Элвин Тоффлер*

ВЛАСТЬ В ГИБКОЙ ФИРМЕ[1]

15

КРУШЕНИЕ «ТЕПЛЫХ МЕСТЕЧЕК»

Война за экономическое превосходство в XXI в. уже началась. Основные виды тактического оружия в этой глобальной борьбе за власть традиционны. Мы читаем о них в заголовках ежедневных газет – манипулирование валютой, протекционистская политика в торговле, финансовое регулирование и тому подобное. Но, как и в случае военного соперничества, сегодня настоящие стратегические вооружения основаны на знаниях.

В долгосрочной перспективе для любого государства имеют значение продукты умственного труда: научные и технологические исследования; обучение рабочей силы; сложное программное обеспечение; более искусный менеджмент; продвинутые коммуникации; электронные финансы. Вот ключевые источники завтрашнего могущества, но ни одно из этих стратегических вооружений не является более важным, чем высококачественная организация, особенно организация знания как такового.

Именно к организации, как мы увидим дальше, главным образом относятся сегодняшние нападки на бюрократию.

Разгул бюрократии

Бюрократов ненавидят все.

В течение длительного времени среди бизнесменов сохранялся миф о том, что бюрократия – болезнь правительства. Государственных служащих называли лентяями, паразитами и грубиянами, тогда

---

* Элвин Тоффлер (р. 1928) – известный американский социолог и футуролог, общественный деятель. В яркой образной форме показывает обострение противоречий современного общества. Его идеи – в рамках модели общественного развития как последовательной смены «стадий роста». Путь к «супериндустриальному обществу» Тоффлер видит в гуманизации всех сфер жизни современного человека на основе технологических достижений и новых форм организации социума.

[1] Публикуется по: *Тоффлер Э.* Метаморфозы власти / Пер. с англ. М.: ООО «Издательство АСТ», 2003.

как администраторов бизнеса изображали динамичными, продуктивными и готовыми служить потребителю. Однако в бизнесе бюрократия распространена так же, как в общественном секторе. Действительно, многие крупнейшие корпорации мира малоподвижны и высокомерны, как любое советское министерство.

Сегодня идет поиск новых способов организации. Политическое руководство в Советском Союзе и Восточной Европе ведет войну с элементами собственной бюрократии. Другие правительства распродают общественные предприятия, экспериментируя с такими предметами, как оплата по заслугам и иные инновации в сфере государственной службы.

Но именно в бизнесе стремление к новым организационным формам продвинулось дальше всего. Едва ли хоть один день проходит без новой статьи, книги или речи, обличающей старые вертикальные формы пирамидальной власти.

Гуру менеджмента публикуют случаи из истории компаний, экспериментирующих с новыми организационными подходами: от «подземных исследований» в «Toshiba» до «антииерархической структуры» в «Tandem Computers»[1]. Менеджерам советуют извлекать пользу из «хаоса», тысячи формул и новомодных увлечений испытываются и отвергаются с такой же скоростью, с какой могут входить в обиход новые крылатые выражения.

Конечно, никто не ждет, что бюрократическая организация исчезнет. Для некоторых целей она остается уместной. Но сейчас признается, что компании лишатся сил под огнем конкуренции, если будут цепляться за старые централизованные бюрократические структуры, которые расцвели в эпоху «фабричных труб».

В обществах «фабричных труб», даже когда максимальная власть находится в руках харизматических и даже антибюрократических лидеров, бюрократы обычно применяют эту власть от их имени. Полиция, армия, корпорация, больницы, школы организованы бюрократией вне зависимости от личностных особенностей и стиля высших должностных лиц. На самом деле бунт против бюрократии – это наступление на форму власти, преобладающую в эпоху «фабричных труб». Он соответствует переходу к сверхсимволической экономике XXI в. и объясняет, почему те, кто создает «постбюрократические» организации, действительно революционеры, работают ли они в бизнесе, правительстве или гражданском обществе.

Бесконечность «теплых местечек»

Любая бюрократия имеет два основных характерных признака, которые можно назвать «теплые местечки» и «каналы». Из-за этого

повседневная власть – рутинный контроль – попадает в руки двух типов администраторов: специалистов и менеджеров. Администраторы-специалисты добиваются власти через контроль за информацией на «теплых местечках». Менеджеры – через свой контроль за информацией, проходящей по каналам. Именно эта система власти составляет костяк бюрократии, которую критикуют сейчас в крупных корпорациях всего мира.

Мы понимаем бюрократию как способ группировать людей. Но это также способ группировать «факты». Фирма, аккуратно поделенная на отделы, соответствующие функции, рынку, региону или продукту, в конце концов становится набором «теплых местечек», в которых накапливается специализированная информация и личный опыт. Инженерные данные идут к инженерам, данные о продажах – в отдел продаж. До появления компьютеров этот принцип «теплых местечек» был основным способом, которым организовывались знания для производства материальных ценностей. И удивительная красота системы заключалась прежде всего в том, что она, как оказалось, имеет способность бесконечно расширяться. Теоретически можно иметь бесконечное множество «теплых местечек».

Однако на практике компании и правительства сегодня обнаруживают, что у этого вида специализации есть жесткие ограничения. Впервые эти ограничения стали очевидными в общественном секторе, когда правительственные службы разрослись до чудовищных размеров, достигнув точки необратимости. Послушаем, например, жалобы Джона Ф. Лемана-младшего, который недавно был министром военного флота США.

В Пентагоне, признался Леман своим коллегам, возникло так много специализированных «теплых местечек», что «ни я, ни кто-либо другой за этим столом не может точно описать... систему, с которой и внутри которой мы должны действовать»[2]. Когда частные компании выросли до громадных размеров, они тоже начали натыкаться на ограничения организационной специализации. Сегодня в одной компании за другой система «теплых местечек» рушится под собственной тяжестью. И не только величина делает ее нерабочей.

Власть против разума

Поскольку индустриальная эра остается позади, мы становимся более разнообразным обществом. Старая экономика «фабричных труб» служила массовому обществу. Сверхсимволическая экономика служит демассифицированному обществу. Все – от стилей жизни и продуктов до технологий и средств массовой информации – становится более гетерогенным.

Это новое разнообразие приносит с собой большую сложность, которая, в свою очередь, означает, что бизнесу, чтобы функционировать, нужно все больше и больше данных, информации и ноу-хау. Следовательно, огромные объемы информации набиваются во все большее количество «теплых местечек», уводя их число за пределы понимания и растягивая их до точки разрыва.

К тому же сегодняшние перемены возникают в темпе, более быстром, чем тот, с которым может справиться бюрократия. Рост курса иены в Токио вызывает мгновенные покупки и продажи в Цюрихе и Лондоне. Транслируемая телевидением пресс-конференция в Тегеране вызывает мгновенный ответ в Вашингтоне. Неожиданное замечание политика о налогах сейчас же вызывает беспокойство у вкладчиков и бухгалтеров, переоценивающих объем операций.

Это ускорение перемен делает наши знания – о технологии, рынках, поставщиках, дистрибьюторах, валютах, процентных ставках, предпочтениях потребителей и всех прочих переменных бизнеса – скоропортящимися.

Весь процесс учета фирмой данных, навыков и знаний, таким образом, является непрерывным состоянием разрушения и воссоздания, все быстрее и быстрее сменяющих друг друга. В свою очередь, это означает, что некоторые старые закрома или «теплые местечки», в которые набивали знания, начинают распадаться на части. Другие переполняются до перегрузки. Еще какие-то становятся бесполезными, так как информация в них делается устаревшей или недостоверной. Отношения всех этих отделов, ветвей или единиц друг с другом тоже постоянно меняются.

Короче говоря, схема «теплых местечек», спроектированная для Первой волны, оказывается неподходящей для Второй волны. Легко классифицировать по-новому или сортировать информацию, хранящуюся в компьютере. Скопировать файл в новый каталог просто. Но попробуйте изменить организационные «теплые местечки»! Поскольку люди и бюджеты отражают схему, любая попытка по-иному спроектировать структуру рождает взрывные столкновения сил. Поэтому чем быстрее что-то меняется во внешнем мире, тем большему стрессу подвергается структура, лежащая в основе бюрократии, тем больше трений и стычек.

Однако настоящие трудности начинаются, когда бурное движение на рынке, в экономике или обществе порождает абсолютно новые проблемы или возможности для фирмы. Внезапно те, кто принимает решения, сталкиваются с ситуацией, для которой в «теплых местечках» не существует информации. Чем больше ускоряется темп перемен в бизнесе – а он с каждым днем становится все быстрее, – тем больше возникает подобных уникальных ситуаций.

3 декабря 1984 г. администраторы Union Carbide, проснувшись, узнали, что их завод, производящий пестициды и находящийся в Бхопале, Индия, выбросил токсичное облако и стал причиной одного из самых ужасных несчастных случаев в индустриальной истории. В результате бедствия погибли 3 тыс. человек, еще 200 тыс. получили телесные повреждения[3]. Решения нужно было принимать немедленно, а не обычными сложными путями. Такие же уникальные, хотя намного менее катастрофические события обрушиваются на бизнес, подобно граду. В Японии менеджеры Morinaga Chocolate узнают, что таинственный убийца отравляет их продукцию[4]; Гиннесса в Великобритании сотрясает скандал вокруг манипуляций с акциями; Penzoil в Техасе влезает в титаническую юридическую схватку; Manville Corporation вынуждена объявить себя банкротом, разбираясь с исками, возникшими из-за того, что она подвергала рабочих воздействию асбеста; CBS приходится отражать блицкриг Теда Тернера; United Airlines сталкивается с беспрецедентным обязательством выкупить по определенной цене у собственных пилотов ценные бумаги, которые затем падают, что вызывает крах на Уолл-стрит[5]. Такие события – и еще многие, меньшие по масштабу и менее известные – бросают менеджеров в ситуации, к которым ничто адекватно не готовило ни их, ни их бюрократии. Когда возникают ситуации, которые нельзя с легкостью отнести к заранее спроектированному информационному «теплому местечку», бюрократы становятся отвратительными. Они начинают сражаться за место, деньги, людей – и за контроль над информацией. Это дает выход огромному количеству энергии и грубых эмоций. Однако вместо того чтобы решать проблемы, вся эта человеческая мощь сжигается в буре и натиске (Sturm und Drang). Хуже того, подобные братоубийственные сражения заставляют фирму вести себя нерационально. Хваленая «рациональность» бюрократии вылетает в окно. Фактор власти теперь заменяет разум как основу решения.

«Ввербюдослоны» и горячая картошка

Когда происходит нечто необычное – то, что не вписывается естественным образом в юрисдикцию того или иного информационного бейлифа, – первый инстинкт компании игнорировать происшедшее. Именно как страусы поступили в Соединенных Штатах, когда в стране стали появляться иностранные автомобили. Бюрократы Детройта только пожали плечами, когда более ранние маленькие «опели» и «ситроены» оказались на американских улицах в конце 50-х годов. Даже когда начали прибывать потоки «фольксвагенов», бюрократические гиганты, производящие автомобили, предпочли

не думать о немыслимом. Внутри их компаний не было единиц, в чьи задачи входила бы борьба с иностранной конкуренцией, не было «теплых мест», загруженных необходимой информацией.

Когда бюрократии вынуждены иметь дело с проблемой, которая не вписывается ни в одно из существующих «теплых местечек», они ведут себя стереотипно. Сначала отгораживаются от проблемы, затем неизбежно кто-нибудь предлагает создать новую единицу (с ним или с ней во главе). Ее моментально признают тем, чем она с легкостью может стать: пожирающим средства соперником более старых единиц. Никто не хочет этого, а потому приходят к компромиссу. Этот компромисс – хорошо известный бюрократический «верблюдослон», – совместный комитет отделов или оперативная группа. Вашингтон наполнен ими. Большие компании тоже. Сочетая медленную, неуклюжую поступь слона с коэффициентом интеллектуальности верблюда, эта новая единица в результате оказывается еще одним «теплым местечком», с той разницей, что оно укомплектовано более молодыми людьми, присланными из своих постоянных отделов не столько для того, чтобы решить проблему, сколько для того, чтобы гарантировать: новая единица ничего не отрывает от существующей сферы полномочий и бюджетных ассигнований. Иногда новая проблема настолько щекотлива, что никто не хочет ею заниматься. Ее либо взваливают на кого-то молодого, неопытного и неудачливого, либо она становится сиротой – еще одной проблемой, которая может перерасти в кризис. Раздраженный CEO, встретившись со всеми этими препятствиями, решает «прорваться через бюрократию». Он делает это, назначая «царя», который теоретически будет добиваться сотрудничества всех подходящих служб, ветвей и отделов. Но, испытывая нехватку информации, необходимой, чтобы справиться с проблемой, «царь» тоже попадает в зависимость от существовавшей ранее системы «теплых местечек». Затем CEO решает, что лобовое нападение на бюрократов внизу не принесет пользы. Поэтому он (или она) применяет еще одну стандартную уловку, перепоручая проблему «специалисту» из своего личного штата, а не дожидаясь, пока заработает медленная, сопротивляющаяся бюрократическая машина. Эта попытка обойти существующие отделы по краю поля еще сильнее оскорбляет их, и обиженные бюрократы начинают старательно работать, убеждая в нехватке персонала.

Нечто подобное произошло, когда Рональд Рейган поручил персоналу своего Совета национальной безопасности, традиционно не являющегося оперативной единицей, взять на себя функции, обычно выполнявшиеся бюрократами Министерства обороны, Госдепартамента и ЦРУ. В результате попытка иметь дело с «умеренными» в Иране в надежде, что они помогут освободить американских за-

ложников, провалилась на глазах у президента. (Впоследствии комиссия Тауэра, расследовавшая провал «ирангейта», торжественно заключила, что скандала можно было избежать, если бы Белый дом «использовал систему», т. е. положился бы на ряд бюрократий, а не на персонал Белого дома. Осталось невысказанным, преуспела ли бы бюрократия, которая перед тем не сумела ни провести переговоры об освобождении заложников, ни освободить их с помощью военной силы, там, где не справился персонал.)

Подобные игры с властью разыгрываются внутри любого отдела, в то время как его подразделения также плутуют ради контроля над деньгами, людьми и знаниями. Можно подумать, что схватка прекращается в моменты страшных кризисов. Напротив, когда исполнительные руководители наталкиваются на препятствие, происходит обратное. В политике и даже в армии кризис часто выявляет худшее, а не лучшее в организациях.

Нужно только прочесть историю соперничества между военными службами в разгар сражения или борьбы не на жизнь, а на смерть между соперничающими британскими разведывательной и диверсионной службами во время Второй мировой войны, чтобы ясно увидеть фанатизм, который способны породить чисто бюрократические стремления, особенно во время кризиса. Бизнес не свободен от этих деструктивных игр и фанатизма. Ведь образ «рациональной» бюрократии неверен. Власть, а не разум движет классическими пирамидами, которые все еще разбросаны по ландшафту бизнеса.

Поэтому любая надежда заменить бюрократию включает в себя большее, чем перемещение людей, снятие «жира», объединение единиц под началом «вице-президентов групп» или даже раздробление фирмы на множество «центров прибыли». Любая серьезная перестройка бизнеса или управления должна непосредственно атаковать организацию знаний, а вся система власти основана на них. Ведь система «теплых местечек» находится в кризисе.

Перекрытые каналы

В то время как изменение ускоряется, этот «кризис теплых местечек» углубляется параллельным разрушением в «каналах» коммуникаций.

Умные бизнесмены всегда знали, что компания преуспевает лишь тогда, когда ее части работают синхронно. Если сбыт огромен, но производство не может вовремя доставить... если рекламные объявления прекрасны, но не увязаны с правильной ценовой политикой... если у инженеров нет представления о том, что могут сбыть

продавцы... если все, что делают бухгалтеры, – это считают деньги, а юристы просто читают закон, не задаваясь вопросами бизнеса... фирма не может преуспевать.

Но умные менеджеры также знают, что люди в одном отделе или подразделении редко разговаривают с теми, кто занимает аналогичное положение в другом. В действительности, именно эта недостаточность перекрестных коммуникаций и дает власть менеджерам среднего уровня. Опять-таки значение имеет контроль над информацией.

Менеджеры среднего уровня координируют работу нескольких подчиненных им единиц, собирая отчеты специалистов-администраторов, которые управляют этими единицами. Иногда менеджер получает информацию от одного подчиненного и передает ее другому, таким образом выполняя роль формальной связи между «теплыми местечками». В другое время он (или она) может передать информацию на сторону, менеджеру, возглавляющему другую группу подразделений. Но основная задача менеджера среднего уровня – собирать в корне отличную информацию, которую специалисты раздробили на фрагменты, и синтезировать ее перед тем, как передать по каналам на следующий, более высокий уровень пирамиды власти.

Иначе говоря, в любой бюрократии знания дробят по горизонтали и снова собирают по вертикали. Структура власти, основанная на контроле над информацией, таким образом, была ясна: в то время как специалисты контролировали «теплые местечки», менеджеры контролировали «каналы».

Эта система чудесно работала, когда бизнес двигался медленно. Сегодня изменения настолько ускорились, а необходимая информация настолько сложна, что и «каналы», точно так же как «теплые местечки», переполнены, забиты посланиями (многие из них направлены не туда).

Из-за этого больше администраторов, чем когда-либо, движутся вне «каналов», чтобы перехитрить систему, утаивают информацию от своих начальников и коллег, передавая ее неофициально, сообщаясь через «тыловые каналы», действуя по «двум колеям» (одна из них формальная, вторая нет), добавляя жара и смятения в междоусобные войны, которые сегодня раздирают даже бюрократии, управляемые наилучшим образом.

Одна из не замечаемых причин, по которой японские корпорации пока лучше управляют распадом бюрократии, заключается в том, что в них существует резервная система, отсутствующая в американских и европейских фирмах. В то время как западные фирмы зависимы от «теплых местечек» и «каналов», японские фир-

мы также имеют перекрывающую их так называемую систему докикаи. Система докикаи – это отклонение от формальной бюрократии, но отклонение, которое делает ее намного более эффективной.

В крупной японской фирме все новички, нанятые в одно и то же время – то, что можно назвать «входящим классом» или «когортой», – поддерживают контакт друг с другом на протяжении всего времени, пока они работают в фирме, повышая уровень, когда они поднимаются на более высокие ступени. Спустя какое-то время членов докикаи рассеивают по разным должностям, регионам и отделениям фирмы. Некоторые повышают ранг быстрее, чем другие.

Но это братство, как его называют, держится вместе, общаясь на вечерах, в больших количествах поглощая пиво и сакэ и – что самое главное – обмениваясь информацией из множества различных «теплых местечек» помимо официальных иерархических «каналов».

Именно через докикаи сообщаются «реальные» факты, или «истинные» факты о ситуации, весьма отличные от официального политического курса. Именно в докикаи мужчины под действием алкоголя говорят друг с другом с «хонто» – выражая свои истинные чувства, а не с «татемаэ», т. е. то, что от них ожидают. Было бы ошибкой принимать за чистую монету картину японской корпорации как легко управляемой, эффективной, основанной на согласии, бесконфликтной. Нет ничего более далекого от истины. Но информационная матрица – докикаи, наложенный поверх бюрократии – позволяет ноухау и ноу-ху проходить через компанию, даже когда формальные «каналы» и «теплые местечки» перегружены. Докикаи – информационный хребет японской корпорации.

Однако этого уже недостаточно для выживания организации, и даже эта система разрушается. Поэтому компании стремятся быстро построить электронные альтернативы старых бюрократических коммуникационных систем, а вместе с этим приходит и фундаментальная реорганизация не только в Японии, но и в Соединенных Штатах, Европе и всех передовых экономиках.

Значит, мы видим разворачивающийся кризис в самом сердце бюрократии. Скоростное изменение не только сокрушает ее структуру «теплых местечек» и «каналов», оно атакует самое глубинное допущение, на котором основывалась система. Это представление, что возможно заранее определить, кому в компании что нужно знать. Это допущение основывается на идее, что организации по сути являются механизмами и действуют они в упорядоченной среде.

Сегодня мы узнаем, что организация подобна не машине и человеку и что в бурной среде, наполненной революционными переменами, неожиданностями и конкурентными столкновениями, уже невозможно заранее определить, что кому-либо нужно знать.

Свободный поток знаний

В главе 13 мы отмечали, как компании пытаются упорядочить информацию, проектируя компьютеризованные управленческие информационные системы (MIS). Оказывается, некоторые из них предназначены, чтобы служить опорой старой системы, применяя компьютер и коммуникационные звенья просто для расширения «теплых местечек» и возможностей коммуникационных «каналов». Другие по замыслу действительно революционны. Они стремятся разрушить систему «теплых местечек» и «каналов» и заменить ее свободным потоком информации.

Чтобы вполне оценить значение этого усовершенствования и смещение власти, которое оно подразумевает, полезно обратить внимание на весьма примечательные (хотя по большей части незамечаемые) параллели между бюрократиями и нашими первыми компьютерами.

Первые большие центральные процессоры, которым помогали жрецы информации, поддерживали существующие бюрократии в бизнесе и правительстве. Это объясняет первоначальный страх и ненависть, которые они вызывали у широкой публики. Простые люди чувствовали, что эти чудовищные машины – просто еще один инструмент власти, который может быть использован против них. Сами базы данных, которые в них хранились, напоминали бюрократии, которым они служили. Первые компьютеры для бизнеса использовались главным образом для рутинных целей, вроде хранения тысяч списков и отчетов. Запись Джона Доу была составлена из того, что специалисты по компьютерам называли «полями». Так, его имя могло быть первым полем, его адрес – вторым, должность – третьим, зарплата – четвертым и так далее. Адрес любого человека входил в его или ее второе «поле». Цифра зарплаты любого человека входила в его или ее четвертое поле.

Таким образом, вся информация, введенная в списочные файлы, поступала в заранее определенные ячейки базы данных – точно так же, как информация в бюрократии направлялась в заранее определенные отделы или «теплые местечки».

Кроме того, первые компьютеризованные системы данных были в основном иерархическими, опять-таки как в бюрократиях, для которых они были спроектированы. Информация иерархически хранилась в памяти и само реальное аппаратное средство сосредоточивало мощность компьютера на вершине пирамиды компании. Мозг помещался в центральном процессоре, а машины внизу были неинтеллектуальными. На жаргоне их метко называли «тупыми терминалами».

Все революционизировал микрокомпьютер. Впервые он поместил интеллект на тысячи письменных столов, распределив базы данных и производительность обработки. Но хотя он встряхнул ситуацию, это не представляло серьезной угрозы для бюрократической организации.

Причина состояла в том, что хотя теперь было множество компьютеризованных банков данных вместо одного гигантского центрального банка, знания, которые в них хранились, по-прежнему набивали в жестко предопределенные «теплые местечки».

Однако сегодня мы находимся на грани дальнейшей революции в том, как организуется информация в компьютеризованных базах данных. Так называемые родственные базы данных теперь позволяют пользователям добавлять и вычитать поля и сочетать их по-новому. Вот что говорит Мартин Темплмэн, старший вице-президент SPC Sofware Services, продукты которой предназначены для финансовых фирм: «Принимая во внимание все... параметры перемен, мы быстро осознали, что... иерархические... отношения между данными будут бедствием». Новые базы данных «должны были позволить возникнуть новым отношениям»[6].

Но сегодня такие системы по-прежнему настолько громоздки, что их нельзя с легкостью запустить на микрокомпьютерах. Следующий шаг сделан недавним введением «гипермедийных» баз данных, способных хранить не только текст, но также графику, музыку, речь и другие звуки. Что еще важнее, гипермедиа сочетают базы данных и программы, дающие пользователю намного большую гибкость, чем более ранние системы баз данных.

Даже в родственных системах данные можно было сочетать только несколькими заранее определенными способами. Гипермедиа значительно увеличивают количество способов, которыми можно комбинировать и перекомбинировать информацию из разных полей и записей и манипулировать ею. Информация в первоначальных базах данных была структурирована подобно дереву, а это означает, что для прохода от листа на одной ветке к листу на другой необходимо было вернуться к стволу. «Гиперсистемы» подобны сети, они дают возможность легко перемещаться от одного фрагмента информации к другому контекстуально.

Конечная цель пионеров гипермедиа – пока признаваемая находящимся вдалеке Граалем – это системы, в которых информацию можно собирать, конфигурировать и представлять почти бесконечным множеством способов. Цель – «свободная форма» и «свободный поток» информации.

Потрясающий пример из этой области (называемый «HyperCard» и популяризованный фирмой Apple) был впервые продемонстриро-

ван на компьютерной выставке в Бостоне его автором Биллом Эткинсоном. То что он показал, в то время произвело на аудиторию ошеломляющее впечатление. Сначала на экране появилось изображение ковбоя. Когда Эткинсон показал шляпу ковбоя, на экране начали появляться другие шляпы, одна из которых была кепкой игрока в бейсбол. Когда Эткинсон показал кепку игрока, на экране один за другим начали появляться другие образы, связанные с бейсболом. Он был способен извлекать информацию из базы данных и обнаруживать в них паттерны самыми разнообразными способами.

Это настолько отличалось от более ранних систем баз данных, что давало иллюзию, будто компьютер мыслит свободными ассоциациями, во многом как человек. Пересекая традиционные категории, дотягиваясь до разных собраний данных, гипермедиа дают возможность, скажем, дизайнеру, создающему новый продукт, естественно плыть на волнах воображения через хранилище знаний.

Например, она могла бы мгновенно перейти от технических данных к изображениям более ранних продуктов, которые были предшественниками ее продукта на рынке; к химическим абстракциям; к биографиям знаменитых ученых; к видеоклипам рыночных команд, обсуждающих продукт; к таблицам транспортных тарифов; к клипам соответствующих фокусных групп; к спотовым* ценам на нефть; к спискам компонентов или ингредиентов, которые понадобятся для нового продукта; плюс самое последнее исследование по политическому риску в странах, из которых должно будет поступать сырье.

В дополнение к значительно возрастающему явному количеству доступных знаний, гипермедиа также позволяют «наслаивать» информацию, с тем чтобы пользователь мог сначала подойти к ее более или менее абстрактным формам и поэтапно двигаться вверх или вниз по лестнице абстракций. Или вместо этого генерировать новаторские идеи, создавая новые наложения данных.

Традиционные базы данных хороши для получения информации, когда вы точно знаете, чего хотите. Гиперсистемы удобны для поиска, когда вы не уверены. Ford Motor Company разрабатывает «Service Bay Diagnostic System», диагностическую систему для механиков, чтобы они могли искать и пролистывать списки ответов, когда не уверены в том, что с вашей машиной не так.

Служба защиты окружающей среды США делает доступной гипертекстовую базу данных, чтобы помочь компаниям разобрать и соотнести между собой сложные правила, управляющие 2 млн подземных резервуаров. Университет Корнелла использует гиперсистему в своей учебной программе по медицине для второго курса, позво-

* Spot price *(англ.)* – цена при условии немедленной оплаты наличными.

ляя студентам пролистывать и искать паттерны в диалоговом режиме. Университет Толедо разрабатывает курс испанской литературы, основанный на гипертексте[7]. Мы еще далеки от того, чтобы иметь возможность бросать разные виды данных или информации в один котел, а затем искать их абсолютно независимо от мнения программиста по поводу того, какие фрагменты связаны и не связаны друг с другом. Даже в гиперсистемах перекрестные связи, которые может установить пользователь, по-прежнему зависят от предшествующего программирования. Но направление поисков ясно. Мы медленно движемся к свободным (или, по крайней мере, более свободным) формам хранения информации и манипулирования ею.

Бюрократии со всеми своими заранее определенными «теплыми местечками» и «каналами» подавляют спонтанные открытия и инновации. Напротив, новые системы, допуская как интуитивный, так и систематический поиск, открывают двери именно инстинктивной прозорливости, необходимой для инноваций. Результат – поразительная новая свобода.

Важно то, что сейчас мы движемся к мощным формам обработки знаний, которые глубоко антибюрократичны. Вместо, так сказать, маленькой бюрократии внутри машины, где все последовательно, иерархично и предопределено, мы идем к открытой информации свободного стиля. И вместо одного центрального процессора или нескольких огромных процессоров, обладающих громадными возможностями, компании сейчас имеют тысячи персональных компьютеров, которые вскоре все будут обладать такими возможностями. Эта форма хранения и обработки информации указывает на глубокую революцию в способе, каким мы обдумываем, анализируем, синтезируем и передаем информацию, и на скачок в организационном творчестве. Но в конечном счете это также означает крушение жестких мелких информационных монополий, которые чрезмерная специализация создала в бюрократических фирмах. А это означает болезненное перемещение власти от хранителей таких специализированных монополий.

И даже это – только фрагмент истории. Ведь к этим подлинно революционным способам хранения и использования знаний сегодня мы должны добавить неиерархические коммуникационные сети, которые пронизывают компании, пробиваются через границы отделов и соединяют пользователей не только в специализированных отделах, но и вверху и внизу иерархии. Молодой работник, находящийся в самом низу лестницы, сегодня может напрямую связываться с администраторами высокого уровня, работающими над той же проблемой, и, что важно, CEO нажатием кнопки может добраться до любого работника внизу и совместно с ним вызывать образы, редактировать предложение, изучать светокопию или анализировать элект-

ронную таблицу – и все это не требует прохождения через менеджеров среднего уровня. Удивительно ли поэтому, что в последние годы мы видим такое беспощадное сокращение численности менеджеров среднего уровня в промышленности?

Новые формы хранения информации наносят удар по специализации, а новые формы коммуникаций обходят иерархию по краю поля. Под ударом оба основных источника бюрократической власти – «теплые местечки» и «каналы».

Знание – власть – знание

А здесь мы мельком взглянем на самые фундаментальные, но упускаемые из виду отношения между знаниями и властью в обществе: связь между тем, как люди организуют свои концепции и как они организуют свои институции. Скажем очень кратко: способ, каким мы организуем знания, часто определяет способ, каким мы организуем людей, и наоборот.

Когда о знаниях думали как о специализированных и иерархичных, бизнес проектировался, чтобы быть специализированным и иерархичным. Однажды бюрократическая организация знаний находит конкретное выражение в институциях реальной жизни – корпорациях, школах или правительствах, – политические, финансовые и другие силы замораживают «теплые местечки» и «каналы». А они затем склонны замораживать организацию знаний, преграждая путь новой концептуализации, ведущей к радикальному открытию. Сегодня высокая скорость изменений требует такой же высокой скорости решений, но борьба за власть порождает пресловутую медлительность бюрократии. Конкуренция требует непрерывных инноваций, но иерархическая власть разрушает творчество. Новая среда бизнеса требует как интуиции, так и тщательного анализа, но бюрократии пытаются уничтожить интуицию и заменить ее механическими правилами, защищенными от дураков.

Бюрократия не исчезнет, как не исчезнет и государство. Но условия среды, которые позволили бюрократиям расцвести и даже сделали их весьма эффективными механизмами, меняются настолько быстро и радикально, что бюрократии больше не могут выполнять функции, для которых были созданы.

Поскольку среду сегодняшнего бизнеса сотрясают неожиданности, беспорядки, перемены и генерализованные бури, невозможно точно и заранее знать, кому в организации какая информация понадобится. Вследствие этого информация, необходимая и администраторам, и рабочим, чтобы хорошо справляться со своими обязанностями, даже если не говорить об инновациях и улучшении работы, не

может поступать к менеджерам и работникам переднего края по старым официальным каналам.

Это объясняет, почему миллионы умных, прилежных работников обнаруживают, что не могут выполнять свои задачи – они не могут открывать новые рынки, создавать новые продукты, проектировать лучшую технологию, лучше обращаться с потребителями или увеличивать прибыли, иначе как идя в обход правил, нарушая формальные процедуры. Скольким работникам сегодня нужно закрывать глаза на нарушения формальной процедуры, чтобы дело было сделано? Чтобы быть созидателем, координатором, перерезать красную ленту и двигаться вперед, они должны смести бюрократический хлам.

Таким образом, информация начинает выплескиваться из официальных каналов в неформальные системы сплетен и слухов, которые бюрократии стремятся подавить. В то же время корпорации тратят миллиарды, чтобы построить альтернативы старым коммуникационным структурам. Но все это требует огромных изменений в существующей организации, способе, каким людей классифицируют и группируют.

По всем этим причинам в предстоящие годы мы увидим цунами перестройки бизнеса, по сравнению с которым недавняя волна корпоративных потрясений будет выглядеть как легкая рябь. Специалисты, равно как и менеджеры, увидят, что их прочно укоренившаяся власть находится под угрозой, так как они теряют контроль над своими «теплыми местечками» и «каналами». Перемещения власти отразятся на компаниях и целых отраслях. Ведь когда мы меняем отношения между знаниями и производством, то сотрясаем самые основы экономической и политической жизни.

Вот почему мы находимся на грани величайшего смещения во власти в истории бизнеса. И первые его признаки уже видны в организациях нового стиля, быстро возникающих вокруг нас. Мы можем назвать их «гибкими фирмами» будущего.

17

ОРГАНИЗАЦИЯ-СКУНС

Здесь перед командой ставится неясно определенная проблема или задача, ей дают ресурсы и позволяют действовать за рамками обычных правил компании. Группа-скунс, таким образом, пренебрегает «теплыми местечками» и официальными каналами, то есть специализацией и иерархией существующей корпоративной бюрократии.

Высвобождается огромная энергия; обмен информацией идет с высокой скоростью, минуя обычные каналы. Ее члены развивают

сильное эмоциональное отношение к своей работе и друг к другу, и очень часто сложные проекты выполняются в рекордный срок.

Хиротака Такеучи и Икуиро Нонака из университета Хитоцубаши (Япония) пишут о «Новой игре по разработке нового продукта», что когда «Хонда» захотела спроектировать автомобиль, который привлек бы молодых людей, она собрала команду – средний возраст 27 лет – и предоставила ей свободу. По словам одного молодого инженера, «невероятно, что компания... дала нам свободу идти собственным путем».

Когда Nippon Electric Company (NEC) разрабатывала свой PC8000, она передала проект группе бывших инженеров по сбыту микропроцессоров, которые раньше не имели никакого опыта с PC. Говорит глава проекта: «Нам было дано указание высшего менеджмента приступить к проекту, нам сказали, что мы будем разрабатывать продукт сами, а также сами отвечать за его производство, сбыт и обслуживание».

Персональные компьютеры IBM, которые стали промышленным стандартом, были разработаны почти автономной группой, работавшей в Бока Рейтоне (Флорида). Кроме ежеквартальных обзоров, которые проводила штаб-квартира, находящаяся в Эрмонке (Нью-Йорк), команде была предоставлена свобода действовать так, как ей хочется. Ей было также позволено нарушать обычную корпоративную политику, касающуюся покупок у внешних поставщиков. Подобные примеры можно найти в компаниях Apple, Hewlett-Packard, Xerox и других фирмах высоких технологий.

«Скунс» – форма, изначально и активно антибюрократическая. Как описывают Такеучи и Нонака, «проектная команда принимает самоорганизующий характер, так как ее приводят к состоянию «нулевой информации», когда прежние знания не применяются... При такой свободе процесс начинает создавать собственный динамический порядок. Проектная команда начинает действовать как новая компания – она проявляет инициативу и идет на риск, разрабатывает независимую последовательность операций».

Успешные «скунсы» развивают собственное лидерство, основанное на умении и компетентности, а не на формальном звании. Эти новые наделенные властью лидеры часто вступают в непосредственный лобовой конфликт с формальным лидером, назначенным бюрократией, чтобы инициировать работу подразделения скунса и наблюдать за ней.

Самозарождающаяся команда

Мы начинаем наблюдать и возникновение «самозарождающихся» команд или групп. Они скорее не получают задание сверху, их со-

бирает вместе электронная сеть. Эти «информационные грозди» в своей антииерархической природе идут даже дальше «скунсов».

Они возникают, когда люди, ревностно интересующиеся одной и той же проблемой, находят друг друга с помощью электронных средств и начинают обмениваться информацией по ведомственным линиям вне зависимости от географии или служебного положения.

Насколько это совместимо с самой общей формулировкой целей корпорации, команда устанавливает собственные задачи, часто через демократический обмен.

Например, члены группы инженерного менеджмента Дэвида Стоуна в Digital Equipment Corporation, рассеянные по всему миру, проводят электронную «конференцию», на которой каждый член команды предлагает свои проектные задачи. «Затем, – говорит Стоун, – я прошу каждого человека прокомментировать задачи друг друга, чтобы выяснить, верят они в них или нет, являются ли они уместными и какая поддержка может понадобиться от того человека, которого следует включить в решение этих задач. Через полтора месяца такого диалога... каждый из нас переписывает их на основе входных данных, и тогда мы создаем общий, командный набор задач».

Этот процесс, антибюрократический до самых основ, может функционировать только в атмосфере, которая дает индивидуумам значительную автономию. Результатом может быть цепная реакция творчества. Благодаря этому такие единицы наиболее распространены там, где конкурентное новаторство самое высокое. По мере того как электронные сети будут распространяться и связывать гибкие фирмы, такие самозарождающиеся единицы будут возникать даже через границы компаний.

Разнообразие властей

Управление большим разнообразием гибкой фирмы потребует новых стилей лидерства, полностью чуждых менеджеру-бюрократу.

Высокопоставленные чиновники будут намного менее гомогенными. Вместо похожих внешне (и похоже мыслящих) администраторов, отлитых в центре, властная группа в гибкой фирме будет гетерогенной, индивидуалистичной, антибюрократической, беспокойной, самоуверенной и как группа, по-видимому, более творческой, чем сегодняшние бюрократические комитеты.

Вместо аккуратных линий полномочий гибкая фирма представляет намного более сложную, быстротечную и неопределенную картину. CEO, возможно, придется иметь дело с тем, что с сегодняшней бюрократической точки зрения может выглядеть пестрой смесью вождей племен, комиссаров, эгоистичных див, важничающих баро-

нов, лидеров групп поддержки, молчаливых технократов, проповедников в духе святого Роллера, патриархов и матриархинь семейных фирм. Например, пульсирующей организации нужны администраторы, которые могут руководить как маленькой, так и большой организацией, в противном случае им нужна упорядоченная система преемственности, которая позволяет передавать контроль лидерам с различными умениями в зависимости от фазы, в которой находится организация.

В фирмах, где используются принципы шахматной доски и комиссарства, конкурируют двойные линии коммуникаций. При шахматной доске обе линии заканчиваются в офисе CEO. При комиссарском устройстве две линии заканчиваются в разных местах – одна доставляет отчеты CEO, вторая, скажем, непосредственно правлению.

Все устройства, которые воздействуют на поток информации, распределяют или перераспределяют власть. В баронских организациях CEO должен постоянно вести переговоры со своими управляющими баронами, настраивая их друг против друга во избежание того, что их коалиция нейтрализует или выгонит его.

Лидерство при таких условиях вряд ли будет безличным или якобы «научным», напротив, оно будет более зависимым от чувствительности интуиции, сопереживания, а также коварства, мужества, множества других старомодных эмоций.

Гибкая фирма становится все более политической в том смысле, что управление многочисленной клиентурой – это политика. Она политическая, так как постоянное применение власти – это политика.

Власть – контроль над деньгами и информацией компании, опирающийся на силу закона – смещается от тех, кто облечен легальным и формальным положением, к тем, кто обладает естественными полномочиями, основанными на знаниях и определенных психологических и политических навыках.

21

НЕВИДИМАЯ ПАРТИЯ

Вскоре после того как Рональд Рейган был избран американским президентом, Ли Этуотер, один из его главных помощников (вслед за тем возглавивший избирательную кампанию Джорджа Буша и ставший председателем Национального комитета республиканской партии), встретился с друзьями на званом завтраке в Белом доме. Его откровенность в разговоре за столом была поразительной.

«В предстоящие месяцы вы много услышите о рейгановской революции, – сказал он. – Во всех выпусках новостей будет сооб-

щаться о резких переменах, которые он намерен осуществить. Но не верьте этому. Рейган много чего хочет изменить. Но реальность такова, что он не в состоянии сделать это. Джимми Картер сдвинул «систему» на пять градусов в одном направлении. Если мы с вами здесь хорошенько возьмемся за дело и нам будет сопутствовать удача, то Рейгану, возможно, удастся повернуть на пять градусов в противоположном направлении. Так что в сущности рейгановская революция будет возвращением на прежний курс»[8].

Несмотря на то что средства массовой информации сосредоточивают внимание на отдельных политиках, замечание Этуотера дает понять, в какой степени даже самый известный и высокопоставленный лидер является пленником «системы». Разумеется, речь здесь не идет ни о капитализме, ни о социализме, система эта – бюрократизм. Ибо бюрократия есть самая распространенная форма власти во всех промышленных странах.

В действительности именно бюрократы, а не демократически выбранные должностные лица, обеспечивают работу всех правительств на повседневной основе и подготавливают подавляющее большинство решений, которые обычно приписываются президентам или премьер-министрам.

«Все японские политики, – пишет Йоши Цуруми, глава Центрального фонда стран Тихоокеанского бассейна, – ...стали полностью зависимы от главных бюрократов в составлении и прохождении законопроектов. Как в театре Кабуки, они разыгрывают сцены «обсуждения» законопроектов по сценариям, разработанным верхушкой бюрократии каждого министерства»[9].

То же самое в той или иной степени можно отнести к государственным учреждениям Франции, Англии, Западной Германии и других стран, которые принято считать демократическими. Политические лидеры постоянно жалуются на трудности, с которыми им приходится сталкиваться, когда они пытаются добиться от бюрократов выполнения своих пожеланий. Дело в том, что вне зависимости от того, сколько партий ведут между собой борьбу на выборах, кто из них получает большинство голосов, есть одна партия, которая побеждает всегда. Я говорю о невидимой партии бюрократии.

Министерство XXI века

Новая революционная экономика преобразует не только бизнес, но и сферу государственного управления. Это будет происходить путем изменения основного взаимоотношения между политиками и бюрократами и коренной реструктуризации самой бюрократии.

Уже это вызовет перераспределение власти самой бюрократии. Отличным примером может служить японское Министерство почтовой связи и телекоммуникаций. С 1949 г. это министерство выполняло три основные функции. Оно осуществляло руководство почтовыми отделениями и, подобно многим европейским почтовым службам, предлагало клиентам заключение договоров страхования и открытие счетов. (Изначально это было сделано для жителей отдаленных сельских районов, которые в основной своей массе не были охвачены банками и страховыми компаниями.) В могущественном Токио Тейшиншо, как тогда называлось это правительственное учреждение, считалось второстепенным министерством.

Переименованное теперь в Министерство почтовой связи и телекоммуникаций, данное учреждение невероятно разрослось и приобрело огромное влияние, его часто называют «министерством XXI века». Свой новый статус оно получило после 1985 г., когда, выдержав острейшую конкурентную борьбу, стало отвечать за развитие всей японской телекоммуникационной индустрии, от радио- и телевещания до информационной связи.

Таким образом, оно объединяет в себе финансовые функции (которые все больше зависят от передовых телекоммуникаций) и непосредственно телекоммуникационное обеспечение. Отсутствие организационного пересечения, вероятно, стратегически важно.

Объясняя восхождение этого министерства к власти, журнал «Jornal of Japense Trade and Industry» пишет: «Сложное информационно ориентированное общество, в котором информация беспрепятственно циркулирует благодаря телекоммуникациям, само по себе не является совершенным. Чем больше информации, тем больше людей, товаров и денег. Когда распространяется информация об изделии, как в рекламе, люди идут и покупают его. Поток информации подкрепляется «материальным потоком» и «денежным потоком». Министерство почтовой связи и телекоммуникаций, единственное среди министерств, имеет прямую заинтересованность во всех этих трех проявлениях»[10].

Разумеется, другие правительства по-иному распределяют функции между своими министерствами и департаментами, но едва ли нужен провидец, чтобы предсказать, что власть будет перетекать к тем управлениям, которые в суперсимволической экономике контролируют информацию и расширяют сферу своих полномочий.

Когда образование и профессиональное обучение станут основными факторами для повышения экономической эффективности, когда научные исследования и новые разработки будут более результативными, когда будет осознана важность проблем окружающей среды, тогда учреждения, занимающиеся этими отраслями,

приобретут больший вес в обществе по отношению к тем ведомствам, функции которых утрачивают свое значение.

Но это внутрибюрократическое перераспределение власти лишь малая часть раскрывающейся картины.

Гуляющее по миру ученое словечко

По прошествии полувека, когда правительства непрерывно брались решать многочисленные задачи, десятилетия с момента старта суперсимволической экономики демонстрируют поистине замечательный рост.

В промышленно развитых странах разные лидеры, такие непохожие, как республиканец Рональд Рейган и социалист Франсуа Миттеран, начали систематически сокращать круг деятельности правительства. Их поддержали Карлос Салинас де Гортари в Мексике, Саддам Хусейн в Ираке и множество других государственных лидеров, а что более важно – реформаторы в странах Восточной Европы, которые вдруг все разом начали требовать, чтобы основные государственные предприятия были денационализированы или их задания свернуты с тем, чтобы выполнялись другими. Приватизация стала модным словечком, гуляющим по миру[11].

Так громко звучавшее повсюду, оно стало символизировать победу капитализма над социализмом. Но поворот к приватизации не может расцениваться как «капиталистический» или «реакционный» политический курс, что происходит довольно часто. Противодействие приватизации и подобным ей мерам отнюдь не «прогрессивно». Так или иначе это есть защита от устроившейся у власти невидимой партии, от которой в значительной степени зависит жизнь людей безотносительно к тому, «либеральные» их правительства или «консервативные», «правые» они или «левые», «коммунистические» или «капиталистические».

Более того, некоторые обозреватели проводят параллели между поворотом к приватизации в государственном секторе и происходящей сегодня реструктуризацией бизнеса в частном секторе.

Мы уже были свидетелями, как большие фирмы распадаются на мелкие прибыльные центры, их пирамиды выравниваются, образуются свободно организованные информационные системы, которые разрушают бюрократические гнезда и перекрывают к ним пути.

Трудно было предположить, что если мы меняем структуру бизнеса, а правительство оставляем прежним, то тем самым создаем поразительное организационное несоответствие, которое может нанести ущерб обоим. Передовая экономика требует постоянного взаимодействия между ними. Таким образом, подобно супружеской паре, живу-

щей бок о бок много лет, бизнес и правительство в итоге должны перенять друг у друга кое-какие черты. И если один реструктуризуется, нам следует ожидать соответствующих изменений в другом.

Демонстрировать, чтобы действовало

В 1986 г., когда во главе фирмы встал Аллен Меррей, Мобил Корпорейшн была в Америке третьей по счету крупной компанией. Подобно другим нефтяным компаниям в начале 80-х годов Мобил стремилась вкладывать капитал в различные предприятия. Она приобрела Монтгомери Уорд, громадную фирму розничной торговли, и Контейнер Корпорейшн, производившую упаковочную тару.

Как только Меррей возглавил руководство, он перешел к энергичным действиям. Менее чем через два года он распродал имущества на 4,6 млрд долл., включая фирмы Монтгомери Уорд и Контейнер Корпорейшн. «Мы вернули Мобил на главную дорогу, – заявил Меррей. – Мы будем заниматься тем делом, которое хорошо знаем». Нефтяные инженеры, свернувшие не на тот путь, оказались не очень-то хорошими продавцами женской одежды или картонных ящиков[12].

Такой же пересмотр функций начинает теперь происходить в правительстве. То что в коммерческих делах означает «отделаться», политики мира определяют как «приватизировать».

Так, правительство Японии решило снять с себя железнодорожный бизнес. Когда оно объявило о своем намерении продать Японские национальные железные дороги, служащие объявили забастовку. Во время скоординированной кампании саботажа, руководимой группой радикалов Чукаку-ха, или «Средний центр», было повреждено сигнальное оборудование в 24 местах семи районов, и движение поездов в Токио оказалось парализованным. Пожар уничтожил одну станцию. Профсоюз железнодорожников осудил саботаж. Почти 10 млн пассажиров оказались в затруднительном положении. Но правительство осуществило свои планы, и теперь железнодорожные линии находятся в частной собственности[13].

Японское правительство решило то же самое предпринять и в отношении телефонного бизнеса. Это привело к продаже Японской телефонной и телеграфной сети, крупнейшей фирмы, где работали 290 000 человек. Когда собственность фирмы перешла из государственного в частный сектор, она через какое-то время стала одной из наиболее высоко оцениваемых корпораций в мире[14].

Из других стран поступали аналогичные новости. Аргентина приватизирует 30 компаний... Западная Германия продает «Фольксваген»... Французское правительство освобождается от фирмы оборонной

промышленности «Матра», а заодно распродает такие крупнейшие государственные предприятия, как «Сент-Гобен», «Парибас», «Компания Женераль д'Электриситэ» и даже рекламное агентство «Авас».

Великобритания продает акции английской авиакосмической компании и национальной телекоммуникационной компании... Хитроу, Гэтуик и другие аэропорты теперь принадлежат частной BAA (некогда государственному управлению аэропортами), приватизируется и автобусное обслуживание. Канада продает частному сектору акции авиационной компании «Эр Канада»[15].

Если посмотреть в перспективе, то приватизация во всем своем объеме всего лишь укус блохи в тело динозавра, и даже недавно приватизированные фирмы могут быть снова национализированы в случае резкой смены политического курса или мирового экономического краха.

Тем не менее происходит глубокое переосмысление – первый смелый шаг для сокращения и реструктуризации правительств в том же направлении, в каком в данный момент происходят организационные изменения в частном секторе.

Однако ничто не свидетельствует, что приватизация есть панацея, как утверждает Маргарет Тэтчер и пуристы свободного рынка. Она часто таит в себе довольно большое число изъянов. И все же в то время, когда все правительства сталкиваются с калейдоскопичным, запутанным окружающим миром, приватизация помогает лидерам стран сосредоточиться на стратегических приоритетах, а не расходовать попусту средства налогоплательщиков.

Что еще более важно, приватизация ускоряет время реакции и в деле освобождения от лишнего и в деле сохранения нужного. Она помогает правительствам не отставать от темпов жизни и соответствовать потребностям суперсимволической экономики.

Однако же приватизация – не единственный способ, которым правительства, сознательно или нет, пытаются справиться с новой реальностью.

Исчезновение иерархий

Как мы уже выяснили ранее, многие корпорации – от автомобилестроения до авиалиний – стремятся к сокращению на уровне «вертикальной интеграции», к опоре на собственные кадры, сосредоточению на главном направлении деятельности, избегая принимать на себя обязательства за пределами фирм-поставщиков.

Многие правительства, несомненно, тоже пересматривают, что им выгоднее – принимать решения или «покупать» их, и размышляют над тем, стоит ли им руководить лабораториями и прачечными

и выполнять тысячи других обязанностей, которые могут быть переданы на сторону. Правительства начинают понемногу осознавать, что их задача – передать функции, а не исполнять их.

Сама такая попытка нового подхода в правительственной сфере, стремление освободиться от лишних обязанностей и передать руководство отдельными направлениями в частный сектор являются зеркальным отражением происходящей в промышленности переоценки вертикальной интеграции.

Кроме того, как и бизнесмены, правительства начинают действовать в обход своих иерархий, содействовать ниспровержению бюрократического засилья. «Сегодня в Вашингтоне государственных иерархий гораздо меньше, чем во времена Рузвельта, – заявляет политолог Сэмюэл Попкин из Калифорнийского университета в Сан-Диего. – Меньше стало руководителей, с которыми президенту нужно было общаться, и хочется надеяться, что они успешно справляются со своими обязанностями в своих управлениях или комитетах»[16].

Власть изменилась, ушла от старой иерархии, создавая гораздо более подвижную, разнородную систему с постоянно меняющимися центрами власти.

Новые коммуникационные технологии также подрывают иерархии в правительстве, поскольку предоставляют возможность полностью обходиться без них. «Когда где-нибудь в мире критическая ситуация, – поясняет Сэмюэл Кернелл, коллега Попкина по Калифорнийскому университету, – Белый дом может мгновенно связаться со своими людьми, находящимися там... Эти прямые сообщения, немедленно поступающие президенту от наблюдателей на местах и командующих, идут, минуя традиционные источники информации и цепочку управления... Специалисты, которые еще не имеют доступа к пришедшим в самую последнюю минуту сообщениям, не могут вмешаться в дела президента».

Тем не менее, несмотря на произошедшие изменения, окружающая обстановка усложняется, все очень быстро меняется, а реакция бюрократов запаздывает, а потому все больше и больше накапливается проблем, которые бюрократия не в силах решить.

Специальные комиссии

Составив представление о механизме власти, мы вполне можем сделать следующие выводы о работе президентов США и премьер-министров Японии в обычных обстоятельствах:

– им приходится делать свой выбор среди вариантов, заранее подготовленных для них соответствующими бюрократиями;

– о проблемах они имеют весьма поверхностное представление;

– проблема выбора встает перед ними только в том случае, если различные части их бюрократии не способны прийти между собой к согласию. Разумеется, бывают решения, которые могут принять только первые лица – неотложные дела, которые не могут ожидать перемалывания в бюрократической мельнице, «судьбоносные» постановления, вопросы войны и мира или такие, которые требуют чрезвычайной секретности. Это, как водится, неподдающиеся программированию решения, которые исходят непосредственно от руководящего лидера. Но когда дела идут «нормально», такое случается сравнительно редко.

Однако теперь, когда мы вступаем в революционный период и новая система создания материальных благ сталкивается со структурами власти, выстроенными вокруг старой системы, о «нормальности» говорить не приходится. Каждый день сводки новостей сообщают о все новых непредсказуемых кризисах и прорывах. Нестабильность присутствует внутри стран и в мире в целом. События развиваются столь стремительно, что нет никакой возможности упредить их.

В подобных условиях даже лучшие бюрократии не справляются с нагрузкой, и важные проблемы не могут дождаться своего решения. К примеру, «проблема бездомности» в Соединенных Штатах заключается не только в нерешенности жилищного вопроса, но тесно увязана с другими проблемами – алкоголизмом, злоупотреблением наркотиками, безработицей, психическими болезнями, высокой ценой на землю. Каждая из них находится в ведении своей бюрократии, ни одна из которых не способна сама по себе эффективно решить проблему, но и не намерена передавать свой бюджет, права и сферу полномочий другой бюрократии. Таким образом, это не просто люди, которым негде жить, это комплексная проблема.

Наркомания также требует одновременных совместных действий многих бюрократий: полиция, здравоохранение, школы, Министерство иностранных дел, банки, транспорт и т. д. Но добиться, чтобы это все эффективно заработало вместе, едва ли возможно.

Сегодняшние стремительно происходящие технические и социальные перемены порождают именно такой тип проблем, находящихся «на стыке». Все большее их число продолжает пребывать в забвении, все сильнее разворачивается конкурентная борьба за то, чтобы поглощать государственные средства и не предпринимать никаких действий.

В такой обстановке политические лидеры имеют возможность отобрать власть у своих бюрократов. Но происходит обратное. Политические лидеры, видя, что решение проблем становится все более затруднительным, часто впадают в искушение принять экстренные меры и создают разного рода специальные комиссии – «царьков»,

«предотвращения утечки информации» и «секретные команды» – и поручают им действовать.

Испытывая глубокое разочарование, некоторые политические лидеры начинают презирать своих препирающихся чиновников и больше полагаться на близких друзей, секретность, неофициальные распоряжения и договоренности, что сводит на нет и фактически свергает бюрократию.

Правительство Рейгана предприняло шаги, губительно ввергшие его в «ирангейт», когда учредило собственное тайное «предприятие», чтобы продавать оружие в Иран и перекачивать прибыль отрядам «контрас» в Никарагуа, рискуя даже нарушить закон.

Менее впечатляющий пример, это когда Джордж Буш попросил Госдепартамент и Пентагон подготовить для него предложения с тем, чтобы представить их на рассмотрение в НАТО в середине 1989 г. Как обычно, полчища средних и высших бюрократов надели зеленые козырьки для защиты глаз от резкого света и принялись покусывать концы своих карандашей. Но в итоге от них не поступило ничего, кроме обычных тривиальных заключений.

Буш находился под сильным политическим давлением в стране и внешним, и ему необходимо было придумать нечто неординарное. Это неординарное было тайком позаимствовано из последних предложений, сделанных советским лидером Горбачевым. Решившись на такой шаг, Буш отбросил бюрократическую писанину, созвал членов правительства и нескольких главных помощников и предложил план отвода части американского военного контингента из Европы. Это вызвало одобрительные отзывы союзников и получило поддержку американской общественности.

Подобным образом и западногерманский канцлер Гельмут Коль просто проигнорировал свое внешнеполитическое ведомство, когда впервые предложил свой список из десяти условий для объединения двух Германий[17].

Всякий раз, действуя так, лидер приближает конец бюрократии, а высокопоставленные чиновники зловеще предупреждают его о грозящей беде. Это часто сопровождается «утечкой» в прессу информации, предназначенной повредить новой политике.

Тем не менее во времена быстрых перемен, когда требуются мгновенные и нестандартные действия, выход за пределы замкнутого круга министерств или департаментов является, по-видимому, единственным способом добиться чего-либо. Это обеспечивает ответственность в принятии решений и приводит к образованию неформальных организационных единиц, а те все больше разрушают правительство, конкурируя с официальной бюрократией и истощая ее.

Все это в сочетании с приватизацией и наметившимся перераспределением власти на местном, региональном и надгосударственном уровнях указывает на грядущие коренные изменения в составе и форме правительств. Это означает, что поскольку мы полным ходом движемся к суперновой экономике, правительства, как это прежде было с корпорациями, будут вынуждены встать на путь болезненной реорганизации.

Эта организационная агония начнется, когда политики будут пытаться совладать со все более неустойчивой мировой системой и теми опасностями, которые обрисованы ранее – от не имеющих прецедента в прошлом кризисов, связанных с окружающей средой, до взрывоопасной межэтнической вражды и усиливающегося фанатизма.

Следовательно, в период, когда мы делаем рискованный переход от массовой к мозаичной демократии, можно ожидать обострения борьбы между политиками и бюрократами за управление системой.

Примечание

[1] «Подземные исследования» Toshiba и Tandem: Firms Try to Make Corporate Structure Flexible // Japan Economics Journal. February 27, 1988.

[2] О непостижимости Пентагона: «Entities of Democracy» (выдержки из речи министра военно-морского флота Джона Ф. Лемана-младшего на банкете выставки «Море – воздух – космос» в Вашингтоне, округ Колумбия, 3 апреля 1985) // New York Times. April 6, 1985.

[3] Катастрофа в Бхопале: «Bhopal: A Tragedy in Waiting», by Gary Stix // IEEE Spectrum. June, 1989.

[4] Отравленный шоколад: «Candy with a Deadly Taste», by Peter McGill // MacLean's (Торонто). October 22, 1984.

[5] Крах рынка ценных бумаг в 1989 г.: «The Dow Plunges 190 Points, About 7%, in a Late Selloff; Takeover Stocks Hit Hard» // New York Times. October 14, 1989.

[6] Неиерархические данные: «Firms Seek to gain Edge with Swift Grip on Data», by Ivy Schmerken // Wall Street Computer Review. July, 1987.

[7] Гипермедиа: интервью с Биллом Аткинсоном, создателем HyperCard. Также «A Conversation with Bill Atkinson» в [493]. P. XXI – XXXII и p. 1–14.

[8] Высказывание Этуотера дается в изложении, услышанном автором.

[9] Статью Цуруми см.: «F Bureaucratic Hold on Japan» // Los Angeles Times. January 25, 1988.

[10] Конкурирующие министерства в Токио: «Turf Batties and Telecom», by Kazuhisa Maeno, «Jornal of Japanese Trade and Industry» no. 5, 1988. О внутриминистерской конкуренции см. в необычайно содержательной книге «Conflict in Japan» by Ellis S. Krauss, Thomas P. Rohlen, and Patricia G. Steinhoff, eds. (Honolulu: University of Hawaii Press, 1984), p. 298.

[11] Приватизационные планы в Мексике: «First State of the Nation Report», «President Carlos Salinas 4e Gortari» (Mexico City) November 1, 1989.

[12] О распродажах, проводимых компанией Мобил: «Integrated and

Determined to Stay That Way», by Toni Mack // Forbes. December 12, 1988; также «Less Is Less», «Forbes», April 4, 1988.

[13] Саботаж в Японии: «Paralysis on the Tracks»// Time. December 9, 1985.

[14] Приватизация Японской телефонной и телеграфной сети «Hold the Phone», by Richard Phalon // Forbes. October 17, 1988; «Japan's Spending Spree» // World Press Review. January, 1990; см. также: «Deregulation, Privatization Spur JAL to Diversify Operations», by James Ott and Eiichiro Sekigama // Aviation Week and Spase Technology. May 8, 1989.

[15] О ходе приватизации в разных странах: «Сап a Privatized Matra Do Better on Its Own?», by Jennifer L. Schenker // Electronics. February 18, 1988; «Why Boon Just Can't Let Go» // Business Week. April 4, 1988; «A Choicwe Menu from Jacgues Chirac», by Michael McFadden // Fortune. January 5, 1987; «Нов Many Bureaucrats to Install a Phone?», by Richard C. Morais // Forbes. September 19, 1988; «Aair Canada Comes of Age», «MacLean's» (Toronto), April 25, 1988.

[16] Попкин о сокращении иерархий:[201], p. 227 – 228.

[17] Действия Коля в обход Министерства иностранных дел ФРГ: Ostropolitik Pays Belated Dividend for Germany's Elder Stateman // Financial Times. December 14, 1989.