

Содержание

От автора	9
Наш мир — мир организаций.....	11

Часть I

О менеджменте	17
----------------------------	-----------

Глава 1. Работа менеджера. Чем на самом деле занимаются руководители	23
Глава 2. Создание стратегии	53
Глава 3. Планирование слева — управление справа	81
Глава 4. Объединение в менеджменте анализа и интуиции	102
Глава 5. Готовьте менеджеров, а не магистров делового администрирования	137

Часть II

Об организациях	159
------------------------------	------------

Глава 6. Происхождение конфигураций. Объединение базовых характеристик организаций.....	164
Глава 7. Предпринимательская организация	193
Глава 8. Механистическая организация.....	215
Глава 9. Диверсифицированная организация	249
Глава 10. Профессиональная организация.....	279
Глава 11. Новаторская организация.....	314
Глава 12. Идеология и миссионерская организация	351
Глава 13. Политика и политическая организация	374
Глава 14. За пределами конфигурации. Силы и формы в эффективных организациях	402

Часть III

Наше общество организаций.....481

Глава 15. Кто должен контролировать корпорацию?485

Глава 16. Комментарии к этому бранному слову «продуктивность»529

Глава 17. Общество, ставшее неуправляемым в результате управления.....537

Примечания.....603

Дополнительная литература618

*Посвящается памяти Джима
Уотерса, который всю свою
сознательную жизнь боролся
за то, чтобы сделать
организации гуманнее*

От автора

*Эта книга написана для тех,
кто в своей общественной
жизни постоянно имеет дело
с организациями, а в личной —
всячески избегает их*

Как известно, всех людей, оказавших серьезную помощь в создании новой книги, принято благодарить. Но поскольку эта работа в значительной мере основана на моих предыдущих публикациях, в которых я уже высказывал благодарность многим из тех, кто мне помогал, я не стану здесь повторяться. Они были в моем сердце тогда — они остаются в нем и сегодня. В этот раз мне хотелось бы выразить особую благодарность и признательность одному человеку. Но прежде я, пожалуй, упомяну еще нескольких человек — моих коллег Дэнни Миллера и Фрэнсис Уэсли, которые помогли мне точно сформулировать свои мысли; Джима Уотерса — замечательного друга, чей неявный вклад в эту книгу намного перевешивает вклад многих, формально упомянутых в тексте (по Джиму я буду очень сильно скучать); редактора Боба Уоллеса, проявившего невероятное терпение; Кейт Магуир-Делвин и Зинет Хан, которые сумели разобраться в моих ужасных каракулях; и еще двух моих помощников, Морти Яловски и Уолли Кроустона, оказавших мне неоценимую помощь в ряде других аспектов подготовки этой книги. А теперь я хотел бы сосредоточиться на словах благодарности уже упомянутому мной человеку.

Билл Литвак — олицетворение гуманности. Но не в том смысле, в котором используют это слово посредственные психологи, потому что, вообще-то, Билл довольно резок и колюч, во всяком случае в общении с близкими друзьями. Но он понимает своих друзей и старается помочь им во всем, особенно в писательской деятельности, если они ею занимаются.

В 1968 г. Билли, уже отнюдь не в самом нежном возрасте (ему было двадцать с лишним лет), редактировал мою докторскую диссертацию. Это был поистине мучительный для меня опыт. Зато я научился писать. Спустя двадцать лет либо я разучился это делать, либо Билл повысил свои стандарты. И я, определенно, забыл о том душераздирающем опыте двадцатилетней давности. Но, как бы то ни было, даже после этого выжил я, выжил Билл, выжила эта книга и, самое важное, выжила наша дружба. На протяжении нескольких месяцев подряд Билли буквально жил этой работой, проникая в мои мысли и сводя меня с ума своими резкими и, увы, как правило, очень точными комментариями, пока подборка отдельных публикаций не превратилась в ту книгу, которую я и намеревался создать (по крайней мере мне очень хочется в это верить). Разумеется, я очень благодарен Биллу за это. Но в первую очередь я хотел бы поблагодарить его за другое.

Обычно в самом конце своей вступительной статьи автор добавляет, что, несмотря на огромный вклад людей, оказавших ему помощь в создании книги, только он несет ответственность за все, что прочитает читатель. Так вот, ничего подобного здесь не будет. (Этот абзац Билли не редактировал!) Возможно, я не последовал некоторым его советам и в последнюю минуту внес кое-какие правки, которых он не видел; но за все остальные ошибки и неточности в этой книге прошу винить Билла Литвака!

Ну вот, а теперь меня ждут очередные двадцать лет мира и спокойствия.

*Лак-Кастор,
январь 1989 г.*

Наш мир — мир организаций

Хорошо это или плохо, но факт остается фактом: наше общество превратилось в общество организаций. Мы рождаемся в организациях и учимся в организациях, чтобы потом пойти работать в ту или иную организацию. В то же время организации снабжают нас всем необходимым, развлекают, управляют нами и надоедают нам (иногда делая все это почти одновременно). А в конце нашего пути организации нас хоронят. И тем не менее очень немногие понимают, что это за странное «коллективное животное», которое столь сильно влияет на повседневную жизнь каждого из нас, — за исключением небольшой группы ученых, так называемых теоретиков организаций, занимающихся их изучением, а также немногочисленных менеджеров, стремящихся постичь суть феномена, которым они управляют.

Приняв решение лучше разобраться в собственной психологии, вы можете зайти в первый попавшийся книжный магазин и купить десяток томов, рассказывающих о том, как, по мнению специалистов, функционируют ваш разум и тело и чем определяются ваши поступки. Но если вы захотите глубоко понять суть своей организации, вам придется отправиться в специализированный магазин, продающий учебную литературу, и перелопатить горы академических изданий, если, конечно, вы не удовлетворитесь каким-нибудь пособием,

в котором теория изложена кратко и четко — и наверняка весьма упрощенно.

Во всяком случае книги именно этих двух типов вы найдете в магазинах и библиотеках, на полках которых представлена литература по менеджменту. Издания, посвященные более старым и традиционным дисциплинам, также содержат материалы и дискуссии вокруг такого феномена, как организация. В экономической теории, например, организация представлена в виде «рационального» и тем не менее довольно загадочного организма, который каким-то непостижимым образом умудряется максимизировать свою прибыль. Мне лично подобные организации не известны. Психология объясняет нам, чем обусловлено поведение индивидов и небольших групп в организациях, но не рассказывает, что определяет поведение организации в целом. Политическая наука описывает организации очень важного типа — государства, но она изучает их преимущественно как законодательные или политические системы, а не как сеть целого ряда взаимосвязанных организаций, чем они в значительной мере являются. Социология и антропология действительно занимаются изучением природы коллективного поведения людей, но они обычно рассматривают это явление в контексте всего многообразия общественных отношений, а не в узком контексте формальных ролей, которые исполняют индивиды как члены организации.

Теория организации объединяет все эти дисциплины, но при этом добавляет нечто свое, и очень важное, — концепцию организации как таковой. Для меня организация означает коллективную деятельность, направленную на выполнение общей миссии; образно говоря, это группа людей, имеющая один идентифицируемый «ярлык» (General Motors, Joe's Body Shop и т. д.) с целью предоставления обществу тех или иных товаров или услуг.

Представляя вашему вниманию эту книгу, я пребываю в твердой уверенности в том, что общество в целом не менее, чем менеджеры, управляющие организациями (которые так же сбиты с толку их непонятным поведением, как и все мы), испытывает огромную потребность в том, чтобы основательно разобраться в сути

этого явления. Сколько бы я ни обсуждал организации с представителями самых разных родов занятий — с профессионалами, работающими на самих себя, домохозяйками и даже с людьми, относительно мало контактирующими с организациями, — меня не переставало удивлять, насколько сильно их интересует эта тема. Один рассказывал действительно странную историю, произошедшую с ним во время пребывания в больнице, другой — о случае в самолете или автосалоне. Поистине всем нам нужно постараться лучше понять это странное животное, которое столь ощутимо влияет на нашу жизнь. Более того, на базовом, концептуальном уровне такое понимание уже существует; просто до сих пор оно не было для нас полностью доступным.

В этой книге представлены материалы, посвященные проблемам организаций, над которыми я работал на протяжении более двадцати лет. Здесь изложены не только мои собственные идеи, поскольку определенную часть работы я проделал в тесном сотрудничестве с другими людьми, особенно если говорить о систематических исследованиях. В течение многих лет я наблюдал за работой менеджеров; за тем, как функционируют организации, как они принимают решения, вырабатывают стратегии, выбирают и создают свои структуры; как в организациях и вне них формируются и развиваются властные отношения и как взаимодействует с организациями общество.

Я представляю здесь серию эссе, в основе которых лежат те мои печатные работы, которые, как мне кажется, интересны широкой читательской аудитории, стремящейся по возможности больше узнать об организациях. Некоторые из этих материалов ранее публиковались в массовых периодических деловых изданиях, другие печатались ограниченными тиражами в специализированных академических журналах. Я отбирал, сделав их удобочитаемыми, те работы, которые, с моей точки зрения, заинтересуют многих людей. Сначала я намеревался просто объединить имеющиеся у меня материалы, но дело закончилось тем, что я очень многое переписал; а половина содержания этой книги вообще представляет собой написанное мной уже в процессе ее создания.

Можно сказать, что эта книга призвана расширить читательскую аудиторию как вглубь управленческого сообщества, так и далеко за его пределы. Хотите, назовите ее «популярной теорией организации», если, конечно, под этим вы не будете подразумевать попытку максимально упростить толкование сложной природы организации.

Эссе и статьи, входящие в книгу, я разделил на три части. Первая часть посвящена *менеджменту* как процессу, посредством которого люди, облеченные формальной властью над всей организацией либо над какой-то из ее частей, стараются направлять ее деятельность или как минимум управлять ею. Во второй части рассматриваются *формы* организаций — примерно так же, как в биологии анализируются различные биологические виды, существующие в природе. Я убежден, что наша главная ошибка в отношении организаций — которую мы совершали на протяжении целого века и продолжаем каждый день совершать и поныне — это убеждение, что существует какой-то «один наилучший способ» управления любой организацией. А ведь что хорошо для General Motors, зачастую губительно для Joe's Body Shop. Мы должны отказаться от привычки относиться к организациям как врачи, которые прописывают всем близоруким людям приблизительно одинаковые очки. Третья часть посвящена *нашему обществу организаций*; в ней говорится о том, как мы стараемся воздействовать на них и как они со своей стороны влияют на нас, делая нашу жизнь одновременно и счастливее, и несчастнее.

Почитайте эту книгу на досуге; выбирайте темы, которые вас больше интересуют, тщательно изучая одни эссе и бегло просматривая другие. Какой бы способ прочтения вы ни выбрали, соотносите написанное здесь с компанией, в которой вы работаете; с соседней мастерской или автосалоном; с больницей, в которой вы недавно лечились, или школой, в которой были несчастны; с авиакомпаниями, которыми вам приходилось летать; с фондом, выступающим против одежды из кожи или меха либо в защиту попкорна. Организации обеспечивают нас товарами и услугами и при этом эксплуатируют нас; они балуют и мучают нас. Время

от времени нам удастся на какой-то момент избавиться от их влияния, некоторые люди даже способны существовать относительно независимо от них. Но большинство из нас вынуждено проводить значительную часть своей жизни, как публичной, так и частной, в тесном контакте с организациями. Поэтому всем нам необходимо научиться лучше их понимать.

Часть I

О менеджменте

В определенном смысле XX в. можно было бы назвать веком менеджмента. На протяжении этого столетия весь более-менее экономически развитый мир страстно увлекался управленческим процессом. Конечно, французский предприниматель Анри Файоль сделал очень важный вклад в раннюю классическую теорию менеджмента, но дальнейшая ее разработка — заслуга большой группы американских авторов — Фредерика Тейлора, Питера Друкера, Герберта Саймона и многих других. Именно они взлелеяли и укрепили ту искреннюю любовь, с которой Америка относится к менеджерам и процессу управления в целом.

Вот почему вызов, который в недавнем прошлом бросили американскому превосходству в производственной сфере японцы, стал для нас таким шоком. Получилось, что народ с совершенно иной культурой побеждает Америку в ее же собственной игре, игре менеджмента. Однако следует признать, что подобная ситуация возникла не впервые. Вначале это сделала Западная Европа, хоть и не столь явно. (Компания Volkswagen стала осложнять жизнь Большой детройтской тройки задолго до того, как это сделала Toyota.) Не так уж давно, в 1968 г., французский публицист Жан-Жак Серван-Шрайбер опубликовал книгу *The American Challenge* («Американский вызов»),

в которой написал о том, что основной экономического успеха США были не ресурсы и технологии, а внимательное отношение к процессу менеджмента как таковому [1]. Что ж, друзья США так хорошо выучили этот урок, что статьи и книги на тему «Европейский вызов» а несколько позднее — «Японский вызов» с тех пор выходили неоднократно, хотя и под другими названиями.

Пока еще не был брошен коммунистический вызов, однако менеджмент как важнейший процесс, несомненно, развивался и в странах Восточной Европы. Ведь несмотря на все обещания коммунистического общества со временем окончательно уничтожить институт государства, этим обществом тоже можно управлять только одним способом — путем использования процесса менеджмента. С этой точки зрения СССР и США не слишком сильно отличаются друг от друга, поскольку обе страны были просто одержимы идеей совершенствования менеджмента. Главное их отличие заключается в подходе к расстановке наиболее влиятельных менеджеров. Таким образом, куда ни глянь, но, если страна идет по пути экономического развития, интерес к управленческому процессу в ней неуклонно растет.

Конечно, организация — это не только менеджмент, так же как экономическое развитие — не только интерес к этой сфере деятельности. Вы наверняка сможете привести немало доводов (как это делаю я в части III), подтверждающих, что традиционный подход к менеджменту в наши дни скорее мешает, чем способствует экономическому развитию. Однако ни один важный вопрос в организации не может быть решен без должного внимания к управленческому процессу. Итак, мы начинаем наше обсуждение именно с таким отношением к менеджменту, по крайней мере в том его виде, в котором он действительно применяется на практике, а не в том, в котором его по сей день рекомендует применять традиционная литература.

Мы начнем с того, с чего, как я убежден, и следует начать — с обсуждения природы управленческого труда; с того, чем люди, которых называют менеджерами или другими

словами-эквивалентами, занимаются на работе изо дня в день. Вас может удивить то, что вы сейчас прочитаете, — не потому, что это будет сильно расходиться с вашим личным практическим опытом, а потому, что это будет очень не похоже на все то, во что нас десятилетиями старалась заставить поверить литература по менеджменту. В первом эссе это противоречие проявляется особенно заметно; вы увидите, насколько широко в современных организациях распространено данное явление — расхождение между тем, что происходит в сфере менеджмента в действительности, и расплывчатыми и зачастую вводящими в заблуждение идеями, как это должно быть, — и насколько дорого оно им обходится.

Во второй работе мы обсудим другой аспект менеджмента — процесс выработки стратегии. И в отличие от традиционного восприятия планирования эту деятельность мы будем рассматривать как процесс созидания, что также невероятно важно для менеджеров и их организаций.

Обе эти работы ясно дают нам понять, что в менеджменте происходит еще нечто очень важное, выходящее за рамки в высшей степени аналитических и «рациональных» процессов, которым организации так долго отдавали предпочтение. Разобраться в этом вопросе мы постараемся в третьей статье, которая базируется на результатах исследований функционирования двух полушарий головного мозга человека. В ней говорится о том, что в своем стремлении пролить свет на менеджмент путем его тщательного анализа мы, возможно, упустили из виду еще более непостижимый и таинственный, но тем не менее очень важный феномен под названием «интуиция».

Следующее эссе, подготовленное для этой книги по материалам нескольких источников, является попыткой проникнуть в этот вопрос еще глубже. Сначала в нем описывается основополагающая полемика, ведущаяся вокруг анализа и интуиции, а затем предлагаются пути соединения этих двух столь разных подходов с целью повышения эффективности управления сложными организациями.

В заключительном эссе части I, посвященной менеджменту, которое было написано специально для этой книги, обсуждается основной негативный результат противопоставления логического анализа интуиции — склонность наших бизнес-школ готовить не менеджеров, а магистров делового администрирования. Здесь я высказываю предположение — более полновесные доводы приводятся в заключительном эссе книги, — что это весьма отрицательно сказалось на современных организациях и привело к снижению их социальной и экономической эффективности.

Глава 1

Работа менеджера. Чем на самом деле занимаются руководители

Когда мы думаем об организации, мы думаем о менеджменте. Конечно, организация — это далеко не только менеджеры и управленческие системы, которые они создают. Формальную организацию от произвольного объединения людей — толпы, или неформальной группы, — отличает наличие некой системы полномочий и административного управления, которую олицетворяет один менеджер или управленческая команда, для объединения усилий связанная определенными иерархическими нитями.

Учитывая это, а также особую любовь, которую американский народ питает к менеджерам уже больше века, от Горацио Алджера до Ли Якокки, просто удивительно, насколько мало исследовалась повседневная деятельность управленческого персонала. В свое время я, подобно тысячам других студентов, закончил факультет, который, как предполагалось, должен был готовить менеджеров (хотя никто тогда серьезно не обсуждал, чем фактически занимается эта категория работников), и получил степень MBA (магистра делового администрирования). Только представьте себе программу подготовки, например,

врачей без каких-либо пояснений сути труда медицинского работника.

При этом следует признать, что в литературе, в которой подробно описывалось, что должны делать менеджеры, недостатка никогда не было (в ней содержались советы выполнять набор четких и простых предписаний с целью управления временем, использовать компьютер так, как рекомендуют независимые технические специалисты, и т. д.). К сожалению, в условиях отсутствия понимания сути управленческого труда большинство из этих советов были бесполезными и даже вредными. Действительно, как можно давать рекомендации и делать предписания относительно изменений в такой сложной сфере, как работа менеджера, не понимая полностью, в чем она заключается?

В середине 1960-х Джеймс Вебб, который в то время стоял у руля NASA, захотел провести исследование своей работы. NASA тогда стремилось оправдать свое существование путем поиска возможностей практического применения своих новаторских разработок, и одной из наилучших таких находок Вебб считал управленческие процессы, используемые в его организации. Он поделился своей идеей с профессором, преподававшим тогда в Школе менеджмента Слоуна при Массачусетском технологическом институте, у которого учился я. Поскольку я был в то время единственным докторантом школы, изучавшим *менеджмент* (а не компьютерные системы, математические модели, способы мотивации персонала и т. п.), мне предложили сделать работу Вебба темой моей докторской диссертации. Эта идея показалась мне бредовой, и я отклонил предложение. В конце концов, я учился в знаменитом Массачусетском технологическом институте, настоящем бастионе науки, и сидеть целыми днями в офисе, записывая, чем занимается менеджер, показалось мне не слишком привлекательной перспективой. (К тому же ранее другой профессор сообщил мне, что докторская диссертация в нашем институте должна быть прежде всего «элегантной». О ее практической пользе он не сказал ни слова.) В любом случае

я собирался писать диссертацию на тему всесторонней разработки процесса стратегического планирования в организациях. Но, к счастью, тут вмешались внешние силы — и не в последний раз в моей жизни, — которые спасли меня от самого себя.

Работа над докторской диссертацией по выбранной мною теме шла плохо, потому что очень мало организаций хотели стать полигоном для испытаний моих идей (либо, стараясь их найти, я сам проявил недостаточно настойчивости). А вскоре я принял участие в конференции, проходившей в нашем институте, во время которой ряд весьма известных людей обсуждал, какое влияние на работу современного менеджера окажут компьютеры. Эта дискуссия показалась мне совершенно бессмысленной; почти два дня выступающие блуждали вокруг да около, разглагольствуя о том, что менеджерам необходимо как-то изменить свой подход к использованию компьютерных технологий, поскольку их работа «непрограммируемая (что конкретно они имели в виду, не обсуждалось)». Меня поразило то, что у всех этих людей отсутствовала база исследований, которая позволила бы им понять суть управленческого труда. Конечно, у них были определенные знания об этом процессе — ведь они тесно сотрудничали с управленческим персоналом, а некоторые даже сами работали менеджерами. Но у них не было концептуальной базы для подробного и всестороннего обсуждения этого вопроса.

Во время конференции я понял две вещи. Первая: явные, эксплицитные, знания отличаются от неявных, имплицитных, и обе эти категории знаний существенно влияют на эффективность управления организациями. Вторая: существует насущная потребность в том, чтобы кто-то провел детальное исследование того, чем же фактически занимаются менеджеры; и даже в таком храме науки, как наш институт, докторская диссертация должна отличаться не элегантностью предлагаемых методологий, а полезностью исследуемой темы.

Так я взялся за свое первое исследование «природы управленческого труда» (так, по теме моей диссертации, называлась

и книга, в которой я описал эту свою работу, — *The Nature of Managerial Work*). Но изучал я не работу Джеймса Вебба, который к тому времени уже ушел из NASA. Используя секундомер (точно так же, как много лет назад делал Фредерик Тейлор, изучая труд заводских рабочих), я в течение одной весьма напряженной недели наблюдал за деятельностью пяти исполнительных директоров — крупной консалтинговой фирмы, известной клиники, отдела школьного образования, компании, работавшей в сфере высоких технологий, и фирмы — производителя товаров широкого потребления. Одна неделя, конечно, не слишком долгий срок, но меня прежде всего интересовали темпы и характер их труда, а не долговременные модели и шаблоны. Моя диссертация была закончена в 1968 г.; книга с результатами данного исследования вышла в 1973-м; а двумя годами позже в *Harvard Business Review* была опубликована статья, которую я приведу ниже (с незначительными изменениями).

Тон и ориентация этой статьи, а также некоторые из ее главных вопросов определили многие мои будущие исследования. А несколько позже, в октябре 1976 г., в *The New York Times* [1] вышла статья, в которой мое описание работы менеджера было названо «планируемым хаосом» и «контролируемым беспорядком». В ней также была фраза, которую я с тех пор предпочитаю использовать для определения основной темы большинства своих трудов, — «прославление интуиции».

Спросите менеджеров, чем они занимаются, и, вероятно, большинство из них ответит, что они планируют, организуют, координируют и контролируют. А потом понаблюдайте за их работой. И не удивляйтесь, если не сумеете найти соответствие между тем, что они говорят, и тем, что делают на самом деле.

Например, каким словом охарактеризовать действия менеджера, которому звонят и сообщают, что одна из его фабрик только что сгорела дотла, который тут же просит звонящего проверить, нельзя ли организовать поставки заказчику через зарубежный филиал, — планирование, организация, координация или контроль?

А что делает руководитель высшего звена, награждая золотыми часами уходящего на заслуженный отдых сотрудника? Или управленец, участвующий в отраслевой конференции? Или менеджер, рассказывающий подчиненным об интересных идеях новых продуктов, которые он привез с этой конференции?

Дело в том, что эти четыре слова, господствовавшие в лексиконе менеджмента начиная с 1916 г., когда их предложил французский предприниматель Анри Файоль, сегодня очень неполно объясняют то, чем на практике занимаются современные управленцы. В лучшем случае они указывают на какие-то весьма размытые цели, которые преследуют менеджеры в процессе своей трудовой деятельности.

Мои намерения в данном случае предельно просты: я хочу оторвать читателя от теории Файоля и предложить ему более приемлемое и, рискну предположить, более полезное описание сути управленческого труда. Это описание основывается на моем собственном изучении работы пяти исполнительных директоров, а также на ряде других исследований в этой области.

В ходе некоторых из этих исследований за руководителями внимательно наблюдали со стороны (как выразился один ученый, «замаскированно»); в рамках других — они сами вели подробные дневники, которые потом тщательно анализировались. Объектом изучения был труд управленцев самых разных уровней в США, Канаде, Швеции и Великобритании: бригадиров, мастеров, заводских контролеров, штабных менеджеров, руководителей отделов сбыта на местах, администраторов больниц, президентов компаний и государств и даже главарей уличных банд.

Сделанные в ходе этих исследований выводы позволили нарисовать весьма интересную картину, которая так же отличается от классической теории Файоля, как абстракция кубиста от полотна художника эпохи Возрождения. Можно с уверенностью утверждать, что эту картину увидит любой человек, который проведет хоть один день в офисе современного менеджера, занимаясь управленческой деятельностью или просто наблюдая за ней. И в то же время эта картина может показаться поистине

революционной, поскольку ставит под сомнение очень многое из того, что говорят о деятельности руководителей и к чему мы так привыкли.

Первым делом мы обсудим наиболее яркие образчики этого «фольклора» и видимый контраст с некоторыми выводами систематических научных исследований. Речь пойдет о неопровержимых фактах, подтверждающих, как в действительности распределяется рабочее время менеджеров. Затем синтезируем эти научные данные и представим описание десяти ролей, выполнение которых, судя по всему, и составляет основное содержание всей работы управленческого персонала. В заключительном разделе мы обсудим, как современные руководители, стремящиеся повысить эффективность своей работы, могут использовать на практике полученные научные результаты.

РАБОТА МЕНЕДЖЕРА: МИФЫ И ФАКТЫ

Существует четыре основных мифа о деятельности менеджеров, которые явно не выдерживают сопоставления с непреложными фактами, выявленными в ходе тщательного анализа.

Миф первый. Менеджер — это вдумчивый работник, систематически действующий по четким, заранее составленным планам.

Есть множество доказательств этого мифа, но практически все они... подтверждают совершенно обратное.

Факт. Целый ряд исследований показал, что менеджеры работают в таком напряженном и неослабевающем темпе, что вся их деятельность характеризуется предельной сжатостью, разнообразием и непоследовательностью; ориентированы они в первую очередь на активное действие и, как правило, не любят долго размышлять и обдумывать дальнейшие мероприятия.

Рассмотрим имеющиеся у нас доказательства.

- Половина видов деятельности, которыми занимались пятеро исполнительных директоров, работу которых я изучал,

требовала не более девяти минут, и только 10% из них — более одного часа [2]. Исследование труда 56 бригадиров американских заводов выявило, что за восьмичасовую смену они в среднем занимались 538 видами деятельности, т. е. принимались за новое дело каждые 48 секунд [3]. Как видим, темпы работы у обеих этих категорий были очень высоки. При этом исполнительные директора с момента прибытия на работу утром и до самого вечера постоянно принимали всевозможных посетителей и занимались перепиской. Их перерывы на кофе и на обед неизбежно сопровождались обсуждением рабочих проблем, а любая свободная минута узурпировалась неизменно присутствующими рядом подчиненными.

- Исследование дневников 160 британских менеджеров низшего и среднего звена выявило, что им удавалось работать, не отвлекаясь на другие виды деятельности, всего по полчаса за два дня [4].
- 93% вербальных контактов изучаемых мной главных исполнительных директоров были посвящены обсуждению конкретных проблем и вопросов и ограничены во времени. На неограниченные временем контрольные обходы и беседы уходил только 1% их рабочего времени. Всего один из 368 вербальных контактов не был посвящен обсуждению конкретной темы и мог быть отнесен к общему планированию.
- Ни одно исследование не выявило каких-то более-менее устойчивых шаблонов и моделей в календарном распределении менеджерами своего рабочего времени. Создавалось впечатление, что они перескакивают от вопроса к вопросу, постоянно реагируя на потребности той или иной ситуации.

Похоже ли все это на деятельность работника, действующего по четкому плану, образ которого описан в классической литературе по менеджменту? Едва ли. Как же в таком случае мы можем объяснить поведение руководителей? Довольно просто: они соответствующим образом реагируют на бремя обстоятельств их трудовой деятельности. Я, в частности, обнаружил, что мои

исполнительные директора часто досрочно прерывали многие из своих занятий — например, уходили с собрания до его окончания или прекращали работу с документами, — чтобы принять подчиненного и побеседовать с ним. Один президент корпорации не только поставил свой стол так, чтобы ему был виден весь длинный коридор, но и постоянно оставлял открытой дверь в свой кабинет, как бы приглашая подчиненных зайти и прервать его.

Без сомнения, поступая таким образом, все эти менеджеры стремились активизировать входящий поток своевременной и полезной информации. Но, что еще важнее, их поведение, судя по всему, было обусловлено их собственной рабочей нагрузкой. Они осознавали, насколько велика альтернативная стоимость их рабочего времени, и всегда помнили о своих постоянных обязанностях: отвечать на письма, принимать посетителей и т. д. Создавалось впечатление, что, чем бы они ни занимались, они все время думали о том, что еще можно сделать за это время и что следует сделать.

Если менеджеру приходится планировать свою деятельность, то он, как правило, делает это в контексте повседневных действий, а не в ходе некоего абстрактного процесса в верхах организации, на который обычно официально отводится две недели. Планы исполнительных директоров, деятельность которых я исследовал, похоже, вообще существовали только в их головах — в виде гибких, но в большинстве случаев весьма конкретных намерений. Следовательно, вопреки утверждениям традиционной литературы, управленческая работа не способствует возвращению вдумчивых плановиков; менеджер — это человек, который реагирует на внешние толчки и стимулы в режиме реального времени, сам характер труда которого ограничивает его возможность откладывать какие-либо действия на более позднее время, т. е. заранее их планировать.

Миш второй. Эффективный менеджер не выполняет повседневных обязанностей. Считается, что менеджеры должны больше времени тратить на планирование деятельности и делегирование полномочий и обязанностей и меньше — на встречи с клиентами и участие в переговорах. В конце концов, это не входит

в их прямые обязанности. Если использовать всем понятную аналогию, то хороший менеджер, подобно хорошему дирижеру, должен заранее обеспечить в «оркестре» полную гармонию, а затем со стороны наблюдать плоды своего труда, время от времени вмешиваясь при возникновении непредвиденных ситуаций.

Однако и в данном случае столь привлекательная отстраненность — это лишь миф, совершенно не соответствующий истине.

Факт. Кроме управления непредвиденными ситуациями, труд менеджера подразумевает выполнение целого ряда постоянных рутинных обязанностей, включая, например, всевозможные организационные ритуалы и церемонии, проведение переговоров и обработку многочисленных данных, посредством которых осуществляется связь организации с внешней средой. Рассмотрим доказательства этого утверждения, выявленные в ходе исследований.

- Изучение работы президентов небольших компаний показало, что все они занимаются рутинными видами деятельности, поскольку их организации не могут позволить себе нанять соответствующих специалистов и зачастую имеют настолько ограниченный административный персонал, что при отсутствии на месте даже одного работника президенту приходится его заменять [5].
- Исследования труда руководителей сферы сбыта на местах и работы исполнительных директоров выявили, что для обеих этих категорий важным аспектом деятельности являются встречи с наиболее выгодными клиентами — при условии, конечно, что они хотят сохранить с ними хорошие отношения [6].
- Кто-то в шутку описал менеджера как человека, который должен встречаться с посетителями, чтобы остальные работники могли нормально выполнять свою работу. Как известно, в каждой шутке есть доля правды. В ходе своего исследования я обнаружил, что всевозможные церемониальные обязанности — встреча важных гостей, раздача памятных ценных подарков, участие в званных обедах и т. п. — действительно

являются неотъемлемой частью работы главных исполнительных директоров.

- Анализ информационного потока, проходящего через менеджеров, свидетельствует о том, что они играют важную роль как в обеспечении организации всевозможной информацией, поступающей извне (большая часть которой вследствие их статуса доступна только для них), так и в дальнейшей ее передаче подчиненным.

Миф третий. Менеджер высшего звена нуждается в обобщенной информации, которой наиболее эффективно его может снабдить формальная информационная система управления (ИСУ). В соответствии с классическим представлением о менеджере высшего звена как о человеке, находящемся на самой вершине строго регламентированной иерархической системы, «книжный» руководитель должен получать всю важную информацию из гигантской и всеобъемлющей ИСУ. Однако внимательное наблюдение за тем, как на практике обрабатывает данные управленческий персонал, дает нам совершенно иную картину. Менеджеры имеют в своем распоряжении пять информационных источников: документация, телефонные звонки, запланированные и незапланированные собрания, а также контрольные обходы.

Факт. Менеджеры предпочитают устные источники информации, прежде всего телефонные звонки и собрания. Это подтверждают буквально все исследования управленческого труда. Приведем следующие свидетельства.

- Два исследования британских компаний показали, что менеджеры тратят в среднем 66–80% своего времени на устное общение [7]. В моем исследовании деятельности пяти американских исполнительных директоров этот показатель составил 78%.
- Пять моих исполнительных директоров относились к обработке корреспонденции как к обременительной обязанности и всеми силами старались покончить с ней как можно быстрее.

Один из них, например, пришел как-то утром в субботу и за три часа ответил на 142 письма, только чтобы «побыстрее избавиться от всего этого мусора». Этот же менеджер, взглянув на одно из посланий, которых он за неделю получил множество, — это был стандартный отчет об издержках, — тут же отложил его со словами: «Я такого вообще никогда не читаю».

- Все пять директоров сразу отреагировали только на два из 40 стандартных отчетов, которые им прислали в течение пяти недель моего исследования, и с вниманием отнеслись лишь к четырем периодическим изданиям из 104 полученных. Остальную периодику они просматривали бегло, буквально за секунды — это был почти ритуал. При этом каждый из них за 25 дней, в течение которых я наблюдал за ним, написал сам — а не ответил на полученные послания — всего 25 писем.

Анализ почты, получаемой исполнительными директорами, выявил весьма интересную картину: только 13% корреспонденции содержали конкретную информацию и предназначались для немедленного использования. Таким образом, в нашу головоломку добавляется новый элемент. Очень незначительная часть получаемой директорами почты содержит «живую» текущую информацию — о действиях конкурентов, о настроениях в сфере законодательной власти, о рейтинге последнего телевизионного шоу и т. д. Но именно эта информация, поступая к менеджеру, заставляет его прерывать собрания и изменять свой рабочий график.

Рассмотрим другие весьма интересные выводы. После всех проведенных в этой области исследований создается впечатление, что с наибольшим вниманием менеджеры относятся к так называемой мягкой информации: сплетням, слухам, толкам, теориям и догадкам. Почему? Причина заключается в оперативности таких сведений: то, что является слухом сегодня, завтра вполне может стать свершившимся фактом. Менеджер, который не обращает внимания на телефонный звонок, в ходе которого ему сообщат, что его крупнейший клиент был замечен играющим в гольф

с его основным конкурентом, в ближайшем квартальном отчете вполне может прочитать о серьезном снижении объема продаж его компании. Но будет уже слишком поздно.

Подумайте над словами Ричарда Ньюстадта, в свое время исследовавшего подходы к сбору информации трех президентов США.

Определить свою роль и направление действий президенту помогает все не информация общего характера — не отчеты, не обзоры, не вся эта вежливая, вкрадчивая *успокоительная смесь*... Прежде всего ему в этом помогают осколки и обрывки вполне *реальных, осязаемых деталей*, которые, будучи собраны воедино в его голове, позволяют как бы изнутри увидеть суть стоящей перед ним проблемы. Чтобы помочь себе в этом деле, ему надо постоянно и из всех возможных источников собирать факты, мнения, толки, слухи, домыслы и т. п., имеющие хоть малейшее отношение к его интересам и взаимосвязям в качестве президента. Он должен стать директором собственного разведывательного управления [8].

Тот факт, что менеджеры предпочитают устные источники информации, важен с двух точек зрения.

Во-первых, устная информация хранится в головах людей. Только после того, как они воплотят ее в письменной форме, ее можно поместить в архив организации — либо в железный ящик картотеки, либо на магнитную ленту, — а менеджеры, конечно, записывают далеко не все, что слышат. Следовательно, поистине стратегический банк данных организации хранится не в компьютерах, а в умах ее менеджеров.

Во-вторых, тот факт, что менеджеры активно используют устные источники информации, позволяет объяснить, почему они, как правило, неохотно передают свои полномочия другим сотрудникам. Если учесть, что наиболее важные данные поступают к ним в устной форме и хранятся в голове, то это их нежелание становится вполне понятным. В данном случае они не могут просто передать всю документацию другому человеку; им надо потратить время на то, чтобы «закачать» сведения в чужую

память — т. е. рассказать другому сотруднику все, что они знают о данном вопросе. Но это зачастую занимает столько времени, что менеджеры предпочитают выполнить задачу сами. Следовательно, руководитель постоянно стоит перед сложной «дилеммой делегирования полномочий»; ему приходится выбирать — делать слишком много работы самому или передать те или иные задачи подчиненным, — на что может уйти очень много времени.

Миф четвертый. Менеджмент является наукой либо профессиональной областью деятельности, или по крайней мере он быстро в нее превращается.

Какие бы определения *науки* и *профессии* вы ни предпочитали, данное утверждение практически во всех случаях ложно. Даже кратковременное наблюдение за работой любого менеджера очень быстро избавит вас от заблуждения, что он занимается наукой. Научная деятельность подразумевает использование систематических, определенных аналитическим способом процедур и программ. А если никому точно не известно, какие процедуры применяют менеджеры, как можно дать им какие-либо рекомендации и предписания, исходя из научного анализа? И как мы можем назвать менеджмент профессией, если не в состоянии даже точно определить, что именно нужно знать руководителю и чему ему следует научиться?

Факт. Программы, используемые менеджерами, — составление календарных графиков, обработка информации, принятие решений и т. п. — были и остаются надежно запертыми в их головах. Следовательно, для описания этих программ мы используем такие понятия, как «суждение» и «интуиция», редко задумываясь над тем, что это не что иное, как признание нашего невежества в данной области.

Во время исследования деятельности пяти исполнительных директоров я был буквально потрясен тем, насколько мало они — люди, в высшей степени компетентные по любым возможным критериям, — отличаются от своих коллег, работавших сто лет назад. Конечно, сегодня им нужна совершенно другая информация, но искали они ее тем же способом — путем устного общения.

Их решения касаются новейших технологий, но используемые процедуры столь похожи на те, которые были в арсенале управленца XIX в. На рабочие процедуры не смогли повлиять даже компьютеры, существенно изменившие характер узкоспециализированного труда в организации. По сути, менеджер оказался в своеобразном замкнутом круге, в котором рабочие задачи постоянно усложняются, а наука управления не дает никаких вспомогательных средств для их решения.

Учитывая все эти факты, можно с уверенностью сказать, что управленческий труд очень сложен. Менеджер несет огромную ответственность и имеет невероятную рабочую нагрузку, но при этом не может без лишних усилий передать хотя бы часть своих полномочий другому сотруднику. В результате он вынужден явно перерабатывать и зачастую выполнять некоторые свои задачи довольно поверхностно. Далее, для работы управленческого персонала характерны сжатость, фрагментность и активное устное общение, которые в совокупности препятствуют любым попыткам облегчить ее с помощью научных методов. В итоге теоретики менеджмента сосредоточили свои усилия на специализированных функциях организации — на области, в которой им намного проще анализировать процедуры и количественно оценивать относящуюся к делу информацию. Вот почему первое, что нужно сделать, если мы хотим помочь менеджерам в их нелегком труде, это разобраться, в чем, собственно, он заключается.

НАЗАД К БАЗОВОМУ ОПИСАНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

А теперь давайте попытаемся сложить воедино фрагменты нашей головоломки. Менеджера можно назвать человеком, который несет ответственность за организацию в целом либо за одно из ее подразделений. Помимо главных исполнительных директоров данное определение применимо к вице-президентам, епископам, бригадирам, тренерам хоккейных команд, премьер-министрам и т. д.



Рис. 1.1. Роли менеджера

Но могут ли все эти люди иметь хоть что-нибудь общее? Несомненно. Для начала, все они облечены формальной властью над тем или иным подразделением. Эта власть определяет статус, который обуславливает определенные межличностные взаимосвязи, что обеспечивает доступ менеджера к информации. А информация, в свою очередь, позволяет ему принимать решения и определять стратегию своего подразделения.

Работу менеджера можно описать с точки зрения разных ролей, или упорядоченных наборов поведенческих шаблонов, ассоциируемых с управленческой позицией. Согласно моему описанию, существует десять таких ролей (рис. 1.1).

Роли, связанные с управлением людьми

Три из десяти ролей менеджера непосредственно вытекают из его формальных полномочий и охватывают фундаментальные межличностные взаимоотношения.

1. Первая роль — роль *номинального главы*. В силу своего положения — руководителя организационного подразделения — каждый менеджер обязан выполнять определенные обязанности церемониального характера. Президент корпорации встречает и приветствует высоких гостей, бригадир идет