

Содержание

Предисловие.....	7
Добро пожаловать.....	9
1 Мифы об управлении.....	11
<i>Что такое менеджмент и чем он не является</i>	
2 Менеджмент нон-стоп.....	25
<i>Бешеный темп, постоянные помехи и хаос</i>	
3 Суть управленческой работы.....	45
<i>Управление информацией, сотрудниками, деятельностью</i>	
4 Многообразие менеджмента.....	83
<i>Искусство, ремесло и наука</i>	
5 Дилеммы менеджмента.....	121
<i>Неизбежные парадоксы управления</i>	
6 Что делает менеджмент результативным.....	155
<i>Пытаемся понять глубинную суть управления</i>	
Посвящение.....	195
Библиография.....	197
Об авторе.....	205

Предисловие

Гуру менеджмента не очень любят говорить о здравом смысле, хотя бы потому, что у каждого руководителя он свой и обучить здравому смыслу в учебной аудитории вряд ли возможно. А вот концепции менеджмента — они универсальны, их можно внедрить, работе с ними — обучить, для этого есть курсы, книги, высшее образование. Концепций расплодилось видимо-невидимо: кайдзен, бережливое производство, бирюзовая организация, шесть сигм, 7S McKinsey, SWOT-анализ, МВО, сбалансированная система показателей, реинжиниринг, KPI, OKR, методология Адизеса, теория вариабельности Шухарта–Деминга и другие. Каждая концепция полезна, каждая рождалась как способ решения какой-то новой проблемы. И все их, безусловно, стоит изучить.

Но многие консультанты искренне считают (и успешно убеждают в этом топ-менеджмент), что предлагаемые ими концепции работают во всех случаях, а свойства любой модели упрощения никому не повредят. Бедные руководители подсаживаются на очередную волшебную таблетку, чтобы через год-другой убедиться, что она не работает или работает совсем не так, как предполагалось. Какие-то проблемы удастся решить, но часто решение плодит новые проблемы, иногда еще хуже прежних. И что же делать?

Надо вспомнить простую истину из системного анализа, которая гласит, что сложную систему нельзя описать одной моделью.

Все модели и концепции полезны, все дают новое понимание объекта управления, но все это части картинки, это деревья, иногда даже рощи, но никогда не лес.

Генри Минцберг, безусловно, гуру менеджмента, но гуру не-обычный, особенно в этой книге, где он предстает в роли гуру здравого смысла. Он показывает, что на деле работа руководителя очень далека от стройности и четкости учебников MBA, а разделение на лидеров-стратегов-визионеров и «менеджеров, делающих правильные вещи» — очень условное.

Да, здравый смысл у каждого свой, и учебная аудитория для его освоения называется «жизнь». Но ведь и ситуации у каждого руководителя свои, часто — абсолютно уникальные. И только здравый смысл, личное суждение, иногда даже личный эмоциональный отклик способны подсказать правильное решение, которое может предполагать как начало применения той или иной концепции или ее части, так отказ от нее.

Надеюсь, что после прочтения этой, безусловно, отрезвляющей, но одновременно и вдохновляющей книги вы, руководители-практики, только с большим рвением и интересом будете дальше погружаться в сложнейшую, но очень благородную деятельность по управлению большими и сложными человеческими системами.

Сергей Турко,
кандидат экономических наук,
главный редактор издательства «Альпина Паблишер»

Добро пожаловать

Эта книга написана для практикующих менеджеров. Она будет особенно полезна новичкам в управлении, сбившим с толку этим загадочным новым миром менеджмента. «Реальный менеджмент: Здравый смысл вместо управленческих мифов» — значительно сокращенная и переработанная версия моей книги «Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента»¹ (Managing), где рассказывается о самой сути менеджмента, важной занятому читателю.

Ключевые мысли этой книги выделены жирным шрифтом. Если вы — менеджер на грани выгорания, чей портрет я даю во второй главе, ориентируйтесь на них, а если хотите стать вдумчивым управленцем, как рекомендовано в пятой главе, вникайте глубже. Вот краткий обзор шести глав.

- Глава 1 задает тон, ставя под сомнение ряд расхожих **мифов** об управлении — например, что лидерство важнее менеджмента. Она короткая, но необходимая для понимания всего текста книги.
- Глава 2 описывает **неумолимое давление** на менеджеров: бешеный темп, постоянные помехи, хаос, требующий

¹ Минцберг Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента. — М.: Питер, 2011.

упорядочивания, и многое другое. Остановитесь и оглянитесь — вас могут ждать сюрпризы.

- Глава 3 раскрывает суть управленческой работы: **что делают менеджеры и зачем**. Управление предстает как процесс, протекающий в трех плоскостях: работа с информацией, работа с людьми и выполнение действий. Выделенные жирным предложения здесь особенно показательны.
- Глава 4 исследует неявное **многообразие** управления: в разных культурах; на разных ступенях иерархии; как искусство, ремесло и науку. Жирно выделенные фразы приведут вас к неожиданным выводам.
- Глава 5 проникает в самую суть того, что делает управление сложным: **дилеммы**, вынуждающие каждого менеджера ходить по канату, балансируя между противоречивыми требованиями. Например: как обрести целостность в работе, которая по природе своей фрагментирована, раздроблена? Как сохранять уверенность, не впадая в самонадеянность? Это, пожалуй, важнейшая глава книги: прочтите ее, чтобы принять неразрешимые аспекты работы, а не пытаться их разрешить.
- Глава 6 рассматривает вопрос о том, что делает менеджеров **результативными**. Не ждите банальных призывов. Вместо этого поймите, что менеджеров нужно ценить не только за сильные стороны, но и за слабости (а кто знает о них лучше, чем их подчиненные?), что лучшие управленцы часто трезвы умом и душевно здоровы. Хватит героического лидерства — пришла пора вовлечения!

1 Мифы об управлении

Что такое менеджмент и чем он не является

Полвека назад, в 1954 г., Питер Друкер вывел менеджмент на передний план общественного внимания. С тех пор лидерство вытеснило эту тему на обочину. Нас захлестывают невероятные рассказы о триумфах и еще более эпических провалах великих лидеров, но мы так и не разобрались с тем, что на самом деле значит быть менеджером.

Эта книга — об управлении, но о реальном управлении. Мы рассмотрим особенности, содержание и разновидности управленческой работы, а также дилеммы, с которыми сталкиваются менеджеры, и то, как управленцы добиваются результата. Хороший менеджмент нужен всем — то есть не только собственным руководителям, но всем нам. Необходимо лучше его понимать, чтобы управлять все лучше и лучше. Вот некоторые вопросы, которые поднимаются в книге:

- Не слишком ли менеджеры заняты самим управлением?
- Действительно ли лидерство и менеджмент — разные вещи?
- Интернет больше мешает менеджерам или помогает?

- Как менеджерам налаживать связи, если сама природа их работы отрывает их от того, чем они управляют?
- Куда подевалась способность выносить суждения?

Много лет я задавал управленцам вопрос: «Что произошло в тот день, когда вы стали руководителем? Давали ли вам хоть какие-то наставления?» Ответ почти всегда был одинаковым: недоуменные взгляды, затем пожимание плечами. Предполагается, что вы разберетесь сами — как с сексом, наверное. И с такими же конфузными поначалу результатами. Вчера вы играли на флейте или оперировали пациентов, а сегодня обнаруживаете себя руководителем своих коллег. Все изменилось, но вы брошены на произвол судьбы — растеряны и перегружены. Эта книга призвана помочь — но не готовыми рецептами (их попросту нет). Она может подарить вам более глубокое понимание сути вещей.

ОТРЕЗВЛЯЮЩАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

В конце 1960-х в рамках работы над докторской диссертацией я наблюдал за пятью менеджерами — по неделе за каждым. Результатом стала моя первая книга «Природа управленческой работы» (The Nature of Managerial Work, 1973). В 1990-х я вернулся к этой теме и провел по одному дню с каждым из 29 менеджеров из самых разных организаций — коммерческих, государственных, медицинских, некоммерческих — на высших, средних и операционных уровнях управления, где работало от 18 до 800 тысяч сотрудников (см. таблицу 1). Полученные выводы оказались и поучительными, и отрезвляющими. Вот немного той самой отрезвляющей реальности.

Считается, что топ-менеджеры смотрят вдаль, охватывают взглядом общую картину, а менеджеры «пониже» занимаются более мелкими, текущими задачами. Так почему же Горд Ирвин, управляющий туристической зоной Национального парка Банф в Канаде, так переживал об экологических последствиях расширения парковки у горнолыжного спуска, в то время как в Оттаве Норман Инкстер, комиссар всей Королевской канадской конной полиции, просматривал вчерашние новостные сюжеты, чтобы его министр не попал впросак на парламентских слушаниях?

И что делал Жак Бенц, генеральный директор парижской хайтек-компании GSI, на совещании по проекту для клиента? Он же топ-менеджер! Разве не должен он был сидеть в кабинете и разрабатывать великие стратегии? Пол Гилдинг, исполнительный директор Greenpeace International², как раз пытался этим заниматься, но у него слабо получалось. Так кто же из них поступал правильно?

Среди опрошенных мною менеджеров был Алан Уилан из сектора глобальных вычислений и электроники компании ВТ в Великобритании. Казалось бы, менеджер по продажам должен встречаться с клиентами или хотя бы помогать своей команде продавать. Но в тот день Алан действительно продавал — только не продукт клиенту, а идею собственному руководителю, который никак не хотел утверждать его крупнейший контракт. Если использовать классическую терминологию менеджмента, чем же занимался Алан: планировал, организовывал, командовал, координировал или контролировал?

² Здесь и далее: деятельность Greenpeace International признана нежелательной на территории Российской Федерации.

Таблица 1. Анализ деятельности 29 руководителей

УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ	БИЗНЕС	ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СЕКТОР
Высший уровень управления	Джон Клегхорн, генеральный директор Royal Bank of Canada	Джон Тейт, заместитель министра юстиции Канады (Оттава)
	Жак Бенц, генеральный директор GSI (Париж)	Норм Инкстер, комиссар Королевской канадской конной полиции (RCMP, Оттава)
	Кэрол Хаслам, управляющий директор Hawkshead Ltd. (кинокомпания, Лондон)	
	Макс Минцберг, вице-президент The Telephone Booth (розничная сеть, Монреаль)	
Средний уровень управления	Брайан Адамс, директор Global Express, Canadair (Bombardier, Монреаль)	Глен Ривард, главный юрисконсульт министерства юстиции Канады (Оттава)
	Алан Уилан, менеджер по продажам ВТ, сектор глобальных вычислений и электроники (Лондон)	Даг Уорд, программный директор CBC Radio (Оттава)
		Аллен Берчилл, командующий дивизиона «Н», RCMP (Галифакс)
		Сандра Дэвис, региональный генеральный директор Канадских парков (Калгари)
Низовой уровень управления		Чарли Зинкан, управляющий Национальным парком Банф (Альберта)
		Гордон Ирвин, управляющий туристической зоной Национального парка Банф (Альберта)
		Ральф Хамбл, командир отделения Нью-Майнас RCMP (Новая Шотландия)

ЗДРАВООХРАНЕНИЕ	НЕКОММЕРЧЕСКИЕ И ОБЩЕСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ
Сэр Дункан Никол, генеральный директор Национальной службы здравоохранения Англии (Лондон)	Пол Гилдинг, исполнительный директор Greenpeace International (Амстердам)
«Марк», исполнительный директор больницы (Квебек)	Доктор Рони Брауман, президент «Врачи без границ» (Париж)
	Катрин Жуан-Дитерль, главный хранитель Музея моды и костюма (Париж)
	Брамуэлл Тови, дирижер Виннипегского симфонического оркестра
Питер Коу, окружной генеральный менеджер Национальной службы здравоохранения Англии (Северный Хартфордшир)	Пол Хонен, директор по охране лесов, торговле токсичными товарами, экономическим и политическим вопросам Greenpeace International (Амстердам)
Энн Шин, директор сестринской службы Национальной службы здравоохранения Англии (больницы Рединга)	Аббас Гуллет, глава делегации Международной федерации Красного Креста (Нгара, Танзания)
Доктор Майкл Тик, хирург-трансплантолог печени, Больница Святой Марии Национальной службы здравоохранения Англии (Лондон)	Стивен Омолло, менеджер лагерей Бенако и Луколе, Международная федерация Красного Креста (Нгара, Танзания)
Доктор Стюарт Уэбб, клинический директор (гериатрия), Больница Святого Чарльза Национальной службы здравоохранения Англии (Лондон)	
Фабьен Лавуа, старшая медсестра хирургического отделения, Еврейская больница общего профиля (Монреаль)	

Фабьен Лавуа, старшая медсестра хирургического отделения монреальской больницы, работала с 7:20 утра до 6:45 вечера в таком темпе, что даже у меня как наблюдателя силы кончились. В какой-то момент за несколько минут она успела: обсудить перевязку с хирургом, оформить карту пациента, переставить расписание на планшете, поговорить с сотрудником регистратуры, проверить пациента с температурой, позвонить насчет замены в смене, обсудить медикаменты и поболтать с родственником больного. И что, управление должно вестись в таком бешеном темпе?

А как же знаменитая метафора величественного менеджера-дирижера оркестра, что прекрасную музыку создает вся команда музыкантов? Брамсуэлл Тови из Виннипегского симфонического оркестра спустился с подиума поговорить о работе. «Самое сложное, – сказал он, – это репетиции», а вовсе не концерт. А это далеко не так величественно. А как насчет свободы действий? «Приходится подчиняться композитору», – заметил он. В итоге дирижер оркестра действительно им дирижирует, то есть руководит? «Мы никогда не обсуждаем взаимоотношения внутри коллектива» – и как это понимать?

Прежде чем двигаться дальше, стоит разобраться еще с тремя расхожими мифами, которые мешают увидеть управление таким, какое оно есть: будто оно как-то отделено от лидерства, будто это особая наука или хотя бы профессия и будто менеджеры, как и все мы, живут в эпоху каких-то великих перемен.

ХВАТИТ О ЛИДЕРСТВЕ – ПОГОВОРИМ О СОЧЕТАНИИ МЕНЕДЖМЕНТА И ЛИДЕРСТВА

Вошло в моду разделять лидеров и менеджеров. Одни делают *правильные* вещи и справляются с переменами; другие делают вещи *правильно* и справляются со сложностями (Bennis, 1989; Kotter, 1990; Zaleznik, 1977). Так скажите: кто в приведенных примерах был лидером, а кто менеджером? Алан Уилан в ВТ просто управлял, а Брамсуэлл Тови был лидером на подиуме и за его пределами? Жак Бенц из GSI делал правильные вещи или делал вещи правильно?

Хотели бы вы, чтобы вами управлял тот, кто не умеет вести за собой? Ну а почему тогда вы хотите, чтобы вас вел за собой тот, кто не умеет управлять? Откуда таким «лидерам» знать, что вообще происходит? Джим Марч из Стэнфордской школы бизнеса однажды сказал так: «Лидерство — это не только поэзия, но и сантехника» (Augier, 2004).

Я наблюдал за Джоном Клегхорном, генеральным директором Royal Bank of Canada. В компании он прославился тем, что по дороге в аэропорт звонил в офис сообщить о неработающем банкомате и тому подобном. У банка тысячи таких автоматов. Занимался ли Джон микроменеджментом? А может, подавал пример: держите глаза открытыми, замечайте проблемы.

На самом деле сегодня нам стоит больше опасаться не микроменеджмента, а макролидерства: когда люди на высоких постах пытаются рулить с помощью пульта дистанционного управления, оторванные от всего, кроме общей картины. Долгое время было модно твердить, что менеджеры нами слишком много управляют и слишком мало нас ведут как лидеры. По-моему,

нас теперь слишком много ведут и слишком мало нами управляют.

Вместо того чтобы отделять лидеров от менеджеров, нам стоит видеть в менеджерах лидеров, а в лидерстве — просто хороший менеджмент.

К тому же лидерство заиклено на личности, а эта книга рассматривает управление вместе с лидерством как естественную часть единого и неразрывного процесса.

МЕНЕДЖМЕНТ КАК ПРАКТИКА, А НЕ ПРОФЕССИЯ

После многолетней погони за святым Граалем пора признать: управление — это ни наука, ни профессия.

Уж точно не наука

Наука занимается накоплением и систематизацией знания путем исследований. Едва ли это цель менеджмента, который помогает добиваться результатов в организациях.

Менеджмент, конечно, *применяет* науку: управленцы должны использовать все доступные знания. Но эффективное управление больше зависит от искусства и особенно укоренено в ремесле. Искусство дает озарения и новые взгляды, основанные на интуиции. Питер Друкер еще в 1954 г. написал, что дни интуитивного менеджера сочтены. Шестьдесят лет спустя мы все еще считаем эти дни... А ремесло — это обучение на опыте, когда менеджер разбирается с вещами по ходу дела.

Как показано на рисунке 1, управление можно представить в виде треугольника, где сходятся искусство, ремесло и наука.



Рис. 1. Управление как искусство, ремесло, наука

Искусство привносит идеи и объединяет все воедино; ремесло выстраивает связи, опираясь на конкретный опыт; а наука обеспечивает порядок через систематизацию знаний.

Менеджеры возятся с неприглядной материей: неразрешимыми проблемами, запутанными взаимосвязями. Именно это делает их работу принципиально «мягкой», и потому для ее описания так часто нужны слова вроде «опыт», «интуиция», «здравый смысл» и «мудрость». **Смешайте изрядную долю ремесла с точно отмеренной щепоткой искусства и добавьте немного науки — получится работа, которая прежде всего является практикой, постигаемой через опыт и укорененной в контексте.** Нет единственно верного способа управлять — все зависит от ситуации.

И не профессия

Инженерное дело — тоже не наука, а дисциплина, практика (Lewin, 1979). Но инженерия активно использует науку, систематизированные и проверенные на практике знания. Поэтому ее можно назвать профессией, а значит, ей можно обучить даже если обучаемый пока далек от практики. В каком-то смысле мост всегда мост, сталь всегда сталь, даже если в каждом конкретном случае каждый материал и каждая конструкция работает чуть иначе. То же можно сказать о медицине. Но не об управлении. Мало что из управленческой практики надежно систематизировано, не говоря уже о гарантиях результативности. Вот почему Линда Хилл в своем исследовании начинающих менеджеров обнаружила, что им приходилось действовать как управленцам еще до того, как они поняли, в чем состоит эта роль (Hill, 2003).

С тех пор как Фредерик Тейлор нарек свой метод изучения труда единственно верным, мы гоняемся за святым Граалем менеджмента в науке и профессии. Сегодня эта погоня продолжается в виде поиска разных концепций, например «стратегического планирования», «акционерной стоимости» (оба термина — оксюмороны). И раз за разом простые ответы не работают.

В инженерном деле и медицине подготовленный специалист почти всегда превзойдет дилетанта. В менеджменте не так. Мало кто доверится инженеру или врачу-самоучке без формального образования. Зато мы спокойно доверяем менеджерам, которые ни дня не провели в учебной аудитории... и подозрительно относимся ко многим, кто два года просидел в MBA-программах: см. мою книгу «Требуются управленцы, а не выпускники MBA»³ (Managers Not MBAs).

³ Минцберг Г. Требуются управленцы, а не выпускники MBA: Жесткий взгляд на мягкую практику управления. — М.: Олимп-Бизнес, 2010.

Настоящий профессионал это прекрасно понимает, как и настоящий ученый. А вот менеджеры, убежденные, что они-то знают лучше всех, только вредят себе и делу.

Менеджер, согласно используемому здесь определению, отвечает за организацию или ее подразделение. Как гласит старая поговорка, менеджеры добиваются результатов в основном руками других людей. Менеджерам нужно много знать, особенно о своем конкретном контексте, и принимать решения на основе этих знаний. Но особенно в крупных организациях и там, где идет работа со знаниями, **менеджер должен помогать раскрывать лучшее в людях, чтобы они могли лучше понимать, лучше решать проблемы и лучше действовать.**

МЕНЕДЖМЕНТ НЕ МЕНЯЕТСЯ

Эта книга опирается как на исторические исследования, так и на современные знания. Мои собственные 29 дней наблюдений пришлось на 1990-е. В книгах так нынче не принято — от них ждут обязательной актуальности.

Попробуем подойти к вопросу наоборот: предположим, что нарочитая актуальность может мешать. Есть риск, что настоящее нас загипнотизирует настолько, что захочется немедленно что-то изменить. Небольшая временная дистанция между нами и событиями может только пойти на пользу.

Сходите на какую-нибудь лекцию о менеджменте. Скорее всего, она начнется с заявления: «Мы живем в эпоху великих перемен» — мантра многих управленцев. Услышав это, взгляните на свою одежду. Обратите внимание на пуговицы и спросите себя: если мы действительно живем в эпоху великих перемен, почему мы до сих пор застегиваем пуговицы? И почему вы приехали на эту лекцию на машине с четырехтактным двигателем

внутреннего сгорания? Разве не такой стоял на Ford Model T 1908 года выпуска?

Почему вы не заметили эти пуговицы, когда одевались утром, или эту древнюю технологию, когда ехали на работу? Зато, придя в офис, вы наверняка заметили изменения в программном обеспечении. **Дело в том, что мы замечаем только то, что меняется. А большинство вещей не меняется.** Информационные технологии меняются — это все замечают. С экономикой в последнее время то же самое. А как насчет управления?

«При всей модной трескотне о новых веяниях в лидерстве на деле применяется классический, немодный менеджмент, фундаментальные характеристики которого не особо изменились» (Hales, 2001). Со временем менеджеры сталкиваются с новыми проблемами, но сама суть процесса управления не меняется. Сомневаетесь? Посмотрите хороший старый фильм про управление бизнесом или военными действиями. Или вернитесь к примерам из 1990-х в начале главы — что-нибудь показалось устаревшим?

В книге я опираюсь на классические исследования менеджмента, некоторым из которых почти сто лет. Делаю я это по простой причине: хочу использовать лучшие из имеющихся у нас практик. И как вы увидите, среди лучших практик — как раз самые старые. Менеджмент не меняется.

Надеюсь, из первой главы стало ясно: я писал эту книгу не для подкрепления расхожих истин, не для пополнения коллекции скучных и надоевших управленческих мантр. Моя цель — открыть новые ракурсы, чтобы мы все могли исследовать, размышлять и удивляться феномену управления. Я не хочу, чтобы вы закрыли книгу с ощущением всезнания. Хочу, чтобы вы, как и я, закрыли ее с размышлениями и у вас остались вопросы. **Менеджеры хороши ровно настолько, насколько умеют**

самостоятельно и вдумчиво разбираться в ситуациях. Как вы увидите в главе 5, это работа, полная парадоксов, дилемм и загадок без решений. Любая управленческая формула гарантирует только одно: провал (включая и эту, разумеется).

Что ж, вперед — к радостям, тяготам и волнениям древней и современной практики управления.

2 Менеджмент нон-стоп

Бешеный темп, постоянные помехи и хаос

Взгляните на расхожие представления о менеджменте — дирижер за пультом, солидные руководители за письменными столами, как на карикатурах из *The New Yorker*, — и у вас сложится определенное впечатление: все четко, все под контролем. Но понаблюдайте за реальными менеджерами в реальной работе, и вы увидите совсем другую картину: бешеный ритм, постоянные помехи, реактивное, а не проактивное поведение.

В этой главе речь пойдет об этих и других особенностях управленческой работы: как работают менеджеры, с кем они взаимодействуют, в каком темпе и так далее. Основная часть данных взята из более ранних работ, но свежие исследования подтверждают их актуальность (Hales, 2001; Tengblad, 2006).

Впервые я описал эту динамику в своей книге 1973 г. Кажется бы, ничего шокирующего для тех, кто хотя бы день провел в кабинете руководителя — работая или наблюдая. И все же мои выводы нашли живой отклик у многих, особенно у самих менеджеров. Может быть, именно потому, что они бросили вызов излюбленным мифам об их работе. Представляя эти заключения

самым разным руководителям, я снова и снова слышал в ответ: «Надо же, как мне полегчало! А я-то думал — пока все остальные менеджеры планируют, организуют, координируют и контролируют (это классические функции менеджмента по Файолю), меня без конца дергают, я перескакиваю с проблемы на проблему и едва справляюсь с хаосом».

ДВА ТИПА ЗНАНИЯ

Почему эти руководители так реагируют на то, что и раньше прекрасно знали? Объясню: дело в том, что мы, люди, обладаем знанием двух типов. Что-то мы знаем осознанно, явно — можем это проговорить, потому что много раз слышали или читали. А что-то знаем интуитивно, ибо усвоили это на собственной шкуре.

Лучше всего мы работаем, когда оба типа знания дополняют друг друга. Но в менеджменте они зачастую противоречат друг другу, заставляя руководителей сопоставлять мифы о четком планировании и прекрасной организации и реальность, где все иначе. Так что, **если мы стремимся серьезно продвигаться в совершенствовании управленческой практики, нужно привести распространенные представления в соответствие со скрытой реальностью.** Именно это я и намерен сделать в этой главе, описав бешеный ритм управленческой работы; быстротечность, разнообразие и фрагментированность управленческих задач; нацеленность на действие; предпочтение неформального и устного общения; горизонтальный характер управления (взаимодействие с коллегами и партнерами). А еще то, что контроль в этой работе чаще подразумевается, чем осуществляется напрямую.

Миф: Руководитель — вдумчивый стратег, который все планирует.

Типичный образ: руководитель (особенно топ-менеджер) сидит за столом, обдумывает глобальные вопросы, принимает судьбоносные решения и — главное — методично планирует будущее. Фактических данных о реальной работе менеджеров накоплено предостаточно, и ни одно исследование не подтверждает эту идиллическую картину.

Реальность: Согласно исследованиям,

- а) менеджеры работают в бешеном ритме;
- б) их деятельность отличается быстротечностью, разнообразием и фрагментированностью выполняемых задач;
- в) они нацелены прежде всего на действие.

Ритм работы

Все исследования сходятся в одном: ритм управленческой работы — сумасшедший. Прорабы переключаются между задачами каждые 48 секунд (Guest, 1955–1956). Менеджеры среднего звена могут проработать хотя бы полчаса без помех примерно раз в два дня (Stewart, 1967). У топ-менеджеров половина всех дел занимает меньше девяти минут (Mintzberg, 1973). «Более 40 исследований управленческой работы начиная с 1950-х годов констатируют: руководители просто носятся как угорелые» (McCall, Lombardo и Morrison, 1988).

В своем первом исследовании я отметил сумасшедший темп работы наблюдаемых мною топ-менеджеров. С утра до вечера — нескончаемый поток посетителей и корреспонденции. Кофе-брейки

и обеды неизменно превращаются в рабочие встречи, а вездесущие сотрудники готовы украсть любую свободную минуту. Как выразился один из моих респондентов, управление — это **бесконечная чертова карусель проблем**.

Объем работы, которую нужно выполнить (или которую менеджеры считают нужным выполнить), огромен. И даже после окончания рабочего дня топ-менеджеры не могут отключиться — им не дает покоя и груз ответственности, и собственная склонность тревожиться о текущих проблемах.

Одна из причин — принципиально открытый характер этой работы. Менеджер отвечает за успех подразделения, но нет четкой финишной черты, где можно остановиться и сказать: «Все, дело сделано». Инженер завершает проект моста в конкретный день, юрист выигрывает или проигрывает дело в определенный момент. А менеджер должен двигаться дальше, никогда не зная наверняка, гарантирован ли успех или все может рухнуть в любой момент. Поэтому **управление — это работа, сопряженная с вечной тревогой: руководитель никогда не может забыть о делах, никогда не испытает удовольствия от мысли — пусть даже мимолетной, — что все выполнено**.

Разнообразие и прерывистость

Большинство профессий подразумевает специализацию и концентрацию. Инженеры и программисты месяцами проектируют механизмы или пишут код; продавцы всю жизнь могут торговать одной линейкой товаров. Менеджерам о такой сосредоточенности остается только мечтать.

Попытки найти закономерности в управленческой работе — в течение дня, недели, года — особых результатов не дали, разве

что год за годом надо планировать бюджет. Ли Якокка так описывал видимую часть работы генерального директора: «Бывали дни в Chrysler, когда я не встал бы с постели, знай я заранее, что меня ждет» (Иасосса, Taylor и Bellis, 1988). Удивительный вывод моего первого исследования: мало какие встречи и контакты топ-менеджеров проходили по регулярному расписанию. В среднем 13 из 14 были спонтанными.

Мы видим крайнюю фрагментированность этой работы, а вдобавок — постоянные прерывания. Звонят о пожаре на объекте, потом пробегаешься по паре писем, затем помощник заходит сообщить о претензиях от общества защиты прав потребителей, в соседнем кабинете провожают на пенсию сотрудника с вручением памятного знака, снова письма и вот уже пора на совещание по крупному тендеру. И так по кругу. Самое поразительное: **важные дела перемешаны с рутинной без всякой системы — поэтому менеджер должен уметь молниеносно переключаться между разными состояниями.**

Шведский экономист Суне Карлсон⁴ в 1951 г. провел одно из первых эмпирических исследований работы топ-менеджеров. Он недоумевал: почему они не избавятся от прерывистого характера работы, эффективнее используя секретарей и активнее делегируя задачи? Но он упустил главное: навязаны менеджерам эти краткость, разнообразие и фрагментированность или они сами их выбирают? Мой ответ: и то и другое, но второе — особенно.

⁴ Суне Карлсон (1909–1999) — шведский экономист, автор новаторского исследования «Поведение руководителя» (Executive Behaviour, 1951). Впервые применив эмпирический (дневниковый) метод для изучения работы топ-менеджеров, он разрушил классический миф об управлении как о спокойном стратеге. Карлсон доказал, что их реальная деятельность фрагментарна, состоит из бесчисленных коротких контактов и постоянных прерываний, а не из глубокого планирования.

Пять топ-менеджеров из моего первого исследования имели весьма способных секретарей, и ничто не указывало на их неумение делегировать. Но они сами часто предпочитали, чтобы их отвлекали, и добровольно лишали себя свободного времени.

К примеру, именно они — а не собеседники — завершали большинство встреч и телефонных разговоров. И сами же прерывали спокойную дискуссию за столом, чтобы позвонить или попросить кого-то зайти. Один генеральный директор расположил стол так, чтобы видеть длинный коридор насквозь. Дверь всегда нараспашку, подчиненные так и снуют туда-сюда.

Откуда эта любовь к прерываниям? **Менеджеры терпят прерывания отчасти затем, чтобы не перекрыть поступление свежей информации.** К тому же многие привыкают к разнообразию и быстро начинают скучать без него.

Но главное — менеджеры словно становятся заложниками своей загруженности: у них развивается обостренное чувство альтернативной стоимости времени — осознание того, от чего приходится отказываться, выбирая одно дело вместо другого. Они болезненно ощущают весь набор обязательств, связанных с должностью: письма, которые нельзя отложить; звонки, на которые нужно ответить; встречи, требующие участия. Управление, писал Леонард Сейлс, профессор Колумбийского университета, изучавший американских менеджеров среднего звена, похоже на «ведение хозяйства... где краны вечно капают, а пыль появляется сразу после уборки» (Sayles, 1979).

Иными словами, **чем бы менеджеры ни занимались, их терзает мысль о том, что они могли бы делать и что должны делать.** Как выразился глава британской футбольной ассоциации после беспорядков болельщиков на континенте, «на этой работе приходится волноваться круглосуточно». Вот менеджеры и взваливают на себя горы работы, действуют порывисто, боятся потерять время зря. Так что **поверхностность —**

это профессиональная деформация управленческой работы.

Чтобы преуспеть, менеджеры должны виртуозно овладеть искусством поверхностности.

Говорят, эксперт — это тот, кто знает все больше и больше о все меньшем и меньшем, пока не станет знать все ни о чем. У менеджера проблема обратная: он знает все меньше и меньше о все большем и большем, пока не перестает знать хоть что-то обо всем. К этому «синдрому поверхностности» и связанным с ним дилеммам мы еще вернемся в главе 5.

Действие превыше всего

Менеджеры обожают действия: все, что движется, меняется, развивается, что можно потрогать руками, что происходит прямо сейчас и выбивается из рутины. Не ждите, что они будут часами дискутировать об абстрактных материях, — им подавай конкретику. И не ищите в их работе масштабного планирования или созерцательных обходов владений — вместо этого увидите, как они с головой погружаются в детали проблемы. Даже когда речь о банальном планировании встреч. «Никогда не просите занятого руководителя пообещать что-то сделать на следующей неделе или даже в следующую пятницу. Такие туманные просьбы не попадают в календарь. Нет, надо указать точное время — пятница, 16:15, — тогда запишут и сделают» (Carlson, 1951). Менеджеры жаждут свежей информации и ставят ее превыше всего: прерывают совещания, переписывают повестки, объявляют авралы. Да, горячие новости могут оказаться менее надежными, чем проверенные и проанализированные данные, но менеджеры готовы рискнуть ради актуальности.

Если менеджеры так помешаны на действиях, то как же они планируют? Леонард Сейлс дал любопытный ответ:

Мы... предпочитаем не разделять планирование и принятие решений как отдельные виды деятельности менеджера. Они неразрывно вплетены в ткань повседневных взаимодействий. Госсекретарь Джон Фостер Даллес заявил своему предшественнику Дину Ачесону, что «не собирается работать как ранее, а освободит себя от того, что он называл кадровыми и административными проблемами, чтобы больше времени думать»... Ачесон заключил: «Эта одержимость образом руководителя как эмерсоновского “Человека мыслящего”, окруженного кабинетом роденовских изваяний, казалась мне противостественной. Конечно, думать не так трудно и не так труднодостижимо, как все это» (1964).

Так что настоящее планирование происходит в головах менеджеров и проявляется в их повседневных действиях, а не в абстрактных процессах на выездных сессиях где-нибудь в горах или заполнении бесконечных форм. Подытожим: **прессинг управленческой работы не способствует появлению вдумчивых стратегов, что бы ни писали в учебниках. Эта работа растит гибких переработчиков информации, предпочитающих живые ситуации здесь и сейчас.**

Миф: Менеджер полагается на формальную информацию.

По классическим представлениям, менеджер восседает на вершине иерархической пирамиды и получает важную информацию из некой формализованной управленческой информационной

системы. Но это никогда не было и не будет правдой — ни до компьютеров, ни после их появления, ни даже в эпоху интернета.

Реальность: Менеджеры обожают неформальное общение — телефонные звонки, встречи и электронную почту.

Вот два поразительных открытия из ранних исследований. Первое — из работы Карлсона о шведских гендиректорах:

Единственное, на что жаловались некоторые топы [по поводу внутренних отчетов], — их число и объем растут как на дрожжах, прочитывать все стало физически невозможно... Эти отчеты... превратились в бумажный балласт на столе или в портфеле руководителя, источник душевных мук (Carlson, 1951).

И это исследование проводилось, когда только изобретали первый компьютер. Представьте, сколько отчетов сегодня! Второе наблюдение — из исследования самих ИТ-менеджеров:

Эти менеджеры редко пользовались компьютерными информационными системами. ...Как сапожник без сапог — айтишники оказались последними, кто получает пользу от технологий, которые сами же и внедряют (Ives и Olson, 1981).

Мягкая коммуникация

Мое и другие исследования показали: управление — это на 60–90% устное общение. Один генеральный директор взглянул

на первое письмо за неделю — стандартный отчет о затратах — и отложил со словами: «Я на это даже не смотрю». Другой признался: «Терпеть не могу писать служебки, как вы, наверное, заметили. Предпочитаю личное общение».

В отличие от других работников, **менеджер не отрывается от телефона, совещания или почты, чтобы «вернуться к работе».** Эти контакты и есть работа. Продуктивность менеджера измеряется главным образом информацией, которую он передает устно или письменно. Как выразилась Джин Лидтка из бизнес-школы Дарден, «разговор — это технология лидерства».

Мои исследования подтверждают: менеджеры обожают «мягкую» информацию. **Сплетни, слухи и домыслы составляют изрядную долю их информационного рациона.** Причина проста — оперативность: сегодняшняя сплетня завтра станет фактом. Менеджер, пропустивший сообщение о том, что главный клиент фирмы играл в гольф с основным конкурентом, может узнать об этом через отчет о резком падении продаж в следующем году. Но будет поздно. Как сказал один руководитель, «я попал бы в беду, если бы в финансовых отчетах была информация, которой я еще не знаю» (Brunsson, 2007).

Вот что писал Ричард Нойштадт, изучавший информационные привычки президентов Рузвельта, Трумэна и Эйзенхауэра:

Президенту удержаться на плаву помогают не информационные сводки и не аналитические обзоры. Скорее... это обрывки конкретных деталей, которые, сложившись в голове, высвечивают подноготную проблем. Чтобы разобраться, он должен хватать любой клочок факта, мнения, сплетни, касающийся его президентских интересов и связей. Он сам должен стать начальником собственной разведки (Neustadt, 1960).

Формальная информация — прямая, четкая, однозначная. Но неформальная может быть куда богаче нюансами, пусть она и не так надежна. В телефонных разговорах есть интонации и возможность диалога. На встречах добавляются мимика, жесты, язык тела. Никогда не недооценивайте их мощь. Электронная почта этого не дает, хотя она быстрее бумажной переписки и потому чуть более интерактивна.

Личный доступ к боссу

В нашей магистерской программе для практикующих менеджеров (www.imprm.org) участники работают в парах и проводят почти неделю, обмениваясь управленческим опытом на рабочих местах друг друга. Раз за разом менеджеры, попавшие в страну, где говорили на другом языке, рассказывали, как много узнали: им пришлось сосредоточиться на невербальных аспектах общения.

Это поднимает важную проблему: те, кто работает рядом с начальником, благодаря личному контакту общаются эффективнее и оказываются лучше информированными, чем коллеги, занятые удаленно, — не говоря уже о том, что им проще заслужить расположение. **Можно сколько угодно рассуждать о глобальном мире, но большинство организаций — даже самые что ни на есть международные корпорации — в своих головных офисах все равно сохраняют дух локальности.** Несмотря на глобальный размах бизнеса, в штаб-квартирах доминируют местная культура, местные связи, местный контекст.

Конечно, менеджеры всегда могут сесть в самолет и лично выяснить, что происходит. Но это займет время, особенно по сравнению с парой кликов по клавиатуре. Так что есть соблазн сидеть дома и общаться через интернет.

Настоящие хранилища данных

Стоит отметить еще две проблемы. Во-первых, информация, которую предпочитают менеджеры, обычно хранится в головах. Только записанное можно загрузить в компьютер. Но на это тоже нужно время, а менеджеры, как мы знаем, люди занятые. Даже в электронной переписке короткий ответ ценится выше развернутого. В результате стратегические хранилища данных организаций по-прежнему находятся скорее в головах у менеджеров, чем в файлах на серверах.

Отсюда вторая проблема: такая информация по природе своей мешает делегировать. Менеджер не может просто передать папку с делом — нужно время на «дамп памяти», чтобы выгрузить коллеге все, что знаешь по теме. Но это может занять столько времени, что проще сделать самому. Так менеджеры попадают в ловушку собственной информационной системы — дилемму делегирования: либо тащить все на себе, либо спихивать другим без толкового инструктажа. К этому мы еще вернемся в главе 5.

Миф: Управление в основном происходит иерархически: вышестоящие управляют нижестоящими.

Конечно, никто всерьез в это не верит: все знают, что куча управленческой работы происходит вне иерархии и поперек нее. Но само использование жутких ярлыков «начальник» и «подчиненный» о чем-то говорит. Как и наша одержимость лидерством, и популярное слово «топ-менеджмент». А еще стоит вспомнить трепетное отношение к организационным структурам.