



Основной научный вклад Честера Барнарда заключается в выполненном им анализе целей организации и роли ее руководителя. Он сознательно выступал против доминировавшего ранее “рационального” и “научного” подхода к организации, в котором он видел чрезмерный перекоп в сторону экономической мотивации и анализа формальной структуры. Поэтому Ч. Барнард придавал большое значение пониманию как формальных, так и неформальных систем, потребностям организации в удовлетворении широкого круга гуманистических потребностей и требований внешней среды, а также симбиозу лидеров и их последователей. Его определение организации как “кооперативной системы” вытекало из результатов глубокого анализа, переосмысления выводов различных научных работ и личного управленческого опыта.

Число опубликованных в то время теоретических работ по данной проблеме было весьма невелико, и Ч. Барнард отмечал, что в отличие от теории политических систем, ученым было мало что известно о крупной “формальной организации как инструменте осуществления конкретного социального процесса, позволяющего осуществить определенные социальные действия”. Его работы читаются с большим трудом — автор признавал, что для ее понимания требуется несколько прочтений (Т. Питерс и Р. Уотерман считают их “практически нечитабельными” (Peters and Waterman, 1982)). Тем не менее, многие из мыслей Ч. Барнарда были подхвачены другими авторами и самостоятельно разрабатывались ими на протяжении последних пятидесяти лет (главным образом, представления о лидерстве, принятии решений и мотивации).

## **2. Биографические данные:**

Ч. Барнард родился в бедной фермерской семье в поселке Малден, штат Массачусетс, 7 ноября 1886 г. Он закончил школу в возрасте 15 лет и начал работать настройщиком пианино в бостонской фирме Emerson Piano. Юноша быстро почувствовал необходимость дальнейшего образования и вскоре сумел получить стипендию для обучения в Школе Маут Гермон. Через два года он был принят в Гарвард (1906), который закончил в 1909 г. без степени, так как его дипломная работа не соответствовала существовавшим в то время научным требованиям. Ч. Барнарду было предложено место служащего в отделе статистики компании AT&T, недавно организованного Уолтером Гиффордом, давним другом его семьи, который

“хотя и был всего на 22 месяца старше Честера, выступал в качестве его наставника ...на протяжении 40 лет их совместной работе в системе Bell” (Scott, 1992: 61). Компания находилась в стадии глубокой реорганизации и активного расширения, и Ч. Барнард быстро продвигался по служебной лестнице. В 1927 г. он стал президентом недавно созданной компании New Jersey Bell Telephone и занимал эту должность в течение 21 года вплоть до выхода на пенсию, успешно руководя компанией в трудные годы эпохи Великой депрессии и Второй мировой войны. Вопреки своей патерналистской философии и поискам путей сотрудничества с наемными работниками, Ч. Барнард был в конце концов вынужден согласиться пойти на контакт с представителями профсоюза для заключения коллективного договора. Ч. Барнард не был противником профсоюзов как таковых, но солидаризировался с корпоративной политикой, направленной на сохранение свободы маневра администрации как средства противодействия ограничениям, налагавшимся на деятельность фирмы усилиями профсоюзов и государства. Он активно выступал в защиту интегрированного совместного подхода к проблеме отношений с наемными работниками, не признавая “основанную на духе взаимной враждебности” систему заключения коллективного договора на том основании, что она является контрпродуктивной и для работников, и для администрации, так как способствует противопоставлению их интересов. В течение карьеры менеджера Ч. Барнард читал много книг по различным областям общественных наук и поддерживал тесные контакты с учеными Бостона. Благодаря разносторонне образованному биохимику из Гарварда Л. Дж. Гендерсону он познакомился с трудами В. Парето и стал интересоваться теоретическими проблемами социологии, которые оказались непосильными для классической экономики и теории управления организациями. Через декана Гарвардской высшей школы делового администрирования Уолласа Донхэма он познакомился с Филиппом Кэботом, Элтоном Мэйо и с отчетами Ротлисбергера-Диксона-Уайтхеда о хоуторнских экспериментах (см. МЭЙО, Э.). В его теорию организации сознательно включены некоторые интуитивные выводы, сделанные на основании анализа этих исследований. Главная книга Ч. Барнарда, *The Functioning of the Executive* (“Функционирование руководителя”) представляет собой пересмотренный и расширенный вариант конспекта лекций, прочитанных в ноябре-декабре 1937 г. в бостонском Институте Лоуэлла. По словам Ч. Барнарда приглашение прочитать лекции стало для него стимулом “для разумного представления гипотез о процессе управления, которые я постоянно создавал в течение нескольких лет (Barnard, [1938] 1968: xxvii). Его книга *Organization and Management* (“Организация и менеджмент”), впервые опубликованная в 1948 г., представляет собой сборник

основных теоретических и практических выводов, сделанных Ч. Барнардом по результатам общественной и управленческой деятельности за прошедшее десятилетие. В этой работе затрагиваются темы трудовых отношений, лидерства, подготовки управленцев, статусных систем и роли государства. Общественная деятельность Честера Барнарда, неизменно получавшая поддержку AT&T, началась в 1917 г. с работы в Совете военных отраслей промышленности и продолжалась в течение всей его жизни. Для презентации в Гарварде он подробно описал в качестве исследования по “конкретной социологии” историю “мятежа”, в котором он принял участие в качестве директора директором Управления по выплате пособий штата Нью-Джерси. Этот случай продемонстрировал его симпатии и здравомыслие и стал наглядной иллюстрацией убежденности Ч. Барнарда в том, что сознательная общенациональная координация интересов работников и работодателей совместно с кооперацией в производственной сфере, инициированная лидерами предприятий частного сектора, была как с моральной, так и с материальной точек зрения эффективнее любых государственных мер. Во время Второй мировой войны Ч. Барнард занимал должность президента United Service Organizations, некоммерческой организации, предоставлявшей бесплатные услуги вооруженным силам США. По его словам, выполнение этой работы потребовало решения “самой сложной организационной и управленческой задачи в его профессиональной карьере”. После окончания войны Ч. Барнард помогал Государственному департаменту США в подготовке доклада об использовании международного контроля над использованием ядерной энергии. Накопленный опыт позволил Ч. Барнарду стать сначала президентом Фонда Рокфеллера, а затем только что созданного Национального научного фонда, где его сильный характер и мощный интеллект вновь помогли ему добиться впечатляющих результатов. Ч. Барнард был человеком, стремившимся сохранить тайну своей личной жизни, и его религиозные убеждения, музыкальные пристрастия и личные отношения с другими людьми всегда были отделены от его общественной деятельности, хотя смерть единственной дочери Фрэнсис, последовавшая в июне 1951 г., оказала на него воздействие, которое он не в силах был скрыть. Оценки деятельности Ч. Барнарда меняются в широких пределах: с одной стороны, “его уважали как великого и гуманного человека”, и в корпоративной культуре New Jersey Bell Telephone по сей день ощущается глубокое влияние его личности. С другой стороны, особенно в последнее время, его рассматривают как “надменного и отпугивающего людей одиночку” несмотря на уважение, проявляемое к его глубоким знаниям, интеллекту и внушительному облику (Scott, 1992). Хотя в последние годы жизни Ч. Барнарда никто не подвергал сомнению его блестящие способности организатора

и управленца, его нередко рассматривали в качестве чересчур авторитарного и нетерпимого к мнениям других людей носителя “имперского имиджа”. Ч. Барнард не смог получить поддержку от Рокфеллеровского фонда на развитие новой конкретной и цельной “науки о поведении”, которая должна была помогать менеджерам в решении практических вопросов — своего рода “проблемно-ориентированной” социальной науки — однако ему удалось разработать некоторые ее положения в своих собственных книгах.

### **3. Основной вклад:**

Посвященные управлению организациями теории Честера Барнарда являются довольно сложными, однако в них можно выделить некоторые ключевые темы, которые иллюстрируют его плодотворное влияние на развитие науки об управлении. Целью Ч. Барнарда было создание всеобъемлющей теории о базирующемся на кооперации поведении людей в формальных организациях, и теме “кооперации” принадлежит центральная роль в его работах. Он определял организацию как систему осуществления скоординированных действий, целью которых является предоставление индивидам возможности достичь таких результатов, которых они никогда бы не смогли добиться по одиночке. Отсюда вытекали следующие функции менеджмента: (1) определение целей организации с учетом изменяющихся требований внешней и внутренней среды (включая физические, биологические и социальные факторы), и формирование позволяющих решить поставленные задачи ценностей организации и ее внутренней культуры; (2) создание системы коммуникаций, то есть иерархической и подотчетной структуры, а также систем для передачи информации — как в вертикальном направлении, так и между всеми индивидами и подразделениями; (3) разработка соответствующего набора стимулов для привлечения и удержания персонала, а также для обеспечения его приверженности общей цели. Организация является динамической социальной системой, в которой одновременно могут происходить как формальные, так и неформальные процессы. Организация должна быть эффективной с точки зрения, как общих (если это способствовало достижению ее общей цели), так и частных задач (если этим она удовлетворяла индивидуальные потребности своих членов). Эти два аспекта являются взаимодополняющими (Barnard, [1938] 1968: 60). Ч. Барнард прекрасно понимал, что при переговорах администрации и работников необходимо добиваться по меньшей мере равновесия в вопросах соотношения трудозатрат и вознаграждения. Его теория подчеркивала важность неденежных форм вознаграждения, а также более традиционных стимулов для привлечения, удержания и мотивации персонала. Он определял в

качестве “администраторов” всех менеджеров, но в особенности всех руководителей подразделений, которые и образовывали административную команду. Ч. Барнард не рассматривал все задачи, выполняемые менеджерами как чисто “административные”, к ним он относил лишь те, которые были необходимы для достижения ключевых целей. Ч. Барнард делал акцент на важности наличия лидеров и проводил различие между властью, обусловленной “положением” и властью, обусловленной “силой личности”. Последний тип власти он определял, как способность лидера в процессе выполнения задач организации внушать людям чувство “подчиненности”. Таким образом, основным качеством лидера является его умение добиваться принятия его требований ведомыми им людьми. Более того, “лояльность” к организации оказывается основным условием совместных действий всех ее членов (Barnard, [1938] 1968: 84, 220). Хотя теории Ч. Барнарда главным образом имели отношение к работающим в организациях индивидам, он сознательно развивал более широкую концепцию “заинтересованных групп”, так как включал в число лиц, заинтересованных в достижении общей цели акционеров компании, потребителей, поставщиков и местных жителей. Его признание значения “неформальной” организации и ее связи с “формальной” представляет собой не только выпад против “классической” школы и попытку внедрения результатов хоуторнских экспериментов, но, что еще более важно, отражает его собственное ощущение реалий существования организации и дисфункциональных эффектов придания чрезмерного значения обоим ее формам. При рассмотрении процессов принятия решений и возникающих при этом сложностей Ч. Барнард выдвинул много новых идей, которые впоследствии были взяты на вооружение другими учеными. В число этих идей входят представление об “инкрементальном” принятии решений, признание важности “негативных”, “не приводящих к решению” и “оппортунистических” процессов, используемых менеджерами в условиях получения ограниченной информации. Его понимание роли “интуиции” и “рационального” мышления в ходе принятия решений вновь получает все более широкое признание. Интерес Ч. Барнарда к вопросам обучения менеджеров был подкреплен его собственным опытом преподавания, который продемонстрировал, в какой мере обычное понимание задачи, выявленное у топ-менеджеров из разных областей управления, “неизменно начинало пропадать”, когда конкретные практические проблемы выражались в терминах абстрактных теорий.

#### **4. Оценка:**

Появление книги Честера Барнарда *The Foundation of the Executive* стало прямым следствием его неудачного поиска адекватного истолкования собственного

управленческого опыта с помощью классических теорий организаций и экономики. Тот факт, что “такая сухая и трудная книга” (Andrews, 1968: viii) с момента своего первого появления перепечатывалась так много раз и постоянно увеличивала свое влияние на все расширяющийся круг читателей, объясняется силой и интуитивным здравомыслием идей Ч. Барнарда, ставших результатом усилий его интеллекта по творческой переработке личного практического опыта. Его имя появляется практически во всех библиографиях по проблемам деятельности организаций, как чисто научных, так и имеющих практическую управленческую направленность. При этом Ч. Барнарда рассматривают либо в качестве “отца-основателя”, либо просто каждое новое поколение самостоятельно открывает в его теории такие аспекты, которые наилучшим образом соответствуют запросам времени. Сила теории Ч. Барнарда заключается в ее комплексности и целостности, что не позволяет легко классифицировать принадлежность ее автора к той или иной научной школе. Одни ученые, на основании его связей с исследователями из Гарварда и хоуторнским экспериментом *estic*, а также учитывая его приверженность идеям сотрудничества причисляют его к научной школе человеческих отношений. Другие же видят в Ч. Барнарде продолжателя классического подхода, получившего название POSDCORB (Planning (планирование), Organizing (организация), Staffing (управление персоналом), Directing (руководство), Coordinating (координация), Reporting (отчетность), Budgeting (бюджетирование)) (Mintzberg, 1973:10), на том основании, что он подчеркивал важность координации действий, коммуникаций и принципов распределения административных усилий. Так как многие из его идей (включая идею о “сдерживаемой рациональности”) были успешно развиты сначала Гербертом Саймоном, а затем Д. Марчем, Р. Сайертом и другими учеными, Ч. Барнарда часто причисляют к сторонникам научного направления “принятия решений”, получившего также название “направления Карнеги” (см. МАРЧ, Д.; САЙЕРТ, Р.; САЙМОН, Г.). Это стало также причиной его включения в состав приверженцев “теории открытых систем”. Однако концентрация усилий исследователя на изучении неформальных систем и проблемы необходимости внутренних изменений в ответ на перемены во внешних условиях позволяют рассматривать его в качестве сторонника “ситуативной теории”. Ч. Барнард открыто восхищался работам М. П. Фоллет и разделял многие из ее идей (см. ФОЛЛЕТ, М. П.). Как оппоненты, так и сторонники Ч. Барнарда часто критиковали его за тяжеловесную и абстрактную манеру представления своих идей и за недостаточное количество приводимых конкретных примеров. С точки зрения содержания его работ большинство высказывавшихся упреков касалось не выбранной им аргументации, а уклонения от рассмотрения некоторых важных

вопросов, например, формулировки стратегии, роли совет директоров организации, практических аспектов проблем лидерства и участия наемных работников в управлении. У. Скотт считает, что Ч. Барнард заложил в Америке основы “управленческого государства”, посредством чего политические системы приобрели корпоративную этику и корпоративный стиль управления, при которых все “управляемое”, вне зависимости от возможности оценки конечного результата, признается эффективным (Scott, 1992). В то же время У. Скотт признает неспособность Ч. Барнарда осознать, что его высокие ожидания человеческой порядочности у высших руководителей, “носителей управленческих идей”, не всегда соответствуют действительности. С другой стороны, с некоторых пор все чаще раздаются восторженные оценки деятельности Честера Барнарда. Например, Т. Питерс и Р. Уотерман отмечают важнейшее значение акцентов исследователя на целях организации, на “необычной и важной роли руководителей во всем, что происходит в компании”, на “формирование ее общих ценностей и управление ими”, а также на том, что культура организации способствует достижению ее экономических целей (Peters and Waterman, 1982: 97). Убеждение Ч. Барнарда в том, что “цель может быть успешно достигнута только тогда, когда стремление к ее достижению разделяется всеми сотрудниками, вносящими свой вклад в общее усилие” и понимание важности “целого”, а не просто отдельных его частей, также рассматриваются многими учеными как безусловные достоинства его воззрений.

Способность Ч. Барнарда достигать баланса между теоретическими рассуждениями и реминисценциями о практических достижениях, а также умение показать, что научные исследования и реальная управленческая деятельность не только не мешают друг другу, но и способствуют продвижению вперед (Andress, 1968; Williamson, 1990), являются качествами, по-прежнему вызывающими наше неподдельное восхищение.

## **5. Выводы:**

Идеи Честера Барнарда о роли менеджмента в крупных организациях во многом опередили свое время. Трудно себе представить, как бы развивалась научная литература по проблемам управления без оригинальных и проницательных выводов, сделанных в книге *The Function of the Executive* и выраженного в ней целостного представления о задачах организации и о взаимосвязях между формальными и неформальными системами. Ч. Барнард был первым, кто обратил самое пристальное внимание на роль высшего руководства крупной организации и поставил вопрос о том, для чего оно существует. Он не только усвоил достижения современных ему ученых в “классической теории”, “научном менеджменте” или

“теории человеческих отношений”, но и обеспечил им дальнейшее развитие. Практический опыт Ч. Барнарда дополнил и подкрепил фактами его теоретические исследования и обеспечил признание его идей как учеными, так и действующими менеджерами. Все это отражает способ, которым исследователь достиг устойчивого равновесия между “жестким” и “мягким” подходами к организациям, между “наукой” менеджмента и “искусством” организационной деятельности и объясняет причины создания его собственной метафоры составляющих процесса управления организацией как “определения структуры симфонии, искусства ее сочинения и мастерства ее исполнения” (Barnard, [1938]1968: xxxiv).