***Эмери, Фредерик Эдмунд***

***(1925-1997)***

***Краткие биографические сведения***

• родился 27 августа 1925 г. в Западной Австралии в семье, занимавшейся разведением и стрижкой овец;

• ушел из школы в 14 лет и поступил чертежником в западно-австралийскую горнодобывающую компанию;

• в 1943 г. поступил в Университет Западной Австралии, где изучал естественные науки и в течение одного года психологию. В 1945 г. получил степень бакалавра естественных наук;

• поступил в Мельбурнский университете, где в 1953 г. получил докторскую степень по психологии;

• ненадолго приезжал в Тэвистокский институт человеческих отношений в 1949 г. и в 1951-1952 гг. В 19G0-X гг. работал там в течение длительного периода, причем один год провел в качестве исследователя в Стэнфордском центре передовых исследований в области бихевиоральных наук;

• в 1982-1984 гг. читал лекции в Вартонской школе бизнеса при Пенсильванском университете;

• в 1988 г. получил премию им. Элтона Мэйо Австралийской психологической ассоциации;

• в 1992 г. получил степень доктора естественных наук в Университете Ма-куарри;

• скончался 10 апреля 1997 г. в Канберре.

***Основные работы***

Многие из основных научных результатов Фреда Эмери содержатся в двух томах «The Social Ehgagement of Science: A Tavistock Anthology» (E. Trist and . H. Murray, eds) Volume II (1993), Volume III (1997) г

***Основные сведения.***

Фред Эмери был теоретиком, внесшим важный практический вклад в разработку схем организационных структур и управленческое мышление. Для описания различных типов внешних воздействий и их влияния на структуру организации и характер выполнения лидерских функций он использовал построенную на биологических аналогиях модель «открытой системы». Совместно с коллегами из лондонского Тэвистокского института он разработал важную социально-техническую модель, которая нашла широкое применение как в производственных отраслях, так и в сфере обслуживания. Ученые института установили, что демократическое лидерство, предполагающее использование «полуавтономных» мультидисципли-нарных команд специалистов, позволяет получить значительно более лучшие в сравнении со структурами, основанными на разделении труда и иерархических методах управления, результаты

в удивительной степени смог дополнить свою оригинальную теорию ее практическим применением и в этом, как и во многом другом, он следовал работам Курта Левина и содействовал дальнейшему развитию его идей. Ф. Эмери был визионером и идеалистом, ио каждый его научный вклад в эффективное развитие жизни организации был нацелен на практическое использование обычными людьми на обычных рабочих местах. Большинство из рассмотренных в этой статье идей и практических методов были разработаны Ф. Эмери в период его многолетней работы в лондонском Тэвистокском институте в сотрудничестве со многими учеными. Особо длительные отношения своеобразного интеллектуального симбиоза сложились у него с Эриком Тристом.

Многочисленные научные результаты Ф. Эмери, большая часть из которых была опубликована в доступной форме в 1990-х гг., могут быть сгруппированы в четырех областях: (1) трактовка понятий внутренней и внешней среды рассматриваемых в качестве систем организаций. Этот подход приводит к описанию нескольких типов внешней среды и их влияния на структуру предприятий; (2) разработка совместно с Э. Тристом глубокого понимания взаимосвязей между технологией и людьми (сегодня — предмет социотехнологии); (3) концептуализация и осуществление организационной демократии, включая важную демонстрацию проектов в Скандинавии; (4) разработка поисковых методологий для обучения организаций и планирования будущего.

Эти четыре направления тесно связаны между собой и основываются на глубокой уверенности Ф. Эмери в нравственности человечества. Только рассматривая человеческие ресурсы, организации и внешнюю среду, в которой они постоянно взаимодействуют в качестве открытых систем, можно добиться осуществления целей гуманизма и эффективной деятельности (связь между организационной демократией, действующей на предприятии как едином целом, и автономными рабочими группами в отдельных подразделениях). Подобным образом оптимальный план деятельности, в том случае, если новые технологии основываются исключительно на соображениях инженерно-технического персонала, невозможен. Наконец, турбулентность внешнего окружения организации порождает воздействия, которые могут быть соответствующим образом парированы за счет подключения работников предприятия к процессу принятия необходимых решений.

Ф. Эмери и его коллеги рассматривали такие понятия, как командная работа, участие, полуавтономия, план работы и мультидисциплинариость с точки зрения открытой системы; в то же время многие социологи и научные консультанты довольствуются использованием этих концепций в качестве определяющих изолированные явления в замкнутой системе. Поэтому важно определить различие между составной и холистической (целостной) схемами организационной структуры.

Подход к системному мышлению основывается на научных достижениях биологии. Хотя, как мы увидим, существуют варианты его практического применения к менеджменту и проблемам организации, он остается абстрактным, сложным и по-прежнему находящимся в стадии развития. Ни в одном из двух содержащих результаты исследований Ф. Эмери томов его избранных сочинений определения системы не предлагается (Emery, 1969, 1981). Однако сам этот идущий от древних греков термин подразумевает наличие организованного целого, и для того, чтобы отличить свой подход от более традиционного научного подхода, исследующего индивидуальные части или подсистемы, Ф. Эмери и другие ученые часто используют немецкое слово «Gestalt» («форма»). Ф. Эмери утверждает, что «гещтальты» имеют свойства, определяющие более высокие уровни организации, которые могут быть названы «живыми системами», откуда и проистекает множественность их характеристик (например, их открытость для внешней среды).

В открытой системе основная задача ее высшего руководства состоит в том, чтобы регулировать пограничные состояния предприятия; при этом руководство не должно отвлекаться на более обычные вторичные задачи, сконцентрированные на внутриоргаииэационных проблемах. Так как цели предприятия не могут быть адекватно сформулированы без учета его взаимоотношений с внешней средой, то задача менеджмента регулируется потребностью обеспечения соответствия возможностей предприятия требованиям внешней среды В своей часто цитируемой статье Ф. Эмери и Э. Трист (Emery and Trist, 1965) описали разработанную ими четырехступенчатую типологию «каузальных структур», через которые внешняя среда воздействует на организации и требует от них для успешного приспособления к внешним условиям различных способов принятия решений. Первый, самый слабый тип внешнего воздействия исходит из классического рынка; обычно с ним можно справиться, используя метод проб и ошибок. Второй тип воздействия определяется несовершенной (монополистической) конкуренцией, в результате его влияния организации стремятся развивать более иерархическую централизованную систему управления. Третий тип воздействия возникает в так называемом олигополистическом рынке. Для успешного противодействия ограниченному числу тактически грамотно действующих конкурентов необходима децентрализованная гибкая организация, способная быстро принимать решения и эффективно осуществлять их на практике.

В то время как эти три типа внешней среды достаточно хорошо известны, четвертый тип, получивший название «турбулентных полей», по-видимому, не привлекал раньше пристального внимания ученых. Его динамичность подразумевает значительное усиление неопределенности и непредсказуемости. При этом изменяются не только отдельные компоненты поля (т. е. организации), но и само поле (правовые требования, системы ценностей, правила государственного регулирования, технологии и т. д.), что создает постоянную угрозу нарушения устойчивости. Чтобы справиться с этим типом комплексной внешней турбулентности, необходимо, во-первых, создание нетрадиционных форм организаций, например матричных структур, использующих гибкое влияние и методы распределения работы, и, во-вторых, смещение ценностной ориентации с механистической теории Х-предположений Д. Макгрегора на его гуманистическую теорию Y . Такое согласованное преобразование в организационной культуре соответствует демократическим способам действий .

Для достижения «устойчивого состояния» системы, под которой понимается организация, образованная людьми, необходимо, чтобы ее руководство и общие обязательства имели ясно сформулированные и одобренные цели. Чтобы члены организации могли реагировать на постоянно изменяющиеся внешние воздействия (даже угрожающие возникновением критической ситуации), система управления должна основываться на принципе саморегулирования. В такой постоянно самонастраивающейся системе полуавтономных структурных единиц признаются необходимыми особые регулирующие механизмы, например контроль над издержками, которые вносят важный вклад в поддержание «устойчивого состояния» организации в целом и в ее постепенное продвижение к согласованным целям. Целенаправленная прогрессивная человеческая система признает взаимозависимость своих составных частей и, следовательно, пределы для демократического самоопределения, подразумеваемые приставкой «полу» в отношении границ автономии; но эта система должна также включать в себя механизмы участия для предоставления возможности осуществления выбора.

Этот сложный баланс свободы и ограничений, требующий добровольного отказа от определенной части независимости, в том случае, если он не будет тщательно структурирован и подкреплен обменом необходимой информацией (посредством использования гибкого стиля руководства), может создавать угрозу выполнению обязательств организации. С этой точки зрения важно признать, что предприятие, рассматриваемое в качестве социально-технической системы, может увеличить ценность «гештальта» только в том случае, когда части системы совместно создают нечто такое, чего они не способны сделать по одиночке.

***Социально-техническая модель***

Социально-техническая модель является продуктом системного мышления. В настоящее время она является широко используемой в социальных науках важной и общепризнанной парадигмой. Социально-техническая модель была «открыта» в результате исследования, проводившегося в 1950-х гг. группой ученых из Тэвистокского института на английский угольных шахтах. Ф. Эмери непосредственно не входил в состав исследовательской группы, но он внес важный вклад в разработку новой модели, в особенности с помощью описания связи между открытой и закрытой системами и применения выявленного различия для формулировки понятия «устойчивого состояния», которое, в свою очередь, может быть связано с теориями Курта Левина.

Подобно большинству важных теорий, она выглядит довольно просто. Так, согласно этой теории, при любом взаимодействии технологии и людей максимизация полезности (или теоретического потенциала) и технологии и связанного с ее внедрением социального фактора не может происходить сама по себе. Достижение наибольшей выгоды от взаимодействия технологии и состоящей из людей системы зависит от нахождения оптимального взаимоприемлемого решения. Оптимум, подходящий и для технологии, и для людей, откроет связь между компетенцией человека-оператора и потенциальными возможностями технологии.

Ф. Эмери делает важное различие между чисто техническими и социально-техническими требованиями. Для иллюстрации первого типа требований в качестве примера ситуации, выпадающей из сферы социально-технического анализа на том основании, что в ней не наблюдается прямого вмешательства человека, он рассматривает скорость транспортера, подающего некоему агрегату необходимое для его работы сырье с наивысшей допустимой интенсивностью {Emery, 1993).

Ф. Эмери различает также две формы отчуждения. Первая подразумевает отчуждение человека от процесса производства товаров или услуг. Обычным ее примером служат повторяющиеся однообразные рабочие операции, превосходно показанные в бессмертном фильме Чарли Чаплина «Новые времена». Вторая форма, согласно Ф. Эмери, предполагает отчуждение работника от результата его труда. Этот тип отчуждения является функцией взаимоотношений индивида с предприятием или даже с обществом в целом. Он происходит из-за отсутствия у работника самоотождествления с продукцией или с целями предприятия и вследствие его неспособности оказать воздействие на систему трудовых отношений.

Наиболее важный и не подверженный влиянию времени вклад Ф. Эмери в развитие теории и практики менеджмента связан, по-видимому, с его изучением процессов демократизации организаций. Исследование организаций убедило его в том, что новые структурные договоренности могут сделать скучные операции более интересными. В то же самое время благодаря непосредственному участию в работе опыт, полученный людьми на цеховом уровне, мог бы способствовать значительному повышению эффективности деятельности организации в целом. В разделе 3 мы видели, что организации, испытывающие воздействие турбулентной внешней среды, должны перестраиваться за счет использования более гибких методов участия. Кроме того, результаты исследований в угольной отрасли продемонстрировали более высокую производительность в сравнении с традиционными операционными единицами мультидисциплинарных полуавтономных групп. Данное исследование одним из первых показало негативное воздействие трудового стресса на эффективность работы. Публикация полученных данных инициировала проведение множества исследований, посвященных групповой деятельности и частичной автономии и оказавших заметное влияние на совершенствование схем организационных структур. Так как Национальное управление угольной промышленности не было готово к тому, чтобы извлечь практические уроки из исследований ученых из Тэвистока, Ф. Эмери обратил свой интерес на Норвегию, страну с установившимися демократическими традициями и прогрессивными профсоюзами. Он сумел наладить длительное сотрудничество с Эйна-ром Торсрудом и Норвежским исследовательским рабочим центром (организацией, имевшей влияние как в Норвегии, так и в Швеции). Это сотрудничество английских и норвежских ученых длится уже свыше 35 лет и будет продолжаться и в новом, XXI в. И Ф. Эмери, и Э. Торсруд находились под влиянием результатов исследований в угольной отрасли, работ Курта Левина по проблемам демократического лидерства (см. ЛЕВИН, К.) и послевоенного роста числа законодательно поддержанных организационных демократических мер во многих странах континентальной Европы и в особенности в Западной Германии.

При поддержке организации норвежских предпринимателей и профсоюзов ученые с целью продемонстрировать эффект прямого участия сотрудников на самом нижнем уровне организации осуществили ряд практических исследований {Emery and Thorsrud, 1976). Исследователи обратили внимание на формальное представительское участие рядовых сотрудников в работе советов директоров в норвежских и западногерманских фирмах и пришли к выводу о том, что эти изменения на вершине организационных пирамид не имели влияния на происходившие в дальнейшем события, не сделали обычные трудовые операции более интересными и не предоставили в распоряжение работников дополнительные средства прямого воздействия {Emery and Thorsrud, 1969). Интересно отметить, что хотя скандинавские политики прислушивались к мнениям Ф. Эмери и Э. Торсруда, тем не менее они продолжали двигаться в избранном направлении и приняли законы, обеспечивавшие ограниченное участие рабочих в деятельности советов директоров. Позднее Ф. Эмери изменил свою точку зрения и признал, что при наличии надлежащей связи с нижними уровнями принятые акты и даже представительство в высших органах могут стать эффективной поддержкой систем демократизации жизни организаций. Ф. Эмери было приятно узнать, что норвежский парламент одобрил проект закона, в котором поддерживалась идея критериев плана работы. Кроме того, ученый с удовлетворением отмечал, что в трудовом законодательстве Германии (1972 г.) содержалось требование о необходимости «приведения процесса труда в соответствие с потребностями человека» {Emery, 1993).

Результаты выполненных в Скандинавии исследований проблем участия и социально-технического планирования произвели глубокое впечатление па специалистов по социальным наукам и передовых менеджеров во всех частях света; они повлияли на консультационную деятельность, способствовали разработке нововведений во многих странах мира, а также содействовали реализации в 1990-х гг. масштабных исследовательских проектов в Норвегии и Швеции. Осуществление некоторых из них будет продолжаться и в XXI в. {Heller, Pusic, Strauss, Wilpert, 1998).

Тем не менее, несмотря на разнообразные и нередко значительные улучшения организационной эффективности и повышение удовлетворенности от труда, распространение новых подходов часто сталкивалось с активным сопротивлением и оказалось довольно ограниченным. Поэтому необходимо разрабатывать новые методы облегчения внедрения изменений и предвидения будущего.

Накопленный Ф. Эмери за многие годы работы теоретический и практический опыт способствовал разработке многочисленных основанных на имеющихся данных паттернов передачи знаний, облегчению процесса обучения и внедрению изменений. Всеобщее сопротивление изменениям было особенно заметно при осуществлении различных исследовательских проектов в Норвегии. Хотя эти проекты успешно демонстрировали эффективность полуавтономной деятельности и возможность разнообразных изменений в планах работ, они не смогли обеспечить удовлетворительного распространения положительного опыта между организациями или даже внутри успешно осуществившей эксперимент компании.

Чувствовалось, что слишком активную роль в процессах внедрения инноваций играли некоторые преисполненные чрезмерного энтузиазма ученые. Поэтому исследователи использовали менее прямые и более нацеленные на клиента проекты, что позволило им добиться определенных успехов. Иногда плохие результаты внедрения могли быть объяснены резким изменением экономического климата, что оказывало влияние на формирование приоритетов организации. Хорошо известен случай, когда при осуществлении исследовательского проекта в английской компании Shell, с которой сотрудничал Ф. Эмери, суэцкий кризис 1956 г. и приход нового исполнительного директора поставили крест на успешной принятой на уровне совета директоров н предполагавшей использование новой самогенерируемой философии компании программы и нескольких социо-технических проектов на более низких уровнях организации. Возможно, следует признать, что ничто не длится вечно и что в любом случае основанные на различных состояниях внешней среды изменяющиеся приоритеты обусловливают необходимость внесения коррективов. Однако корректировка отличается от полного отказа, и в рациональном мире успех нового метода в одной организации должен привести к его распространению в других компаниях. Впрочем, очевидно, что рациональность отнюдь не является единственным учитываемым при принятии организационных решений соображением .

Динамизм личности Ф.Эмери не позволил ему долго размышлять над этой неудачей. Кроме того, он не был удовлетворен достигнутыми в период его сотрудничества с норвежцами, а затем и со шведами широко признанными успехами в демократизации организаций (Qvale, 1966). Ученый и его коллеги постоянно стремились испробовать новые подходы и были озабочены разработкой новых методов, которые могли бы стимулировать руководителей и сотрудников организаций к попыткам предвидения характера будущих усовершенствований. Это означало корректировку политики предприятия в рамках использования системного мышления для

достижения через какое-то время «устойчивого состояния» по отношению к внешней среде.

То, что стало теперь известно под названием «поисковой конференции», имеет совершенно иные динамические характеристики по сравнению с обычными совещаниями, семинарами или заседаниями комитетов (М. Emery, 1997). Поисковые конференции посвящены нахождению согласованного понимания и принятия разнообразных мнений и ценностей, Обычно они приводят к выработке основанных на выдвигаемых идеях и всесторонней оценке текущих и будущих благоприятных и неблагоприятных возможностей общих взглядов.

При этом специалисты по социальным наукам действуют как помощники, а не как эксперты, так что оценки и результаты совещания вырабатываются всеми его участниками и в случае успеха порождают общие обязательства, которые содействуют реализации принятых решений. На поисковые конференции приглашаются люди с разным практическим опытом и внутриоргаиизационным статусом, имеющие общий интерес, пользующиеся доверием и желающие выяснить варианты развития и возможности обучения. Перед началом конференции ее участников просят воздержаться от высказывания окончательных суждений и не придерживаться лишь излюбленных ими тем дискуссий. Ожидается, что участники согласятся с мнением о том, что будущее является не предопределенным, а напротив, в значительной мере подверженным изменениям в результате вмешательства человека. Следовательно, цель состоит в том, чтобы заглянуть на несколько лет вперед, что почти обязательно подразумевает необходимость отбросить текущие заботы и отказаться от излюбленных краткосрочных мер воздействия.

Поисковые конференции обычно начинаются с выявления существующих убеждений, ценностей и восприятий внешней социальной обстановки, причем этот процесс происходит в атмосфере, не поощряющей категоричные суждения и критику. Затем члены группы рассказывают о том, как и почему они оказались на своих должностях, и о том, какие возможные влияния и перемены они ожидают в ближайшие десять лет. Они говорят также о том, как воспринимают прошлую, текущую и будущую внешнюю обстановку и в какой мере существует соответствие или несоответствие между их анализом реальной ситуации в организации и условиями ее внешней среды.

Этот тип анализа обычно ведет к признанию необходимости осуществления для достижения согласованности между потребностями различных уровней системы с учетом текущих и предполагаемых состоянии внешней среды определенных изменений. На следующем этапе исследуются «идеальные», но достижимые варианты и попытки создания общего, или по крайней мере приемлемого для всех, видения желаемого будущего. Такое видение должно стимулировать людей к исследованию и одобрению набора согласованных действий. Финальный этап большинства поисковых конференций обычно посвящен формированию нескольких целевых групп для разработки подробных алгоритмов движения к будущему.

Для работы поисковых конференций необходимо время — обычно два дня и два вечера. Мерилин и Фред Эмери активно занимались совершенствованием проведения таких конференций в течение нескольких лет и совместно с Эриком Тристом убеждали многие организации применять метод анализа открытых систем в качестве научного инструмента проведения жизненно важной адаптации к изменениям внешних условий.

Вклад Ф. Эмери в развитие управленческого мышления связан прежде всего с теорией открытых систем и мерами по демократизации организаций. Теория открытых систем акцентирует внимание на важности анализа внешней социально-экономической среды и ориентации задач менеджмента на контроль и управление ситуацией на границе между внешним окружением организации и ее внутренней структурой, культурой и поведением.

Социально-техническая модель, являющаяся еще одним проявлением результатов системного мышления, стала важной парадигмой социальной науки. Объединение человеческой и технической систем завершается процессом так называемой совместной оптимизации. Эта процедура согласования нескольких систем или частей одной системы подразумевает поиск альтернатив. При этом рассматривается не одно-единственное решение, а несколько вариантов выбора, которые превосходят другие варианты с точки зрения общей эффективности. Однако со временем, по мере изменения внешней среды, технологий или знаний людей необходимо изменять и варианты выбора, и оптимальные решения.

Опыт практической работы, полученный Ф. Эмери в Англии, Австралии и скандинавских странах, убедил его в том, что в большинстве современных организаций структуры участия и демократическое поведение позволяют добиться более высоких, чем бюрократические структуры и автократическое поведение, результатов. Он проиллюстрировал это на уровне открытых систем организаций, которые, для того чтобы справиться с воздействием полей турбулентности, требуют демократических ценностей и структур, и на социально-техническом уровне, где полу автономные мультидисциплинарные команды доказывают свое превосходство при выполнении основанных на глубоком разделении труда традиционных рутинных операций с коротким циклом.

Эти же две концепции — открытых систем и демократических процедур — применялись к задачам воплощения с помощью проведения поисковых конференций теоретических выводов в практические решения. Поисковые конференции предполагают рассмотрение прошлого и настоящего состояний внешней среды, затем намечают ряд основывающихся на коллективном опыте участников альтернативных решений и, наконец, демократическим образом обеспечивают достижение консенсуса мнений и вырабатывают процедуры для его практического осуществления.