

ШТЕФАН Линк

Колледж Дартмут, США

ORCID: 0000-0003-3958-9716

## Харизматическая корпорация: финансы, администрирование и управление производством при Генри Форде

doi: 10.22394/2074-0492-2020-1-263-298

**В** мае 1947 года журнал *Fortune* попросил своих читателей «вообразить себе компанию» с активами на сумму около миллиарда долларов, «работающую на основе бухгалтерских книг, которых постыдился бы даже деревенский лавочник». Это была высокоинтегрированная компания, где трудились 130 000 человек, выпускающая по миллиону автомобилей и грузовиков в год. При этом у нее «отсутствовали точные сведения, насколько окупаются отдельные операции», а менеджмент управлял компанией без «четко прописанного порядка подчиненности и разграничения сфер ответственности».

Возможно, читателям журнала *Fortune* было трудно вообразить себе подобную компанию, однако она действительно существовала. В статье шла речь о *Ford Motor Company*. Генри Форд умер за несколько недель до публикации, и журнал живописал, как Генри Форд II старается разобраться в «бесформенном административном хаосе», оставленном его покойным дедушкой. В статье *Fortune* говорилось, что истоки этого беспорядка лежат в 1920-х годах, когда «только лишь

263

---

Штефан Линк — доцент истории Дартмутского Колледжа и автор готовящейся к публикации книги *Forging Global Fordism: Nazi Germany, Soviet Russia, and the Contest over the Industrial Order* (Princeton University Press, 2020).

Stefan Link is an assistant professor of history at Dartmouth College and author of the forthcoming book «Forging Global Fordism: Nazi Germany, Soviet Russia, and the Contest over the Industrial Order» (Princeton University Press, 2020).

Впервые опубликовано в: Link S. (2018) The Charismatic Corporation: Finance, Administration, and Shop Floor Management under Henry Ford. *Business History Review*, 92 (1), 85-115. doi:10.1017/S0007680518000065. © 2018 The President and Fellows of Harvard College. ISSN 0007-6805; 2044-768X (Web). Публикуется в сокращении. Авторизованный перевод выполнен с английского Эдуардом Сафроновым под редакцией Дмитрия Жихаревича и Ивана Напреенко.

из-за некомпетентного менеджмента Форда» компания потеряла доминирующее положение на рынке, и на протяжении 1930-х годов почти не получала прибыли. Теперь Форд-младший реанимировал ослабевшую организацию, перестраивая ее «по образу и подобию General Motors»: нанимал исполнительных директоров из General Motors (GM) и ставил перед ними задачу создать децентрализованную структуру менеджмента, поставить операции под финансовый контроль и внедрить единые формы бухгалтерской отчетности [Fortune 1947: 82–89, 204, 207–11].

Историки бизнеса по большей части согласны со статьей Fortune 1947 года: к 1920-м годам компания, впервые запустившая массовое производство автомобилей, потеряла былую хватку. Знаменитая «Модель Т»<sup>1</sup> быстро устаревала, а из-за финансовой халатности, бухгалтерских ошибок и неумелого менеджмента компания стремительно гибла. Виной тому был лично Генри Форд, в 1919 году купивший все миноритарные пакеты акций, тем самым получив полный контроль над Ford Motor Company. Как писали историки бизнеса, в результате этого решения компания стала цепляться за «устаревшую систему администрирования, полностью неадекватную требованиям современности», под «личным контролем одной эксцентричной персоны» [Nevins, Hill 1962: 231; McCraw, Tedlow 1995: 278]. При Генри Форде у компании не было «никакой систематической организационной структуры» [Chandler 1962: 373]. Она страдала от «организационного вырождения» [Tolliday 2000: 79] и погрязла в «хаосе» [McCraw 2000: 27]. Вынося эти приговоры, историки отталкиваются от примера General Motors, подразумевая, что компания Ford могла избежать трудностей, если бы не откладывала реформу системы управления по образцу GM до окончания Второй мировой войны<sup>2</sup>.

Столь уверенное единодушие оценок заставляет задаться вопросом, как такая компания смогла пережить два с лишним десятилетия управленческой некомпетентности, не только полностью не развалившись, но и продемонстрировав рекордные производственные показатели в начале 1920-х, а затем снова — в 1929-м? Как ей удалось добиться таких инженерных достижений, как массовое производство двигателя V8 (1932 г.), и стать опорой «арсенала демо-

1 «Модель Т» — Ford Model T, первый в мире массово производимый автомобиль; первая «Модель Т» была собрана в 1908 году. Ford Motor Company выпускала «Модель Т» до 1927 года. — *Прим. ред.*

2 См. также [Chandler 1964]. Андреа Колли использует Ford Motor Company в качестве ключевого примера неудавшегося перехода от семейного контроля к делегированию управления профессиональному менеджменту [Colli 2003: 51–52].

кратии»<sup>1</sup> во время Второй мировой войны? Противоречие между оценкой управления компанией как дисфункционального и реальной эффективностью (или по меньшей мере плодотворностью) ее деятельности многократно признавалось<sup>2</sup>. Исследования Ford Motor Company, однако, в значительной мере отражают представление о том, что, будучи гением производства, ее основатель был дилетантом в области администрирования. Производственные методы компании детально изучены, однако ее финансовые и административные реалии почти не исследованы<sup>3</sup>. (Неслучайно, что в случае General Motors верно обратное).

Цель этой статьи — открыть черный ящик управления компанией Ford. Как функционировала компания после того, как Форд утвердил свой неоспоримый авторитет сделкой 1919 года? Рассматриваются три области: финансы, администрирование и управление производством. Мы увидим, как компания, больше не подчинявшаяся внешним инвесторам, отказалась от метрик финансового контроля и процедур управленческой прозрачности (*managerial legibility*). Взамен Генри Форд превратил свою компанию в организацию, подчиненную миссии и ставившую во главу угла не отдачу от инвестиций, а производство, инженерные работы и достижение социальных и политических целей. Администрация опиралась на неформальные и гибкие рутины<sup>4</sup>, основанные на личных отно-

265

- 1 Arsenal of Democracy (буквально «арсенал» или «оружейная кузница» демократии) — пропагандистское выражение Франклина Д. Рузвельта, произнесенное в радиопередаче 1940 года, где американский президент пообещал задействовать производственные мощности США для помощи заокеанским союзникам в борьбе со странами Оси. — *Прим. ред.*
- 2 Дэвид Хауншелл отметил, что «бесперебойная работа» цехов компании Ford была основана на сложном управлении логистикой [Hounshell 1984: 272-73]. В недавней работе Дэймон Ярнелл блестяще проанализировал гибкие и эффективные практики закупок и поставок, существовавшие в Ford Motor Company [Yarnell 2010; Yarnell 2016].
- 3 См. [Hounshell 1984, главы 6 и 7; Raff 1991; Williams, Haslam, Williams 1992; Williams, Adcroft, Johal 1993].
- 4 Рутини — термин из концептуального аппарата эволюционной экономики, истории бизнеса и теории организаций, вошедший в широкое употребление после публикации книги «Эволюционная теория экономических изменений» (1982) американских экономистов Ричарда Нельсона и Сиднея Уинтера. Под рутини понимаются регулярные и предсказуемые паттерны деятельности фирм, связанные с любыми аспектами деятельности (производство, исследование и разработки, политика найма сотрудников, логистика и т. д.). В литературе рутины трактуются либо как фактические регулярности наблюдаемого поведения фирм, либо как их «способности» (*capabilities*) — элементы практического знания, обладающие потенциалом для повторения и воспроизведения. — *Прим. ред.*

шениях, вместо кодифицированных бюрократических структур. Контролеры цехов в свою очередь отказывались от тейлористских систем эффективности, полагаясь на глубоко укорененные коллективные практики, основанные на детальном знании производственного процесса.

Успех этих неформальных механизмов зависел от того, что один из сотрудников компании назвал «невидимым лидерством» Генри Форда. По меньшей мере для ключевой группы администраторов и начальников цехов, отвечавших за повседневную работу фирмы, Форд стал вдохновителем коллективного этоса, поощрявшего самостоятельную инициативу в работе на компанию<sup>1</sup>. Одним словом, Ford Motor Company была харизматической организацией. Этот факт объясняет как успехи компании в 1920-х годах, так и ее устойчивость *вопреки* упадку лидерских качеств Форда в 1930-х и 1940-х годах.

266

Используя здесь понятие харизмы, я намерен обратиться к исходным формулировкам Макса Вебера, чтобы выделить четыре характерные черты этого феномена. Во-первых, «харизма» не описывает качество личности, а представляет собой, по словам Вебера [2019: 188], «отчетливо выраженную социально-структурную форму», которая создается лидером совместно с его или ее последователями. Харизматическое господство в сущности является *коллективным* начинанием. Объединяясь вокруг фигуры лидера, последователи формируют между собой «горизонтальную» социальную связь, а не только «вертикальную» связь между собой и лидером. Во-вторых, харизма основана на *миссии*, которую лидер выражает и символизирует и которая наделяет его или ее легитимностью в глазах последователей, принимающих миссию в качестве коллективной цели. Как пояснял Вебер, для этого подходит не любая миссия: истинное харизматическое господство требует «революционной» миссии, которая отвергает установленные нормы и бросает вызов политическому и экономическому статус-кво<sup>2</sup>.

1 Reminiscences of W.C. Cowling, Acc. 65, p. 10, Benson Ford Research Center, Dearborn, Michigan (далее — BFRС). Биографический очерк о некоторых ближайших соратниках Форда представлен в работе [Bryan 1993].

2 Ср.: «Носитель харизмы пользуется пиететом и авторитетом в силу послания, воплощенного в самой его личности — послания, носящего революционный характер, опрокидывающего иерархический порядок ценностей и разрушающего нравы, закон и традицию, а если этот характер и не должен безусловно и непременно всегда являться таковым, во всяком случае, именно таким он был в своих высших выражениях» [Вебер 2019: 187; см. также: Вебер 2016: 282-283]. — *Прим. ред.*

В-третьих, харизматическое господство развивает *организационную структуру*, которая отражает коллективную миссию. Харизма не аморфна, но предполагает наличие «личных органов управления, функционального и материального аппарата, приспособленных к миссии носителя харизмы» [Там же]<sup>1</sup>. В-четвертых, как настаивал бы Вебер, определение того или иного социального порядка как харизматического является ценностно-нейтральной аналитической процедурой. Дурак или гений, герой или шарлатан могут быть харизматическим лидерами, если найдут последователей<sup>2</sup>. Утверждение, что Ford Motor Company является харизматической организацией, таким образом, не подразумевает ни одобрения идей Генри Форда (некоторые из которых снискали себе дурную славу или попросту были ошибочны), ни попытки обелить его политику, печально знаменитую своей репрессивностью в отношении наемных работников (*labor policy*). Применение концепта харизмы к Ford Motor Company — это попытка описать управленческие практики компании в терминах, адекватных внутренней логике этих практик.

Мой основной тезис заключается в том, что организационная структура и административные практики Ford Motor Company продуктивнее рассматривать как институционализированное выражение харизматической миссии компании. Истоки этой миссии коренятся в социальном происхождении Генри Форда и его сотрудников и этосе квалифицированного труда, который они разделяли. Управляя компанией, Форд и его соратники (*associates*) стремились воплотить и проверить на практике свое мировоззрение, в соответствии с которым массовое производство автомобилей было достижением прежде всего цеховой экспертизы (*shop floor expertise*). Как с философской, так и с практической точки зрения, они бросали вызов двум противодействующим силам эпохи: основанному на финансах корпоративному капитализму и движению «систематического» менеджмента цехов и персонала. Эта «бунтарская» ориентация придавала миссии Форда революционный характер, по крайней мере в глазах ее приверженцев.

267

1 Цитаты взяты из оригинальных формулировок понятия харизмы в работе Вебера «Хозяйство и общество» [Weber 1978: 244, 1117-19; Вебер 2016: 282; Вебер 2019: 187-190]. См. развернутое обсуждение харизмы в: [Weber 1978: 241-271, 1111-1157; Вебер 2016: 278-307; Вебер 2019: 178-226]. Мое прочтение Вебера основано на работах [Turner 2003; Adair-Toteff 2005; D'Avray 2010; Derman 2012: chap. 6]. См. также полезные размышления о харизматическом господстве в работе [Reichardt, Seibel 2011].

2 «Подтверждением» харизмы (...) является наличие последователей» [Biggart 1989: 132].

Поскольку харизматическая миссия нацелена на *социальное и политическое*, стандартный словарь рыночных стратегий и экономической рациональности не может адекватно ее описать. Сказать, что Ford Motor Company была харизматической организацией, значит нечто большее, чем просто отнести ее к привычной типологии фирм. Отсутствие у компании внешних акционеров и ориентацию на реинвестирование можно объяснить, сославшись на то, что это был семейный бизнес [Colli 2011]. С другой стороны, можно назвать Ford Motor Company «предпринимательской» (entrepreneurial) фирмой, обладающей чертами, часто встречающимися среди новых технологически ориентированных компаний (властный основатель, группа лояльных сотрудников, гибкие иерархии, инвестиции в процессные инновации, и т. д.) [см., например, Mintzberg 1979: 305-313]. Однако подобные функционалистские классификации не позволяют выявить первоосновы структур управления компании Ford, укорененные в ее миссии. Харизма, напротив, делает упор именно на те (предположительно внеэкономические) факторы — социальные иерархии, аффективные отношения, политику и идеологию, — которые функционалистские теории организаций упускают из вида<sup>1</sup>. Будучи социальной структурой, харизма не вписывается в границы рынка. Говоря коротко, харизма — это социально-политический феномен, а не тип компании. Располагающее к себе лидерство не есть харизматическое господство, а продуктовая стратегия не есть харизматическая миссия<sup>2</sup>.

268

Использование понятия харизматического господства (концептуализируемого как социальная структура) для понимания Ford Motor Company имеет несколько преимуществ. Оно позволяет обой-

1 В книге «Харизматический капитализм» Николь Биггарт опирается на Вебера, чтобы продемонстрировать, как харизма выходит за рамки предполагаемых границ между бизнес-сферой и социальным миром. Для членов организаций прямых продаж, таких как MagyKaу или Turregware, миссия организации является источником чувства социального предназначения и активной вовлеченности в продажи. Прямые продажи — это одновременно и бизнес, и социальная структура, и мировоззрение, которое члены организации распространяют в кругу своей семьи и друзей [Biggart 1989].

2 По этой причине я также не рассматриваю литературу о харизме в «исследованиях лидерства». В этой литературе харизма рассматривается как «атрибут» лидерства, влияние которого на последователей и организационную «эффективность» поддается количественному измерению, и которой начинающие руководители могут обучиться. Такой подход лишает веберовское понятие харизмы базового акцента на социальную структуру и политический контекст. Для ознакомления с литературой по «лидерству», см. [Conger, Kanungo 1998; Avolio, Yammarino 2013]. Критика этой литературы с социологической точки зрения представлена в работе [Beuer 1999].

тись без нормативного допущения, которое приравнивает эффективность к бюрократии и профессионализированному менеджменту. Это дает нам возможность интерпретировать административные структуры компании не как порождение идиосинкразического персонального стиля и не как хаотические, дисфункциональные образования, возникшие в результате ошибки. Напротив, структура управления Ford Motor Company предстает как слаженная система, адекватная самой природе компании, которой движет миссия. Харизма указывает, что эта миссия имела скорее социальный и политический, нежели рыночный характер. Наконец, харизма позволяет переключить внимание с административного «верха» на то, что Вебер назвал «харизматическим штабом [управления]» — тех, кто отвечает за повседневное управление компанией. Поскольку харизматическому правлению соответствует не покорность, а самостоятельная инициатива (*initiative*), ирония заключается в том, что такое правление может в значительной степени *обойтись без* постоянного контроля со стороны лидера до тех пор, пока подчиненные верят в миссию и действуют, чтобы увековечить ее [Weber 1978: 253; Вебер 2016: 290]<sup>1</sup>.

Чтобы воссоздать работу Ford Motor Company, в этой статье используются две группы источников. К первой группе относятся бухгалтерские документы компании, которые хранятся в разрозненном виде в Benson Ford Research Center (BFRC) в Дирборне, штат Мичиган. Для анализа административных практик Ford Motor Company мы не можем положиться на обычные артефакты корпоративной бюрократии, такие как организационные диаграммы или ежегодные отчеты, которые компания намеренно не хранила. Однако у нас есть обширный набор интервью с бывшими сотрудниками практически всех подразделений компании. В 1950-е годы исследователи провели более двухсот интервью в ходе подготовки биографической трилогии о Форде авторства Аллана Невинса и Фрэнка Эрнеста Хилла [Nevins, Hill 1954; 1957; I 1962]. BFRC каталогизировала эти устные истории, определяя их как «Мемуары», подразумевая, что они представляют собой несистематическое собрание «случаев из жизни». Однако на деле эти материалы являются замечательно богатым источником данных о политике компании, инженерных работах и цеховых практиках, а также об администрировании, бухгалтерском учете и финансах<sup>2</sup>.

- 1 Впечатляющие свидетельства значимости личной инициативы приводятся в работе Николь Биггарт «Харизматический капитализм» [Biggart 1989].
- 2 За последние годы BFRC сделала почти все эти устные свидетельства доступными онлайн (<http://CDM15889.CONTENTDM.oclc.org/cdm/>).

## Миссия Форда и его харизматический персонал

Харизма, понимаемая как социальный феномен, возникает как восстание против статус-кво. Харизматического лидера легитимизирует то, что он или она символизирует революционную миссию, в которую верят люди [Adair-Toteff 2005]. Поэтому, чтобы уловить харизматическую привлекательность Генри Форда, мы должны понять, что сделало его миссию революционной *в политическом и социальном контексте* его эпохи. Хорошо известно, что Форд намеревался построить надежный и дешевый автомобиль, доступный для широких масс населения. Следуя этому видению, Ford Motor Company совершенствовала технику производства: сборочные линии, последовательность операций, увеличение загрузки станков. В результате этих усилий компании удалось добиться беспрецедентной экономии от масштаба<sup>1</sup>. В результате Форд получил возможность не только обеспечить высокий уровень заработной платы неквалифицированных рабочих, но и снизить цену на автомобили «Модели Т», реинвестируя огромную прибыль в непрерывное расширение производства.

270

В анналах истории автомобилестроения эти достижения обычно подаются как пример инновационного бизнеса, как будто единственное значение «Модели Т» заключается в том, что Генри Форд интуитивно угадал рыночный потенциал народного автомобиля. Однако последователям Форда эти достижения казались революционными не столько из-за успеха в области бизнеса, сколько потому, что они бросали вызов социальным представлениям и политико-экономическими иерархиям своего времени. Историческая дистанция не позволяет в полной мере оценить то, в какой степени «Модель Т» была прежде всего *социальной провокацией*. Первые автомобили, появившиеся в Америке в 1890-х годах, были шикарными и дорогостоящими символами социального статуса, созданными для представителей *haute élite* «позолоченного века»<sup>2</sup>. Они не были «потребительскими товарами длительного пользования», но представляли собой статусные артефакты, каковыми сегодня являют-

1 Экономия от масштаба или эффект масштаба (англ. economies of scale)—экономический феномен, связанный со снижением средних издержек на единицу выпускаемой предприятием продукции по мере увеличения выпуска. — Прим. ред.

2 Позолоченный век (англ. Gilded Age)—период ускоренного экономического роста в США после окончания Гражданской войны (1861-1865), продолжавшийся до 1890-х годов и сопровождавшийся масштабной индустриализацией, развитием сети железных дорог, корпоративного капитализма и ростом профсоюзного движения. — Прим. ред.



ся, например, частные самолеты. Таким образом, «Модель Т» была дерзким популистским заявлением, брошенным в лицо носителям «благородного статуса»: самим своим существованием эта машина утверждала, что технологические инновации и мобильность могут и должны приносить пользу простому народу<sup>1</sup>.

Во-вторых, массовое производство и «Модель Т» выражали *особое представление о политической экономике*. Слишком часто забывается, что Генри Форд (и его ближайшие соратники) происходил из рабочей среды — механиков, рабочих-станочников и квалифицированных металлургов, выходцев из небольших мастерских, где в тени больших железнодорожных и горнодобывающих семейных предприятий элит Среднего Запада процветала продьюсеристская культура (*producerist culture*)<sup>2</sup>. Механики вроде Форда наращивали экспертизу через накопление практического опыта прямо на рабочем месте, рассчитывая, что приобретенные навыки подарят им шанс на восходящую социальную мобильность. Механики придерживались специфического мировоззрения, где продьюсеризм сочетался с антикорпоративным популизмом, который оставил глубокий след в политике Среднего Запада США на рубеже двадцатого столетия<sup>3</sup>.

271

С точки зрения механиков, управлявших Ford Motor Company, непосредственным источником главных достижений массового автопроизводства были цеха — технологическая изобретательность и производственная экспертиза квалифицированных рабочих. Массовое производство и «Модель Т» также представлялись наглядным подтверждением более общего убеждения, что производительный труд является единственной основой социально-экономического прогресса. Цель, которую провозгласил Генри Форд, заключалась в том, чтобы «трудоустроить еще больше людей, сделать преимущества этой индустриальной системы доступными для как можно большего количества людей, чтобы помочь им построить свою

- 
- 1 См. подробное исследование классовой и статусной динамики в ранней автомобильной промышленности в работах: [Davis 1988; Edsforth 1987: chap. 3].
  - 2 Продьюсеризм (англ. *producerism*) — социально-экономическая идеология, сочетающая элементы популизма и экономического национализма и выступающая от имени «производительных» классов — наемных работников и мелких предпринимателей, — занятых производством «осязаемого» материального богатства, против «паразитических» групп — аристократии, крупного капитала и финансовых кругов. Историками продьюсеризм интерпретируется как прото-форма социализма, либо как экономический республиканизм. — *Прим. ред.*
  - 3 О «продьюсеризме» как политической философии, см. [Gourevitch 2015]. О политическом видении «механиков», см. [Maggot 2017], особенно главу 4. О популизме на Среднем Западе и в Детройте см. [Pollack 1962; Holli 1969].

жизнь и свой дом» [Ford Times 1916: 106]<sup>1</sup>. Чарльз Соренсен, долгое время руководивший производством компании Ford, приписывал Форду открытие, что [экономический] рост зависит от широкого распространения умеренных доходов, а не от огромных состояний, накапливаемых богачами. «Выше заработная плата, выше производительность — такой должна быть формула», — вспоминал он<sup>2</sup>.

По словам Соренсена, именно эта «формула» стала негласным мотивом создания знаковых инноваций Ford Motor Company, таких как система сборочных линий Highland Park (1913 г.), пятидолларовый рабочий день (1914 г.)<sup>3</sup>, а также неуклонное снижение цены на «Модель Т» (с \$900 в 1909 г. до \$200 в 1921 г., с учетом инфляции) [Waffenschmidt 1926: 7]. «Формула» также вдохновила Форда в 1915 году отказаться от выплаты дивидендов акционерам и направить полученную компанией прибыль на строительство нового завода (River Rouge)<sup>4</sup>. Именно это решение побудило миноритарных акционеров Ford Motor Company подать судебный иск, а самого Форда — стать единоличным собственником своей компании в 1919 году [Nevens, Hill 1957: 86-113; Henderson 2007]. Соренсен пишет: «У меня по сей день мурашки, когда я вспоминаю об этом — вот как сейчас. Этого было бы невозможно добиться, если бы Генри Форд слушал своих директоров и акционеров. Их мотивом была прибыль. Они бы не приняли формулу. Их формулой была прибыль. Потребовалось пять лет, чтобы с этим покончить [1914-1919]. По [их] формуле не было бы ни завода Rouge, ни всего, что с ним связано. Генри Форд хорошо это понимал. В этом не было ничего умозрительного. Просто

272

1 Ср.: «Моя цель в том, чтобы производить продукты с минимальными затратами материалов и человеческого труда и продавать их с минимальной же прибылью, причем в отношении суммарной прибыли я полагаюсь на объемы продаж. Другая цель моего производства — выплачивать как можно более высокую заработную плату, иначе говоря, сообщать максимальную покупательную способность. А так как это требует минимальных издержек и так как мы продаем с минимальной прибылью, мы в состоянии привести наш продукт в соответствие с покупательной способностью» [Форд 2013 [1922]: 24]. — *Прим. ред.*

2 Reminiscences of Charles Sorensen, folder “Philosophical Comments on Manufacturing” acc. 65, box 68, n.p., BFRC.

3 В 1914 году, чтобы компенсировать упадок трудовой мотивации и снизить текучесть кадров, вызванные введением конвейерного производства, Генри Форд удвоил заработную плату своих рабочих, увеличив ее до пяти долларов в день, чем вызвал большой резонанс в американской и зарубежной печати. — *Прим. ред.*

4 Комплекс River Rouge — автомобильный завод Ford Motor Company в Дирборне, штат Мичиган, построенный в период 1917-1928 гг. вдоль берега реки Руж. — *Прим. ред.*

придерживайся формулы, он это и сделал. Ясно, о чем я? Это сделала формула»<sup>1</sup>.

Соренсен был сыном датских иммигрантов-выходцев из рабочего класса, и его история хорошо иллюстрирует социальное происхождение квалифицированных механиков, которые управляли Ford Motor Company и разделяли продюсеристский популизм Форда. Соренсен бросил школу в подростковом возрасте, чтобы стать учеником модельщика. Как и многие близкие соратники Форда, он присоединился к компании в период ее основания и проработал несколько десятилетий, постепенно двигаясь по карьерной лестнице. Менеджеры компании Ford были «людьми с мышлением механиков, не имевшими формального образования», в основном иммигрантами североευропейского происхождения в первом или втором поколении, которые разделяли этос обучения без отрыва от производства и экспертизы, приобретаемой в практике [Zunz 1990: 79-90]<sup>2</sup>.

По словам другого бывшего сотрудника, Генри Форд благоволил «производственникам, а не бизнесменам» и «чурался всего, что связано с белыми воротничками»<sup>3</sup>. Пока другие корпорации все чаще назначали руководителями цехов инженеров с теоретическим образованием, а в управление набирали выпускников бизнес-школ, в компании Ford практически единственным каналом повышения сотрудников в должности продолжало оставаться последовательное продвижение по карьерной лестнице внутри компании. По словам Соренсена, успешный руководитель Ford Motor Company был «специалистом, но не экспертом» [Sorensen 1956: 55]. У Форда к «производственникам» присоединялись клерки, зачастую с не лучшими дипломами, которые набирались бухгалтерских познаний прямо на работе [Yarnell 2016: 152]. Как в цехах, так и в конторах (offices)<sup>4</sup>, сотрудниками Ford Motor Company были люди, чья вертикальная мобильность зависела от продолжительного опыта работы и непрерывной лояльности компании.

Ford Motor Company отказывалась от услуг консультантов по эффективности и сторонников «систематического» менеджмента, которые все чаще вторгались на американские предприятия<sup>5</sup>. В от-

1 Reminiscences of Charles Sorensen, "Philosophical Comments" n.p.

2 Исключением был начальник производства Пит Мартин, католик франко-канадского происхождения.

3 Reminiscences of Ernest G. Liebold, acc. 65, pp. 1110, 1173, BFRС.

4 Здесь и далее нами принято решение переводить оппозиции shop floor/office как «цех/контора», что терминологически более соответствует аналогичному производственному делению на советских заводах 1920–1940-х годов. — Прим. ред.

5 О трансформации менеджмента см. [Nelson 1980; Zunz 1985; Shenhav 1999].

личие от других автопроизводителей Форд сопротивлялся также и другой мощной силе, стремительно менявшей промышленный ландшафт страны, — притоку внешнего капитала. В то самое время, когда Форд уводил свою компанию с рынка ценных бумаг, General Motors предложили существенную долю в бизнесе химическому конгломерату DuPont de Nemours, а следом и инвестиционному банку J.P. Morgan. В итоге эти инвесторы завладели корпорацией и назначили новое руководство (самым известным из исполнительных директоров GM стал Альфред Слоун) [Chandler, Salsbury 1971: 433-511]. Иными словами, пока Форд укреплял свой единоличный контроль над Ford Motor Company, другие мичиганские автопроизводители уступали контроль над своими предприятиями богатым инвесторам с Восточного побережья. Одним словом, в период, когда финансовый капитал, профессионализация белых воротничков и корпоративная бюрократия подрывали позиции квалифицированных рабочих-механиков в американской промышленности, Ford Motor Company укрепляла их самооценку и обосновывала претензии на индустриальное лидерство.

274

Сопоставление с General Motors может прояснить некоторые аспекты миссии Ford Motor Company. В знаменитом меморандуме «Продуктовая политика» (Product Policy) 1921 года Альфред Слоун из GM заявил, что «основной целью корпорации является зарабатывание денег, а не просто создание легковых автомобилей» [Sloan 1963: 64]. Напротив, Генри Форд писал в своей автобиографии «Моя жизнь, мои достижения» (1922), что «основной целью промышленной корпорации является производство, и если всегда придерживаться этой цели, то финансы становятся совершенно второстепенным вопросом» [Ford 1922: 156]<sup>1</sup>. Используя терминологию Вебера, можно сказать, что знаменитое обновление GM, запущенное Слоуном, было выражением *инструментальной рациональности*: исходя из приоритета «зарабатывания денег», какая организационная структура и рыночная стратегия наилучшим образом помогут осуществить эту цель? С точки зрения этой цели, как известно, с середины 1920-х годов GM была успешнее Ford Motor Company.

В высказывании Форда поразительно то, что оно выражает одновременно и нечто большее, и нечто меньшее, чем бизнес-стратегию: утверждение, что производство имеет приоритет над финансами

1 Ср. в русском переводе: «Первостепенная цель промышленности как бизнеса — производство. И если эта цель постоянно соблюдается, финансирование становится вопросом второстепенным, сводящимся к бухгалтерии» [Форд 2013 [1922]: 159]. — *Прим. ред.*

представляет собой и организационную цель, и нормативное требование. В этом смысле Ford Motor Company воплощала *ценностную рациональность*: исходя из коллективных ценностей (этос квалифицированного труда, приверженность продюсеризму, антифинансовые настроения), какая организационная структура и какие процедуры могли бы отразить их полнее всего?<sup>1</sup> Именно ценностно-рациональная перспектива анализа наилучшим образом объясняет часто критикуемые решения компании, например, слишком долгую привязанность к универсальной, «одной на всех» «Модели Т», и отказ от управленческой бюрократии. Это также помогает объяснить предубежденное отношение Ford Motor Company к рекламе, приукрашиванию продукции, частой смене моделей (или их «плановому устареванию»), а также потребителскому кредитованию. Путь Ford Motor Company после 1920 года сильно озадачивает, если мерять его линейкой Слоуна, но выглядит гораздо менее странным и даже вполне последовательным, если учесть, что в сердце миссии компании лежала ориентация на производство и ценностно обоснованное презрение к финансам.

Широко известно, что Генри Форд использовал популярность, настигшую его после сенсационного введения пятидолларового рабочего дня, в рамках серии заметных политических выступлений. Среди них неудачная экспедиция «Корабля мира» 1915 года<sup>2</sup>, антивоенная кампания внутри страны, за которую он удостоился от Chicago Tribune завирального определения «анархиста» (Форд подал в суд за клевету и выиграл), заявка на создание правительственного комплекса в Маскл-Шолс и печально известнейшая скандальная антисемитская кампания в принадлежащем Форду еженедельнике Dearborn Independent. Благодаря этим поступкам политические амбиции Форда стали известны широкой публике далеко за пределами компании, внутри которой подобные взгляды воспринимались как вполне адекватные некоторым популистским принципам: склонности к изоляционизму, скепсису по отношению

275

- 1 Я понимаю, что используемая здесь оппозиция инструментальной и ценностной рациональности может быть оспорена на теоретических основаниях, исходя из работ Вебера. На практике все социальные порядки используют обе формы рациональности, см. [d'Avray 2010]. В частности, можно утверждать, что высказывание Слоуна является выражением ценностей в той же мере, что и высказывание Форда.
- 2 «Корабль мира» (англ. Peace Ship) — расхожее название неудачной миротворческой миссии в Европу, организованной Генри Фордом на корабле Oscar II в 1915 году. После того как Oscar II достиг берегов Норвегии, под влиянием болезни и насмешек со стороны общественного мнения Форд вернулся в США. — *Прим. ред.*

к финансовым элитам и высокой восприимчивости к теориям заговора [Wik 1973; Lewis 1976: 69-236].

Разделяли ли сотрудники политические убеждения Форда? Какую роль играл антисемитизм в динамике харизмы? Два ближайших соратника Форда — философ компании Уильям Кэмерон и секретарь Эрнест Либолд — принимали непосредственное участие в запуске Dearborn Independent. Они явно разделяли антисемитизм Форда<sup>1</sup>. Отношение сотрудников среднего звена, находившихся вне внутреннего круга доверенных лиц, к предрассудкам Форда, по-видимому, не было единым, однако вряд ли они выступали против. Например, менеджер по продажам Х.К. Досс поддержал кампанию Dearborn Independent, добавив, что «это, конечно, не пошло на пользу бизнесу»<sup>2</sup>. Главный бухгалтер Герман Мекл заявил, что «никогда не имел ничего общего с Dearborn Independent», но чувствовал, что кампания «в некотором отношении связана с отвращением [Форда] к Уолл-стрит» и его верой в то, что «что любая манипуляция интересами бизнеса с позиции денег — неправильна»<sup>3</sup>.

276

Резюмируя, для некоторых сотрудников Ford Motor Company антисемитизм, похоже, был важной частью системы коллективных ценностей, однако в случае других ситуация менее понятна. В целом сотрудники приняли антисемитизм Форда как часть миссии, однако, по-видимому, лишь для немногих из них он стал основой аффективной идентификации с компанией. В повседневной работе по управлению компанией другие вопросы играли более важную роль. Для администраторов и цеховых механиков главной побуждающей силой служила культура практической экспертизы и коллективных достижений на пути реализации «формулы», что означало приверженность к технологиям, инженерному делу и производству, которая рождается в цехе, должна остаться нетронутой финансовыми приоритетами и защищенной от притязаний сторонней профессиональной экспертизы. [...]

1 Об антисемитизме Форда см. [Ribuffo 1992]. О роли Либолда и Кэмерона и Dearborn Independent см. [Baldwin 2001]. О пронацистской позиции Либолда в 1930-е годы см. [Link 2011].

2 Reminiscences of H. C. Doss, acc. 65, p. 32, BFRC.

3 Reminiscences of Herman L. Moekle, acc. 65, p. 87-88, BRFC. Начальник цеха Кланн вспоминал, что «примерно в 1913 и 1914-х годах» (а несколько лет до основания Independent) в компании существовала «общая политика против найма евреев», причем считалось, что она исходит от Генри Форда. Однако Кланн заявил, что неоднократно игнорировал этот запрет и «нанял пару еврейских ребят», так как ему «было все равно, являются ли они евреями, итальянскими ребятами или немцами, до тех пор, пока они выполняли свою работу». Reminiscences of William C. Klann, acc. 65, pp. 17-18, 104-5, 143, BFRC.

## Некодифицированные рутины: ближний круг Форда и администраторы среднего звена

Выкуп Фордом миноритарных пакетов акций в 1919 году имел судьбоносные последствия для финансовой сферы. Менее известным, но не менее важным было одновременно принятое Фордом решение отклонить административные рекомендации консультантов по менеджменту. В том же году нью-йоркская консалтинговая компания Thompson and Black, первоначально нанятая для организации выкупа акций, составила схему, которая была призвана прояснить организационную структуру компании (Рис. 1/Fig. 1). Эта схема — единственный артефакт подобного рода в истории Ford Motor Company до конца Второй мировой войны.

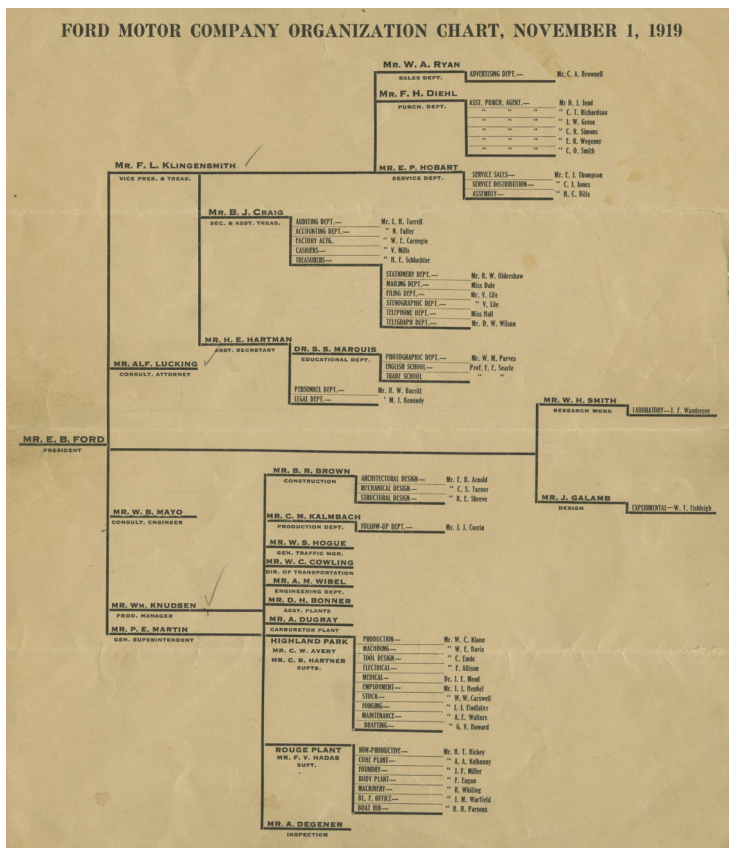
Она представляла собой типичный пример диаграмм, которые популяризировали «систематизаторы» менеджмента Эпохи прогрессивизма<sup>1</sup>. Говоря языком классической теории организаций, она изображает централизованное предприятие с функциональным разделением структурных единиц. Однако, как сейчас станет ясно, в ключевых аспектах эта схема совершенно неверно отразила административные реалии Ford Motor Company. Во-первых, она предполагала существование автономных контор с четко разграниченными полномочиями. В действительности, однако, сотрудники компании Ford постоянно мигрировали между несколькими сферами компетенций одновременно.

Из схемы неясно, как именно разделялись сферы ответственности «менеджера производства» Кнудсена и «главного суперинтенданта» П.Е. Мартина. Эта уступка реальному положению вещей говорит о многом: в действительности Кнудсен и Мартин действовали в тесном контакте и делили управление Хайленд-Парк. Во-вторых, схема не учитывала тесную рутинную координацию между отдельными сферами деятельности компании. Она пыталась разграничить финансы (под управлением Клингенсмита) и операционное управление (под управлением Кнудсена и Мартина) — разграничение совершенно неуместное для Ford Motor Company. Кроме того, диаграмма совершенно не отражала наличие тесного контакта между цехами Highland Park и отделом закупок [Yarnell 2016]. И, наконец, примечательно, что на схеме отсутствовали имена как раз тех

277

1 Эпоха прогрессивизма (англ. Progressive Era) — период масштабных политических реформ и социального активизма в США на рубеже XIX и XX веков, направленных на решение социальных проблем, вызванных индустриализацией, урбанизацией и массовой иммиграцией, в том числе средствами социальных наук и тейлористского «научного управления». — *Прим. ред.*

сотрудников, чьи полномочия распространялись на всю организацию, таких как Соренсен, Либолд и, конечно же, Генри Форд.



278

Рис. 1. Организационная схема Ford Motor Company.

Источник: Photo ID#84.1.1660.P.D.311, acc. 1660, box 37, folder 6, Benson Ford Research Center, Dearborn, Michigan.

Fig. 1. Ford Motor Company organization chart.

Source: Photo ID#84.1.1660.P.D.311, acc. 1660, box 37, folder 6, Benson Ford Research Center, Dearborn, Michigan.

Схема Thompson and Black представляла собой героическую, но неудачную попытку сделать гибкие и неформальные административные структуры компании прозрачными для логики «систематического» менеджмента. В апреле 1920 года Форд забраковал схему, мотивируя это тем, что она «путает людей» и «слишком армейская»<sup>1</sup>. В своей книге «Моя жизнь, мои достижения» Форд отмечал, терпеть

1 Рукописная заметка, 6 Apr. 1920, John Long Papers, acc. 1786, box 1, BFRC.



не может «избыточный менеджмент», если он «создает чудовищные схемы, которые, подобно генеалогическому древу, ветвятся до бесконечности» [Форд 2013 [1922]: 99; Ford 1922: 91-92]. Вместо этого, как утверждал Форд, у компании «нет никакого особого менеджмента, никаких сверхдолжностей, никакой разветвленной административной системы и никаких конференций. У нас минимальное число менеджеров, мы обходимся без большого количества бумаг, потому у нас нет и волокиты» [Форд 2013 [1922]:100]<sup>1</sup>. Несмотря на некоторое бахвальство, это описание, по-видимому, соответствовало действительности: повседневную административную практику Ford Motor Company пронизывал антибюрократический этос. Конторская документация строго подчинялась потребностям производственных цехов. Координация осуществлялась через неформальные и неявные иерархии, основанные на личных отношениях. Сферы ответственности не были кодифицированы и разграничены, как предполагалось организационной схемой 1919 года. Скорее, они формировались в результате спонтанного делегирования, независимой инициативы, институционально привитых навыков и неформального сотрудничества. Процедуры компании регулировались «неписаным законом»<sup>2</sup>. В организационных диаграммах просто не было нужды, поскольку, как выразился один из клерков, «все знали, кто за что отвечал»<sup>3</sup>.

279

Антибюрократический этос воодушевлял как высший административный эшелон компании, так и конторский персонал среднего звена. С юридической точки зрения, Ford Motor Company после 1920 года была корпорацией, зарегистрированной в штате Делавэр, с тремя акционерами. Генри Форд, его жена Клара и их сын Эдсель были включены в список директоров; кроме того, Эдсель выступал в качестве президента компании. На практике, однако, организационно-правовая форма корпорации почти ничего не значила, поскольку заседания совета директоров были «простой формально-

1 Ср.: «Штаб управления харизматического господина — не чиновничество, по крайней мере не специально обученное [...] Не существует ни приема на службу, ни увольнения, ни карьеры, ни служебного роста. Есть только призвание по интуиции вождя в силу харизматического качества призываемого. Нет иерархии [...] Отсутствует не только распределение компетенций и сфер ответственности, но и апроприация служебной власти через привилегии» [Вебер 2016: 280-281; Weber 1978: 243]. Альфред Чандлер использовал именно этот отрывок из автобиографии Форда, чтобы задокументировать его «презрение» к формальному администрированию [Chandler 2003: 113, 141-44].

2 Reminiscences of Cowling, 37, 39. Этот термин также используется в Reminiscences of Alex Lumsden, acc. 65, p. 32, BFRC.

3 Reminiscences of Briggs, 55.

стью», а протоколы велись лишь для того, чтобы «соответствовать закону»<sup>1</sup>.

Стратегическая политика рождалась не столько в результате официальных обсуждений, сколько формировалась группой близких соратников, которых сотрудники называли «Мистер Форд и его ближайшие советники»<sup>2</sup>. Состав этой группы время от времени менялся и зависел от того, на кого полагался основатель в том или ином вопросе. В «ядро» этой группы входили Мартин и Соренсен, отвечавшие за производство; Эдсель, который курировал администрирование и финансы, и секретарь компании Либолд, выполнявший особые поручения Форда. В 1930-х годах, в этой группе стал доминировать Гарри Беннетт, вызывавший раздражение других советников Форда. Поскольку Генри терпеть не мог участвовать в повседневной административной работе, он полагался на указанную группу лиц, чтобы они для него управляли компанией.

Генри Форд редко выдвигал собственные предложения, скорее свои идеи преподносили ему помощники. Порой это требовало способности предвидеть пожелания основателя. «Я чувствовал, чего он хочет, и мне не нужно было говорить, что делать», — вспоминал Соренсен [Sorensen 1956: 33]. Генри в свою очередь предоставил своим помощникам неявные полномочия действовать так, как они считали нужным. Такая модель делегирования полномочий согласовывалась с отсутствием кодификации в сферах компетенций: выполнение задачи могло требовать кратчайших процедур. «Когда я руководил производством, — вспоминал Соренсен, — я мог советовать, контролировать, вторгаться в дела казначея, следить за капитальными вложениями и отменять расходы, которые не считал необходимыми». Соренсен чувствовал, что «каждый, кому Генри Форд доверял, имел в своей области те же привилегии, что и я»<sup>3</sup>. Подобная динамика самостоятельной инициативы подчиненных приводила к тому, что решение основателя, которое не подлежало обсуждению, часто принимало форму вето (например, в случае отказа от организационной схемы). Периодические вето, подобные этому, поддерживали курс таким, каким его видел основатель.

В администрировании компании заметная роль отводилась «человеку по особым поручениям», который «отчитывался непо-

1 Ibid., 68; Reminiscences of Liebold, 1096. В случае железной дороги Детройт-Толедо-Айронтон, которую компания приобрела в 1920 году, велись «протоколы воображаемых заседаний». Reminiscences of Stanley Ruddiman, асс. 65, р. 14, BFRC.

2 Reminiscences of Moekle, 94, 96, 110.

3 Ibid., 48.

средственно перед Генри Фордом»<sup>1</sup>. Такие представители рассматривались как носители полномочий, делегированных напрямую от Форда, и поэтому обладали властью обходить обычные каналы кампании, использовать ее ресурсы и другие необходимые средства для выполнения поставленных задач. Например, Форд назначил Либолда ответственным за железную дорогу Детройт — Толедо — Айронтон, поручив ему действовать так, как тот сочтет нужным. Либолд реформировал железную дорогу в соответствии с миссией компании. Он снизил грузовые тарифы на 20%, повысил зарплату до единых для компании Ford шести долларов в день, упразднил организационные должности и пересмотрел администрирование таким образом, «чтобы оставался необходимый минимум бумажной работы и бухгалтерских операций». Либолд с гордостью вспоминал, что основатель поддержал его решения, выдав, как выразился секретарь, «карт-бланш»<sup>2</sup>. К большому удовлетворению Либолда обновленная железная дорога приносила прибыль, несмотря на повышение зарплат и сниженные сборы за грузовые перевозки. Он завершил свои воспоминания следующими словами: «За этими результатами не стоит никакой великий ум — кроме общего руководства и советов мистера Форда. [...] Это результат совместных усилий эффективных людей, трудящихся в согласии ради достижения общей цели, делая все возможное ради служения своему хозяину и обществу в целом»<sup>3</sup>.

281

Подобные проявления *esprit de corps* [корпоративного духа] можно обнаружить и среди администраторов среднего звена<sup>4</sup>. Работа клерков в Ford Motor Company была наиболее заметна в двух сферах. Небольшая группа бухгалтеров вела документацию компании и ее дочерних предприятий, готовила налоговые декларации и служила центром сбора и координации финансовой информации для операционных менеджеров<sup>5</sup>. Более значительная часть клерков занималась логистическим обеспечением фабрики. Эти невоспетые герои массового производства работали в отделах продаж, закупок, технической регламентации, транспортировки, приемки товара и учета затрат [Yarnell 2016].

В своих воспоминаниях эти административные сотрудники единодушно рассказывают о работе в рамках неявных иерархий и неформальных протоколов. «Мы работали без классификаций и долж-

1 Reminiscences of L. S. Sheldrick, acc. 65, p. 23, BFRC.

2 Reminiscences of Liebold, 667, 677, 698.

3 Ibid., 672.

4 Я пользуюсь термином *esprit de corps* вслед за Дэймоном Ярнеллом, который метко использует это выражение для описания отдела закупок Форда [Yarnell 2010: 216].

5 Reminiscences Briggs, 54.

ностей», — вспоминал один из бухгалтеров Ford Motor Company<sup>1</sup>. По словам другого бывшего администратора, «не было ни должностей, ни организационных схем»<sup>2</sup>. Вопрос, кто перед кем отчитывался, по словам третьего, не имел четкого ответа: «Ответа бы вы не нашли ни на одной схеме»<sup>3</sup>. Но несмотря на отсутствие схем, «линии подчинения были довольно ясно определены», и «наши отделы были вполне четко разграничены»<sup>4</sup>.

Сложное движение документации, необходимое логистике завода, строго подчинялось нуждам цеха. Хотя «в целом было понятно», что ведение учета — это «ненужные накладные расходы», поскольку оно «не способствует ничему [...] кроме обмена бумагами и цифрами», отделы логистики разработали свои собственные процедуры ведения документации в рамках этих ограничений<sup>5</sup>. Дэймон Ярнелл [Yarnell 2016] описывает хорошо отлаженный порядок действий специалистов по закупкам, которые объединили сложную систему отслеживания складских остатков с гибкими неформальными механизмами. «Мы двигались так быстро, что никакая документация не успевала бы нас догнать, — вспоминает агент по закупкам, — мы шли на личный контакт»<sup>6</sup>. Один из бухгалтеров Ford описал культуру компании следующим образом: «Производство было прежде всего, а уже потом шли бухгалтерский учет и отчетность»<sup>7</sup>.

282

## Самомобилизация и кооперативная конкуренция: управление цехами

Нередко считается, что массовое производство в стиле Форда возникает из той же логики управленческого контроля, что и тейлоризм. Соответственно истории труда склонны представлять работу цехов Highland Park как полностью «тейлоризованный» процесс, где инженеры-белые воротнички, уютно разместившись в проектном отделе, распределяют задачи и диктуют темп производства [Meyer 1981; Hooker 1997]. Однако воспоминания начальников цехов компании Ford говорят о другом. За руководство цехом отвечали квалифицированные механики и бригадиры, не считавшиеся с внешними экспертами по эффективности. Руководители Highland Park сами были выходцами из цехов и разделяли эту культуру, отвергая

1 Reminiscences of Briggs, 55.

2 Reminiscences of Husen, 32.

3 Reminiscences of Moekle, 75.

4 Reminiscences of Briggs, 13, 55.

5 Reminiscences of Daniel Joseph Hutchinson, acc. 65, p. 23, 25, BFRC.

6 Ibid.,: 156.

7 Reminiscences of Briggs, 22.

попытки теоретически вывести «одно лучшее решение» в пользу непрерывных улучшений, вытекающих из практики. От начальников до бригадиров, квалифицированные механики, ответственные за цеха, четко следовали этосу самостоятельной инициативы в работе на компанию. Это была «сплоченная группа людей, которые жили на работе», отмечал Соренсен в своих мемуарах. Выполнение жесткого плана темпов производства внушало коллективную гордость, «чувство совместной победы» [Sorensen 1956: 54].

Как и в случае с администрацией, в цехах не существовало официальных должностей, а иерархия и сферы ответственности понимались имплицитно<sup>1</sup>. За производство в целом отвечала дюжина «суперинтендантов». Эти руководители проводили большую часть времени в разъездах, т. е. диагностировали и устраняли проблемы там, где станки выходили из строя или перебои в поставках угрожали затормозить или остановить производство<sup>2</sup>. Суперинтендантами были люди, которые много лет трудились в компании и досконально знали массовое производство; их экспертиза сочетала широту и глубину, что позволяло им без особых усилий перемещаться между процессами сборки, механической обработки и настройки инструментов, а также координировать работу производственных и логистических отделов. Суперинтендантами становились «исключительно люди из цеха (shop people). Они работали в цеху, они любили цех. На самом деле контора была им не нужна»<sup>3</sup>. Одним из таких суперинтендантов был Уильям Кланн, который присоединился к Ford Motor Company в 1905 году в качестве станочника и прошел весь путь по карьерной лестнице, поднявшись к вершинам цеховой иерархии. Кланн вспоминал о своей роли так: «[В 1918 году] я стал суперинтендантом в Highland Park. Конечно, меня так просто называли. Был только один босс, Генри Форд. Мы обращались к Соренсену и Мартину за одними указаниями, а к мистеру Айвери и Хартнеру — за другими. У тебя не было никакой должности. Ты просто управлял цехом и все. Следил за этой работой как за своим ребенком. Сборка шасси — твоя работа, сборка мотора — твоя работа и сборка трансмиссии — тоже твоя. Просто работы становилось больше, вот и все, а ты продолжал работать. Так-то я знал все производство вообще. Я присматривал за сборкой и отправкой грузов»<sup>4</sup>.

1 Клерк из отдела логистики Энтони Харфф в своих воспоминаниях дает живое представление об администрировании цехов в Highland Park, см. *Reminiscences of Anthony Harff*, acc. 65, p. 12-38, BFRC.

2 *Reminiscences of Arthur A. Renner*, acc. 65, 8, BFRC; *Reminiscences of Roscoe M. Smith*, acc. 65, p. 12, BFRC.

3 *Reminiscences of Harff*, 32.

4 *Reminiscences of Klann*, 131.

Перед суперинтендантами отвечала группа сотрудников производственного отдела, которые заведовали отдельными операциями (литье, производство коленчатых валов, сборочные операции и т. д.). Эти «ведущие бригадиры» обеспечивали достижение вверенными им отделами производственных целей. При этом они полагались на своих собственных бригадиров (которые, в свою очередь, руководили неквалифицированными рабочими). Бригады разделяли культуру самостоятельной инициативы. «Тебе не нужны были инструкции, чтобы повысить скорость. Ты делал это самостоятельно», — вспоминает Роско Смит, который был бригадиром в генераторном отделе, где он руководил дюжиной операторов. «Если ты видел, что можно улучшить работу, чтобы получать больше деталей в час, ты шел и вносил изменения». Только после этого «ты сообщал в отдел учета производственного времени, чтоб они скорректировали твои временные показатели»<sup>1</sup>. Цеховые бригады «гордились знанием того, что их затраты снижаются»<sup>2</sup>.

284

Общекорпоративный запрет на бюрократическую волокиту отражался в механизме учета затрат в реальном времени, который обеспечивал четко прописанный, хоть и небольшой по объему документооборот. В цехах затраты отслеживались исключительно в единицах времени или «затратах в минуту» (minute costs)<sup>3</sup>: сколько времени ушло на изготовление определенного числа деталей? Такая практика устраняла необходимость оперировать суммами в долларовом выражении, которое «было не нужно парням в цехе», и возлагала ответственность за соблюдение производственных квот на

1 Reminiscences of Smith, 11.

2 Reminiscences of Logan Miller, acc. 65, p. 16, BFRC.

3 В 1920-е годы развитие массового производства и тейлористского «научного управления» привели к распространению нового инструмента управленческого контроля — нормативного учета (англ. standard costing), нацеленного не просто на отслеживание фактических производственных затрат, но и на их оценку с точки зрения эффективности путем сопоставления фактических затрат с плановыми («стандартными»), рассчитанными для усредненных условий производства, а также локализации и устранения отклонений от стандарта эффективности. Поскольку нормативный учет требовал сравнительно сложных аналитических процедур, централизованной системы сбора информации, и основывался на агрегированных данных в денежном выражении, между обнаружением и локализацией той или иной «неэффективности» производственного процесса и управленческим вмешательством для ее устранения могло проходить довольно длительное время. Таким образом, непрерывный учет затрат в единицах времени свидетельствует о гибкости управления Ford Motor Company и существенно отличает ее от нормы своего времени. — *Прим. ред.*

прямую на цеха<sup>1</sup>. Клерки вели отчетность, но логика учета затрат диктовалась рутинными производства, а не требованиями конторы. Описывая этот процесс в 1926 году, один из бухгалтеров Ford указал, что учет затрат в реальном времени был «единственным методом, с помощью которого производственные затраты компании Ford держались в цехах на минимальном уровне. У них нет таких сложных инструментов, как так называемый Отдел планирования, о котором иногда можно прочесть в учебниках. Каждый человек должен работать в интересах компании, и, если в он где-то когда-то видит утечку, он должен ее немедленно остановить, а не ждать [...] что какой-нибудь клерк по учету затрат придет через 30 или 45 дней и объяснит, что же именно произошло шесть недель назад. Это будет уже не актуально. Используя единицы времени, мы можем уже сегодня узнать, что случилось в отделе вчера<sup>2</sup>. Или, как выразился Кланн: «Если во вторник затраты стали больше, чем в понедельник, ты шел и узнавал, в чем дело»<sup>3</sup>.

Бригадиры и контролеры единодушно вспоминают, что источником усовершенствований процессов обработки и сборки было постоянное экспериментирование методом проб и ошибок и коллективная экспертиза цехов. Бригадиры могли предложить улучшения конкретных операций сборки, станочники — придумать новые способы использовать изношенные инструменты. «Я постоянно экспериментировал, — вспоминал Артур Реннер, главный мастер по инструментам. — Многие из этих идей о массовом производстве исходили от таких как я, — от людей, которые придумывали [их] прямо на работе»<sup>4</sup>. Кланн соглашается: «Разные отделы сотрудничали в процессе поиска новых идей. Многие из этих идей исходили как от рабочих, так и от людей на контролирующих должностях. Но многие — от простых рабочих»<sup>5</sup>.

Таким образом, контролеры цехов компании Ford, т. е. группа, в которую входили около сорока суперинтендантов и главных бригадиров, а также нескольких сотен линейных бригадиров, работали в условиях плотной социальной динамики, характеризующейся как сотрудничеством, так и конкуренцией. Некодифицированные иерархии подразумевали, что ни один из сотрудников, занимавших контролирующие должности, не мог считать свой авторитет

1 Reminiscences of Harff, 33.

2 Показания Х. Л. Лейстера, аудитора Ford Motor Company [ок. 1926 г.], цитируется по: Transcript of Record, Parker Rust Proof Company v. Ford Motor Company, excerpted in acc. 572, box 15, folder 11.13.1, BFRС.

3 Reminiscences of Klann, 151.

4 Reminiscences of Renner, 9.

5 Reminiscences of Klann, 117.

чем-то самим собой разумеющимся; только демонстрация самостоятельной инициативы, преданности делу и мастерство обеспечивали социальное признание и продвижение по службе. Суперинтенданты и бригадиры как коллектив действовали в рамках неявной цеховой системы коллегиального надзора и оценки. Эта модель, по всей видимости, вызывала значительный энтузиазм и ободряла квалифицированных рабочих, которые гордились своей работой и идентифицировали себя с ней. Постоянное давление, требовавшее оправдывать свою репутацию и поддерживать авторитет производительной работой и цеховыми достижениями, создавали атмосферу общей преданности делу. Именно эта социальная динамика лежала в основе самых успешных лет существования компании, когда с 1923 по 1925 год объем продаж «Модели Т» ежегодно увеличивался на два с лишним миллиона автомобилей<sup>1</sup>. «Период с 1919 и до конца 1926 год был временем лучшей и самой эффективной организации», — вспоминает логист Highland Park<sup>2</sup>.

В перспективе харизматического управления следует отметить, что цеховой этос главенствовал без понукания со стороны Генри Форда. Хотя Форд часто заходил в цеха, давал советы или даже становился за станки, руководящая группа работала независимо от его эпизодических появлений<sup>3</sup>. В мемуарах Соренсен [Sorensen 1956: 59] упоминает, что Форд был «блестящим» лидером, который «вдохновлял людей радостно вливаться в общее дело». Этот харизматический призыв, по всей видимости, транслировался на уровень цехов через производственный персонал Форда [production staff]. Специалист по стали Алекс Лумсден ярко об это вспоминает: «Лидеры [в цехе] были великими людьми. Они, возможно, не особо разбирались в том, как устроена Солнечная система, не очень хорошо знали историю, [...] но у них было нечто, вдохновлявшее делать все возможное. Это вселяло невероятную преданность в огромный коллектив. Часто можно было слышать: "Слушайте, это не в духе Форда". Там был дух Форда. Это было расхожее выражение»<sup>4</sup>.

Наличие *esprit de corps* среди контролеров не должно создавать впечатление, что в цехах не было жесткой иерархии. Напротив, выражение «дух Форда» относилось к трудовой этике и статусной системе квалифицированных механиков, которые управляли цехом. Носителями этого «духа» были бригадиры, однако от него были «отлучены» неквалифицированные «операторы», которые обслу-

1 См. цифры, приводимые в работе: [Nevins, Hill 1957: 685].

2 Reminiscences of Laurence B. Trefry, acc. 65, p. 26, BFRC.

3 Примеры см. в: Reminiscences of Renner, 13; Reminiscences of Liebold, 1126; and Reminiscences of Stanley Ruddiman, 28.

4 Reminiscences of Lumsden, 11-12.



живали линии и работали на станках. Большинство этих рабочих были вчерашними иммигрантами — выходцами из стран Южной или Восточной Европы, зачастую католического вероисповедания. Из-за социального происхождения и относительного низкой квалификации этих операторов протестантские и североευропейские контролеры в основном не пускали в свои ряды, а также отказывали в социальном и профессиональном признании, которое выказывали друг другу. В свою очередь неквалифицированные рабочие не имели особых оснований отождествлять себя с начальством и компанией, на которую они работали. Монотонность задач, изнурительная скорость работ, низкие шансы на карьерный рост и признание трудового стажа, а также отсутствие гарантий занятости характеризовали неквалифицированный труд на Highland Park не в меньшей степени, чем на других предприятиях автомобильной промышленности<sup>1</sup>.

Линейные бригадиры обладали широкими полномочиями для контроля трудовой дисциплины и часто пользовались ими произвольно, по своему усмотрению.<sup>2</sup> По словам Реннера, суперинтендант Пит Мартин «не говорил [бригадирам], какой линии поведения придерживаться при работе с персоналом. Это полностью зависело от вас, это была ваша работа. Главное, что волновало мистера Мартина, это соблюдение стандартов и ваше производство»<sup>3</sup>. Такая свобода действий имела двоякие последствия. С одной стороны, бригадиры вспоминали, что внимательно относились к потребностям своих «операторов»: были готовы подменить рабочего у станка, если тому нужно было в туалет, разрешали сменить позу, чтоб избежать переутомления или даже позволяли передохнуть, если коллектив выполнял норму производства<sup>4</sup>. С другой стороны, подобные примеры снисходительности не могли уравновесить тот факт, что «ускорение» было сущностной чертой системы производства в цехах Ford Motor Company. Суперинтендант Кланн, говоря об операторах, откровенно признавал это: «Конечно, мы на них ездили. Не было единого темпа. Мы их постоянно подгоняли [...] В этом плане цеха Ford были одним их худших мест в своем роде». Контролеры опирались на власть дисциплины, встроенной в механизированные

1 О социальной композиции рабочей силы в Highland Park см. [Meyer 1981: 75–78]. О социальной дистанции между мастерами цехов и неквалифицированными и полуквалифицированными рабочими см. [Lichtenstein 2013: 56–78].

2 Об «империи цеховых мастеров» см. [Nelson 1995: chap. 3].

3 Reminiscences of Renner, 13.

4 Reminiscences of Klann, 37, 85, 110; Reminiscences of James O'Connor, acc. 65, p. 48, BFRC; Reminiscences of Renner, 38.

сборочные линии. «Ты не говорил им, что нужно работать быстрее. Ты просто увеличивал скорость конвейера»<sup>1</sup>.

Харизматическая модель, работавшая среди руководящего состава, была неотъемлемой частью суровых условий труда, которыми дурно прославилась Ford Motor Company. В 1914 году Форд поручил Джону Р. Ли, руководителю отдела кадров с прогрессивными взглядами, претворить в жизнь «пятидолларовый рабочий день». Ли не только внедрил систему регулярных инспекций жизни рабочих с помощью Социологического отдела<sup>2</sup>, но и создал бюро по трудоустройству, которое стремилось формализовать процедуры найма и увольнения. Неквалифицированные рабочие — операторы — возмущались вторжением Социологического отдела в их жизнь. Цеховая элита тоже относилась к реформам Ли скептически, посчитав их вмешательством в кадровые прерогативы заводских бригадиров<sup>3</sup>. Перестраивая свою компанию после выкупа акций, в 1921 году Генри Форд распустил этот отдел, вернув полномочия по найму и увольнению бригадирам и начальникам цехов. Сотрудники Социологического отдела сочли этот шаг уходом от просвещенной трудовой политики (*labor policies*) [Marquis 1923]. Однако, по словам Соренсена, в цехах закрытие отдела приветствовали «глубоким вздохом облегчения» [Sorensen 1956: 144-146].

288

До конца межвоенного периода Ford Motor Company сопротивлялась давлению как со стороны профсоюзов, так и со стороны прогрессивных профессионалов в сфере занятости, стремившихся формализовать трудовые отношения. Неявные рутины, которые контролеры цехов считали преимуществом в управлении производством, менее квалифицированные работники воспринимали как произвол. Неудивительно, что одним из требований формировавшегося в 1930-е годы профсоюзного движения был защита кодифицированных процедур. Таким образом, этос производственной элиты компании Ford, основанный на навыках, позволяет объяснить, почему производственный комплекс Rouge поддался дав-

1 Reminiscences of Klann, 88, 107. См. также [Asher 1995: 65-98].

2 Социологический отдел был создан в 1914 году для решения задач интеграции и контроля огромного количества рабочих, задействованных на заводах Ford Motor Company. Сотрудниками отдела была разработана система правил и норм поведения, от соблюдения которых зависела заработная плата рабочих (в частности, возможность получать «пять долларов в день»). Сотрудники Социологического отдела наблюдали за поведением рабочих на фабрике, а также инспектировали их дома, оценивая структуру семейных доходов, наличие задолженностей, жилищные условия, регулярность посещения школы детьми и т. п., а также обучали жен рабочих ведению домашнего хозяйства, правилам гигиены и проч. — *Прим. ред.*

3 Reminiscences of Klann, 106-10.

лению профсоюза United Automobile Workers (UAW) только в 1941 году — позднее, чем остальная автомобильная промышленность<sup>1</sup>.

## Институционализируемая харизма: комплекс Rouge

В своих воспоминаниях сотрудники Ford Motor Company признают, что ярко выраженный и отчетливый *esprit de corps*, преобладавший среди них в 1920-х, ослабел в 1930-х годах. На то было несколько причин. Одна из них — Великая депрессия, на которую у «формулы» Форда — «выше зарплаты, выше производительность», — не нашлось ответа<sup>2</sup>. Кроме того, физическое и ментальное старение Форда подрывали его авторитет в качестве лидера<sup>3</sup>. Не чувствуя уверенности, что он способен удержать бесконтрольно растущую компанию и нервничая из-за растущей воинственности неквалифицированных рабочих, Форд передал бразды правления помощнику, которому полностью доверял — ветерану Военно-морского флота и бывшему боксеру Гарри Беннетту, чьи связи с организованной преступностью Детройта и контроль над службой безопасности завода дали ему значительную власть в комплексе Rouge<sup>4</sup>.

289

Поддержка Фордом Беннетта, которого «не считали производственником», повергла в замешательство сотрудников, и в значительной мере именно с его восхождением они связывали упадок этого комплекса Ford<sup>5</sup>. Беннетт, которому Форд поручил контролировать трудовые ресурсы, и его шпионская сеть получили полный контроль над службой занятости. Как вспоминал главный инженер Шелдрик, заняв ключевую позицию, Беннетт держал всю организацию «мертвой хваткой». Без одобрения Беннетта «никто не мог ни нанять, ни уволить, ни повысить или перевести работника»<sup>6</sup>. Бригадир Роско Смит возмущался, что ему приходится подчинять-

1 Сэнфорд Джейкоби описывает, как столкновения по поводу практик найма на работу часто приводили к тому, что начальники производства и бригадиры выступали против менеджеров по персоналу и профсоюзов. В компании Ford в межвоенные годы преобладали работники, занятые на производстве [см. Jacoby 1985].

2 Reminiscences of Sorensen, "Philosophical Comments", n.p.

3 Reminiscences of Liebold, 1219-20; and Reminiscences of Sheldrick, 157. В 1938 году Форд перенес инсульт [Nevins, Hill 1962: 231].

4 «Мемуары» создают впечатление, что Беннетт пользовался системой патронажа в стиле мафии, сделав рабочие места в Rouge частью теневой экономики Детройта эпохи Великой депрессии. См. Reminiscences of Renner, 40-41. О роли Беннетта см. [Nevins, Hill 1962: 110-17, 235-42].

5 Reminiscences of Harff, 49-50.

6 Reminiscences of Sheldrick, 87.

ся фаворитизму Беннетта и нанимать «его друзей и друзей друзей», которые могли оказаться неумелыми работниками<sup>1</sup>. Цех и сотрудники низкого уровня «ненавидели и боялись» Беннетта, поскольку считалось, что он вмешивается в производство<sup>2</sup>. Кланн, суперинтендант Highland Park, покинул компанию, когда управление (operations) переместилось в комплекс Rouge, потому что там «Беннет хотел управлять цехами, а мы не работали на Беннетта; мы работали на Ford Motor Company»<sup>3</sup>. Либолд считал, что влияние Беннетта на компанию было «катастрофическим»<sup>4</sup>. Хотя многим хотелось верить, что «Генри Форд не вполне понимал последствия того, что делал Беннетт», подъем последнего в Ford Motor Company нанес непоправимый ущерб репутации Генри Форда среди сотрудников<sup>5</sup>. «Мемуары» создают впечатление, что люди, на которых компания держалась в 1920-х годах, рассматривали возвышение Беннетта не как продолжение миссии, а как ее предательство. Беннетт, однако, по-прежнему пользовался поддержкой основателя; «людям это не нравилось, но они вынуждены были терпеть»<sup>6</sup>.

290

Сороковые годы принесли новые проблемы. Успех UAW по организации первичных профсоюзных ячеек на комплексе Rouge подорвал цеховую модель. Установив процедуры защиты трудовых прав на комплексе Rouge в 1941 году, профсоюзное движение серьезно ограничило полномочия линейных бригадиров. В свою очередь бригадиры чувствовали, что служба занятости Беннетта через их головы ведет переговоры с менее квалифицированными рабочими. В ответ они сформировали свой профсоюз Foremen's Association of America (FAA). В процессе взаимодействия с FAA компания начала уступать перед рекомендациями Совета военного производства (War Production Board)<sup>7</sup> и вводить стандартизированные процедуры, противоречившие «неписаным правилам», которыми руководствовались в администрации Ford<sup>8</sup>.

Учитывая тяжесть этих конфликтов и то, насколько сильно возвышение Беннетта подорвало доверие к Форду как к лидеру, поразитель-

1 Reminiscences of Smith, 40.

2 Reminiscences of Harff, 49.

3 Reminiscences of Klann, 265.

4 Reminiscences of Liebold, 1219.

5 Reminiscences of Moekle, 161.

6 Reminiscences of Harff, 62.

7 Совет военного производства (англ. War Production Board) — агентство федерального правительства США, созданное в 1942 году указом президента Франклина Д. Рузвельта с целью координации военного производства и конверсии предприятий. — *Прим. ред.*

8 См. [Lichtenstein 2013]; см. также Ford Motor Company to Ford Chapter of the FAA, 28 Oct. 1943, Sorensen Records, acc. 38, box 101, BFRC.

но, что административные рутины, разработанные в 1920-х годах, в значительной степени продолжали работать. Минималистичный бухгалтерский учет, неявные иерархии и некодифицированные сферы компетенций пережили 1930-е годы<sup>1</sup>. Строгие внутренние правила отбора персонала и карьерного продвижения по-прежнему оставались нерушимым принципом, а компания продолжала оставаться закрытой для сторонних профессионалов-«белых воротничков»<sup>2</sup>. Контроль за производством по-прежнему осуществлялся группой «кочующих» суперинтендантов, инженерные инновации по-прежнему рождались в цехах<sup>3</sup>. Некоторые сотрудники сохраняли свою лояльность Форду, порой доходя до героизма. Например, в трудный период начала 1930-х годов, когда дилеры яростно протестовали против сохранения у моделей механических тормозов, которые общественное мнение считало безнадежно устаревшими, но на чем настаивал Генри Форд, В.С. Коулинг был повышен в должности до менеджера по продажам. Коулинг подчинился тому, что считал более квалифицированным техническим суждением Форда, и отправился к дилерам, чтобы защищать компанию Ford и ее продукцию. Коулинг говорил: «Я делал это с религиозным рвением»<sup>4</sup>.

Еще более примечательный пример коллективной инициативы проявился, когда сотрудники стали более или менее открыто обходить директивы основателя, если считали их вредными для компа-

291

- 1 Reminiscences of Briggs, 55–56. См. также работу Баркляя, в которой автор настаивает, что компания Форд работает таким образом, что «не поддается установлению прочно укорененной управленческой бюрократии «систематизаторов»». Меморандумы и корреспонденция сведены к минимуму. Отсутствуют помпезные названия должностей, распространяемых лишь для того, чтобы произвести впечатление на других операционных директоров [Barclay 1936: 8–9].
- 2 Соискатель, поинтересовавшийся, имеется ли в компании вакантная «должность руководящего уровня», получил отказ, мотивированный следующим образом: «К вашему сведению в Ford Motor Company такие должности замещаются через повышение, а не путем найма сотрудников со стороны, и эта компания всегда придерживалась именно такой политики». См. Sorensen to Executive Service Corporation, 4 Sep. 1943, acc. 38, box 100, BFC.
- 3 Например, первая «полностью автоматизированная» механическая обработка на комплексе Rouge стала результатом «работы многих людей», см. [Reminiscences of Miller, 30]. Артур Реннер в своих воспоминаниях описывал, как он руководил разработкой алюминиевых поршней на Rouge, предвосхищая технологию, легшую в основу двигателя V8 [Reminiscences of Renner, 20–26]. Роско Смит вспоминал о том, как он наряду с другими коллегами принимал участие в планировке и создании образцов для производства стартеров и генераторов на фабриках Village Industry в Ипсиланти, Мичиган [Reminiscences of Smith, 36–39].
- 4 Reminiscences of Cowling, 29.

нии. Например, в 1936 году инженерно-технический отдел перенес проектную мастерскую, чтобы укрыться от постоянного «баловства» Форда, вмешивавшегося в проектирование деталей. Инженеры старались «делать все, как он хочет. Но когда дело доходило до запуска в производство, мы более или менее брали ситуацию в свои руки». Отныне изменения в дизайне не учитывали вклад основателя. Скорее они появлялись в результате коллективных обсуждений сотрудников среднего звена: «В том, что касалось административной организации компании, продвинутые изменения моделей возникали в результате практических персональных договоренностей между главным инженером [...] руководителем отдела разработки, людьми с производства. Это работало на основе принципа “давайте это обсудим”»<sup>1</sup>. После 1941 года Соренсен и Эдсель Форд фактически отстранили Генри от руководства процессом конверсии компании и ее переориентации на военное производство, потому что, как вспоминал Либолд, Генри «уже не поспевал» за развитием<sup>2</sup>.

292

В 1930-х годах вдохновение некодифицированных рутин компании все меньше зависело от Генри Форда и все больше привязывалось к организации как таковой. Харизма стала менее личной и более институционализированной<sup>3</sup>. По мере того как авторитет Форда снижался, его сотрудники продолжали управлять компанией в соответствии с принципами, вдохновленными изначальной миссией основателя, даже если для этого требовалось обходить его указания, исключить его из обсуждений или действовать напрямую против его воли. Главный бухгалтер Ford Motor Company вспоминал: «Прежнего лидерства не было. Но, конечно, мы заботились о работе»<sup>4</sup>.

Таким образом, воспоминания сотрудников противоречат идее, что после выкупа акций в 1919 году компания Ford Motor Company погрузилась в управленческий хаос. Реальность была гораздо слож-

1 Reminiscences of Sheldrick, 153, 157, 240.

2 Reminiscences of Liebold, 1186. См. также [Sorensen 1956: 273–300].

3 «Деперсонализация харизмы» может происходить по мере того, как харизма отделяется от лидера и поглощается «институциональной структурой» [Weber 1978: 1135]. (Ср. в русском переводе по немецкому изданию, где идет речь о «своеобразном овеществлении харизмы», которая «из строго персонально закрепленного дара благодати [...] превращается в качество, которое может [...] быть привязанным не к отдельному лицу как таковому, а к обладателю должности или к институциональному образованию, невзирая на лица» [Вебер 2019: 206]. — Прим. ред.). Согласно исследователю веберовской мысли Вольфгангу Шлуктеру, деперсонализация харизмы предполагает «разделение носителя и миссии»: хотя лидер и перестает служить источником коллективного вдохновения, тем не менее «миссия сохраняется» и застывает в форме «институциональной харизмы» [Schluchter 1989: 392–408].

4 Reminiscences of Moekle, 186.

нее. В 1920-х годах компания работала благодаря удивительно эффективной «харизматической» административной модели, вдохновленной продюсеристской миссией Генри Форда. Форд обладал правом вето по всем стратегическим вопросам и часто применял его. Однако для повседневных реалий администрирования решающее значение имели коллективное принятие решений, суждения и самостоятельные инициативы сотрудников. Сотрудники Форда действительно утверждали, что в 1930-е годы разразился кризис лидерства. Тем не менее в компании настолько глубоко укоренились рутины административной инициативы, что, когда вклад самого Форда стал контрпродуктивным или сошел на нет, компания по большей части могла продолжать свою деятельность и без его участия.

## Заключение

Для историков бизнеса, работающих в классическом духе, идеальный тип рационализированной бюрократии Вебера служит теоретическим ориентиром для понимания структуры современной корпорации [Chandler 1977]<sup>1</sup>. С этой точки зрения, современная корпорация с внешне стабильным и эффективным администрированием является антитезой к харизматическому правлению с его мятежным духом и, казалось бы, аморфным характером организации. Однако такой подход, фокусирующийся исключительно на рациональном администрировании, предполагает довольно избирательное чтение Вебера, чей анализ исходил из предпосылки, что все типы «легитимного правления» требуют социально конституируемых механизмов организации. Как подсказывает Вебер, и, как показывает пример Ford Motor Company, харизматическое господство не подразумевает организационной анархии. Скорее, оно может привести к возникновению определенного типа организационного управления со своеобразными методами мобилизации подчиненных, делегирования полномочий и координации эффективного разделения труда.

Это открытие может быть полезно историкам бизнеса по крайней мере на двух уровнях. Во-первых, оно вносит вклад в осмысление организационных механизмов, которые заставляют фирмы работать, например, того, как фирмы «учатся в ходе практической деятельности» (learn by doing), как они вырабатывают рутины, координируют задачи и обрабатывают информацию [Lamogeaux, Raff 1995; Lamogeaux, Raff, Temin 1999; Raff, Scranton 2016]. В частности,

<sup>1</sup> О влиянии Вебера на Чандлера см. [McCraw 2008: 220-21; Fear 2005: 29-30].

понятие харизматического господства предлагает систематический словарь для описания некоторых неформальных социальных особенностей, которые трудно уловить с помощью стандартных концептов теории организаций. Социологи давно утверждают, что для эффективной работы организационные практики всегда опираются на неформальные процедуры и сети межличностных отношений, а также всегда подразумевают согласие подчиненных [Granovetter 1985; Freeland 2001]. Харизма, понимаемая как «мобилизационное» управление, развивает эти интуиции. Основные аспекты харизматического господства, обсуждавшиеся выше, — понятия самомобилизации, *esprit de corps*, кооперативной конкуренции и некодифицированных рутин — подчеркивают сущностно социальную природу того, что происходит внутри фирмы.

Во-вторых, понятие харизматического господства может быть полезным для историков бизнеса, стремящихся выйти за рамки мышления исключительно в параметрах фирмы, приносящей прибыль [Berghoff 2004: 22-29; Scranton, Fridenson 2013]. Пример Ford Motor Company демонстрирует следующее: предположение о том, что бизнес находится в герметичной среде чистой экономической рациональности, может привести к серьезному недопониманию и неадекватной интерпретации подобных компаний. Возможно, что организации, которые преследуют цели, выходящие за рамки получения прибыли, или имеют явную программу социальных и политических преобразований, в большей степени склонны развивать элементы харизматического управления (конечно, на ум приходят Apple под руководством Стива Джобса или Tesla под руководством Илона Маска). Оптика харизмы позволяет историкам по-новому взглянуть на программные заявления или формулировки «миссии» таких компаний, увидев в них не только рекламную витрину или отклонение от теоретических предположений, но отражение политических обязательств, имеющих организационные последствия.

## Библиография / References

Вебер М. (2016) *Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии*. Т. I. Социология, М.: ИД ВШЭ.

— Weber M. (2016) *Economy and Society: Essays in Understanding Sociology*. Т. I. *Sociology*, Moscow: HSE. — in Russ.

Вебер М. (2019). *Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии*. Т. IV. *Господство*, М.: ИД ВШЭ.

— Weber M. (2019) *Economy and Society: Essays in Understanding Sociology*. Т. IV. *Domination*, Moscow: HSE. — in Russ.

Форд Г. (2013 [1922]) *Моя жизнь, мои достижения*, М.: Манн, Иванов и Фербер.



- Ford G. (2013 [1922]) *My life, my achievements*, M.: Mann, Ivanov and Ferber. — in Russ.
- Adair-Totef C. (2005) Max Weber's Charisma. *Journal of Classical Sociology*, 5 (2): 189-204.
- Asher R., Edsforth R.W., Merlino S. (1995) *Autowork*, Albany: State University of New York.
- Avolio B.J., Yammarino F.J. (2013) *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead, 10TH Anniversary Edition*, Bingley, U.K.: Emerald Group Publishing.
- Baldwin N. (2001) *Henry Ford and the Jews: The mass production of hate*, New York: Public Affairs.
- Barclay H.W. (1936) *Ford Production Methods*, New York: Harper.
- Berghoff H. (2004) *Moderne Unternehmensgeschichte: Eine themen- und theorieorientierte Einführung*, Paderborn: De Gruyter.
- Beyer J. (1999) Taming and promoting charisma to change organizations. *The Leadership Quarterly*, 10 (2): 307-330.
- Biggart N. (1989) *Charismatic capitalism: Direct selling organizations in America*, Chicago; London: University of Chicago Press.
- Bryan F.R. (1993) *Henry's Lieutenants*, Detroit: Wayne State University Press.
- Chandler A.D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Chandler A.D. (1964) *Giant Enterprise: Ford, General Motors, and the Automobile Industry*, New York: Harcourt Brace.
- Chandler A.D. (1977) *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Chandler A., Salsbury St. (1971) *Pierre S. Du Pont and the making of the modern corporation*, New York; London: Harper & Row.
- Colli, A. (2003) *The history of family business, 1850-2000*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Conger J.A., Kanungo R.N. (1998) *Charismatic Leadership in Organizations*, London: SAGE Publications.
- Davis D. (1988) *Conspicuous production: Automobiles and elites in Detroit, 1899-1933* (Technology and urban growth), Philadelphia: Temple University Press.
- D'Avray D. (2010) *Rationalities in history: A Weberian essay in comparison*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Derman J. (2012) *Max Weber in politics and social thought: From charisma to canonization* (Ideas in context; 102). Cambridge; New York: Cambridge University Press.
- Edsforth R. (1997) *Class Consciousness and Cultural Consensus: The Making of a Mass Consumer Society in Flint, Michigan*, New Brunswick, N.J.: Rutgers University Press.
- Edsforth R., Asher R. (1995) The Speedup: The Focal Point of Workers' Grievances, 1919-1941. R.Asher, , R. Edsforth, S. Merlino (eds) *Autowork*, Albany: State University of New York: 655-98.

Fear J. (2005) *Organizing control: August Thyssen and the construction of German corporate management* (Harvard studies in business history; 45), Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Ford Times (1916) An Outside Vision, October.

Ford H., Crowther S. (1922) *My life and work: ...in collaboration with Samuel Crowther*, N.Y, Garden City.

Fortune (1947) The Rebirth of Ford, May.

Freeland R. (2001) *The struggle for control of the modern corporation: Organizational change at General Motors, 1924-1970* (Structural analysis in the social sciences; 17), Cambridge: Cambridge University Press.

Gourevitch A. (2015) *From Slavery to the Cooperative Commonwealth: Labor and Republican Liberty in the Nineteenth Century*, Cambridge: Cambridge University Press.

Granovetter M. (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.

Henderson M.T. (2007) Everything Old Is New Again: Lessons from Dodge vs Ford Motor Company (*Olin Law & Economics working paper no. 373*, Chicago University Law School.

Holli M. (1969) *Reform in Detroit: Hazen S. Pingree and urban politics* (Urban life in America series), New York: Oxford University Press.

296 Hooker C. (1997) *Life in the shadows of the Crystal Palace, 1910-1927: Ford workers in the model T era*. Bowling Green, OH: Bowling Green State University Popular Press.

Hounshell D. (1984) *From the American system to mass production 1800-1932: The development of manufacturing technology in the United States*. (Studies in industry and society; 4), Baltimore; London: John Hopkins University Press.

Jacoby S. (1985) *Employing bureaucracy: Managers, unions, and the transformation of work in American industry, 1900-1945*, New York: Columbia University Press.

Lamoreaux N., Raff D. (1995) *Coordination and information: Historical perspectives on the organization of enterprise* (National Bureau of Economic Research conference report), Chicago: University of Chicago Press.

Lamoreaux N., Raff D., Temin P. (1999) *Learning by doing in markets, firms, and countries*, Chicago, Ill.: University of Chicago Press.

Lewis D. (1976) *The public image of Henry Ford: An American folk hero and his company*, Detroit: Wayne State University Press.

Lichtenstein N. (2013) "The Man in the Middle": A Social History of Automobile Industry Foremen. *Lichtenstein, Nelson, A Contest of Ideas: Capital, Politics, and Labor*. University of Illinois Press: 56-78.

Link S. (2011) Rethinking the Ford-Nazi Connection. *Bulletin of the German Historical Institute*, 49 (Fall): 135-50.

Lubinski C. (2011) Path Dependency and Governance in German Family Firms. *The Business History Review*, 85 (4): 699-724.

Maggor N. (2017) *Brahmin Capitalism: Frontiers of Wealth and Populism in America's First Gilded Age*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

- Marquis S.M. (1923) *Henry Ford: An Interpretation*, Boston: Little, Brown.
- McCraw T.K. (2000) *American Business, 1920–2000: How It Worked*, Wheeling, Ill.: Harlan Davidson.
- McCraw T.K., Tedlow R.S. (1995) *Henry Ford, Alfred Sloan and the Three Phases of Marketing*. McCraw T. (1997) *Creating modern capitalism: How entrepreneurs, companies, and countries triumphed in three industrial revolutions*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- McCraw T. (2008) Alfred Chandler: His Vision and Achievement. *The Business History Review*, 82 (2): 207-226.
- Meyer S. (1981) *The five dollar day: Labor management and social control in the Ford Motor Company 1908-1921* (American social history), Albany: State University of New York Press.
- Mintzberg H. (1979) *The structuring of organizations: A synthesis of the research* (The theory of management policy series), Englewood Cliffs; London [etc.]: Prentice-Hall.
- Nelson D. (1980) *Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management*, Madison, Wisc.: University of Wisconsin Press.
- Nelson D. (1995) *Managers and workers: Origins of the twentieth-century factory system in the United States, 1880-1920*, Madison, Wisc.: University of Wisconsin Press.
- Nevins A., Hill F.E. (1954) *Ford: Expansion and Challenge, 1915–1933*, New York: Scribner.
- Nevins A., Hill F.E. (1957) *Ford: The Times, the Man, the Company*, New York: Scribner.
- Nevins A., Hill F.E. (1964) *Ford: Decline and Rebirth, 1933–1962*, New York: Scribner.
- Pollack N. (1962) *The populist response to industrial America: Midwestern populist thought*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Raff D. (1991) Making Cars and Making Money in the Interwar Automobile Industry: Economies of Scale and Scope and the Manufacturing behind the Marketing. *Business History Review*, 65 (4): 721-753.
- Raff D., Scranton Ph. (2017) *The emergence of routines: Entrepreneurship, organization, and business history*, Oxford: Oxford University Press.
- Reichardt S., Seibel W. (2011) *Der prekäre Staat: Herrschen und Verwalten im Nationalsozialismus*, Frankfurt: Campus Verlag.
- Ribuffo L. (1992) *Henry Ford and the International Jew. Right center left: Essays in American history*, New Brunswick, N.J.: Rutgers University Press.
- Schluchter W. (1989) *Rationalism, religion, and domination: A Weberian perspective*, Berkeley, Oxford: University of California Press.
- Scranton P., Fridenson P. (2013) *Reimagining business history*, Baltimore, Md.: Johns Hopkins University Press.
- Shenhav Y. (1999) *Manufacturing rationality: The engineering foundations of the managerial revolution*, Oxford; New York: Oxford University Press.
- Sloan A.P. (1963) *My Years with General Motors*, Garden City, N.Y.
- Sorensen C.E., Williamson S.T. (1956) *My Forty Years with Ford*. New York: W.W. Norton and Co.

Tolliday S. (2000) Transplanting the American Model? US Automobile Companies and the Transfer of Technology and Management to Britain, France and Germany, 1928–1962. J. Zeitlin, G. Herrigel, (eds) *Americanization and its limits: Reworking US technology and management in post-war Europe and Japan*, New York: Oxford University Press.

Turner S. (2003) Charisma Reconsidered. *Journal of Classical Sociology*, 3 (1): 5-26.

Waffenschmidt W.G. (1926) *Das Wirtschaftssystem Fords: Eine theoretische Untersuchung*, Berlin: Springer.

Weber M. (1978) *Economy and society: An outline of interpretive sociology*, Berkeley: University of California Press.

Wik R.M. (1973). *Henry Ford and Grass-Roots America*, Ann Arbor: University of Michigan Press.

Williams K., Haslam C., Williams J. (1992) Ford versus `Fordism': The Beginning of Mass Production? *Work Employment & Society*, 6 (4): 517-555.

Williams K., Haslam C., Williams J., Adcroft A., Johal S. (1993) The Myth of the Line: Ford's Production of the Model T at Highland Park, 1909-16. *Business History*, 35 (3): 66-87.

Yarnell D. (2010) *Behind the Line: Outside Supply, Mass Production, and the Question of Managerial Expertise in the Model T Era*. PhD Dissertation, University of Pennsylvania.

298

Yarnell D. (2016) Ford Motor Company's Lost Chapter: Purchasing Routine and the Advent of Mass Production, D. Raff, , Ph. Scranton (eds). *The emergence of routines: Entrepreneurship, organization, and business history*, Oxford: Oxford University Press: 140-170.

Zunz O. (1990) *Making America corporate 1870-1920*, Chicago: University of Chicago Press.

#### **Рекомендация для цитирования:**

Линк Ш. (2020) Харизматическая корпорация: финансы, администрирование и управление производством при Генри Форде. *Социология власти*, 32 (1): 263-298.

#### **For citations:**

Link S. (2020) The Charismatic Corporation: Finance, Administration, and Shop Floor Management under Henry Ford. *Sociology of Power*, 32 (1): 263-298.

Поступил в редакцию: 11.02.2020; принят в печать: 20.02.2020

Received: 11.02.2020; Accepted for publication: 20.02.2020