

Прикладные аспекты менеджмента

О.Ю. Артемов, С.А. Овчинников

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МЕТАФОРЫ И ОСОБЕННОСТИ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ В ПРАКТИКЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В статье рассматриваются вопросы метафорического отображения структуры и содержания деятельности организаций, дающих представление об особенностях их поведения и управления ими на современном этапе.

Ключевые слова: метафора, организация как живой организм, организация как культура, организация как машина, организация как мозг, организация как политическая система, организация как поток и трансформация, организация как психическая тюрьма.

Ключевое положение менеджмента состоит в том, чтобы на основе знания о том, как действуют и какими организационными моделями поведения руководствуются в своей деятельности современные компании, определить направления, соответствующие их целевым установкам и задачам.

Специалист по теории организаций, профессор кафедры административных исследований Йоркского университета (провинция Онтарио, Канада) Гаррет Морган (*Garrett Morgan*) в книге «Образы организации» (*“Images Of Organizations”*, 1986) предлагает определять смысл управления фирмами через так называемые «скрытые образы» или «метафоры». В связи с этим процесс нахождения последних, по его мнению, «определяет теорию и практику менеджмента, оказывая влияние практически на все, чем мы занимаемся»¹.

К числу рассматриваемых Г. Морганом и уже ставших «классическими» метафор относится представление об организации как о «машине» (планирование маршрута, ресурсное обеспечение, достижение общей эффективности в деле достижения генеральной цели и подцелей), «живом организме» (эволюция, предполагающая

отторжение старого и необходимое обновление), «мозге» (выбор моделей познания мира, их осознание и использование в коллективном организационном обучении), «культуре» (формирование, распространение и дальнейшее развитие совместных ценностей), «политической системе» (иерархичность отношений, основанных на власти и подчинении, а также ведущих к самым разнообразным конфликтам интересов). То есть метафоры «организма» и «мозга» касаются биологического и когнитивного аспектов жизни, «культуры» и «политической системы», являются отражением поведения социума, а метафора «машины» придает компаниям лучшие качества технических средств и механизмов, помогающих упростить и интенсифицировать многие рабочие процессы и операции.

Организация как «машина». Такой метафорический образ возник в начале XX в., когда изобреталось большое количество новых устройств, приборов, оборудования, и предприятия начали уподоблять свою деятельность мощным двигателям и моторам, дающим возможность быстро набрать обороты и значительно ускорить свое движение вперед. Менеджеры старались подходить к управлению фирмой как к механизму, состоящему из множества составных частей, каждая из которых играет четко заданную роль в процессе ее общего функционирования. Компании стали изображаться в виде конструкций, включающих точно пригнанные друг к другу узлы (финансы, производство, материально-техническое обеспечение, управление персоналом, маркетинг, юридическая поддержка), связанных определенными коммуникационными каналами и организационными отношениями.

В первой трети XX в. М. Вебер (*M. Weber*) показал, что механизация в секторе промышленной индустрии сопровождалась появлением так называемых «бюрократических» форм управления предприятиями и учреждениями, а административная школа менеджмента в лице А. Файоля (*A. Fayol*) и Дж. Муни (*J. Mooney*) подтвердила единство и связанность функциональных служб внутри каждого организационного объекта. Однако своего апогея метафора достигла благодаря принципам научного управления Ф. Тейлора (*F. Taylor*), опирающимся на предельно жесткий хронометраж выполнения рабочих заданий, отбор по конечным результатам, системе стимулирования труда и вознаграждения усилий персонала.

Как указывает Г. Морган, тейлоризм в своей первоначальной форме до сих пор сохраняется в многочисленных сетях быстрого питания, действующих по всему миру. В таких «механизированных» кафе, торгующих пиццей, гамбургерами, чизбургерами, хот-догами и другими стандартизированными блюдами, деятельность, как правило, проработана до мельчайших деталей, будучи основан-

ной на технических проектах, дающих возможность исследовать весь процесс производства, выявлять самые эффективные технологии, а затем предписывать их в виде конкретных заданий сотрудникам, которых надлежит обучать выполнять их с высочайшей точностью и неукоснительностью².

Однако метафора организации как «машины» имеет ряд слабых мест, так как не отличается гибкостью, слабо адаптируется к изменениям внешнего окружения, плохо обучается и т. п. Кроме того, механизмы, обладая, главным образом, технической рациональностью, не принимают во внимание человеческий фактор, что немаловажно, поскольку задачи, которые решает компания, более сложны и неопределенны в сравнении с теми, что выполняет машина.

Организация как «живой организм». Основывается на совокупности ее ответных реакций на социальные потребности. Машина конструируется инженерами, но распоряжаться ею может только купивший ее потребитель. Компания создается и приобретает людьми. Но ее цели и структура определяются и поддерживаются руководством. Если видеть в организации живое существо, то вопрос собственности оказывается не столь очевидно однозначным.

«Большинству людей в мире, – комментирует данное положение американский ученый, профессор Массачусетского технологического института, директор Центра организационного обучения в школе менеджмента “MIT Sloan” Питер Сенге [или Сенж] (Peter M. Senge), – идея, что один человек является собственностью другого, показалась бы аморальной по своей сути. И если организации – это действительно живые сообщества, то их покупка и продажа сродни работорговле, а навязывание их членам заранее определенных целей попросту негуманно. Чтобы работать должным образом, машина должна управляться операторами и выполнять их команды. Соответственно классическая теория менеджмента по существу сводится к достижению эффективного функционирования путем вертикального контроля. А вот живые существа действуют автономно. Ими невозможно управлять как машинами. Поступать так – значит убивать в них живое»³.

Представление об организации как «машине» также предполагает, что если она не будет периодически обслуживаться и ремонтироваться, то когда-нибудь неизбежно выйдет из строя. Машина не может измениться сама собой; все перемены должен планировать кто-то другой. Поэтому видеть в компании живой организм означает понимать, что она способна к самовосстановлению, изменению и развитию естественным образом.

«Механистическая метафора, – заключает П. Сенге, – обладает таким могуществом, что определяет характер многих предприятий, которые становятся больше похожи на механизмы, чем на живые существа, поскольку их члены так о них собственно и думают. Такой подход к управлению, безусловно, оказался весьма полезен в том, что касается повышения эффективности и производительности, но он, в свою очередь, породил повсеместную неприязнь к “машинным” организациям. Причина данного факта очевидна, так как отводимая людям роль винтиков приходится [им] явно не по душе и принижает их социальную значимость»⁴.

Разница между двумя метафорами позволяет отчетливо увидеть, почему механистический стиль руководства порождает проблемы с организационными перестройками. Необходимость планирования всех перемен и их навязывания приводит к бюрократической косности, игнорированию коллективного обучения и развития, неспособности выжить в сегодняшней сложной информационно ориентированной и турбулентной среде.

Свое видение и сопоставление данных метафор П. Сенге даже включил в предисловие к книге другого автора «Живая компания». Эта работа была написана Ари де Гуйсом [или Гусом] (*Arie de Geus*), бывшим членом руководства крупнейшей нефтяной корпорации “*Royal Dutch/Shell*”. В 1980-х гг. он руководил исследованиями, заказанными этой фирмой для изучения вопроса корпоративного долголетия. Объектом для них стали просуществовавшие более ста лет 27 крупных корпораций, сумевшие пережить радикальные перемены и продолжающие процветать, не утратив своей неповторимой индивидуальности. В этом им помогло то, что все они по своей сути являлись гибкими и легкоприспосабливающимися компаниями, сходными по поведению с живыми существами.

В ходе анализа де Гуйс выделил две совокупности характеристик, первая из которых связана с выраженным духом коллективизма на основе общих ценностей, вторая – с открытостью внешнему миру, готовностью принять новых людей и креативные идеи, что позволяет лучше приспособливаться к изменению условий работы на рынке⁵.

Ценности «живой» организации, базовой целевой установкой которой является задача выжить и преуспеть в долгосрочном плане, де Гуйс противопоставляет паттернам обычной, «экономической» компании, чьи приоритеты определяются исключительно финансово-экономическими показателями. Он утверждает, что «принципиальное отличие установок этих двух разновидностей компаний лежит в основе того кризиса, с которым сталкиваются сегодня менеджеры. Чтобы его преодолеть, последним требуется сместить свои приоритеты от оптимизации капитала к оптимизации людей»⁶.

Разновидности метафоры организации как «живого организма» можно также встретить в следующих работах:

Л. Бергаланфи (*L. Bertalanfy*), считавшего, что организация, как и любое существо, зависит от окружения, обеспечивающего ее всеми необходимыми ресурсами для выживания. Вместо пищи и крова среда предоставляет компании капитал, кадры, информацию, оборудование, сырье и полуфабрикаты, то есть ресурсы, необходимые для ее последующего эффективного функционирования (по аналогии с пищеварительными процессами биологических организмов);

К. Аржириса (*C. Argyris*) и Д. МакГрегора (*D. McGregor*), которые доказывали необходимость интеграции личности в организацию, поскольку все человеческие системы подобно живым существам являются самоорганизующимися. Если бы люди получили полное представление о том, какие формы принимают эти процессы, то они могли бы тогда упростить их, усовершенствовать и использовать для достижения различного рода организационных целей;

И. Адизеса (*I. Adizes*), предложившего модель жизненного цикла организации, сопоставимого с этапами жизни человека: выживание – младенчество – детство – юность – расцвет – стабилизация (поздний расцвет) – аристократизм – ранняя бюрократизация – поздняя бюрократизация – смерть;

Т. Бернса (*T. Burns*) и Дж. Сталкера (*G. Stalker*), установивших, что механистические организации не имеют способности реагировать на воздействие турбулентной внешней среды так же реактивно, как органические;

Г. Минцберга (*H. Mintzberg*), одним из первых предложившего рассматривать компании в качестве своеобразных биологических видов, которые обязательно должны соответствовать внешнему окружению.

Таким образом, метафора организации как «живого организма» ассоциируется сегодня с идеями органического функционирования и адаптации внутри некоей экологической системы, а также дальнейшего выживания, для чего необходимо строить на релевантной основе взаимоотношения со средой. В то же время следует отметить, что организмы живут в природных условиях, наделенных материальными свойствами. Природа объективна и реальна. Но этот образ начинает разрушаться, если применять его к организации, так как она в наибольшей мере является социально сконструированным феноменом, результатом идей, норм и убеждений, вследствие чего ее форма и структура более неопределенны и хрупки, чем у биологических организмов, прошедших через «сито» длительного естественного отбора.

Организация как «мозг» («нейронная сеть»). Данная метафора в большей степени подходит для компаний, относящих себя не просто к живым организмам, а самоорганизующимся системам. Для ее описания используются концепции:

- ограниченной рациональности Г. Саймона (*H. Simon*), в рамках которой им была выдвинута административная модель человека, принимающего решения путем выбора из ограниченных временем, знанием и рациональностью вариантов. Другими словами, лица, принимающие решения, находят кратчайшие пути к необходимому результату и используют различные практические и интуитивные методы. Как только установлены минимальные стандарты приемлемого решения, поиск других альтернатив прекращается;
- кибернетической теории Н. Винера (*N. Wiener*), предусматривающей использование контуров обратной связи в принципиально различных системах – от механистических до экономических или от социологических до биологических. Эти контуры обрабатывают положительные и отрицательные воздействия среды: в первом случае – обнаруживая и компенсируя возникшее отклонение, а во втором – способствуя его усилению;
- обучающейся организации П. Сенге, под которой ученый понимает компанию, где люди постоянно расширяют свои возможности достижения желаемых результатов, где создаются новые, способные к развитию системы мышления, и где люди непрерывно учатся возможностям совместного обучения. Последняя резко отличается от модели «контролирующей» организации, которая, главным образом, сдерживает людей, а не содействует их коллективному развитию.

Однако обучение не является единственной целью и панацеей для современных компаний. В отдельных случаях «погоня» за новыми знаниями и проводящимися на их основе постоянными изменениями ведет к разрушению накопленных с таким трудом совместных ценностей. Поэтому подходить к формированию новых организационных паттернов надо с предельной осторожностью и осознанием всех возможных последствий, которые они в будущем потенциально несут с собой.

Организация как «носитель культуры», понятие которой имеет отношение к законам, обычаям, традициям, взаимным ожиданиям и т. п. Культура есть зеркальное отражение власти. Власть «берет в руки» какой-либо объект и дробит его на части; культура же связывает совокупность индивидов в единую сущность под названием «корпорация». Как следствие, первую интересует, прежде всего, собственная выгода, а вторую – всеобщая польза.

В этой связи представляет интерес теория К. Вейка (*K. Weick*), описывающая формирование и структурирование реальности как процесс «социального конструирования»⁷. Ученый намеренно использовал данный термин, чтобы подчеркнуть, как менеджеры перестраивают, выбирают и разрушают многие «объективные черты» окружающего мира. Конструирование реальности позволяет людям узнавать и понимать различным образом определенные события, действия, объекты или ситуации. Все это приводит к тому, что культура перестает рассматриваться в качестве характеристики только какого-либо одного организационного объекта, а выходит на уровень некоего «активного явления», посредством которого люди создают и перестраивают мир. При этом акцент делается на систему взглядов и убеждений, разделяемых членами компании и общества, а следовательно, на построение определенных схем интерпретации, которые помогают создавать и обновлять эти взгляды и убеждения, в том числе язык, нормы, формальные процедуры и другие социальные действия. Связанные с ними положения помогают многим менеджерам найти способы управления корпоративной культурой, поддерживая соответствующие ценности и нормы, которые являются средствами мотивации и контроля персонала. Пока администрация решает вопрос, что же хорошо для предприятия и не противоречит интересам его работников, многие высказывают опасения, что подобные идеи и теории таят в себе потенциальную угрозу, превращая искусство управления в процесс «идеологического тоталитаризма».

Организация как «политическая система». Данная метафора рассматривает организации как мини-государства, которые могут быть унитарными (все работники стремятся к общей цели), плюралистическими (содержат самые разнообразные интересы, группируемые вокруг формальных целей) или радикальными (представляют собой арену борьбы соперничающих кланов или групп). Именно в сфере политики решается вопрос о том, кто контролирует ограниченные ресурсы, кто первым получает информацию, где должны приниматься важные управленческие решения.

Метафора предполагает учет потребностей ключевых действующих лиц и заинтересованных сторон (далее – ЗС) в поиске путей дальнейшего расширения их властных полномочий. Для этого необходимы: идентификация ЗС, области их интересов и специфики; описание отношений между ЗС и исследуемой организацией, а также ЗС между собой, включая отношения властных полномочий; учет внутренних факторов – места действия и времени⁸.

Опасности метафоры заключаются в том, что потенциально она может содействовать росту конфронтации. По утверждению

профессора политологии Йельского университета Ч. Линдблома (*Ch. Lindblom*), «выработка политики – это, в сущности, нескончаемый процесс последовательных шагов, где одному хорошему вкусу предпочитают череду покусываний»⁹. В этой связи многие действия компаний носят, как правило, спонтанный характер и принимают форму позиции или уловки, а не перспективы.

Кроме указанных выше метафор, Г. Морган рассматривает еще две дополнительные – «психическая тюрьма», «поток и трансформация».

Организация как «психическая тюрьма». Идея состоит в стремлении создать жесткоконтролируемые рациональные структуры, обеспечить их руководителей подходами и приемами, направленными на устранение (или контроль) неопределенности, и поставить менеджмент на объективную основу. Вместе с тем правила, поведение, убеждения и модели культуры, определяющие организацию, – это не только корпоративные явления, но и глубоко личные. Любая попытка внести в них какие-либо серьезные коррективы может мобилизовать оппозицию, так как отдельные люди и группы будут отстаивать свое status quo, чтобы защитить самих себя.

По утверждению Г. Моргана, «структуры и правила могут быть важны при создании границ и ригидности, помогающих руководителю символизировать свое самоопределение; устаревшие приемы могут отражать попытки ухватиться за дорогие переживания или образ жизни; высокая степень уважения к какому-то человеку или лидеру может нести в себе бессознательные страхи разного рода, агрессию и энергию его последователей; кровожадные слияния, поглощения, сокращения или воинственные отношения с конкурентами или всем миром могут скрывать индивидуальные и групповые страхи и неадекватность; в понимании корпоративной группой своей внешней среды могут доминировать бессознательные проекции нескольких главных руководителей; сильная корпоративная субкультура может мобилизовать игнорируемые аспекты корпоративной “тени”, которые поистине достойны внимания и выявления»¹⁰.

Поняв эти латентные стороны повседневной реальности, менеджеры открывают для себя пути к иным методам работы, в том числе к возможности научиться видеть, когда и где бессознательные тревоги проецируются или скрываются; искать способы выпускать энергию и направлять ее в позитивное русло; постичь искусство перенесения ценных аспектов «старого уклада» в новую жизнь; приступить к выявлению причин существования «козлов отпущения», преследований и обвинений; обратиться к своим более глубоким страхам, к формированию которых они причаст-

ны, и решать проблемы сопротивления и установления защитных механизмов, саботирующих и блокирующих изменения.

Метафора «психической тюрьмы» показывает, что люди излишне рационализировали свое понимание организации, перенесли на нее такие факторы, как агрессия, жадность, страх, ненависть и пр. Конечно, все эти факторы не обладают каким-либо официальным статусом, но когда все-таки реально проявляются, то их стараются нейтрализовать. Так, к примеру, вспышка гнева может быть понята как признак того, что кто-то находится под давлением, эмоциональный срыв лечится несколькими днями отдыха, а акт неповиновения наказывается увольнением. И все же, какие бы извинения, наказания и меры контроля ни предпринимались, все равно не удастся полностью избавить компании от этих подавляемых проявлений тех или иных производственных конфликтов, таящихся в тени рациональности. Такая их обратная сторона будет существовать всегда, и ее нужно обязательно принимать в расчет, если мы хотим, чтобы организации развивались в дружеской атмосфере единства, а не воспринимались как миры, окруженные средой агрессии и воинствующей конкуренции, наполненные тенями наживы, накрытые сетями внутренних интриг, опутанные паутиной зависти и пропитанные духом карьеризма.

Организация как «поток и трансформация». Как известно, любое предприятие находится в процессе непрерывных изменений, так как в противном случае его способность к выживанию в турбулентной среде ставится под угрозу. Перемены в одних случаях происходят целенаправленно на базе систематически разрабатываемых концепций запланированных усовершенствований, а в других – носят скорее неформальный и адаптивный характер, когда компания (или ее части) оперативно приспосабливается к внешнему окружению путем модификации своего поведения (как реакция на текущие события). Кроме того, не стоит на месте и сам мир, в связи с чем необходимо не просто реагировать на отдельные происходящие в нем события и явления, а по возможности самим влиять на процессы, их вызывающие.

Отношения между организациями и внешней средой, как правило, очень несовершенны и эгоцентричны. Обычно нет полного понимания того, что они являются частями одной схемы, комплексно совершенствующейся в процессе эволюции. Из-за своей способности к самоанализу компании, как и отдельные люди, предпринимают попытки выстраивать свою новую индивидуальность, разрушающую строгие границы между ними и окружением, открывая путь к более продвинутому и эффективному системным моделям. Сегодня все в большей степени становится очевидным,

что в долгосрочной перспективе выжить можно только вместе с внешней средой, а не вопреки ей. Вот почему так важно, чтобы фирмы научились представлять себя как нечто большее и никогда не останавливаться на достигнутом.

Императивные правила организации, заключенные в разнообразных аспектах структуры, культуры, информации, образов мышления, убеждений и самоопределения, сохраняют отношения между ней и средой только в определенной конфигурации. Когда же базовую модель толкают в ситуации «крайнего хаоса», она приобретает новые формы, вследствие чего управленческая задача переориентируется на приведение системы в желаемую траекторию, адекватную происходящим изменениям.

В конце статьи следует иметь в виду, что научные концепции различных явлений и процессов ученые создавали на основе исторически обусловленных способов изучения и переосмысления окружающего мира. Тем самым каждая из них отражает знания, предубеждения и интересы своих создателей, а также общее состояние науки в данный момент времени. Поскольку компании дифференцированно влияют на различные социальные группы, по-разному трактуют теоретические основания той или иной концепции и делают практические выводы, то понимание своей позиции и силы позволит им лучше познать себя через отнесение к тому или иному метафорическому образу, предельно ясному и понятному, а следовательно, вносящему необходимую упорядоченность в их дальнейшие организационные действия.

Примечания

¹ *Morgan G.* Images of Organizations. N.-Y., 1986. P. 5.

² *Ibid.* P. 23.

³ *Сенге П.* Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. М., 2003. С. 34.

⁴ Там же. С. 16.

⁵ *Гюйс Ариш, де.* Самообучающаяся организация. М., 2006. С. 3–4.

⁶ Там же. С. 78.

⁷ Классики менеджмента / Под ред. М. Уорнера. СПб., 2001. С. 195.

⁸ *Гуияр Ф.Ж.* Преобразование организации / Ф.Ж. Гуияр, Дж.Н. Келли. М., 2010. С. 119.

⁹ Там же. С. 167.

¹⁰ *Morgan G.* *Op. cit.* P. 143.