сложностью, чем ситуации, с которыми



имеет дело любая точная наука типа физики или химии»<sup>4</sup>. На мой взгляд, следует отказаться от иллюзии, что поведение людей в обществе может не быть наиболее сложным из всех возможных предметов исследования. Как бы мы ни стремились к ясности и простоте, мы не должны недооценивать ни трудности, возникающие в ходе наблюдения и экспериментов, ни те, которые связаны с моделированием гипотез. Нас не должно вводить в заблуждение – которое я считаю поистине универсальным – то, что большинство из нас относительно легко приспосабливается к обстоятельствам нашей жизни. Мы гораздо меньше понимаем то, что, как и почему мы делаем, чем игрок в бейсбол, подающий мяч: а ведь известно, что существующих знаний анатомии, физиологии, нейрологии и психологии (а также, вероятно, существующих вычислительных мощностей) пока недостаточно для того, чтобы объяснить его поведение перед броском, несмотря на то что сам он совершенно не в курсе анатомии, физиологии и т. п.

Тем не менее те читатели, которые в данный момент не слишком интересуются фундаментальной теорией, могут начать читать книгу со второй половины, то есть с главы X. Там в максимально обобщенном виде описаны функции, процессы и основные проблемы руководства, или лидерства, применительно к организации и управлению в кооперативных системах. Это описание основано преимущественно на моем личном опыте и наблюдениях, хотя оно было бы невозможно без опоры на теорию, изложенную в первой части книги, и на другие источники.

Я признаю, что моему изложению присущ ряд недостатков, которые я был не в силах исправить. С учетом того, что я высказываю некоторые оригинальные идеи, мой текст недостаточно ясен; в нем не хватает примеров, а ведь он обращен к самым разнообразным группам читателей, чей опыт существенно различается. К сожалению, в примерах из современной жизни фигурируют технологии, которые нужно долго объяснять. Это станет очевидно на примере с коммутатором (глава V). Кроме того, мой анализ во многих аспектах не является окончательным, и мне кажется, что потребуется много лет и много людей для того, чтобы завершить его.

В еще большей степени я сожалею о том, что мне не удалось передать мое ощущение организации, интенсивное эстетическое ощущение, которое невозможно описать, потому что оно основано на глубоко личной вовлеченности, перешедшей в привычку. Многие люди не интересуются наукой об организации, потому что им незнакомо искусство организации и они не могут выделить в нем существенные элементы. Они не видят структуры этой симфонии и не в состоянии насладиться ни ее композицией, ни мастерством исполнителей, потому что у них нет слуха.

Мои слушатели в Институте Лоуэлла получили текст моей лекции в Принстонском университете 10 марта 1936 г. (это была Cyrus Fogg Brackett Lecture, то есть ежегодная лекция, посвященная памяти выдающегося физика и инженера Сайруса Фогга Брэккетта) в качестве вспомогательного материала к главам XIII и XIV. С той же целью она включена в приложение к данному изданию; в ней объясняются некоторые аспекты поведения руководителей, в особенности их мышления, так как в основном тексте этому вопросу не уделено достаточно внимания.

Я благодарю за терпение и поддержку майора Эдварда Джонстона. Он внимательно прочитал ранние редакции этой книги, высказал полезные критические замечания и снабдил меня иллюстративным материалом. Я хочу поблагодарить Лоуренса Дж. Хендерсона, профессора химии в Гарвардском университете, за важные рекомендации по методическим вопросам, а также за неоценимую помощь и поддержку в ходе работы над книгой.

Я рад выразить мою признательность моему неутомимому секретарю мисс Лилиан Уитни, которая не только успешно подготовила рукопись к печати, но и смогла организовать

---

<sup>4</sup> P. W. Bridgman, *The Intelligent Individual and Society* (New York: The Macmillan Co., 1938), p. 10.

мое расписание таким образом, что у меня вообще появилась возможность для работы над этой книгой.

Ч. И. Б.

*Саут-Ориндж, Нью-Джерси, 15 июля 1938 г.*

## Часть I Предварительные соображения о кооперативных системах

*[Надо также рассмотреть, каким из двух способов содержит природа мирового целого благо и наилучшее – как нечто существующее отдельно и само по себе или как порядок. Или же и тем и другим способом, как у войска?] Ведь здесь и в самом порядке – благо, и сам предводитель войска – благо, и скорее даже он: ведь не он зависит от порядка, а порядок – от него. [В мировом целом] все упорядочено определенным образом, но не одинаково и рыбы, и птицы, и растения; и дело обстоит не так, что одно не имеет никакого отношения к другому; какое-то отношение есть. Ибо все упорядочено для одной «цели», но так, как это бывает в доме, где свободным меньше всего полагается делать все, что придется; напротив, для них все или большая часть [дел] определено, между тем у рабов и у животных мало что имеет отношение к общему [благу], а большей частью им остается делать что приходится, ибо природа каждого из них составляет такое начало» (Аристотель, «Метафизика»).*

### I Введение

Несмотря на то что в литературе о социальных реформах уделялось очень много места нынешнему брожению в обществе, в ней практически невозможно найти упоминания о формальной организации как о реальном социальном процессе, посредством которого в основном и осуществляется социальная деятельность. Этот реальный процесс полностью игнорируется, в том числе как универсальный фактор, влияющий на социальные обстоятельства и ситуации. Например, в современных работах об условиях труда, политических мерах, организациях и т. п., вне зависимости от того, кто именно обсуждает эту тему, почти ничего не говорится о необходимых условиях организации труда или о функциях руководителя и о том, как они связаны с организацией труда. Если обратиться к недавно вышедшей книге сэра Джозайи Стэмпа (главы Банка Англии) «The Science of Social Adjustment» («Наука социального регулирования»), которая представляет собой глубокий и будящий мысль анализ причин нарушения равновесия в обществе, то в ней нет практически ничего, что указывало бы на существование формальных организаций, несмотря на то что автор тесно связан с ними, ни одного указания на то, что они составляют важный предмет научных исследований, направленных на более успешную адаптацию общества к меняющимся условиям жизни.

С моей точки зрения, оставить этот предмет без внимания – все равно что исключить какой-либо жизненно важный орган из сферы анатомии или его функции из сферы физиологии. Внимательное наблюдение за действиями людей в обществе – за их движениями, речью и за явствующими из их действий мыслями и чувствами – показывает, что многие из них, возможно, большинство, обусловлены или управляются формальными организациями. Это наиболее очевидно для деятельности людей в качестве наемных работников и домохозяек, на которую приходится около четверти всего их времени, но большинство людей и в «свободное время» тоже участвуют в каких-то организациях. С учетом семей, предприятий, где работает более одного человека, различных муниципальных учреждений, независимых или частично независимых правительственных учреждений и органов власти, ассоциаций, клубов, обществ, студенческих братств, образовательных учреждений, религиозных групп и т. п. число формальных организаций в США составляет многие миллионы, и вполне возможно, что их коли-

чество превышает численность населения<sup>5</sup>. Вероятно, мало кто состоит менее чем в 5—10 таких организациях, а многие принадлежат к пятидесяти и более. Эти факторы прямо обуславливают индивидуальное поведение людей, влияют на него, подчиняют его себе. Если взять короткий период времени – день или неделю, – то мы увидим многие миллионы краткосрочных (протяженностью не более нескольких часов) и безымянных формальных организаций, которые редко воспринимаются как организации.

Пока мы не будем давать формальным организациям определения, а ограничимся их описанием. Важнейшие из них представляют собой объединение кооперативных усилий; они обычно имеют собственные имена, управленцев или официальных руководителей, а причины их возникновения можно приблизительно описать; к ним относятся, в частности, правительство, его департаменты, церкви, университеты, заводы, промышленные корпорации, симфонические оркестры, футбольные команды.

Формальная организация – это такой тип кооперации усилий людей, который носит сознательный, преднамеренный и целевой характер. В наши дни такая кооперация повсеместна и неизбежна, и в силу этого ей обычно противопоставляют исключительно «индивидуализм», как если бы других процессов кооперации не существовало. К тому же многое из того, что мы считаем надежным, предсказуемым и стабильным, столь явно представляет собой результат организованных усилий, что возникает представление, будто бы в норме организованные усилия сопряжены с успехом, а неудача организации – это отклонение от нормы. В некотором отношении эта иллюзия даже полезна, по крайней мере в так называемых нормальных условиях, если обращаться с нею осторожно.

Однако на самом деле успех кооперации внутри формальных организаций или той кооперации, которую они осуществляют – это не норма, а отклонение от нее. То, что мы видим вокруг, – это немногие успешно выжившие организации; тех, гораздо более многочисленных организаций, которые не добились успеха, мы не видим. Стабильные организации – это исключение, а не правило. Можно с полным правом утверждать, что в нашей культуре в любой данный момент существует множество организаций, однако это не означает, что данные конкретные организации уже просуществовали достаточно долго или что они будут существовать длительное время. Аналогичным образом сам по себе факт стабильной численности населения не обязательно предполагает долголетие, а свидетельствует лишь о том, что параллельно со смертью одних людей рождаются другие.

Итак, кооперация обычно либо умирает, не родившись, либо терпит поражение, либо живет недолго. В нашей культуре есть только одна действительно устойчивая формальная организация: римско-католическая церковь. Возрастом более двухсот лет могут похвастаться несколько университетов и мизерное количество политических режимов или формально организованных государств. Есть много муниципальных образований, которым больше двухсот лет, но для всех остальных корпоративных организаций сто лет – это уже много. Неспособность к кооперации, неудачная кооперация, развал организации, дезорганизация, дезинтеграция, разрушение организации – все это типично для человеческой истории.

Этот факт вряд ли можно оспорить. Его принято объяснять испорченностью человеческой природы, эгоизмом, агрессивными инстинктами, «неправильной» экономической системой, борьбой за пищу и ее дефицитом. В более конкретных объяснениях говорится о структурных ошибках – «конструктивных дефектах» или о плохом функционировании, отсутствии солидарности или энтузиазма, низком качестве лидерства или управления. Разумеется, эти факторы могут иметь место, но главная причина нестабильности и низкой продолжительности

---

<sup>5</sup> Расчет вероятности в данном случае представляет собой всего лишь сложное упражнение в перестановках и комбинаторике, которое дало бы на выходе астрономические величины. Об этом вскользь говорится на с. 107, где учитываются только очень маленькие группы.

сти жизни формальных организаций – не они. Силы, действующие вне формальных организаций, одновременно и поставляют им материал, который они могут использовать, и налагают ограничения на их деятельность. Выживание организации зависит от поддержания сложно-устроенного равновесия в постоянно меняющейся внешней среде, образованной физическими, биологическими и социальными материалами, элементами и силами, которые требуют, чтобы внутренние процессы организации соответствовали им. Мы должны будем уделить внешним условиям, к которым происходит адаптация, некоторое внимание, но прежде всего нас интересуют те процессы, которые ее обеспечивают.

К функциям руководителя, о которых речь подробно пойдет во второй части книги, в формальных организациях относятся контроль, управление, надзор и администрирование. Эти функции исполняют не только высшие руководители этих организаций, но и все те, кто имеет хотя бы минимальные контрольные полномочия. В крупных и сложных организациях эти функции осуществляют также помощники руководителей, несмотря на то что сами они не являются руководителями. Часто ответственность за принятие решений формально несут организованные группы: парламенты, советы директоров, комитеты, и тогда можно сказать, что эти группы обладают функциями руководителя. С другой стороны, довольно часто люди, которые занимают в организации высокие должности и считаются руководителями, на самом деле не осуществляют функции руководителя или делают это sporadически; таким образом, не все то, что делают руководители, относится к функциям руководителя в нашем смысле. Те функции, о которых идет речь в книге, лишь отчасти связаны с большей частью занятий тех, кого называют «руководителями», и в дальнейшем изложении мы не будем обращать внимание на названия должностей и на то, что входит в должностные обязанности конкретных «руководителей» конкретных организаций.

Мы не станем ограничиваться функциями руководителя в промышленных и коммерческих организациях. К области нашего исследования относятся все классы или типы формальных организаций. Природа таких организаций и существующие в них процессы обуславливают функции руководителя и способ их исполнения. Хотя мы будем иметь в виду прежде всего крупные и важные организации, существует также множество иных, не очень важных или не очень долговечных формальных организаций, которые также нуждаются в изучении.

До того как мы перейдем к изучению этих процессов, нам нужно будет уделить внимание анализу терминологии и формулировке базовых определений. В силу этого мы посвятим первую часть книги, начиная с главы о предварительных замечаниях относительно кооперативных систем, развитию теории формальной организации – чтобы попытаться построить концептуальную схему, которая пригодится нам при изучении и обсуждении проблем реальных организаций. После того как мы изложим эту фундаментальную схему, во второй части книги мы более подробно рассмотрим элементы формальной организации, их связь с функциями руководителя и, наконец, значение функций руководителя для выживания организации.



## II Человек и организация

Я обнаружил, что при попытке приступить к изучению организаций и поведения людей по отношению к организациям возникает сразу несколько простых вопросов. Например: «Что такое индивид, или отдельный человек?»; «Что мы имеем в виду, когда говорим о личности?»; «В какой степени люди обладают свободой выбора, то есть свободой воли?». Конечно, есть большое искушение избежать этих сложных вопросов и оставить их на усмотрение философов и ученых, которые обсуждают их уже многие века. Однако быстро выясняется, что хотя мы и можем отказаться давать прямые ответы на эти вопросы, мы не можем совсем уклониться от них. Когда мы высказываемся о человеческом поведении, в наших утверждениях всегда неявно содержатся ответы на эти вопросы, и, что гораздо существеннее, все люди, в особенности лидеры и руководители, действуя, исходят из своих представлений или предположений, относящихся к этим вопросам, хотя и крайне редко осознают это. Например, когда мы убеждаем других сделать что-то, чего мы хотим, мы исходим из того, что другие люди способны решить, согласны они это сделать или нет. Когда мы обеспечиваем людям образование и получение профессиональных навыков, мы исходим из того, что без них они не смогут сделать чего-то, иначе говоря, из того, что отсутствие образования ограничит их возможности выбора. Когда мы создаем правила, инструкции, законы – а мы создаем их в изобилии и делаем это сознательно, – мы обычно исходим из того, что те, на кого они распространяются, подчиняются указаниям внешних по отношению к ним сил.

Значение моих замечаний станет яснее, если обратить внимание на то, насколько по-разному может пониматься, к примеру, выражение «отдельный человек» или просто «человек» в спорах о кооперации, организации и их функциях. С одной стороны, в центре внимания может находиться частный, конкретный, уникальный, особый, отдельный человек, имеющий имя, адрес, конкретную биографию и конкретную репутацию. С другой стороны, когда в центре внимания оказывается организация в целом, или какие-то ее части, или объединение усилий за счет координации, или группы людей, то отдельный человек теряет свою центральную позицию и для нас оказываются важны уже не его уникальные свойства, а нечто иное, то, что не носит личного характера. Если в этих ситуациях мы спросим, что такое отдельный человек, какова его природа и каков характер его участия в данной ситуации, то столкнемся с неопределенностью и разногласиями. На мой взгляд, те столкновения идеологий и интересов, которые мы можем наблюдать в политической жизни и для описания которых используются такие расхожие слова, как «индивидуализм», «коллективизм», «централизация», «laissez faire», «социализм», «государственничество», «фашизм», «регламентация», «дисциплина», как и часть беспорядка в промышленной сфере, в значительной степени объясняются неспособностью интуитивно или каким-либо иным способом примирить представления о социальных и личных позициях людей в конкретных ситуациях.

Из этого следует, что анализ природы и функций организации и попытка описать элементы процессов, связанных с руководством организациями, требует в качестве первого шага определиться по отношению к человеку как к «индивиду», «личности» и т. п. Если этим пренебречь, излишняя туманность изложения создаст почву для недоразумений. Это не означает, что я хочу предпринять философские или научные изыскания. Это означает, что я должен предложить модель – описательного или схематического характера, которую буду использовать на протяжении всего текста.

Соответственно, в этой главе я кратко проанализирую следующие темы: I. Статус индивидов и свойства людей в целом; II. Методика рассмотрения отдельных людей и отдельных личностей в этой книге; III. Некоторые особенности личного поведения за пределами кооперативных систем; IV. Роль «эффективности» и «рациональности» в личном поведении.

## **I. Относительно I. статуса индивидов и II. свойств личностей**

### **I**

(а) Во-первых, мы утверждаем, что отдельный человек представляет собой нечто отдельное, особое и материальное. Очевидно, что каждый из нас воспринимает себя как отдельную физическую единицу и обычно действует в соответствии с этим. Однако с точки зрения иных целей очевидно, что не существует ничего, включая отдельное человеческое тело, что обладало бы индивидуальным независимым бытием. Отдельное физическое тело невозможно описать, использовать или зафиксировать в пространстве иначе как в связи со всей материальной вселенной или с какой-то ее частью. Например, если меняется температура окружающей среды, то температура физического, в том числе человеческого, тела тоже должна будет измениться (если изменения не укладываются в границы возможностей биологической адаптации). Вес тела представляет собой функцию силы притяжения; его структура зависит от этой силы и прямо и косвенно. Поэтому вначале мы должны отметить, что если человека рассматривать как материальное тело, то его можно воспринимать либо как отдельный предмет, либо как фазу или функциональное воплощение универсальных физических факторов. Что именно «правильно», зависит от цели. Когда архитектор рассчитывает предельную нагрузку на полы, он не думает о людях как об уникальных личностях, а рассматривает их как функцию силы притяжения и пренебрегает всеми остальными их свойствами.

(b) Однако само по себе тело, которое мы в некоторых практических аспектах можем рассматривать и как физический объект, и как фазу или функцию физических факторов, не является человеком. Человек, будучи живым существом, обладает способностью приспосабливаться к среде, поддерживать внутреннее равновесие и сохранять тождественность самому себе, несмотря на непрерывные внешние и внутренние изменения. Кроме того, его тело способно приобретать опыт, то есть обладает способностью менять характер своей адаптации к среде, опираясь на то, что произошло с ним ранее. Это означает, что человеческое тело является организмом, то есть состоит одновременно из физических и биологических компонентов. Хотя физические факторы можно отличить от биологических, в конкретных организмах они существуют нераздельно. Иначе говоря, все живое распознается по поведению, а поведение живых существ всегда представляет собой синтез физических и биологических факторов. Если исключить один из классов факторов, то конкретное поведение перестает проявляться, и при этом с физической формой также происходят изменения, которых в иных условиях не было бы. Однако если отдельный организм устроен таким образом, это значит, что он представляет собой не только универсальные физические факторы, но и результат длительной селекции; таким образом, если мы забываем обо всех этих фактах, организм становится отдельным человеком; но как только мы о них вспоминаем, он превращается в конгломерат элементов, которые мы даже не можем увидеть.

(с) Человеческие организмы способны функционировать исключительно в сочетании с другими человеческими организмами. Во-первых, это связано с наличием двух полов. Кроме того, в младенчестве человек не может существовать самостоятельно. Наконец, простое наличие организмов – в отсутствие упоминаний об их сексуальной принадлежности, родительском или младенческом состоянии – уже предполагает взаимоотношения или взаимодействие между ними; в качестве материальных объектов они не могут занимать одно и то же место в пространстве, между ними происходит обмен тепловой энергией, они бросают друг на друга тень. В биологическом отношении они конкурируют за пищу – и это обстоятельство носит одновременно физический и биологический характер.

Взаимодействие между человеческими организмами отличается от взаимодействия между физическим предметом и организмом тем, что в первом случае опыт и способность к адаптации играют роль и с одной, и с другой стороны. И способность к адаптации, и опыт каждого из участников взаимодействуют не только с вещами и функциями, обусловленными внутренними для каждого из организмов по отдельности факторами, но и с их взаимными реакциями и приспособлением друг к другу. Иными словами, взаимодействие между двумя человеческими организмами представляет собой серию реакций на интенции и смысл способного к изменениям поведения. Мы называем факторы, специфичные для данного типа взаимодействия, «социальными», а сами эти отношения – «социальными отношениями».

Сначала кажется, что живой физический предмет по мере своего взаимодействия с другими подобными ему организмами приобретает все большую уникальность, отдельность, особость – подобно тому как точка пересечения многих линий кажется нам в большей степени точкой, чем та, которая является пересечением лишь двух линий. Однако, как только мы начинаем размышлять об истории физических компонентов этого организма, о длинной череде его предков и о том, до какой степени он воплощает результаты действий других, он становится все менее и менее отдельным, все менее и менее индивидуальным, все в большей и большей степени просто точкой, где сами пересекающиеся линии имеют большее значение, чем место их пересечения. В этом случае отдельный человек символизирует один или несколько факторов, в зависимости от наших намерений.

Иногда в реальности отдельный человек рассматривается как нечто абсолютно уникальное и неповторимое. Обычно мы относимся так к самим себе, к нашим ближайшим родственникам, далее идут друзья и коллеги, потом знакомые, потом – люди, о которых мы слышали, потом – толпы, потом – среднестатистические люди и т. п. Чем дальше мы от самих себя, тем в меньшей степени выражение «отдельный человек» означает то, что мы имеем в виду, когда говорим о себе и своих близких, и тем в большей степени оно означает ячейку, отражающую какую-то конкретную привлекающую наше внимание сторону жизни. В таких случаях отдельный человек – это не конкретный человек, а просто работник, гражданин, малоимущий, солдат, чиновник, ученый, врач, политик, экономический человек, руководитель, член организации.

В этой книге, когда мы говорим об отдельном человеке (об индивиде), мы имеем в виду нечто отдельное, уникальное, автономное, изолированное, цельное, воплощающее бесчисленные силы и материалы из прошлого и настоящего, то есть физические, биологические и социальные факторы. Обычно нас не будет интересовать, как и почему он появился, за исключением случаев, когда это непосредственно связано с его отношением к организации. Когда нам понадобится упомянуть о тех или иных сторонах, фазах и функциях отдельных людей, мы будем использовать другие выражения, например «служащий», «член», «участник», «руководитель» и т. п.

## II

Отдельный человек обладает рядом качеств, которые обозначаются словом «личность». Мы будем использовать выражение «отдельный человек» в значении «одна личность» и прилагательное «личный» – тогда, когда нам понадобится подчеркнуть черты, присущие личности. Это а) действия/деятельность или поведение, возникающие в силу б) психологических факторов, в сочетании с с) ограниченными возможностями выбора, что приводит к формированию d) цели.

а) Важным свойством людей является деятельность; наблюдаемая деятельность носит имя «поведение». Если нет деятельности – нет и личности.

б) Мы будем считать, что поведение людей является результатом действия психологических факторов. Под выражением «психологические факторы» мы будем понимать сочетание,

итог или остатки тех физических, биологических и социальных факторов, которыми обусловлена личная история человека и его нынешнее положение по отношению к внешней среде.

с) Почти всегда – на практике и в большинстве случаев – в научных исследованиях мы исходим из того, что люди обладают возможностью выбора, способностью к принятию решений и свободой воли. По нашему бытовому поведению видно, что почти все мы считаем, что свобода выбора необходима для нормального и разумного поведения. Идея свободы воли содержится в представлениях о личной моральной и правовой ответственности. Свобода воли является необходимым условием целостности личности. Из опыта известно, что разрушение ощущения целостности разрушает способность человека адаптироваться к внешней среде, особенно к социальным аспектам существования. Мы видим, что те, кто не осознает себя как личность, те, у кого отсутствует самоуважение, те, кто считает собственные действия или мысли чем-то несущественным, представляют собой проблемные, патологические случаи; это безумцы, люди «не от мира сего», не приспособленные к кооперации.

Однако свобода выбора ограничена. Это неизбежно, если верно сказанное выше: то, что отдельный человек – это вмес­ти­ли­ще процессов, представляющих собой соче­тан­ный эффект физических, биологических и социальных факторов. Свобода воли, вероятно, тоже ограничена, потому что люди не в состоянии ею воспользоваться, если у них имеется большой выбор равно привлекательных вариантов. Такой вывод можно сделать из опыта. Например, если спящего человека поместить в лодку и отпустить ее в открытое море, то, когда он проснется и увидит вокруг сплошной туман и бесконечную водную гладь, сначала не сможет выбрать направление, несмотря на то что будет обладать свободой выбрать любое. Чтобы сделать выбор, необходимо ограничить возможности. Один из обычных способов принятия решений о том, что следует делать, состоит в том, чтобы найти причины, по которым чего-то делать не следует. Как мы увидим ниже<sup>6</sup>, процессы принятия решений в основном представляют собой приемы сужения возможностей выбора.

(d) Попытка ограничить условия выбора таким образом, чтобы было можно использовать волеизъявление, называется определением или постановкой «цели». Обычно когда употребляют слова типа «попробовать», «попытаться», то неявным образом имеют в виду какую-то цель. В этой книге нас будут чрезвычайно занимать цели организованных действий.

Существенно, чтобы читатель осознал, насколько важны для последующего изложения наши утверждения о свойствах людей. Речь идет о фундаментальных постулатах. В дальнейшем, я надеюсь, станет ясно, что невозможно ни создать теорию кооперативных систем или организаций, ни дать какое-либо серьезное истолкование поведения организаций, руководителей или других участников организованных усилий, если не опираться при этом на определенное представление о психологических мотивах человеческого поведения. Об этих мотивах говорится почти в каждой главе книги.

Обычно о свободе воли пишут и рассуждают только в философских и научных трактатах. Я считаю правильным высказаться по этому поводу, потому что от этого сильно зависят мои последующие утверждения.

По этой причине я считаю нужным добавить, что преувеличенное мнение о возможностях и значении личного выбора может быть источником не только неверного понимания, но и напрасных усилий. Мне кажется, что часто деятельность руководителя бывает связана с представлением о том, будто бы у людей есть возможность выбора, в то время как на самом деле такой возможности у них нет. В силу этого их неспособность подчиниться ошибочно расценивается как сопротивление, а на самом деле они просто не могут это сделать. Когда свободная воля понимается так, как описано выше, часть усилий по воздействию на индивидуальное поведение приобретает форму модификации условий этого поведения, в том числе с помо-

---

<sup>6</sup> В главе XIV «Теория оппортунизма».

щью обучения, создания определенных установок и формирования стимулов. В этом состоит значительная часть процесса руководства, и в основном это делается на основании опыта и интуиции. Переоценка значения личного выбора представляет собой одну из наиболее существенных ошибок руководителя и приводит к дезорганизации и к неудачным попыткам реформирования, особенно в политике.

Те узкие границы, в пределах которых возможен выбор, обусловлены одновременно физическими, биологическими и социальными факторами. К этому выводу я пришел на основании личного опыта и непосредственного наблюдения за поведением других. В дальнейшем мы увидим это на примерах. Следует отметить, что возможность выбора существует всегда и что личность в значительной степени или преимущественно представляет собой равнодействующую действующих ныне и действовавших в прошлом физических, биологических и социальных сил. Также нужно подчеркнуть, что, несмотря на все сказанное выше, возможность выбора имеет большое значение. Хотя в каждый конкретный момент возможности выбора могут быть очень узкими, но настойчивый выбор решений, ведущих в одном и том же направлении, в конечном счете способен сильно повлиять на физические, биологические и социальные факторы человеческой жизни, и для меня очевидно, что именно так и происходит.

## **II. Методика рассмотрения отдельных людей в этой книге**

В соответствии со всем сказанным выше в этой книге люди рассматриваются двумя способами. Это соответствует бытовой практике, о которой можно судить по поведению людей. Мы, несомненно, часто рассматриваем людей с относительно обобщенной точки зрения, видя в них такие фазы, аспекты и функции, которые в пространственном или во временном отношении больше, чем отдельные люди. Например, когда мы говорим об управленцах, наемных работниках, избирателях, политиках, потребителях и т. п., мы имеем в виду определенные аспекты и определенные занятия, а не людей в целом. В то же время мы можем рассматривать тех же людей в качестве конкретных объективных единиц, выделяя их функциональную связь с нами или с другими крупными системами. При этом мы стараемся рассматривать человека в целом: настолько, насколько это возможно. На практике мы переходим от одной точки зрения к другой, сразу или через неопределенные промежуточные позиции, в зависимости от обстоятельств и от наших целей, иногда – с необычайным искусством; однако нам обычно сложно определить, с какой точки зрения мы делаем то или иное утверждение. В этом отношении я стремился отойти от того, что происходит на практике.

В этой книге люди как участники конкретных кооперативных систем рассматриваются с точки зрения их чисто функциональных аспектов: как фазы кооперации. Их кооперативные усилия деперсонализированы, то есть социализированы. Более подробное обоснование этой методики изложено в главе VI. В то же время за пределами организации личность рассматривается как уникальное сочетание физических, биологических и социальных факторов, обладающее – в ограниченной степени – возможностью выбора. Эти два аспекта не исключают один другого; я хочу сказать, что рассматриваю человека и как функцию, и как личность. Речь идет о разных аспектах, которые могут присутствовать одновременно, и в кооперативных системах они всегда присутствуют одновременно. Выбор конкретного аспекта зависит от объекта исследования. Когда мы рассматриваем кооперацию как систему, включающую деятельность двух или большего числа человек, то имеет значение функциональный, или процессный, аспект личности. Когда мы рассматриваем личность как объект кооперативных функций или процесса, то нам больше подходит другой, индивидуальный аспект.

Если рассматривать любую реальную конкретную кооперативную систему в тот или иной конкретный момент времени, то большинство людей, составляющих общество, не имеют

между собой прямой функциональной связи<sup>7</sup>. Если люди являются участниками какой-либо произвольной кооперативной системы, то они имеют с ней двойную связь – функциональную, или внутреннюю, которая может прерываться, и индивидуальную, или внешнюю, которая носит непрерывный характер. В контексте функциональной связи некоторые действия человека представляют собой лишь часть внеличной системы действий; в контексте внешней связи человек находится вне кооперативной системы, он отделен от нее или противопоставлен ей. Позже нам станет ясно, что эта двойственная трактовка человека необходима и на практике, и для целей нашего исследования.

### **III. Индивидуальное поведение людей**

Мне кажется уместным несколько более подробно рассмотреть людей в индивидуальном аспекте, внешнем по отношению к любым кооперативным системам. В этом аспекте люди выбирают, станут ли они присоединяться к той или иной конкретной кооперативной системе. Выбор происходит на основании 1) сиюминутных целей, желаний и побуждений, а также 2) тех внешних по отношению к человеку альтернатив, которые он считает доступными для себя. Организация возникает в результате модификации действий индивида посредством контроля над этими двумя категориями или воздействия на них. Намеренный сознательный и специализированный контроль над этими категориями составляет суть функций руководителя.

Мы будем называть желания, побуждения, стремления и т. п. «мотивами». В основном они являются результатом прошлых и нынешних факторов, связанных с физической, биологической и социальной средой. Иными словами, «мотивы» представляют собой схемы психологических факторов, влияющих на поведение людей, в только что описанном смысле, то есть схемы, выведенные постфактум. Нет сомнений, что иногда то, что мы называем «воображением», является действующим фактором в настоящем. Также нет сомнений, что иногда люди осознают свои «мотивы». Однако обычно то, чего человек хочет, становится ясно даже ему самому только из того, что он делает или пытается сделать при наличии у него выбора<sup>8</sup>.

Обычно мотивы описываются с помощью цели. Если чье-либо действие направлено на то, чтобы получить яблоко, мы говорим, что мотив этого действия – получить яблоко. Такая формулировка может ввести в заблуждение, поскольку по сути мотив представляет собой удовлетворение потребности или же разрядку «напряжения», возникающего в результате воздействия каких-либо факторов, и часто мы это осознаем. Мы говорим, например: «Мотивом было утоление голода». Часто это бывает догадкой. Мотив может быть чисто социальным – например, отдать яблоко; он может быть способом получить что-либо в обмен на социальное действие. В большинстве случаев конечная цель или предпринятое действие связаны с неоднородными мотивами – и социальными, и физиологическими. Это невозможно установить, и сам субъект действия обычно этого не осознает. Например, мальчик хочет яблоко, но при этом обязательно яблоко с яблони соседа, а не то, которое лежит у него дома или в магазине. Из опыта известно, что часто люди хотят получить конкретные предметы только при определенных условиях или определенным способом. Мы можем не осознавать этого, пока нам не предложат получить эти предметы другим способом и на других, не устраивающих нас условиях.

Действия, порожденные желаниями, потребностями, побуждениями – мотивами, – иногда приводят к достижению цели и к разрядке напряжения, а иногда нет. Но они всегда имеют незапланированные последствия. Эти последствия обычно считаются случайными, несуще-

---

<sup>7</sup> См. ниже, с. 83.

<sup>8</sup> Я не имею в виду, что абсолютно в любой ситуации мотивы людей можно установить по тому, что они говорят и делают в это время. Есть много ситуаций, в которых можно реконструировать мотивы людей только на основании: 1) того, что они говорят и делают в это время; 2) того, что они говорили и делали в прошлом в ситуациях, похожих и непохожих на эту; 3) того, что они говорят и делают потом.



ственными и не относящимися к делу. Например, человек, который бежит за животным, чтобы добыть себе пищу, выделяет тепловую энергию в атмосферу, превращает в пыль несколько комков глины, чуть-чуть изнашивает подошвы своей обуви и своими усилиями, затраченными на добычу пищи, несколько увеличивает свою потребность в ней. Бывают случаи, когда незапланированные последствия не оцениваются как несущественные. Например, бегущий человек может задеть камень, который станет причиной лавины – и эта лавина может принести гибель его семье, или разрушить его дом, или уничтожить его припасы.

#### **IV. Эффективность и рациональность в личном поведении**

Утверждения, которые содержатся в предыдущей подглавке, относятся к настолько очевидным фактам, что о них часто забывают. Для нашего исследования они крайне важны. Они позволяют нам отделить «эффективное» от «рационального»: и применительно к личным действиям, и применительно к деятельности организации. Пока мы рассмотрим эти понятия относительно сферы личного действия.

О тех случаях, когда удается достичь поставленной цели, мы будем говорить, что соответствующая деятельность «эффективна». Если незапланированные последствия деятельности оказываются более значительными, чем достижение поставленной цели, и носят негативный характер, мы будем говорить о «неэффективной» деятельности. Когда незапланированные последствия оказываются мелкими и несущественными, деятельность «эффективна». Иногда бывает так, что поставленная цель не достигнута, но незапланированные последствия приводят к удовлетворению желаний и мотивов, которые не были «причиной» деятельности. Такую деятельность мы будем называть рациональной, но неэффективной. Постфактум эта деятельность оправдана, но исключительно за счет незапланированных результатов, в отличие от запланированных. Эти наблюдения основаны на практическом опыте.

Соответственно мы будем говорить, что деятельность эффективна, если она достигает конкретной объективной цели. Мы будем называть ее рациональной, если она удовлетворяет соответствующие этой цели мотивы, вне зависимости от того, эффективна она или нет; при условии, что в процессе не возникает неудовлетворительных последствий, эффект которых превышает эффект от удовлетворения мотивов. Мы будем называть деятельность нерациональной, если мотивы не удовлетворяются или если неудовлетворительные последствия превышают эффект от их удовлетворения, даже если она эффективна. Это часто случается, когда мы обнаруживаем, что на самом деле нам не хотелось того, чего, как мы считали, хотелось.

Конкретные цели, которые преследуют люди, бывают либо физическими, либо социальными. Физические цели – это материальные объекты и физические обстоятельства<sup>9</sup>, например теплый воздух, свет, тень и т. п. Их можно найти в «чисто» физической среде, но не только. Они представлены также в социальной среде. Социальные цели – это контакты, взаимоотношения, коммуникация с другими людьми. Эти цели обычно находятся в общей социальной среде и всегда – в какой-то конкретной физической среде.

Соответственно, какими бы ни были конкретные цели, они всегда служат для удовлетворения сложных человеческих мотивов. Обычно конкретная цель физического типа влечет за собой незапланированные социальные последствия, а социальная цель всегда вызывает незапланированные физические последствия.

Действия, с помощью которых люди пытаются достичь целей, всегда носят физический (или физиологический) характер; кроме того, одновременно они могут быть социальными. И в том и в другом случае они вызывают незапланированные последствия, которые могут прино-

---

<sup>9</sup> В том числе живые существа. Как правило, в нашем тексте мы различаем биологические и физические факторы только применительно к людям.

сдать удовлетворение или наоборот. Социальные процессы – это процессы, в которых действие составляет часть системы действий как минимум двух человек. Наиболее распространенной формой социальных процессов является словесная коммуникация.

Таким образом, мы можем сказать, что мотивы вступающих в кооперацию людей почти всегда являются одновременно физиологическими и социальными, так как они всегда обусловлены социально и физиологически. Они могут быть преимущественно физиологическими или преимущественно социальными, но обычно ни в том, ни в другом нельзя быть уверенным.

В этой главе я попытался сформулировать позиции, на которых построена концептуальная схема, использованная в этой книге для изложения теории организации и содержательного описания процессов, связанных с руководством. С одной стороны, те философские системы, которые объясняют человеческое поведение как выражение универсальных сил, рассматривают личность как нечто, способное лишь реагировать на внешние стимулы, отрицают свободу выбора и свободу воли и выбирают в качестве фундамента организацию и социализм (socialism), находят подтверждение в реально наблюдаемых фактах, управляющих поведением и мыслями людей в социальных ситуациях. С другой стороны, те философские системы, которые провозглашают свободу выбора и свободу воли, рассматривают отдельного человека как автономную единицу и отводят физической и социальной среде второстепенное и вспомогательное значение, тоже соответствуют реальным фактам поведения людей. Я не претендую на то, чтобы примирить эти противоположные философские системы или те научные теории, на которых они могут быть основаны. По крайней мере в настоящее время для разработки уместной и полезной теории кооперативных систем и организации и понимания процессов, связанных с руководством, требуется признать, что обе эти позиции верно описывают разные аспекты социальных явлений. Нам важно показать, при каких условиях, в какой связи и для каких целей может использоваться та или иная из этих позиций, и продемонстрировать, что в инструментальных целях их можно сочетать. Кооперация и организация как опыт и как наблюдаемые явления представляют собой специфический синтез противоположных фактов, а также противоположных мыслей и чувств людей. Функция руководителя как раз и состоит в том, чтобы способствовать синтезу противоположных факторов в ходе конкретной деятельности, в том, чтобы примирять конфликтующие силы, инстинкты, интересы, обстоятельства, позиции и идеалы.

### **III Физические и биологические ограничения в кооперативных системах**

Самое распространенное слово в философии индивидуализма, выбора и свободы воли – это «цель». Суть противоположных систем – детерминизма, бихевиоризма, социализма – заключается в слове «ограничения». Из существования у людей целей (или из убежденности в их существовании) и опыта ограничений возникает кооперация, чтобы достичь целей и преодолеть ограничения. Конкретные связанные с этим процессы в промышленности называются «технологиями», в ремеслах «навыками», в организациях «практиками» и «институтами», в религии – «ритуалами», а в бытовом поведении – «адаптивным поведением», «savoir faire» (манерами) и «выбором средств, соответствующих цели».

Мы все разбираемся в некоторых из этих процессов и интересуемся некоторыми из них. Люди тратят всю жизнь, чтобы в совершенстве овладеть профессиональными навыками, и в некоторых отношениях эти процессы подробно описаны. Однако, на мой взгляд, значением этих процессов в целом, особенно в связи с индивидуальным и организационным поведением, никто не занимается. Нам нужно будет свести эти процессы к нескольким принципиальным факторам, необходимым для понимания причин наличия кооперации, нестабильности организации и функции принятия решений в работе руководителя. Для удобства читателя мы сделаем это здесь, несмотря на то что некоторые из наших утверждений сначала покажутся банальными и излишне дидактичными.

Вопросы, которые мы ставим, просты, но на них трудно ответить. Вот они. I. Почему (или когда) кооперация эффективна? II. Что представляют собой объекты кооперативных процессов? III. Каковы ограничения на кооперацию? IV. Каковы причины нестабильности в кооперативных системах? V. Какой эффект оказывает кооперация на поставленные цели?

В этой главе ради простоты изложения ответы на эти вопросы даются исходя из предположения о том, что имеются исключительно биологические и физические факторы (социальные факторы мы рассмотрим позже). В некотором смысле пока мы будем рассматривать людей как кукол, которыми можно манипулировать. Мы наделяем их целями, но не предполагаем, что они испытывают чувство удовлетворения.

#### **I**

Если мы исключим из рассмотрения чувства личного удовлетворения и предположим, что цели наших условных людей ограничиваются их биологическими потребностями, то кооперация может возникнуть только в том случае, если она способна достичь того, что не способен сделать отдельный человек. Соответственно кооперация возникает как способ преодолеть ограничения на то, что может сделать отдельный человек. Поэтому сначала нам нужно понять, каковы в принципе эти ограничения.

Сразу бросается в глаза, что ограничения, не позволяющие достичь цели, являются результатом совместного воздействия факторов двух типов: 1) биологических возможностей или способностей разных людей и 2) физических факторов, то есть характеристик среды. Слово «совместный» в этом контексте имеет большое значение. Ограничение представляет собой функцию ситуации в целом, если рассматривать ситуацию с точки зрения цели. Если цели нет, то говорить об «ограничениях» бессмысленно. Ограничение, относящееся к конкретному фактору, можно описать исключительно через другие факторы. Например, возьмем простой пример с камнем, который слишком тяжел для одного человека. Мы можем выразить это либо словами «камень слишком тяжел для человека», либо словами «человек слишком слаб, чтобы поднять этот камень». В первом случае мы утверждаем, что ограничение связано с

физическим фактором внешней среды, во втором мы сообщаем, что ограничение возникает в силу биологических возможностей человека. Совершенно ясно, что ограничение относится к ситуации в целом, однако его можно внятно описать исключительно как ограниченность одного фактора по сравнению с другим. Оба приведенных нами варианта описания равнозначны. В конкретных ситуациях выбор обычно падает на то описание, где ограничение привязано к фактору, который (предположительно) можно изменить. Однако понятно, что в принципе изменения любого из факторов может быть достаточно для того, чтобы ситуация в целом изменилась и ограничение исчезло.

Очевидно, что ограничения, с которыми сталкивается отдельный человек, связаны в основном с внешними физическими факторами, поскольку его собственные возможности довольно стабильны. Поэтому он будет воздействовать на среду, мешающую ему достичь цели, и станет использовать биологические факторы, преодолевая ограничения посредством изменения физического фактора, влияющего на ситуацию. Причины, по которым будет происходить модификация внешних факторов, связаны с тем, что ограничения осознаются только тогда, когда цель кажется в принципе достижимой, а случаи, когда необходимо менять биологические (внутренние) факторы, интуитивно отбрасываются сразу. Преодоление ограничений есть способ достичь какой-то цели; если их преодолеть нельзя, то от цели следует отказаться.

Если сравнивать человека с животными, то его способность достигать целей за счет модификации внешних физических факторов по сравнению с большинством из них (но не со всеми) велика. Однако по преимуществу адаптация отдельного человека к внешней среде состоит в том, что он ограничивает свои цели элементарными и детализированными задачами, то есть ограничивается выбором из легко доступных вариантов. То, что мы склонны считать внешние физические факторы фиксированными, вероятно, объясняется биологическими свойствами человека, а именно ограниченностью его биологических возможностей.

Всякому понятно, что биологические возможности двоих (троих и т. п.) совместно работающих людей при определенных условиях и в некоторых отношениях превышают возможности того же количества людей, работающих по отдельности. Этого достаточно, чтобы ограничивающий фактор переместился из области физической среды в область биологии. Мы не можем что-то сделать либо в силу физических ограничений, либо в силу биологических ограничений. То, что невозможно в отсутствие помощи, может стать возможным при ее наличии. Соответственно когда в качестве ограничивающего фактора рассматриваются биологические возможности человека и есть мнение, что эти ограничения можно преодолеть с помощью кооперации, то в итоге ограничивающим фактором становится кооперация. Если оказывается, что обеспечить кооперацию невозможно (что, как всем известно, постоянно происходит в жизни), то ограничивающим фактором вновь становятся физические возможности человека, и, если ограничения нельзя преодолеть, происходит отказ от цели.

Таким образом, на первичной стадии (назовем ее так) цели, которые считаются (на основании опыта, здравого смысла или интуитивно) достижимыми, сталкиваются с физическими ограничениями. Целей можно достичь двумя способами, каждый из которых включает несложную последовательность ограничений.

#### ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ 1

Если кооперация считается невозможной

а. Выявление физического ограничения, которое должно быть преодолено с помощью индивидуального действия

#### ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ 2

Если кооперация считается возможной

а. Выявление внешнего физического ограничения

- b. Выявление парного по отношению к нему биологического ограничения
- c. Осознание кооперативного ограничения
- d. Преодоление физического ограничения с помощью кооперативного действия

Не будет лишним напомнить, что в этой главе мы исключаем из рассмотрения социальные факторы и соответственно любые цели социального характера, за исключением кооперации, которую мы пока трактуем как своего рода механическое соединение биологических факторов. В этом случае цели будут зависеть от осознания доступности средств. Кооперация как возможное средство будет оцениваться на основании опыта, но опыт свидетельствует, что кооперация бывает и успешной и неуспешной, причем неуспешной, вероятно, она бывает чаще.

Поскольку кооперация в ее первичном состоянии эффективна тогда, когда она позволяет преодолеть или обойти биологическую ограниченность отдельных людей, для того, чтобы ответить на вопрос, почему (когда) кооперация бывает эффективной, надо начать с анализа возможностей отдельных людей и тех условий, при которых кооперативное сочетание их усилий является эффективным. Мы подойдем к этой проблеме от противного и дадим сначала ответ на вопрос, почему (когда) кооперация бывает неэффективной. Обычно неэффективность возникает в двух случаях: 1) когда вероятный уровень эффективности в случае сочетания любых способностей многих людей невелик даже при самых благоприятных обстоятельствах; 2) когда действует отдельный человек, используя все свои способности и навыки. Обстоятельства, делающие то или иное сочетание благоприятным в одном отношении, делают то же сочетание неблагоприятным в других отношениях. Выбор конкретного сочетания всегда порождает те или иные минусы, которые могут оказаться больше плюсов. Причины 1 и 2 подразумевают (что легко можно подтвердить на практике), что в любых обстоятельствах, за исключением наиболее благоприятных, эффективность зависит от упорядоченного сочетания личных усилий многих людей. Способ, как упорядочить их усилия, можно открыть или придумать<sup>10</sup>. Повседневный опыт и история науки, открытий и изобретений свидетельствуют о том, что открытия и изобретения случаются часто лишь в развитых обществах. В самом общем смысле это упорядочивание представляет собой разработку структуры распределения усилий и функциональной специализации. Этому посвящена глава X «Основания и типы специализации».

А теперь мы рассмотрим причины 1 и 2 подробнее и проанализируем их.

Биологические ограничения для людей по отношению к их возможностям адаптироваться к физическим факторам среды можно разделить на три группы: а) те, которые связаны с приложением энергии людей к внешней среде (их способностью толкать, тянуть, поднимать, опускать, хватать и перемещать предметы и факторы); б) те, которые связаны с восприятием, и с) те, которые связаны с постижением внешней среды и реагированием на нее (стабильно эффективное поведение зависит от выбора целей или принятия решений, которые приводят к эффективным результатам).

Если описать эти ограничения через «способности» или «навыки», присущие отдельным людям, получится примерно такой список: физическая сила, физическая приспособляемость, сенсорная восприимчивость, интеллект, память, воображение, способность к выбору. Соответственно наш исходный вопрос сводится к тому, при каких условиях и почему кооператив-

---

<sup>10</sup> В данном случае я исключаю из рассмотрения процесс обучения, предполагающий преподавание и подражание, поскольку он включает социальные факторы и подразумевает более сложные ситуации, чем те, которые мы сейчас рассматриваем.

ные усилия эффективны для преодоления индивидуальных ограничений в отношении этих способностей.

а) Обратимся сначала к ситуациям, требующим приложения механической энергии, то есть физической силы. Применительно к ним эффективная кооперация возникает тогда, когда возможности группы превышают возможности отдельного человека<sup>11</sup>. Эти ситуации распадаются на несколько групп. Наиболее многочисленны случаи, когда эффективность кооперации объясняется *фактором силы*. Самые простые из них, когда по отношению к объекту требуется более высокая концентрация силы, чем та, которой обладает отдельный человек; например чтобы передвинуть камень, который слишком тяжел для одного человека. В более сложных случаях требуется прилагать усилия в нескольких местах одновременно. В них многое зависит от скорости, потому что внешние силы природы стремятся разрушить уже сделанное. Поэтому скорость работы обязательно должна быть достаточно велика, чтобы противостоять этому противодействию.

Есть также обстоятельства, когда отдельному человеку хватает силы, но не хватает *выносливости*, а работу нельзя прерывать; например, когда скошенное сено нужно убрать под крышу, пока не начался дождь, или в случаях, когда нужно срочно подвезти амуницию и перебазировать орудия.

В ситуациях, где главную роль играют факторы силы и скорости, кооперативный принцип состоит в совместном приложении усилий. Однако есть и другие ситуации, когда работу можно описать как совместную и одновременную, но при этом требуется небольшая сила – возможно, даже меньшая, чем сила одного человека, а скорость не важна. В этих случаях имеет значение преимущество *механической приспособляемости*, вытекающее из механических ограничений, например тех, которые заданы ростом человека, длиной его руки, наличием у него всего лишь пяти пальцев и т. п.

Одновременная кооперация может быть эффективной в тех случаях, когда фактор силы или выносливости, скорости или механической приспособляемости у группы выше, чем у отдельного человека. Однако во многих случаях требуются не одновременные, а *непрерывные* усилия. Иногда один человек не способен закатить мяч на вершину холма, потому что он не может постоянно прилагать необходимую для этого энергию; ему нужно делать перерыв на отдых или менять положение тела, но это значит, что его усилия неэффективны, потому что за это время мяч успеет скатиться обратно. В таких ситуациях необходимо участие двух или большего количества людей.

Даже в «чистых» случаях (то есть без учета рациональности) явно требуется значительное искусство, чтобы обеспечить успех такой кооперации. Она всегда сопряжена со столкновением принципов. Например, если собрать вместе достаточно людей, чтобы они обладали необходимой силой, могут возникнуть проблемы механического характера, например всем не хватит места в пространстве и потребуются выбрать наиболее сильных работников. Одновременные действия всегда требуют контроля и обеспечения надежности. Но на самом деле «чистые» случаи, вероятно, встречаются редко. На практике работа носит составной характер: сила требуется в одном месте, скорость – в другом, механическая приспособляемость – в третьем и т. д. Даже без учета вопроса об экономии обычно тяжело создать кооперативную группу так, чтобы она идеально подходила для данной задачи; на практике группа работников обычно бывает хорошо приспособлена к одному из этапов, не очень хорошо – к другому, плохо – к сле-

---

<sup>11</sup> Нужно отметить, что мы сравниваем эффективность группы не с суммарной эффективностью действующих порознь людей. Когда речь идет о сравнении достижений группы с суммарными личными достижениями составляющих ее людей, это касается не эффективности, а рациональности. Однако в ситуации, когда речь идет исключительно о преодолении ограничений, то, что эффективно осуществляется с помощью кооперации, вообще недоступно отдельному человеку. Вопрос о том, что такое «экономичность», рассматривается в главе XVI («Процесс руководства»), а также в главе V.

дующему и т. д. Поэтому тот самый процесс, который обеспечивает эффективность в каком-то одном аспекте, обычно является источником неэффективности в чем-то другом.

б) Кооперация между людьми, связанная с приложением физической силы, разумеется, невозможна без кооперации их органов чувств и восприятия. От этого не только зависят практически все остальные аспекты кооперации; в большом числе случаев именно этот вид кооперации обеспечивает превосходство возможностей группы по отношению к возможностям отдельных людей. Это относится к нескольким различным типам кооперации; для одних имеет значение прежде всего одновременное восприятие, для других – последовательное.

В наших целях мы можем ограничиться рассмотрением одного типа восприятия: визуального. Применительно к нему факторы кооперации резко отличаются от тех, которые мы рассмотрели только что. Случаи одновременных кооперативных наблюдений относятся к двум принципиально разным классам. В первом случае те предметы или события, которые являются объектами наблюдения, находятся в пределах области, ограниченной линиями, размечающими позиции наблюдателей. Все они наблюдают за тем, что находится более или менее в центре. Различие их позиций позволяет людям в качестве участников группы наблюдать объект сразу со всех сторон. В значительном количестве ситуаций это очень существенный фактор, например в случае, когда люди работают с машинами, функционирование и движение которых нельзя оценить с одной позиции.

Второй тип ситуаций представляет собой противоположность первому. В них объект наблюдения находится за пределами области, очерченной линиями, которые соединяют позиции наблюдателей, а наблюдатели находятся более или менее в ее центре. Наличие большого количества наблюдателей увеличивает определенность и скорость распознавания объекта. Простой пример такой ситуации – вахта. В промежутке между двумя описанными крайностями находится бесчисленное множество сочетаний, эффективность которых может обеспечиваться за счет скорости, количества, безошибочности или полноты наблюдений.

Эффективность этих типов кооперации связана с ограниченностью органов чувств отдельного человека и ограниченным количеством позиций, которые он может занять за короткое время. Однако иногда ограничение связано с необходимостью постоянного внимания. Так, последовательная кооперация возникает потому, что один человек может наблюдать за каким-то предметом или событием в течение ограниченного времени, а иногда требуется гораздо более длительный период наблюдения.

с) В простых случаях эффективность кооперативного наблюдения очевидна, однако и у него имеются существенные негативные последствия, особенно в относительно сложных ситуациях, когда требуется не просто что-то увидеть, но и вербализовать свои наблюдения. Для большинства относительно сложных наблюдений нужен опыт, чтобы увидеть то, что существенно, и техническая квалификация – для того, чтобы верно описать увиденное. Из того, что видит глаз, если рассматривать его как объектив, человек воспринимает лишь часть, а словами он выражает далеко не все, что воспринимает; поэтому итоговые искажения могут быть очень велики. Соответственно кооперативное наблюдение в сложных условиях эффективно лишь тогда, когда им занимаются обученные и опытные наблюдатели, либо тогда, когда для него используется какой-либо основанный на опыте и изобретательности специальный метод: иными словами, без учета социальных факторов оно неэффективно. Я полагаю, что такие случаи настолько часто встречаются в быту, что дальнейшие объяснения не требуются.

Вероятно, теоретически возможно проанализировать таким же образом и другие возможности или способности, которые используются в процессе кооперации, например память, воображение, разум, способность суждения, способность к принятию решений, решительность. На практике современный уровень развития психологии вряд ли позволяет провести исчерпыва-

ющий анализ этих факторов<sup>12</sup>. Тем не менее мою правоту подтверждает существование многочисленных специализированных организаций, главной функцией которых является кооперация, связанная с применением одной или нескольких перечисленных способностей в какой-либо конкретной сфере. Так, существуют организации, которые специализируются на неквалифицированных работах, на наблюдениях (особенно в морском деле и радиосвязи, в биологических лабораториях, в фотографии и спектрографии, в астрономии), на размышлениях (например, в математике и в генеральном штабе), на воображении (архитектура), на памяти (историки и бухгалтеры) и на решительности (лидерство в революционных движениях, пропаганда).

Таким образом, даже в простых случаях эффективность кооперации зависит от того, насколько процесс кооперации способен адаптироваться к нескольким различающимся принципам. Успешный метод, чтобы быть признанным, должен пройти несколько проверок. Поскольку идеальные условия встречаются редко, обычно приходится мириться с неэффективными результатами в одном отношении, чтобы обеспечить желаемые результаты в ином отношении; однако во многих случаях «чистую» эффективность не удастся обеспечить вообще. Даже если сосредоточиться исключительно на эффективности, трудности с кооперацией очевидны – а ведь небольшие изменения способны разрушить даже успешный метод.

## II

Объекты простейших типов кооперации похожи на объекты индивидуальной деятельности; поэтому возникает иллюзия<sup>13</sup>, что мотивы кооперативной деятельности носят личный характер. Однако в ходе развития кооперативных институтов становится видно, как меняются тип и качество объектов кооперативных усилий, и оказывается, что некоторые из этих объектов недоступны для индивидуальной деятельности.

Если абстрагироваться от социальных целей, то объекты индивидуальной деятельности представляют собой изменения факторов внешней среды, которые ограничивают достижение целей. Эти цели могут быть ближайшими или отдаленными. Отдаленность целей предполагает, что действие, направленное на внешнюю среду, совершается в настоящем, чтобы облегчить достижение этих целей в будущем. Существует четыре типа отдаленных целей: 1) требующие полезных для будущей деятельности изменений среды (уборка камня с дороги, которой будут пользоваться); 2) требующие изменений, которые, как ожидается, *принесут* пользу в будущем (посев семян съедобных растений); 3) требующие изменения физического положения полезных вещей, которые предполагается использовать в будущем (создание запасов пищи); 4) связанные с изменением формы материала, чтобы дополнить биологические возможности человека или сделать их использование в будущем более эффективным (изготовление дубинки).

Все эти типы околных действий, направленных на отдаленные цели, можно встретить и в кооперации, но там они теряют личный характер. С помощью кооперативной деятельности нельзя удовлетворить личные цели, за исключением случаев, когда имеет место промежуточный распределительный процесс. То, что создается в ходе кооперативной деятельности, может распределяться или не распределяться между ее участниками. Обычно распределение не является непосредственным; кроме того, все распределяется редко. Между индивидуальными усилиями, составляющими часть кооперативной системы усилий, и кооперативным продуктом (всем или той его частью, которая распределяется) нет и не может быть прямой причинно-следственной связи<sup>14</sup>. В кооперативных системах имеют место еще два типа процессов, которые не присущи индивидуальной деятельности. Один из них направлен на *обеспечение*

<sup>12</sup> См., однако, главу XIII «Условия принятия решений» и главу XIV «Теория оппортунизма», где дано объяснение кооперативной практики оценки и принятия решений.

<sup>13</sup> Об этом подробно говорится в главе VII, с. 84–86.

<sup>14</sup> Об этом подробно и с примерами рассказывается в главе XVI «Процесс руководства».



кооперации, второй предназначен для ее *поддержания* (например, это производство вещей, которые могут использоваться исключительно в кооперативной системе: лодки, слишком большой для одного человека) и накопления материалов для кооперативной деятельности. В переводе на язык современных экономистов речь идет об основном и оборотном капитале.

Об индивидуальной деятельности, направленной на отдаленные цели, вряд ли можно говорить в таких терминах. Все, что делает отдельный человек, делается ради потребления (включая отложенное потребление). Если мы в целях сравнения назовем объекты индивидуальной деятельности, перечисленные в четырех пунктах выше: 1) инвестициями в модернизацию; 2) инвестициями в сельское хозяйство; 3) оборотным капиталом; 4) оборудованием, или основными фондами, – то это будет насилие над языком. Эти термины уместны только при описании кооперативных систем.

Если мы, по-прежнему ограничиваясь физическими действиями, обратимся к кооперативным системам, рассматривая их как квазимеханические системы, то мы можем классифицировать их следующим образом: а) действия, направленные на обеспечение потребительских благ; б) действия, направленные на распределение потребительских благ; в) действия, направленные на обеспечение кооперативного производственного фонда; г) действия, направленные на обеспечение оборотного капитала.

Понятно, что перечисленные действия зависят друг от друга и что их конкретное сочетание зависит от специфики кооперативной системы. В очень простых системах при благоприятных условиях действия типа в, с и г не имеют никакого или почти никакого значения; однако, я надеюсь, читателю уже стало ясно, что в таких условиях возможности эффективной кооперации крайне ограничены. Обычно мы не замечаем этого, потому что большинство тех систем, которые мы называем простыми системами кооперации, на самом деле связаны с большими и сложными системами кооперации, существование которых кажется нам само собой разумеющимся; условием существования тех систем кооперации, которые мы считаем простейшими, обычно являются инструменты, изготовленные другими людьми, навыки и квалификация которых сами по себе являются продуктом кооперации. Обычно только высокоразвитая кооперация (без учета социальных факторов) становится эффективной. Слово «высокоразвитая» подразумевает наличие сложных устройств для преодоления с помощью кооперации индивидуальных биологических ограничений, например рычагов, колес, систем транспорта и связи, микроскопов, станков и т. п.

Итак, чтобы стать высокоэффективной, кооперация занимается развитием действий типа в, с, и г, направленных на распределение потребительских благ, на обеспечение кооперативного производственного фонда и на обеспечение оборотного капитала, и в результате их совокупный объем может оказаться больше, чем совокупный объем действий типа а (по обеспечению потребительских благ). Эта ситуация знакома тем, кто сталкивается с одним из наиболее эффективных человеческих изобретений – с двигателем. Даже в самом эффективном двигателе потери энергии за счет трения и теплоотдачи существенно превышают ту энергию, которая приносит пользу.

Поскольку полезные кооперативные устройства постоянно изобретаются и открываются (что само по себе является видом деятельности, свойственным высокоразвитым кооперативным системам), для того, чтобы воплотить эти изобретения или открытия в конкретную форму, требуется накопление материалов (тип действий г). Разумеется, это подразумевает действия типа в, поскольку любые действия, не относящиеся к типу а, не связаны с производством продуктов. Таким образом, если кооперация возникла, то в ее центре поочередно оказывается каждый из типов действий, которые поочередно становятся очагом ограничений или ограничивающих факторов.

### III

Можно было бы предположить, что, после того как кооперация сформировалась, переключение внимания с одного типа действий на другой возникает только при наличии желания улучшить систему, а успешные системы кооперации стабильны. Однако нестабильность внешней среды опровергает эту гипотезу вне зависимости от других аргументов против нее (в основном социального характера). Внешние условия, например погода, постоянно модифицируют ограничения, налагаемые средой на кооперативную деятельность. В этом отношении кооперация сталкивается с теми же ограничениями, что и отдельные люди. Корректировки, которые нужны в случае кооперации, отличаются от корректировки, которая происходит в случае отдельных людей; последняя носит физиологический характер. Способность к такого рода корректировке представляет собой отдельный ограничивающий фактор. На этом основании в таких системах развиваются процессы корректировки, а также специальные органы и специализированные аспекты деятельности, предназначенные для поддержания кооперации; ведь если кооперация не в состоянии ответить на новые ограничения, она должна разрушиться. Процессы корректировки становятся управленческими процессами, а специальные органы, предназначенные для поддержания кооперации, и есть ее руководители и их организации. Эти процессы и органы, в свою очередь, становятся ограничениями на кооперацию. Если отвлечься от катастроф, именно эти ограничения имеют самое важное значение в большинстве кооперативных систем, и особенно в сложных кооперативных системах.

### IV и V

Однако нестабильность связана не только с изменениями внешней среды и не только с неопределенностью процессов корректировки и управления внутри кооперативных систем. Одной из ее причин является изменение характера целей в зависимости от изменившихся возможностей. Мы уже говорили об этом применительно к отдельным людям<sup>15</sup>. По мере преодоления каждого нового ограничения (или, наоборот, с каждой новой неудачей) возникают новые цели или происходит отказ от старых. Это настолько очевидно из личного опыта и бытовых наблюдений, что не нуждается в дальнейших пояснениях. Следует подчеркнуть, что из представления о наличии свободы воли в меняющихся обстоятельствах вытекает, что с развитием кооперации количество и разнообразие целей растет и это само по себе является фактором нестабильности кооперации, который, вероятно, начинает играть все большую роль по мере того как кооперация развивается и усложняется.

В этой главе я попытался описать наиболее элементарные аспекты кооперации для простейшей модели, в которой не предусмотрены социальные факторы, а система кооперации рассматривается как квазимеханический процесс. Даже в этом простейшем случае термины «ограничение» и «ограничивающий фактор» имеют смысл только при условии наличия цели. Ограничение есть функция ситуации в целом, однако его следует приписывать действию того фактора или набора факторов, который предположительно можно изменить. Первичный этап кооперации предполагает представление о биологических свойствах отдельных людей как об ограничениях, которые можно преодолеть с помощью кооперации. Для этого нужно уметь выделять разные способности и возможности людей. Возможность преодолеть ограничения, связанные с какой-либо конкретной способностью человека, крайне мала, особенно в силу того, что способности используются в сочетании друг с другом и сочетание, благоприятное для кооперации в одном отношении, может быть неблагоприятным для нее в других отношениях.

---

<sup>15</sup> См. выше, с. 26–27.

При наличии кооперации отдельный человек всегда удален от цели деятельности, и поэтому возникает новая форма деятельности, а именно распределение. Цели кооперативной деятельности принадлежат к различным типам и зависят друг от друга, поэтому каждый из типов деятельности поочередно становится условием, ограничивающим кооперацию. Системы кооперации никогда не бывают стабильными из-за изменений во внешней среде и возникновения у них самих новых целей. Некоторые из ограничений одинаковы для кооперативных систем и для отдельных людей, однако по отношению к кооперации имеются дополнительные внутренние ограничения. Наконец, корректировка кооперативных систем в соответствии с меняющимися обстоятельствами или новыми целями предполагает существование специальных управленческих процессов, а в сложных системах кооперации – специальных органов: руководителей и организаций руководителей.

Наша задача на следующем этапе состоит в том, чтобы включить в эту простейшую модель социальные факторы.

## **IV Психологические и социальные факторы в системах кооперации**

В предыдущей главе мы обсудили кооперативные системы, где нет психологических и социальных факторов. Однако на самом деле эти факторы обязательно присутствуют в любой кооперативной системе. В этой главе мы объясним, что мы имеем в виду под психологическими факторами и рассмотрим специфические социальные факторы, относящиеся к кооперативным системам, чтобы затем, в главе V, описать принципы кооперативной деятельности, наблюдаемые в реальности.

В главе II мы говорили, что психологические факторы – это сочетания, результаты или остатки физических, биологических и социальных факторов в поведении людей. Мы также упомянули о том, что люди обладают личным опытом. Это означает, что факторы, действовавшие в прошлом, в совокупности оказывают воздействие на поведение в настоящем. Эти факторы можно называть «памятью» (в широком смысле слова), если для нас важны прежде всего итоги этого воздействия. Если же нам нужно подчеркнуть роль самих процессов, за счет которых обеспечивается эффективность соответствующих факторов, то можно говорить, например, о «предварительной обработке».

Наконец, мы уже приписали людям ограниченную, но значимую способность к выбору. К ограничениям, необходимым для осуществления выбора, относятся опыт (память или предварительная обработка), с одной стороны, и физические, биологические и социальные факторы, существующие в настоящем, – с другой. Благодаря возможности выбора термин «адаптация» применительно к человеческому поведению означает нечто большее, чем просто «реакция» на текущие условия.

### **I**

Если отдельный человек обладает опытом и возможностью выбора, то из этого следует, что в любой ситуации, в которой участвуют другие люди, его следует оценивать дважды. Во-первых, нужно оценить его возможности в этой ситуации. Во-вторых, нужно оценить его решимость или целеустремленность: в пределах тех ограничений, которые установлены его возможностями. В бесчисленном множестве практических ситуаций, связанных со взаимодействием людей, эти два акта оценки сливаются в одно целое. Однако во многих случаях они четко различаются и отделяются друг от друга. Оценка первого типа выражается в ответах на вопросы: «Кто он?», «Что он за человек?», «Что он умеет делать?» Оценка второго типа связана с ответами на вопросы: «Чего он хочет?», «Что он пытается сделать?», «Что он будет делать?»

Эти типы оценки неявно содержатся в человеческих отношениях и влияют на поведение людей, в том, что касается их целей, двумя способами. Чтобы установить удовлетворительные отношения с другим, человек может попытаться либо уменьшить ограничения, связанные с выбором другого человека, либо увеличить его возможности выбора. В первом случае он попытается изменить либо внешнюю ситуацию, либо «умонастроение» другого, ограничив его возможности или его желания. Если речь идет о враждебных отношениях, то человек может поместить между собой и противником какой-нибудь предмет, например стол, чтобы ограничить движения противника; он может сказать что-нибудь, чтобы отвлечь его внимание и таким образом изменить его «умонастроение». С другой стороны, в этой ситуации человек может положить на стол деньги, что расширит спектр вариантов и возможностей выбора, доступных его противнику. Принципиальный эквивалент того, что мы только что описали, можно наблюдать везде, где присутствует более двух человек.

Эти два типа оценки и связанные с ними процессы свидетельствуют о том, что поведение человека по отношению к другим основано на его отношении к ним либо как к объектам, которыми можно манипулировать, изменяя воздействующие на них факторы, либо как к субъектам, которых нужно удовлетворить. В первом случае люди рассматриваются как функции от имеющих место процессов; во втором – как нечто на данный момент абсолютное и автономное. И в том и в другом случае в центре внимания находится отдельный человек, рассматриваемый отдельно от социальной ситуации. И в том и в другом случае он рассматривается как нечто целое; однако в первом случае влияние на это целое осуществляется косвенно, с помощью воздействия на конкретные внешние факторы, в то время как во втором случае воздействие осуществляется непосредственно на это целое, а все внешние факторы, за исключением имеющих непосредственное отношение к этому воздействию, либо рассматриваются как данность, то есть как часть человека, либо считаются несущественными. И в том и в другом случае социальные факторы учитываются, но они неразрывно связаны с другими факторами и могут рассматриваться отдельно только в исследовательских целях. Таким образом, в нашей терминологии мы учитываем не те социальные факторы, которые направлены от человека на кооперативную систему, а те, которые направлены на человека со стороны кооперативной системы и других социальных отношений.

## II

Пока нас интересуют исключительно следующие социальные факторы: а) взаимодействие между людьми внутри кооперативной системы; б) взаимодействие между отдельным человеком и группой; в) отдельный человек как объект кооперативного воздействия; г) социальная задача кооперации и ее эффективность; д) личные мотивы и кооперативная рациональность.

а) Если человек принимает участие в кооперативном предприятии, это означает, что он согласился вступить в контакт с другими людьми, также принимающими участие в кооперации. На этом основании между людьми возникает личное взаимодействие, которое является социальным. Часто это взаимодействие не является целью или задачей кооперативных систем и участвующих в них отдельных людей. Тем не менее его нельзя избежать. Однако это взаимодействие всегда является результатом кооперации, хоть и непреднамеренным, и относится к социальным факторам, связанным с кооперацией. Факторы, возникающие в ходе взаимодействия в группе, влияют на людей и в сочетании с другими факторами становятся частью их интеллектуального и эмоционального склада. Именно благодаря этому они имеют значение. Таким образом, кооперация вызывает такие изменения в мотивах людей, которых в противном случае не было бы. В той степени, в какой эти изменения благоприятны для кооперативной системы, они являются ее ресурсами. В той степени, в какой они неблагоприятны для нее, они являются для нее препятствиями или ограничениями.

Все это можно наблюдать на практике. Про неблагоприятное взаимодействие можно сказать, что оно вызывает «несовместимость», которая подрывает кооперацию. Противоположный эффект называется совместимостью и является одним из условий кооперации.

б) В ходе кооперации взаимодействие происходит не только между парами людей, но и между группой и отдельными людьми. В этом контексте группу можно рассматривать с двух точек зрения. Во-первых, ее можно воспринимать исключительно как обозначение совокупного эффекта влияния на психологию отдельного человека А его контактов с людьми В, С, D и т. д., и тогда мы имеем дело с тем же взаимодействием, как то, что описано выше. Во-вторых, и именно эта точка зрения интересует нас в данный момент, группу можно рассматривать как единицу, с которой отдельный человек вступает в так называемое социальное взаимодействие; эта группа представляет собой нечто большее или нечто иное, чем просто сумма всех взаимо-

действий между ее участниками. В этом смысле группа – это система социального действия, взаимодействующая как нечто целое с каждым из ее участников.

Факторы, связанные с взаимоотношениями в группе в этом смысле, влияют на психологию отдельных людей наряду с другими факторами. Таким образом, группа вызывает в психологии отдельного человека – и в силу этого в мотивах людей – такие изменения, которых не было бы, если бы не было группы. В той степени, в какой эти изменения благоприятны для кооперативной системы, группа представляет собой ресурс кооперации. В той степени, в какой они неблагоприятны, группа является ограничением на кооперацию.

Групповые факторы, вероятно, так же неизбежны в кооперативных системах, как и факторы, возникающие из взаимодействия между отдельными людьми, и во многих случаях они имеют большое значение.

с) Социальные факторы, которые мы сейчас обсуждаем, в основном не осознаются и не носят логического характера<sup>16</sup>, взаимоотношения – неформальны и в целом непреднамеренны; однако отношение кооперативной системы к отдельному человеку может также быть осознанным и преднамеренным. У этого отношения имеются два основных аспекта: во-первых, вовлечение человека в данную кооперативную систему, во-вторых, контроль его действий внутри системы<sup>17</sup>.

Первый аспект предполагает прямую апелляцию к воле человека; он связан с поощрением или принуждением. Второй целиком и полностью связан с деятельностью отдельного человека внутри системы деятельности, когда он действует в качестве функции этой системы. В обоих случаях неизбежно происходит воздействие на мысли и чувства людей. Если эффект этого воздействия контрпродуктивен с точки зрения продолжения кооперации, то эти процессы налагают ограничения на продолжительность кооперации.

d) Для формальной системы кооперации нужна задача или цель. Такая цель сама по себе является продуктом кооперации и выражает результат кооперативного отбора факторов, на которые должна быть направлена деятельность кооперативной системы. Существенно отметить, что цель кооперативных усилий и цель отдельного участника кооперации – это разные вещи. Даже тогда, когда человек прибегает к помощи других, чтобы сделать то, что он не в состоянии сделать в одиночку, например сдвинуть камень, его цель теряет личный характер и становится целью усилий группы; соответственно достижение этой цели приносит удовлетворение членам группы. Как мы увидим, в большинстве случаев личные и кооперативные цели трудно перепутать, так как сразу видно, что та или иная цель не может иметь личного характера<sup>18</sup>.

Когда цель системы кооперации достигнута, мы говорим, что кооперация была эффективной; если цель не достигнута, кооперация была неэффективной. В некоторых ситуациях нельзя говорить о степени эффективности – цель либо достигается, либо нет; однако в большинстве случаев цели можно достичь частично. Степень эффективности всегда оценивается с точки зрения кооперативной системы; точка зрения отдельного человека не имеет значения. Из этого вытекает, что эффективность усилий отдельного участника кооперации можно понимать двояко. Во-первых, ее можно рассматривать как соотношение индивидуальных усилий с кооперативным результатом; в этом смысле ее следует оценивать с кооперативной точки зрения, в зависимости от ее роли в достижении кооперативной цели. Во-вторых, ее можно рассматривать в свете того, каким образом усилия отдельного человека, вложенные в кооперативную систему, способствовали удовлетворению его личных мотивов; с этой точки зрения эффективность его усилий – это нечто совсем иное. Обычно, когда речь идет о кооперации,

---

<sup>16</sup> Это не означает, что с ними не связаны осознанные и логичные действия.

<sup>17</sup> См. главу XI «Экономика стимулов» и главу XII «Теория власти».

<sup>18</sup> Этот вопрос рассматривается в главе VII, с. 87 и сл.

эффективность усилий отдельного человека оценивается с кооперативной точки зрения. Личная точка зрения непосредственного значения не имеет.

е) Совершенно по-иному обстоят дела с рациональностью. Кооперативная рациональность представляет собой результирующую личной рациональности всех участников кооперации, поскольку единственной причиной для вступления в кооперацию является стремление удовлетворить личные мотивы. Совокупность всех этих мотивов – это общая мотивация кооперативной системы. Эта мотивация представляет собой комплекс личных мотивов, которые могут быть очень разными по характеру. Рациональность кооперативной деятельности зависит от степени, в какой эти мотивы удовлетворяются. Ее может оценить исключительно отдельный участник системы, поскольку мотивы имеют личный характер. Если человек приходит к выводу, что его деятельность в рамках кооперативной системы нерациональна (или была бы нерациональна), он прекращает эту деятельность или воздерживается от нее. Если его усилия необходимы системе, его оценка их как нерациональных означает, что система тоже нерациональна, поскольку она не может существовать без него и соответственно становится нерациональной для всех участников. Таким образом, рациональность системы кооперативных усилий зависит от рациональности маржинального (предельного) участника; иначе говоря, она определяется маржинальным участником. Это означает, что единственная мера рациональности кооперативной системы – ее способность к выживанию.

Мы уже отмечали, что все целенаправленные действия людей вызывают непредвиденные последствия и что эти последствия могут быть удовлетворительными или неудовлетворительными вне зависимости от того, достигнута ли поставленная цель. Это относится и к деятельности в рамках кооперативной системы. С ней неизбежно связаны последствия, не относящиеся к запланированной цели этой деятельности, и мотивы могут удовлетворяться даже тогда, когда поставленная цель не достигнута; напротив, неудовлетворенность, причем существенная, может возникнуть и в случае достижения этой цели. Удовлетворенность или неудовлетворенность, связанная с участием в кооперации, носит социальный характер, так как она является результатом личного взаимодействия в ходе кооперации.

Аналогичным образом кооперативная деятельность, направленная на достижение кооперативной цели, обязательно вызывает незапланированные последствия. Когда цель представляет собой нечто физическое, например изменение положения камня, к непредвиденным последствиям относятся социальные последствия. Когда цель носит социальный характер, к непредвиденным последствиям относятся физические последствия. Рациональность кооперации, как и рациональность деятельности отдельного человека, часто зависит от удовлетворенности и неудовлетворенности процессом достижения конкретных целей.

Самым главным последствием кооперации, обычно непреднамеренным и редко осознаваемым в процессе, является социальная обработка всех участников системы, а часто и тех, кто в ней не участвует. Кооперация постоянно модифицирует мотивы людей, при этом меняясь сама и приводя к изменению факторов рациональности.

Итак, в кооперации всегда присутствуют социальные факторы: и в силу ее природы, и в результате воздействия социального опыта на людей и их мотивы. Действительно, стремление к кооперации, которое является психологическим фактом применительно к отдельным людям, является социальным фактом применительно к системам кооперации. И напротив, полученное в процессе кооперации удовлетворение, которое является психологическим фактом применительно к отдельному человеку, с точки зрения кооперативных систем является социальным результатом кооперации, обуславливающим ее существование.

## **V Принципы кооперативной деятельности**

Не бывает кооперативных систем, где отсутствовали бы физические, биологические, личные и социальные элементы и факторы. В этой главе я сначала приведу четыре примера конкретных кооперативных ситуаций, подтверждающих этот и другие тезисы. На основании этих примеров и того, что было изложено в предыдущих главах, я сделаю несколько важных обобщений; наконец, я коротко резюмирую основное содержание части I, чтобы в части II перейти к построению теории организации.

### **I**

В жизни необходимость непосредственно иметь дело с тем или иным фактором часто скрывает от нас то, что всякая кооперативная деятельность является синтезом различных физических, биологических и социальных факторов и воздействует на ситуацию в целом, в которой присутствуют все эти факторы. Чтобы это стало ясно, я хотел бы привести следующие примеры:

а) Речь представляет собой наиболее универсальную и, вероятно, самую сложную форму человеческой кооперации. Речь – это физическое событие; для нее требуется физическая энергия, преобразованная в звуковые волны, переданная с помощью материального носителя, ограниченная физическими условиями внешней среды. Кроме того, речь – это биологический акт, поскольку она присуща живым существам; для нее необходимы легкие, гортань, нос, язык, зубы, губы и нервная система, а также уши и т. п. Речь – это и социальный феномен; ей можно обучиться только посредством социального контакта. Она бесполезна за пределами социальных ситуаций; слова имеют смысл только в социальном контексте.

Речь перестает быть кооперативной активностью, если отсутствует любой из этих факторов. Если ветер дует слишком сильно, речь не слышна. В случае паралича, удаления гортани или смерти речь тоже прекращается. То же самое относится к случаям глухоты (если не учитывать специальных методик развития речи) или к таким случаям, когда способность к речи не развивается. Там, где нет общества или конвенционального языка, нет и речи.

Событие, которое мы называем речью, состоит из тесно связанных между собой компонентов, физических, биологических и социальных. Это событие имеет место вне зависимости от того, даем ли мы ему имя – ребенок пользуется речью, не зная этого слова. Это событие происходит внутри общей ситуации, которая является и физической, и биологической, и социальной. Оно возникает из этой общей ситуации. Мы воспринимаем речь как событие не только потому, что можем ее услышать, но и потому, что она вызывает реакцию, приводит к изменению в общей ситуации. Слова приводят к действиям. Речь меняет физическую историю, биологическую историю, социальную историю. Ни один из компонентов, составляющих событие речи, нельзя отделить от этого события без того, чтобы речь не разрушилась, – и это касается и стадии ее происхождения, и самого процесса речи, и его последствий. Речь – это система. Она включает множество неизвестных компонентов. Вероятно, известны не все ее физические компоненты; некоторые из ее биологических компонентов определенно неизвестны, и никто не сомневается, что известны не все ее социальные компоненты. Но это не мешает речи существовать и влиять на поведение людей, что может наблюдать каждый<sup>19</sup>.

Характер событий, которые мы называем речью, поддается целенаправленному изменению. Это можно сделать разными, в том числе замысловатыми способами, но эти способы всегда воздействуют на какие-то компоненты речи. Единственный способ изменить целое – это

---

<sup>19</sup> См.: Arthur F. Bentley, Behavior Knowledge Fact (The Prindpia Press, Inc., 1935), pp. 146 ff.



повлиять на часть. Мы можем изменить физические условия. Мы можем увеличить или уменьшить расстояние между участниками акта коммуникации, можем ввести в ситуацию электрические волны и электрический аппарат. Мы можем говорить потише или погромче. Мы можем изобрести новые слова или новые значения слов. Цель этих действий состоит в том, чтобы преодолеть ограничения, которые налагает на ситуацию конкретный набор факторов. Аналогичным образом, если мы хотим воздействовать на конкретный, расположенный в конкретном месте мяч, обычно мы можем это сделать исключительно с помощью воздействия на какую-то его часть. Мы влияем на целое, влияя на часть.

б) В Индии живут миллионы людей. Индийское общество состоит из многочисленных кооперативных систем, наиболее важный тип таких систем – это семья. Люди – это биологические единицы, испытывающие потребность в пище. Они устроены таким образом, что могут питаться мясом скота. Почва и климат Индии дают возможность разводить скот. Однако существует социальный фактор, который выражается в неприязни к мясоедению. Этот фактор оказывает существенное влияние на мотивы и, следовательно, на поведение людей в процессе удовлетворения биологических потребностей. Все это влияет на обработку почвы и тем самым на топографию местности и в принципе может привести к изменению климата. В других местах бывали случаи изменения климата под воздействием социальной кооперации: например, в Австралии выпадает больше дождей, а в Джорджии после освоения Альберты зимы стали теплее.

Очевидно, что в Индии и физические, и биологические факторы (жизнь и смерть в голодное время) неразрывно связаны с социальным фактором. Если стоит задача изменить ситуацию, то, вероятно, следует воздействовать именно на этот фактор.

с) Дом представляет собой конкретное сочетание различных материалов, выраженное в какой-то конкретной форме. Он является воплощением физических материалов и сил и учитывает физические условия, например температуру, ветер и т. п. Однако очевидно, что дом – это не только физические материалы: можно представить себе разные дома, для постройки которых были использованы одни и те же материалы. Конкретный дом представляет собой отражение биологических факторов – например, потерь человеческого тепла, способности людей работать с физическими материалами. Он отражает и социальные факторы: представления о стиле, комфорте, моде и многие другие социальные условия, в том числе кооперацию при его строительстве и использовании. Невозможно найти дом, который не являлся бы продуктом всех этих факторов. Эти факторы невозможно отделить друг от друга. Однако целое можно изменить лишь с помощью воздействия на какую-то его часть.

д) Ручной телефонный коммутатор представляет собой блок физических материалов, с помощью которого происходит управление силой электричества; это определяет многие его особенности. Однако его конкретная форма определяется также социальными и биологическими факторами. Коммуникация между людьми, которую обеспечивает это устройство, – функция социальная. Его размер зависит от величины данного социума, уровня коммуникации внутри него, а также от других социальных факторов. При этом количество линий ограничено числом 10 500 в силу биологических факторов. Это связано с анатомическим фактом – длина рук телефонистки ограничена. Если бы у телефонисток были такие же длинные руки (относительно длины тела), как у мартышек, то размер коммутатора и соответственно количество линий были бы больше, потому что высота устройства ограничена размахом рук оператора. Однако это ограничение имеет место лишь при определенном размере прерывателей. Если бы прерыватели были меньше (например, как в Копенгагене), то количество линий можно было бы увеличить. Правда, для этого потребовались бы улучшения. Внесение улучшений связано с квалификацией работников, с их биологическими особенностями и с прочими вещами, которые, безусловно, являются социальными факторами и могут быть лучше всего выражены в терминах денежных издержек. На ситуацию влияет, к примеру, и тот биологический факт, что

большинство женщин способны различать цвета, и поэтому могут использоваться цветные световые сигналы; в то же время женщины не обладают таким острым зрением, как орлы, и в силу этой биологической данности сигналы, прерыватели и надписи должны быть более крупными, чем в том случае, если бы сотрудниками телефонной станции были хищные птицы. На размер коммутатора влияет также то, что скорость биологической реакции телефонисток на звуковые и световые стимулы имеет естественные ограничения, и то, что они подвержены усталости, которая тоже является биологическим фактором. Если бы телефонистки могли работать в два раза быстрее, то коммутаторы при том же количестве линий могли бы быть гораздо меньше. Но на скорость и квалификацию операторов существенно влияют обучение и атмосфера в группе. Это социальные факторы. И так можно продолжать до бесконечности. Конкретное механическое устройство под названием «коммутатор» может существовать лишь при условии соединения физических, биологических и социальных факторов. Если бы не все эти факторы, его было бы невозможно создать – и его невозможно было бы использовать (то есть оно не могло бы приносить пользу), если бы при его разработке не учитывались ограничения со стороны всех этих факторов. Однако вносить в него изменения можно лишь воздействуя на какой-то один набор факторов за один раз. Собственно говоря, именно таким образом коммутатор и был создан: в ходе процесса, который был одновременно социальным, биологическим и физическим.

## II

Эти обобщения и примеры важны для рассмотрения четырех вопросов. Это: 1) характер совокупных ограничений на кооперацию со стороны физических, биологических и социальных факторов; 2) процессы преодоления этих ограничений с помощью целенаправленного поведения; 3) их влияние на эффективность кооперативных усилий; 4) их влияние на рациональность кооперативных усилий.

### i

Применительно к наиболее простым ситуациям часто можно утверждать, что специфические ограничения, мешающие успеху кооперации, связаны либо с физическими, либо с биологическими, либо с социальными факторами, взятыми в отдельности, в том смысле, что их можно преодолеть посредством воздействия на какую-то одну группу факторов. Однако правильнее говорить, что ограничения связаны с ситуацией в целом, то есть с сочетанием факторов. Например, если нормальная коммуникация невозможна из-за того, что один из собеседников не слышит другого, то можно сделать вывод, что имеет место недостаток громкости, но этого недостаточно, чтобы установить специфическую причину возникновения этой ситуации; это могут быть, например, обстоятельства, связанные со средой (с воздухом), с голосом или слухом участников, с расстоянием, с социальными факторами, предписывающими расстояние между собеседниками или создающими трудности во взаимопонимании. Изменение любого из этих факторов может изменить громкость или повлиять на потребность в ней. Аналогичным образом неправильно было бы утверждать, что специфические обстоятельства, характерные для Индии, вызваны конкретными социальными предрассудками, относящимися к пище. Эти предрассудки могут рассматриваться как единственно возможная мишень для целенаправленной деятельности. Тем не менее если бы физические условия в Индии, в частности климат, были иными или если бы Индия была менее населенной, то конкретные результаты могли бы быть другими и названный фактор не имел бы значения<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Ср.: Vilfredo Pareto, *Sociologie Générale* (Paris: Payot, 1932), §§ 343, 344, p. 194; а также L. J. Henderson, *Pareto's General Sociology* (Harvard University Press, 1935), Notes 3 and 4, beginning on p. 74.

## ii

Хотя ограничения представляют собой последствия воздействия всех факторов, составляющих общую ситуацию, но в рамках деятельности, направленной на достижение конкретной цели, они могут быть сведены к одному фактору, который становится стратегическим фактором. Роль стратегического фактора в процессах руководства мы разъясним в главе XIV. Например, недостаточная громкость речи может быть связана с робостью собеседников, с тем, что они не понимают, что должны говорить громко, и с расстоянием между ними, но в реальности мы выберем один из факторов, который и постараемся изменить, чтобы добиться нужного результата. Само по себе изменение одного фактора не является причиной исправления положения, разве что с точки зрения краткосрочной стратегии; такой причиной является изменение ситуации в целом. Существующие отношения или условия всегда определяются совокупностью всех факторов, как известных, так и неизвестных; усилия всегда направлены на то, чтобы изменить к лучшему ситуацию в целом, воздействуя на один из ее элементов.

В первоначальной фазе развития кооперативной системы выбор носит личный характер. Предполагается, что положение каждого из участников кооперации улучшится, то есть станет более рациональным с точки зрения удовлетворения их личных потребностей, поскольку их совместные усилия будут более эффективными. Источником первичной эффективности является превосходство возможностей группы над биологическими возможностями отдельных людей в физическом и социальном контексте. Представим себе, что пять человек вступают в кооперацию для защиты от чужаков, которые, вероятно, враждебно настроены. Кооперация выражается в том, что они создают два постоянных наблюдательных пункта. Один человек не в состоянии сделать это. Отметим, что желательность наличия именно двух наблюдательных пунктов может быть связана, в частности, с характером ландшафта. В процессе наблюдения возникают новые социальные факторы: формируется кооперативная система. Таким образом, физические и биологические факторы остаются неизменными, но социальные факторы меняются. Это изменение общей ситуации воздействует на влияние биологического фактора. Как только оно происходит, начинается процесс достижения цели. Это обеспечивает некоторое повышение уровня безопасности. Рациональность этого предприятия связана с тем, что рост удовлетворенности участников процесса в данном случае более чем достаточен для того, чтобы побудить их к кооперации. Их удовлетворенность растет в силу повышения безопасности, то есть достижения поставленной цели; кроме того, они получают удовлетворение от социального взаимодействия, которое не было изначально целью кооперации, но в процессе кооперации становится для них привлекательным.

Вероятно, в общем случае верно то, что для роста социальной удовлетворенности совместной деятельности как таковой недостаточно, а нужно еще, чтобы у этой деятельности была какая-то цель. Стадный инстинкт приводит к началу кооперативной деятельности. Для кооперации требуется какая-то задача. Эта потребность часто порождает цели деятельности в тех ситуациях, когда мотивы кооперации можно охарактеризовать словом «социальный»<sup>21</sup>.

Вернемся к нашему примеру. После того как люди справились с непосредственной угрозой, они решают построить крепость, чтобы обеспечить себе более высокий уровень безопасности. В данном случае речь идет об изменении ситуации в целом в результате изменения физической среды. В итоге должна вырасти безопасность, что приведет и к повышению социальной удовлетворенности. Но в ходе строительства оказывается, что рабочей силы недостаточно. Поэтому в группу уговаривают вступить еще одного человека. Это пример того, как для преодоления физических ограничений используется социальный метод обеспечения биологи-

<sup>21</sup> Об этом более подробно говорится в главе IX, начиная со с. 116.

ческой энергии. Работы идут, и вскоре выясняется, что отсутствие необходимой координации приводит к неэффективности. С учетом этого обстоятельства один из членов группы начинает рассматриваться как лидер, который обеспечивает координацию и распределение работы между участниками кооперации. Это пример изобретения социального метода для преодоления биологических ограничений в ходе борьбы с физическими факторами.

Наша гипотетическая ситуация свидетельствует о том, что для функционирования кооперативной системы требуется чередование целей. Для воздействия на физические факторы нужно использовать биологические и социальные факторы, для воздействия на биологические факторы – физические и социальные, для воздействия на социальные факторы – физические и биологические. Конечная цель такого воздействия, которое всегда направлено на конкретные факторы и стремится изменить ситуацию, компонентами которой эти факторы являются, – это удовлетворение личных мотивов, однако непосредственные последствия этого воздействия представляют собой либо 1) непосредственное удовлетворение этих мотивов, либо 2) облегчение кооперации в будущем.

В потоке активности кооперативной системы эти два типа последствий неразрывно связаны друг с другом, и часто их невозможно разделить. Однако иногда это бывает возможно. Нам будет удобнее рассматривать их как отдельные цели. Соответственно можно утверждать, что мы в состоянии воздействовать на физическую среду либо для того, чтобы 1) обеспечить физические материалы или факторы для немедленного удовлетворения потребностей, либо для того, чтобы 2) создать возможность для кооперации, которая без этого была бы невозможна. Мы можем воздействовать на биологические факторы либо с целью 1) непосредственно увеличить «производство», либо чтобы 2) создать возможность для эффективной кооперации. Мы можем воздействовать на социальные факторы либо для того, чтобы 1) обеспечить рост социальной удовлетворенности, либо для того, чтобы 2) облегчить кооперацию. Или, в переводе на язык современных экономистов, мы можем производить либо ради потребления (потребительские блага), либо ради производства (средства производства).

Пока мы оставим в стороне случай, когда целью кооперативных усилий является обеспечение удовлетворения личных потребностей, и обратимся к анализу ситуации, когда их цель – это обеспечение функционирования самой кооперативной системы. Такие усилия могут быть направлены либо на а) физические, либо на б) биологические, либо на с) социальные факторы.

а) Воздействие на физические факторы с целью расширения возможностей для кооперации обычно приобретает форму намеренного изменения природной среды. Мы не привыкли рассматривать действия, направленные на изменение внешней среды, как метод создания возможностей для кооперации, но тем не менее масса наших созидательных усилий связана именно с этим. Именно в этом состоит основная цель систем транспорта и связи. Именно для этого часто предназначаются относительно простые и примитивные инструменты. Представим себе ситуацию, в которой биологические ограничения не позволяют людям в одиночку выполнять некоторые типы работ и без кооперации не обойтись, однако обстоятельства (недостаток пространства) не дают нескольким людям возможности непосредственно воздействовать на цель. Тогда они изготавливают или каким-то способом достают рычаг, чтобы преодолеть это ограничение. Изготовление или добывание рычага и есть то изменение окружающей среды, которое создает возможность для кооперации.

Очевидно, что накопление капитала, изобретение механических, электрических, оптических, химических и аудиоустройств и процессов (то есть того, что позволяет преодолеть ограничения) и сочетание первого со вторым в первую очередь приводит к расширению кооперации. Капитал и изобретения приводят к колоссальному расширению кооперативных систем в пространстве и во времени. Эта технология расширения возможностей кооперации пользуется широкой известностью, а ее экономическим аспектам уделяется большое и даже непропорционально большое внимание, поэтому мы не будем останавливаться на ней подробно.

б) Воздействие на биологические факторы встречается повсеместно. Оно необходимо в большинстве сложных систем кооперации. Главные формы такого воздействия – воспитание, образование и развитие индивидуальных навыков. Кроме того, к этому типу воздействия относятся государственное здравоохранение и значительная часть медицины, в том числе восстановительной (хотя это не всегда осознается).

с) Мы только что упомянули о процессах, которые способствуют кооперации тем, что оказывают воздействие на внешнюю среду. Однако процесс воздействия на социальные факторы – возможно, еще более важный – в каком-то смысле является внутренним процессом в системах кооперации. Он прямо предполагает изобретение эффективных методик взаимоотношений между людьми. Лишь недавно люди поняли, что этот процесс представляет собой отдельную техническую область, и, хотя в своей практической деятельности люди уделяли и уделяют ей огромное внимание, ученые ею почти не занимались. Возможно, исключение представляет собой то, что можно назвать этапом «окончательной отделки». Его изучала наука, которая раньше носила имя «научное управление», а также прикладные технические дисциплины типа бухгалтерского учета.

### iii

Мы подразумеваем под «эффективностью» кооперации достижение заявленных целей кооперативной деятельности. От того, в какой мере они достигнуты, зависит степень эффективности.

Очевидно, что цель кооперации носит неличный характер и относится к системе кооперации в целом. Из этого следует, что определение эффективности в любом конкретном случае тоже должно быть каким-то образом связано с кооперативной системой в целом. Оно должно быть основано на том, достаточно ли конкретных действий и их результатов, чтобы приобрести для системы кооперации такие запасы факторов или материалов, которые требуются для удовлетворения личных мотивов. Удовлетворение личных мотивов – и применительно к индивидуальной деятельности, и применительно к деятельности кооперативной – может быть достигнуто и тогда, когда цель не достигнута, однако, на мой взгляд, достижение какой-то цели или вера в то, что ее можно достичь, необходимы для продолжения совместной деятельности. Соответственно, даже если само по себе достижение цели не является необходимым, существование цели необходимо для того, чтобы кооперация продолжалась. В этом аспекте под эффективностью понимается минимально необходимая эффективность, потому что попытка осуществить заведомо невозможное всегда приводит к прекращению или провалу кооперации.

Наконец, нужно отметить, что эффективность кооперативных действий предполагает – в некотором особом смысле – эффективность «индивидуальных» действий, составляющих кооперативную систему. Если пять человек катят камень, то усилие каждого из них представляет собой составной элемент общей деятельности; это усилие не является автономным и не существует вне кооперации; его эффективность есть функция от деятельности в целом. Эффективность одного человека можно оценить, только если предположить, что усилия остальных являются постоянной величиной; это означает, что по отношению к составным элементам общей деятельности можно оценить лишь разницу в усилиях, которая обратно пропорциональна величине усилий других членов группы. Однако из практических соображений в этих случаях часто используются искусственные индивидуальные цели; например, человеку А говорят, что он должен прилагать по отношению к камню определенное усилие в течение определенного промежутка времени, и если он это делает, то его деятельность эффективна, а если нет – то неэффективна.

## iv

В отличие от эффективности кооперативных усилий, которая связана с достижением цели системы и определяется с учетом требований системы, рациональность предполагает удовлетворение личных мотивов участников системы<sup>22</sup>. Рациональность кооперативной системы возникает как итог того, что индивидуальные усилия ее участников, по их собственному мнению, являются рациональными. Если отдельный человек считает, что его деятельность приносит ему удовлетворение, он продолжает свои кооперативные усилия, в противном случае он их прекращает. Если он их прекращает, то это может разрушить кооперативную систему. Если для выполнения задачи нужны пять человек и один из них не находит удовлетворения в кооперации, это значит, что его усилия нерациональны. Поэтому он либо не вступит в кооперацию, либо перестанет участвовать в ней. И это разрушит кооперацию. Если он считает свои усилия рациональными, кооперация будет продолжаться. Таким образом, рациональность кооперативной системы – это ее способность существовать за счет удовлетворения личных потребностей участников. Можно назвать это качество системы ее способностью к поддержанию равновесия, так как система существует благодаря тому, что ей удастся сбалансировать усилия и удовлетворение потребностей<sup>23</sup>.

Рациональность, или равновесие, можно обеспечить, либо изменив мотивы участников (или заменив их участниками с подходящими мотивами), то есть за счет воздействия на социальный фактор, либо за счет производственных результатов, которые могут распределяться между участниками. Производственные результаты могут носить материальный, социальный или смешанный характер. Некоторым людям нужно материальное удовлетворение, другим требуются социальные преимущества. Большинству людей нужно и то и то, но в разных сочетаниях.

Ограничения, с которыми сталкиваются кооперативные усилия, предполагают, что даже в рациональных системах предложение материальных и социальных выгод небесконечно; поэтому с производственной точки зрения рациональность зависит не только от того, сколько производится, но и от того, как вознаграждаются личные усилия. Если некоторые участники получают больше, чем достаточно, то может оказаться, что другим не хватит. Те, кому не досталось, не будут удовлетворены своим положением. Социальные выгоды тоже ограничены, и если их неправильно распределить, то некоторым не хватит. Поэтому отчасти рациональность кооперативной системы зависит от принятого в ней способа распределения.

Если бы распределение происходило таким образом, чтобы выгоды участников не превышали потраченных ими усилий (что потребовало бы идеальной точности), то у людей при наличии выбора не было бы стимула присоединяться к такой системе. Чтобы обеспечить рациональность, кооперативные системы должны создавать избыточное предложение выгод. Если человек получает ровно столько, сколько потратил, у него нет стимула, чтобы участвовать в кооперации, так как у него нет чистой «прибыли». То, что он получает взамен, должно давать ему – с точки зрения его потребностей – больше, чем он вложил. Именно поэтому вклад участника системы и то, что он получает от системы, обычно выражены по-разному. Если он вкладывает усилия, то взамен требует изменения своего положения – точно так же, как и в ситуации, когда его усилия носят индивидуальный, а не кооперативный характер. Для отдельного

---

<sup>22</sup> В управленческой практике о «рациональности» обычно говорят применительно к таким аспектам кооперации, которые настолько далеки от личных мотивов участников кооперации, что эта связь не осознается. Позже мы подробнее поговорим об этом.

<sup>23</sup> Не следует считать, что рациональность предполагает неизменные обстоятельства. Кооперативная система вполне может быть нерациональной и неспособной поддерживать собственное существование на одном уровне и рациональной – на более низком или на более высоком уровне в случае повышения или снижения интенсивности действий.

человека рациональность означает удовлетворяющий его обмен. Таким образом, обмен, удовлетворяющий обе стороны, также является частью процесса кооперации.

С этой точки зрения процесс кооперации может восприниматься как процесс обмена, то есть распределения. Это хорошо знакомо нам по разного рода биржам (товарным, фондовым и т. п.), которые в прямом смысле не относятся к производству. Такая кооперация широко распространена. Особенно это касается «социальной» кооперации, когда формальная цель служит всего лишь ориентиром, вокруг которого все организовано. Однако многие важные системы кооперации зависят от производства и от достижения конкретных производственных целей. Тогда задействованная в кооперации человеческая энергия концентрируется на физической цели и приводит к материальным итогам, плоды которых можно распределить между отдельными людьми; некоторые люди при этом получают больше, чем то, что они могли бы обеспечить себе личными усилиями, а некоторые – меньше. В последнем случае рациональность связана с другими выгодами от кооперации и с удовлетворением другого рода – с социальным удовлетворением.

Таким образом, рациональность кооперации, с одной стороны, зависит от того, что она обеспечивает и производит, а с другой – от того, как она распределяет собственные ресурсы и меняет мотивы людей. Все, что происходит в процессе кооперации, связано с использованием физических, биологических и социальных сил для воздействия на конкретные физические, биологические, личные и социальные факторы, которые характеризуют ситуацию в целом. Кооперация извлекает стимулы из изменения этой ситуации. Распределение этих стимулов или выгод тоже подразумевает воздействие на общую ситуацию физических, биологических и социальных сил. Кооперативная система пребывает в постоянной динамике и непрерывно адаптируется к среде – физической, биологической и социальной. Ее задача – удовлетворить потребности участников, и для того чтобы обрести рациональность, ей нужно изменить среду; и она делает это, изменяя физические, биологические и социальные компоненты среды.

Идеи, высказанные в этой части книги, особенно в этой главе, – это то, на чем будет основано изложение теории и анализ практики в последующих главах. Они будут проиллюстрированы и с помощью концептуальной схемы, лежащей в основании моей теории организации и кооперативных систем, и в ходе описания процессов организации, особенно процессов руководства, благодаря которым обеспечивается выживание организаций. Вот краткое изложение этих идей:

1. Отдельно взятый человек обладает возможностью выбора, хотя и ограниченной. В то же время он является продуктом факторов общей ситуации и жестко ограничен ими. У него есть личные мотивы, личные цели и воля. Когда он действует, то выделяет в ситуации в целом отдельный фактор или группу факторов и меняет ее, воздействуя на эти факторы, которые с точки зрения цели представляют собой ограничивающие факторы, или стратегические мишени.

2. К наиболее важным факторам, ограничивающим действия человека, относятся его биологические ограничения. Кооперация является наиболее эффективным способом их преодоления. Для возникновения кооперации нужна групповая, то есть неличная цель. Относительно этой цели ситуация состоит из бесчисленного множества факторов, из которых следует выделить ограничивающие.

3. Кооперация представляет собой социальный аспект ситуации в целом и порождает социальные факторы. Эти факторы, в свою очередь, могут стать ограничениями для данной ситуации. Это происходит, потому что: а) процессы взаимодействия, как и действия с физическими предметами, нужно сначала открыть или изобрести; б) взаимодействие меняет мотивы и интересы участников кооперации.

4. Стабильность кооперации зависит от двух условий: а) эффективности; б) рациональности. Эффективность связана с достижением кооперативной цели: социальной и неличной.

Рациональность связана с удовлетворением личных мотивов и носит личный характер. Критерием эффективности является достижение общей цели (целей); ее можно измерить. Критерием рациональности является то, удалось ли привлечь к кооперации достаточное количество людей.

5. Выживание кооперации, таким образом, зависит от двух взаимосвязанных и взаимозависимых типов процессов: а) от тех, которые связаны с системой кооперации в целом в ее отношении к внешней среде; б) от тех, которые связаны с созданием стимулов для участников системы и с их распределением.

6. Нестабильность и неудачи кооперации являются следствием пороков каждого из этих типов процессов в отдельности, а также пороков, возникающих при их соединении. Функции руководителя состоят в том, чтобы обеспечить эффективное согласование процессов этих двух типов.



## Часть II Теория и структура формальных организаций

### VI Определение формальной организации

Кооперативная система представляет собой комплекс, состоящий из таких физических<sup>24</sup>, биологических, индивидуальных и социальных компонентов, которые систематически соединяются друг с другом в процессе кооперации как минимум двух людей ради как минимум одной определенной цели. Каждая такая система входит в качестве составной части в более крупные системы и одновременно включает меньшие системы (физические, биологические и др.). Одна из систем в составе кооперативной системы, та, на существование которой указывает выражение «кооперация как минимум двух людей», называется «организацией». В этой главе мы дадим определение организации.

#### I. Определение

Кооперативных систем, имеющих более или менее определенные цели и достаточную продолжительность жизни, чтобы привлечь внимание исследователя, очень много. По характеру цели их можно разделить на несколько групп: церкви, политические партии, государства, армии, промышленные предприятия, школы, семьи. Организации, относящиеся к каждой из этих групп, сильно различаются между собой.

В поведении и установках руководителей этих систем можно найти много схожего, и некоторые исследователи считают, что у них у всех есть общие элементы. Понятно, что эти общие элементы должны быть связаны с тем, что объединяет все эти системы. Чтобы как следует проанализировать эти элементы, нужно выделить их и рассмотреть отдельно. Один из таких общих аспектов мы и будем называть «организацией».

Различия, которые имеют место в конкретных кооперативных ситуациях, можно предварительно разделить на четыре группы: а) различия, связанные с физической средой; б) различия, связанные с социальной средой; в) различия, связанные с конкретными людьми; г) другие различия.

а) Достаточно просто обратить внимание на функционирование любой кооперативной системы, чтобы убедиться, что оно неразрывно связано с физической средой. Различия в физических особенностях кооперативных систем влияют на другие аспекты кооперации. Встает вопрос о том, значимы ли эти различия для анализа кооперации в целом или же физические условия можно считать постоянными. Географические факторы физической среды – расположение, топографию, климат и т. п. – можно смело исключить из рассмотрения<sup>25</sup>. Однако та часть среды, которую можно рассматривать как собственность организации, – другое дело; а та ее часть, которая состоит из структур, улучшений, инструментов, оборудования и т. п., еще более тесно связана с организацией, которая владеет этими факторами или работает с ними. Поэтому во многих случаях под организацией понимаются в том числе ее физические подразделения; например, применительно к железным дорогам и телефонии. Это часто относится и к заводам. Действительно, мы часто говорим, например, о том, что «завод может выпустить

---

<sup>24</sup> В этой и последующих главах я использую слово «физический» для обозначения не только физических, но и биологических элементов (если речь не идет о людях).

<sup>25</sup> В конкретных случаях, однако, такой подход может быть неоправданным; например, в ситуации, когда две одинаковые фабрики расположены в местах с разным климатом. В этом случае климатические различия могут быть наиболее существенными из всех.

столько-то деталей», имея в виду сам физический завод (здание и оборудование), некоторое количество людей и действия этих людей и этого завода. Очевидно, что когда речь идет о конкретном предприятии, то минимальная система должна состоять из завода в физическом смысле, его работников и их деятельности. Эту систему иногда называют организацией, но ей больше подходит имя «предприятие», «структура» или «бизнес». Организацией уместнее называть кооперативную систему за вычетом физической среды. Факторы физической среды удобнее всего рассматривать как элементы других систем, физических и технических. Отношения между этими системами и организациями можно изучать отдельно, если это требуется для конкретных целей.

б) В большинстве случаев очевидно, что социальные элементы также являются значимым аспектом конкретной кооперативной ситуации. Социальные факторы могут участвовать в ситуации несколькими способами: 1) они могут быть компонентами отдельного человека – участника системы; 2) они могут воздействовать на людей, которые не участвуют в системе кооперации, но так или иначе влияют на нее, например враждебны к ней; 3) они могут быть результатом контакта системы (кооперативной или иного рода) с другими смежными кооперативными системами, в особенности с 4) системами более высокого порядка и 5) теми системами, которые содержатся в самой кооперации. Разумеется, социальные факторы косвенным образом обуславливают также изменения физической среды, особенно те из них, которые являются результатом деятельности иных кооперативных систем или кооперативных систем, существовавших в прошлом.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.