

*Посвящаю эту книгу Далси,
с которой мы вместе —
наконец-то!*



Классика
менеджмента

UNDERSTANDING ORGANIZATIONS...

FINALLY!

HENRY MINTZBERG



Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Генри Минцберг

Как на самом деле устроены организации

7 типов организационных структур.
Механизмы и принципы координации

Перевод с английского

УДК 658.1
ББК 65.290-21
М62

В книге упоминаются социальные сети Instagram и/или Facebook — продукты компании Meta Platforms Inc., деятельность которой по реализации соответствующих продуктов на территории Российской Федерации запрещена как экстремистская.

Переводчик ИВАН БОГДАНОВ
Научный редактор СЕРГЕЙ ТУРКО

Минцберг Г.

М62 Как на самом деле устроены организации: 7 типов организационных структур. Механизмы и принципы координации / Генри Минцберг ; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2026. — 248 с. — (Классика менеджмента).

ISBN 978-5-0063-1596-9

Генри Минцберг — один из самых влиятельных теоретиков менеджмента — объясняет, как на самом деле устроены любые организации: от бизнеса и государственных структур до университетов и НКО. Опираясь на десятилетия исследований и практики, он показывает, что универсальных моделей организационных структур не существует: организации используют самые разные способы координации работ.

В книге выделены семь базовых организационных форм и ключевые силы, которые определяют их устройство. Минцберг сочетает строгий анализ с живыми примерами, помогая увидеть за организационными схемами реальную динамику — людей, процессы и культуру.

Эта книга — практическое руководство по пониманию организаций для руководителей, консультантов и всех, кто хочет разобраться в том, как устроен современный мир.

УДК 658.1
ББК 65.290-21

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в интернете и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru.

ISBN 978-5-0063-1263-0 (серия)
ISBN 978-5-0063-1596-9 (рус.)
ISBN 978-1-5230-0005-0 (англ.)

© 2023 by Henry Mintzberg
First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc.,
Oakland, CA, USA. All Rights Reserved.
© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «Альпина Паблишер», 2026

Содержание

Предисловие к русскому изданию.....	9
Введение.....	13
Глава 1	
Организации окружают нас повсюду.....	15

Часть I ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 2	
Игроки и их роли.....	25
Глава 3	
Искусство, ремесло и наука организации	37

Часть II ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ДИЗАЙНА

Глава 4	
Механизмы координации.....	53
Глава 5	
Основные элементы организации	60
Глава 6	
Соответствие организационного дизайна ситуации	74

Часть III

ЧЕТЫРЕ ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 7	
Лидерская организация.....	81
Глава 8	
Программируемая машина.....	88
Глава 9	
Профессиональное собрание.....	100
Глава 10	
Проектный новатор.....	112
Глава 11	
Обо всех четырех формах сразу.....	120

Часть IV

СЕМЬ ОСНОВНЫХ СИЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 12	
Действующие силы каждой из форм.....	137
Глава 13	
Три универсальные силы.....	140

Часть V

ЕЩЕ ТРИ ФОРМЫ

Глава 14	
Дивизиональная форма.....	157
Глава 15	
Корабль-сообщество.....	172
Глава 16	
Политическая организация.....	179

Часть VI

БАЛАНС СИЛ В РАЗНЫХ ФОРМАХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Глава 17	
В защиту заякоренной конфигурации.....	187
Глава 18	
Да здравствуют гибриды!.....	192
Глава 19	
Пройдемся по жизненному циклу организаций разных форм.....	196

Часть VII

ЗА ПРЕДЕЛАМИ СЕМИ

Глава 20	
Организации, направленные вовне.....	217
Глава 21	
Открывая организационное проектирование.....	229
Примечания.....	235
Об авторе.....	247

Предисловие к русскому изданию

Практически все управленческие проблемы так или иначе связаны с организационной структурой, то есть с тем, как сгруппированы отделы в более крупные подразделения, как выстроены горизонтальные взаимодействия между ними в ходе создания продукта, как построена система показателей эффективности в компании, ведь эти показатели обычно относятся к деятельности конкретной структурной единицы — отдела, дивизиона или команды. Систему можно выстроить так, что между двумя прежде нормально взаимодействующими отделами возникнет конфликт интересов — например, если показатели эффективности одного начнут конфликтовать с показателями другого, отделы станут перетягивать друг у друга ресурсы и возникнет конфликт, который не решается никакими командными взаимодействиями, пока не будут нормализованы KPI.

В японском трактате о бусидо «Хагакурэ» есть мудрый совет: выиграть битву можно, если навязать противнику ритм, возмущающий его дух. В организационном мире ритм (то есть культура, способ управления, общения и пр.), например, творческих подразделений — дизайна, маркетинга, НИОКР — разительно отличается от ритма бухгалтерии или юридического отдела либо отдела продаж, и это надо учитывать при организации их взаимодействия. У руководителей тоже есть свой сложившийся ритм работы, и, когда в отдел с одним ритмом (например, плановым и размеренным) приходит руководитель с кардинально другим (например, сумбурным, маскирующимся под творческий), притереться им будет непросто.

Если подчинить маркетинг финансовой службе (а такое бывало), конфликт возникнет просто в силу несовместимости ритмов: размеренная и регламентированная работа финансистов будет совершенно непонятна творческому хаосу рекламщиков и пиарщиков, и наоборот. Разница в ритмах может быть и не такой явной, но, если люди ее чувствуют, это придется учитывать, тут важна субъективная оценка.

В одном театре свой ритм, в другом — другой, так как там просто разные художественные руководители. Такие структуры очень персонально ориентированные, и уход руководителя обычно ведет к полной перестройке режима работы всего театра. А заменить директора универсама — проще простого, подчиненные могут даже этого и не заметить. Разные виды организаций — разные способы координации работ, разные структуры, разный подход к централизации или децентрализации, стандартизации или степени свободы, разная степень влияния личности руководителя. Спутать театр с цементным заводом кажется невозможным, но в подходах к оптимизации их работы это не такая уж редкость, ведь ротация руководителей с производства в науку и из муниципалитетов в авиастроение — дело привычное, с соответствующими последствиями.

Стоит ли централизовать или децентрализовать ИТ-функции, курьерскую службу, службу закупок или HR? Очень легко посчитать выгоды от экономии на централизации, но очень сложно оценить потери от утраты индивидуального подхода: не всем клиентам подходит логика работы как в «Макдоналдсе». В то же время каждому отделу иметь своего дизайнера или юриста — роскошь, которая может компании стоить весьма дорого. Нужно искать баланс.

Слияния и поглощения — еще одна сфера, где понимание устройства организаций требует особой глубины, иначе не было бы такого количества попыток «прививок кактуса на березу», то есть объединения компаний с совершенно разными культурами в надежде, что какое-то волшебное решение непременно найдется.

Пока Генри Минцберг не написал «Структуру в кулаке», а потом ее существенно не обновил — и эту книгу вы держите в руках, усилия руководителей по изменению организационной структуры во многом напоминали желание излечить болезнь кровопусканием без понимания анатомии и физиологии. Но теперь у каждого руководителя есть инструментарий для создания пусть не идеальной (об этом надо забыть навсегда) организации, но хотя бы такой, которая умело и творчески купирует дисбаланс одного способа структуризации или координации работ другим.

Минцберг напоминает: «Волшебной формулы для группировки должностей и подразделений не существует — есть лишь набор вариантов, каждый из которых предполагает отказ от одних преимуществ в пользу других». А чтобы понимать все эти варианты и подходить

к структурированию организации творчески, а не слепо копируя чужие примеры, следуя моде, маскирующейся под долгосрочный тренд, — например, на бирюзовые организации или холократию, — нужно овладеть очень простым инструментарием, который профессор Минцберг и приводит в этой книге.

Вы узнаете, что существует шесть способов координации работ, то есть шесть вариантов обеспечить сначала разделение труда на элементы (ведь иначе нам не нужна была бы организация — мы бы все сделали сами), а потом собрать результаты труда разных специалистов в едином продукте, который мы предлагаем рынку: взаимное согласование, прямое управление, стандартизация рабочих процессов, стандартизация результата, стандартизация знаний и навыков, стандартизация норм. Именно эта шестерка способов поможет вам дать ответ на вопрос, двигаться к централизации или децентрализации, формализации или свободе в каждом конкретном отделе или бизнес-процессе.

Разобравшись в способах координации, вы навсегда забудете про магическую формулу нормы управляемости, то есть предельного числа подчиненных на одного руководителя — 7 ± 2 : она применима только к прямому управлению. А если ваша работа координируется через стандартизацию рабочих процессов, знаний и навыков, подчиненных у руководителя может быть и пара десятков, и даже 110 человек, как в большом симфоническом оркестре. Согласитесь, что 110 и 7 — весьма большая разница, которую можно объяснить только изменением способа координации.

Стандартизация рабочих процессов и стандартизация знаний и навыков — очень привлекательные способы снижения нагрузки на руководителя, но главное — не увлекаться и не стандартизировать вообще всё, ведь каждый день подкидывает новые проблемы, и процедуры, призванные решать прошлые проблемы, начнут блокировать новые инициативы, и руководителю придется опять подключаться к прямому управлению.

Еще несколько слов про прямое управление. Оно исторически возникло в ответ на усложнение взаимного согласования, когда людей стало так много, что обсудить все со всеми стало сложно и проще было выделить одного, которому делегировались руководящие функции. В этом смысле работа руководителя ничуть не отличается от любой другой профессиональной деятельности, просто ее предметом является координация работы других, а не защита свидетеля или операция на аппендиките. То есть руководитель — не всевидящий царь и бог, не великий

провидец, он просто выполняет работу по координации. А к такого рода деятельности должна быть предрасположенность, как и к любой другой. Это означает, что руководителем может быть далеко не каждый. Собственно, как электриком или библиотекарем.

Организации могут быть структурированы как цепи, узлы, сети или представлять собой не сильно связанный между собой набор частей. В зависимости от доминирования одного способа координации работ возникает четыре базовые организационные формы: лидерская, программируемая, профессиональная и проектная. Добавив к пониманию организаций четыре базовые силы — консолидацию, эффективность, профессионализацию и коллаборацию, — по одной доминирующей силе для каждой из четырех форм и три дополнительные силы, которые могут проявляться во всех формах, — силу дистанции, силу культуры и силу конфликтов, — мы поймем механизмы, действующие в трех оставшихся формах организации: дивизиональной, корабле-сообществе и политической организации. Вместе с шестью способами координации работ все эти вещи дадут руководителю необходимый минимум конструктора LEGO, который поможет решать множество из постоянно возникающих организационных проблем.

Минцберг приводит много примеров организаций, которые построены как гибридные структуры, то есть сочетают совершенно разные способы группировки подразделений или координации работ. Руководители таких гибридных организаций не стали рабами какой-то методологии, а творчески комбинируют самые разные модели и методы управления, понимая, что управление — это сочетание науки, искусства и ремесла.

Автор учит нас тому, что хуже непонимания хитросплетений организационного дизайна может быть только одно — вера, что вы нашли волшебное решение, применимое для всей компании. И вот тогда в угоду новообретенному методу полетят пух и перья. Руководителям, как и врачам, следует помнить золотое правило: «Не навреди!» А не навредить в вопросах построения организационной структуры нам поможет главный инструмент руководителя всех времен и народов — здравый смысл. И немного теории от уважаемого профессора Минцберга.

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

Введение

В 1979 г. вышла моя книга «Структурирование организаций: Синтез исследований» (The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research) — 512 страниц мелким шрифтом. Из всех моих книг эта — самая любимая: цельная, стройная, с отличным повествовательным ритмом. Она же оказалась и самой востребованной, особенно ее сокращенная версия, вышедшая в 1983 г. под названием «Структура в кулаке», — в ней изложены те же идеи, но объем ее сократился до 312 страниц.

Теперь я решил переработать и обновить эту сокращенную книгу, сделав акцент не столько на научных составляющих менеджмента, сколько на личном опыте изучения организаций. Тогда моя задача состояла в том, чтобы систематизировать разрозненные научные труды — их накопилось немало, но все они существовали сами по себе. Мои книги навели в этом хаосе порядок. Однако потребность в глубоком понимании принципов устройства организаций по-прежнему актуальна и для практиков, и для преподавателей. Ведь организации повсюду, мы все имеем с ними дело во всех аспектах нашей жизни.

Поэтому, опираясь на фундамент «Структуры в кулаке», я собрал здесь полувековой опыт — свой собственный и все ценное, что удалось почерпнуть у других. Получилось «Как на самом деле устроены организации: 7 типов организационных структур. Механизмы и принципы координации». В отличие от прошлых книг, ссылок стало меньше, и многие из них давние, за что я ни в коем случае не собираюсь просить прощения. Хорошие идеи, как хорошее вино, с годами становятся только лучше. То же касается и историй — в книге вы найдете много старых, проверенных временем кейсов, но и новых тоже хватает.

Меня больше знают как теоретика менеджмента, но в глубине души я прежде всего теоретик организаций. Почти всю свою трудовую жизнь я посвятил попыткам понять этих диковинных созданий. Как хороший шахматист может в разгар чужой партии сесть за доску и быстро оценить ситуацию, так и я после стольких лет наблюдений, консультирования и жизни в организациях чувствую их нутром, едва переступив порог:

улавливаю культуру, состояние, даже какой-то неуловимый дух данного места.

Только представьте, сколько опыта, сколько историй можно собрать за полстолетия! Помню, читал в одном фантастическом рассказе о человеке, который сошел с ума, потому что каждый раз, проходя мимо кошеного газона, слышал крики травы. Я, к счастью, еще не спятил, но рядом с любой организацией как будто бы слышу крики — иногда радостные, иногда отчаянные.

Книги, как и все остальное в наши дни, создаются отдельными людьми, но при поддержке организаций. Поэтому я выражаю свою особую благодарность университету Макгилла и, в частности, нашему декану Иоланде Чан за ее огромную поддержку. Также хочу поблагодарить издательство Berrett-Koehler, особенно Нила Майетта, помогавшего мне в работе над этой книгой, и Стива Пирсанти.

Но главное — это сердечная поддержка огромного числа других замечательных людей. Дулси Наймер вложила в эту работу невероятно много — и душевных сил, и материальных ресурсов. Санта Баланка-Родригес за четверть века нашего сотрудничества становится только лучше как помощник — буквально день ото дня. Джереми Ли с самого начала помогла определить концепцию книги. Джефф Кулик был замечательным рецензентом. Алекс Андерсон своей дотошностью идеально компенсировал мою небрежность. Чарльз Марфул спас меня от катастрофы с главами 2–6. Ларс Грот дал такие подробные комментарии, что удалось прояснить множество спорных моментов. Саку Мантере оказал бесценную помощь с главой 20. Превосходно поработали Дэвид Питти и Эшли Ингрэм, безупречно отредактировала текст Эми Смит Белл, очень помогла с редакторскими советами Сюзан Минцберг, великолепные схемы создал Дэйв Дадли. Особую помощь в разных вопросах оказали также Ханье Мохаммади, Карл Мур и П. Д. Хосе.

Глава 1

Организации окружают нас повсюду

Сколько организаций встретится вам сегодня? Если я скажу — 10, это будет преувеличением? Начнем с утра. Первым делом вы проверяете электронную почту — эту возможность вам предоставили производитель телефона и интернет-провайдер. Затем вы садитесь завтракать. Ваша еда появилась благодаря фермерам, предприятиям пищевой промышленности и продуктовым магазинам, а также авиакомпаниям и другим перевозчикам. Потом едете на работу — в компанию, госучреждение или НКО, а может, в университет учиться. Выбор средства передвижения у вас небольшой: либо общественный транспорт, обслуживаемый транспортной компанией, либо собственный автомобиль, на котором вы поедете по дороге, которую патрулирует полиция и обслуживает муниципалитет. После обеда в столовой вы направитесь в банк или в спортзал на тренировку. Вернувшись домой, вы проверите какой-то факт в «Википедии» при помощи Google, потом посмотрите новости по телевизору, а затем возьмете в руки эту книгу, напечатанную в издательстве (автор — это я, но я не организация). Получается минимум 15 организаций — а сколько еще я пропустил?

Мы рождаемся в больнице, а хоронят нас специальные похоронные бюро. И на всем нашем пути от рождения до смерти нас еще учат, нанимают на работу, развлекают и доводят до белого каления. Организации повсюду. Но что мы о них знаем?

Если вы хотите разобраться в себе, в своих тревогах или еще в чем-то, вы обязательно пойдете в книжный магазин и купите там книгу на интересующую вас тему. Если вас интересует экономика, вы подпишетесь на блог экономиста — там всегда можно найти свежие новости и мнения экспертов. Однако **между нашим внутренним миром и внешней средой, в которой важную роль играет экономика, есть еще кое-что: организации. Где же нам узнать, как на самом деле**

Как на самом деле устроены компании

устроены эти социальные образования? (Кстати, ключевые идеи этой книги выделены **жирным шрифтом**.)

В этом вам поможет «Как на самом деле устроены организации». Наконец-то!

ЧТО ВООБЩЕ ТАКОЕ ЭТА ВАША ОРГАНИЗАЦИЯ?

Представьте, что семилетний ребенок спрашивает у вас: «А что это такое — организация? Что такое Google? И как организация может быть кока-колой?» Как ему ответить? Что организация — это здание? Логотип на зарплатных ведомостях сотрудников? Обычную колу в магазине увидеть можно, а где посмотреть на Coca-Cola целиком? Добро пожаловать, дорогие детишки — а также их родители, — в загадочный мир организаций.

ПРЕЖДЕ ЧЕМ ДВИГАТЬСЯ ДАЛЬШЕ, ДАВАЙТЕ ДАДИМ ПАРУ ФОРМАЛЬНЫХ ОПРЕДЕЛЕНИЙ.

В организации коллективы людей трудятся для достижения общей цели. Если объяснять семилеткам и всем, кто постарше: организация — это когда группа людей работает по определенным правилам, чтобы что-то сделать. А **структура организации — это система отношений, которая позволяет людям действовать как единое целое.**

Теперь давайте взглянем на картину целиком — посмотрим на все разнообразие существующих организаций. На рисунке 1.1 организации распределены по трем секторам: госучреждения, компании из частного сектора и смешанные объединения, в основном построенные вокруг сообществ (они принадлежат либо их членам, как кооперативы, либо вообще никому — благотворительные фонды, НПО, *частные* университеты)¹. Многие из перечисленных вам, наверное, знакомы, но вот они все вместе:

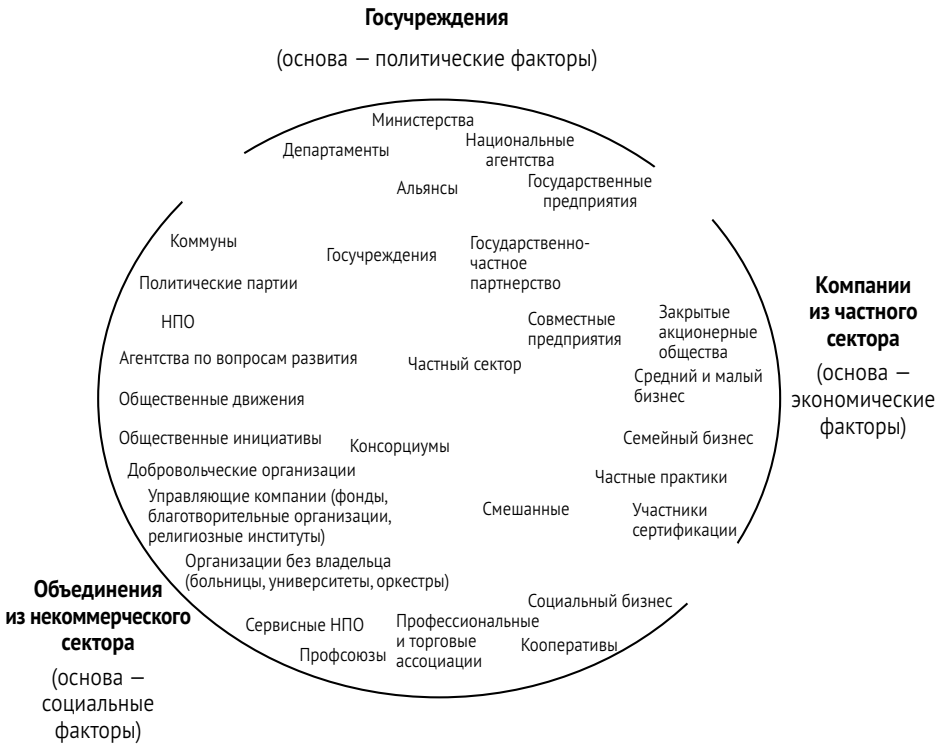


Рис. 1.1. Карта мира организаций

НАИХУДШИЙ СПОСОБ ОРГАНИЗАЦИИ

В 1911 г. Фредерик Тейлор написал книгу «Принципы научного менеджмента», где предложил наилучший метод — теперь его называют наилучшим способом — управления работой в любой организации². Сам метод — стоять над рабочими с секундомером и анализировать каждую мелочь в их действиях, относясь к ним как к рукам без головы, — давно забыт. Зато никуда не делась идея, что всегда есть какой-то наилучший способ организации работы, который подойдет всем: автосервисам, автопроизводителям, банкам и агрохолдингам.

Считать, что существует какой-то наилучший способ структурирования любой организации, — значит выбрать наихудший подход к управлению. Организации поразительно разнообразны. Симфонический оркестр явно не похож на фабрику — хотя, оказывается, это понимают далеко не все (см. врезку).

НЕЭФФЕКТИВНЫЙ ОРКЕСТР

Студент бизнес-школы наконец-то получил возможность применить полученные знания на практике. Ему поручили выбрать незнакомую организацию, изучить ее и предложить способы повышения эффективности. Он остановился на симфоническом оркестре, сходил на первый концерт и представил такой анализ:

- а) Четыре гобоиста значительную часть времени бездействовали. Количество гобоев следует сократить, а нагрузку распределить равномернее по всей программе концерта, устранив пики и провалы в загрузке.
- б) Все 20 скрипок играли одинаковые ноты. Налицо ненужное дублирование функций — штат скрипачей нужно кардинально урезать.
- в) Вопрос морального износа оборудования требует отдельного изучения. Из программки следует, что первая скрипка играет на инструменте, которому несколько сотен лет. При стандартных нормах амортизации его остаточная стоимость уже давно равняется нулю — настоятельно рекомендуется заменить его на современное оборудование.
- г) Слишком много усилий тратится на исполнение тридцать вторых нот — это излишнее усложнение. Рекомендуется округлить все ноты до ближайших шестнадцатых. Это позволит шире привлекать стажеров и менее квалифицированных исполнителей.
- д) Наконец, в фрагментах музыкальных произведений слишком много повторов. Партитуры нужно существенно сократить. Нет смысла поручать медным духовым то, что уже исполнили струнные. По оценкам, если убрать все избыточные фрагменты, двухчасовой концерт можно сжать до 20 минут — и антракт станет не нужен³.

Звучит смешно, правда? А что, если студент выбрал бы для анализа завод? Тогда всем было бы не до смеха, особенно рабочим. Конечно, это выдуманная история, но подобных случаев в реальной жизни предостаточно. Один профессор Гарвардской школы бизнеса с восторгом называл больницы специализированными фабриками⁴. Вы хотели бы рожать в такой фабрике? А сколько политиков убеждено, что государством нужно управлять как бизнесом? Может, тогда и бизнесом стоит управлять как государством? И играть в европейский футбол с экипировкой для американского?⁵

САМАЯ БОЛЬШАЯ, САМОУВЕРЕННАЯ, НЕБОЛЬШАЯ, НЕОБЫКНОВЕННАЯ

Представьте самую большую организацию в мире. Что это? Лично мне на ум приходит не столько самая большая, сколько самоуверенная. Национальная служба здравоохранения Великобритании гордится тем, что крупнее нее только китайская Народно-освободительная армия, Walmart и Indian Railways. Каковы критерии! Представьте, что врач, который станет принимать у вас роды, рассказал бы вам, что вы будете рожать в самой большой больнице в мире. Вы прониклись бы к нему — и ко всей организации — доверием?

А какая организация самая маленькая? Об этом я узнал в самом начале карьеры — когда работал в крошечной компании по производству бирок и этикеток. Менеджеров там было всего два — один по производству, другой по продажам. Они никак не могли понять, почему заказы так медленно попадают в работу. Тогда я проследил путь, который там проходят документы, почти что по Тейлору. Поступив к нам, заказ сначала ждал подписи на столе одного менеджера, затем переходил ко второму, снова лежал у него на столе, а потом возвращался к первому. Мораль этой истории проста: для создания бюрократии хватит и двух менеджеров.

А какая самая странная организация? Взять хотя бы Ассоциацию коллекционеров пресс-папье или Ассоциацию руководителей ассоциаций. Несколько лет назад мне на глаза попались «Летающие похоронные бюро Америки». Их миссия звучала так: «Повышать интерес к авиации и ритуальным услугам; объединяться при крупных катастрофах и повышать безопасность полетов»⁶. Забавная миссия — они так и не поняли, хоронить им пассажиров или спасать.

А что насчет самой распространенной организации? Наверное, это рестораны — рядом с вами наверняка работает хотя бы один. Но посмотрите, насколько они разные: забегаловки, сети быстрого питания, рестораны высокой кухни, кейтеринговые компании. Найти единственно правильный способ организовать все эти рестораны так же нереально, как найти одного повара для работы в каждом из них.

ОРГАНИЗАЦИИ И СЛОЖНОСТИ КОММУНИКАЦИИ

Встречаются как-то два канадских биолога, чтобы обсудить свои исследования. Один изучает медведей, другой — бобров. Но представим, что слов «медведь» и «бобер» не существует — есть только термин «млекопитающее». Примерно так же мы пользуемся словом «организация». Они начинают спорить о том, где млекопитающему лучше зимовать:

— В берлоге, естественно, — говорит спец по медведям.

— Да ты что! — отвечает его коллега. — Хищники придут и съедят. Нужно строить хатку из веток на озере, чтобы можно было безопасно заплыть внутрь.

— Ты что, шутишь? У млекопитающих вообще нет естественных врагов! — возражает первый биолог.

Из-за скудности терминологии оба ученых буквально говорят на разных языках — **точно так же, как и мы, когда обсуждаем виды организаций**. Потому-то оркестры и путают с заводами. Невежество — вот что нас губит: оно разрушает организации, не признавая их особенностей. Эта книга поможет нам найти общий язык и преодолеть недопонимание.

ОТ ПЯТИ К СЕМИ (И ДАЛЕЕ)

В 1983 г. вышла моя книга «Структура в кулаке»^{*} — сокращенная версия книги «Структурирование организаций: Обобщение результатов исследований»⁷. Недавно я понял, что настала пора ее переработать, обобщив полувековой опыт работы с организациями. Главное — расширить пять организационных форм из той книги до семи и добавить семь сил, которые определяют структуру организаций (см. врезку).

^{*} Минцберг Г. Структура в кулаке: Создание эффективной организации. — М.: Питер, 2002.

МАГИЧЕСКОЕ ЧИСЛО СЕМЬ

Если вспомнить про символический смысл разных понятий, то пять — число центра, гармонии и равновесия⁸. Может быть, это и правда так. Но тогда семь — число совершенства, символ человеческой целостности, а значит — завершенности. Так почему бы не остановиться на семи?

В статье «Магическое число семь плюс-минус два» психолог Джордж Миллер высказал предположение: мы склонны к группировке по семь элементов (семь чудес света, семь дней недели и прочее) потому, что именно столько блоков информации помещается в нашу кратко- и среднесрочную память⁹. Три чуда света — как-то бедновато, а 12 — уже чересчур. Так почему бы не применить этот принцип и к миру организаций? Я ведь не хочу перегрузить ни вас как читателя, ни себя как автора. По крайней мере, пока не дойдем до главы 17.

Начиная работу над этой книгой, я поговорил с Джереми Ли — консультантом из Бостона, который отлично знает мои работы. Его вопрос круто изменил замысел книги. Раз уж я так люблю обобщать разные исследования — по стратегии, управленческой работе, балансу в обществе, — то почему бы не создать обобщение обобщения?¹⁰ И я принял решение: а) переименовать книгу в «Структурирование организаций: Механизмы координации работы в разных сферах»; б) свести воедино управление, принятие решений и стратегическое планирование, рассмотрев их через призму организационных вопросов; в) написать все это куда более живо и увлекательно, чтобы достучаться до всех, кому важно понимать организации.

Ну как, пока получается?

Как вы, наверное, догадались, книга состоит из семи частей. В части I — «Переосмысление организации» — мы посмотрим на природу организации свежим взглядом и увидим, как в ней сочетаются искусство, ремесло и наука — для принятия решений, создания стратегий и операционного управления. Часть II познакомит читателя с базовыми элементами организационного дизайна. А в части III из этих элементов мы соберем четыре основные организационные формы: личностную, программируемую, профессиональную и проектную. Именно эти три части составляют основу книги.

И все же организация — это не просто набор форм, а целая сеть взаимодействующих сил. В части IV мы рассмотрим четыре базовые

силы (консолидация, эффективность, профессионализация и коллаборация) — по одной доминирующей силе для каждой из четырех форм — плюс три дополнительные силы, которые могут проявляться во всех формах (сила дистанции, сила культуры и сила конфликтов). Эти три силы порождают еще три формы (дивизиональная, корабль-сообщество и политическая организация), описанные в части V. Итого получаем семь форм и семь сил.

В части VI мы посмотрим, как силы переплетаются с формами: закрепляют их, не давая выйти из-под контроля, создают гибридные варианты и запускают перемены в зависимости от этапа жизненного цикла организаций.

Часть VII завершает книгу, одновременно открывая новые горизонты. Сначала мы увидим, как организации раздвигают границы, выходя во внешний мир. Затем — как сам процесс структурирования может стать более открытым.

Отшельникам, может, и не нужно понимать устройство организаций, но всем остальным — необходимо, если мы хотим эффективно их использовать. Что это за создания? Как они устроены? Почему иногда дают сбой? Как заставить их работать лучше? Ответы на эти вопросы крайне важны, ведь как только вы закроете книгу, вам снова придется иметь дело с медведями, бобрами и прочими обитателями нашего организационного зоопарка. Но помощь уже в пути!

ЧАСТЬ I

ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Зайдите в любую организацию и попросите показать, как она устроена. Скорее всего, вам продемонстрируют организационную структуру. Что же получается, организация — просто башня из начальников? Это все равно что прийти к друзьям, попросить семейный альбом, а получить генеалогическое древо.

Настало время по-новому взглянуть на организации. Глава 2 расскажет о том, кто и где действует в организации. А в главе 3 мы воспользуемся треугольником искусства, ремесла и науки, чтобы показать разные способы принятия решений, формирования стратегий и операционного руководства в организациях.

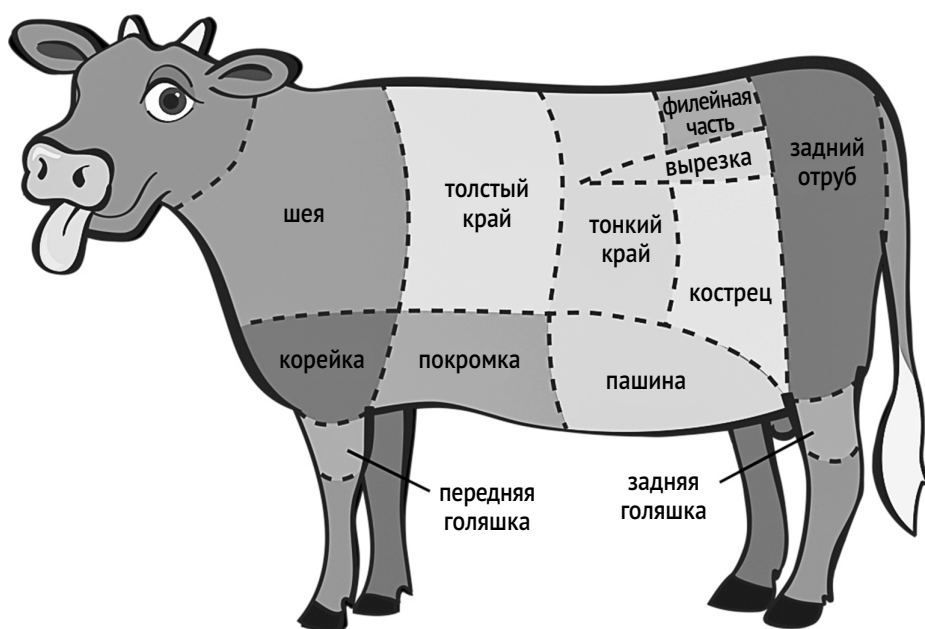


Рис. 2.0. Корова

Глава 2

Игроки и их роли

Несколько лет назад одна крупная IT-компания выпустила рекламу с рисунком, похожим на приведенный выше. В ней говорилось: это не корова, а схема разделки коровьей туши. В здоровой корове части даже не подозревают, что они части, — они просто слаженно работают. Реклама спрашивала: **вы предпочли бы, чтобы ваша организация работала как схема или как живая корова?**¹¹

Вопрос серьезный! Коровы прекрасно справляются с ролью коров. Да и каждый из нас неплохо функционирует как отдельный человек — по крайней мере, на физиологическом уровне. Почему же нам так трудно работать вместе в социальном плане? Не потому ли, что мы помешаны на этих схемах?

МЫСЛИМ ВНЕ РАМОК

Мы постоянно твердим о мышлении вне рамок, находясь при этом внутри собственных рамок, особенно этой схемы (рис. 2.1). (Ее придумали еще в XVIII в., и с тех пор от нее так никто и не может отказаться.)

Так что же это получается — схема и есть организация? Скелет — это корова? Прямоугольники схемы — это менеджеры организации, а линии между ними — их беседы? Или все эти рамки просто загоняют нас в рамки?

Конечно, от любой схемы есть польза. Как карта показывает города и соединяющие их дороги, так организационная структура демонстрирует, как люди и подразделения группируются в блоки и связываются формальной властью — иными словами, кто кому подчиняется и какую должность занимает. Но карта не расскажет об экономике и обществе, а организационная схема — о том, как в организации выполняются

процессы и почему. Иногда по схеме даже не понять, чем организация занимается. Зато схема отчетливо показывает: мы помешаны на власти и очарованы статусом — кто главнее и все такое (см. врезку).

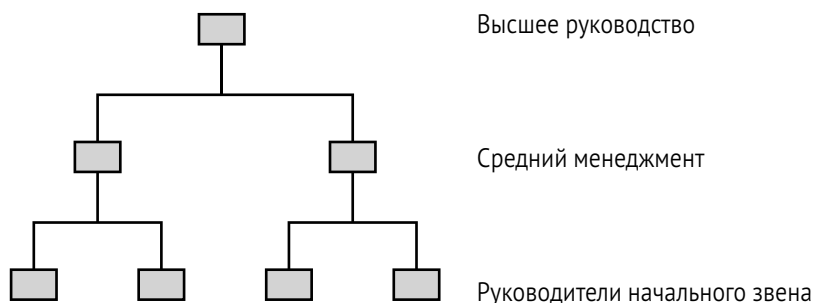


Рис. 2.1. Организация

НА ВЕРШИНЕ ЧЕГО?

Мы часто употребляем термин «высшее руководство», который подразумевает, что это руководство находится выше остальных, на вершине чего-то. Но чего именно? Схемы — безусловно, зарплатной лестницы — тоже. Возможно, оно даже располагается на вершине офисного здания. Но помогает ли руководителю такое восприятие себя как вершины организации контролировать происходящее в ней? Едва ли, если все остальные воспринимаются как находящиеся «внизу».

Под высшим руководством располагается *средний менеджмент*. Да, они находятся в центре схемы, но значит ли это, что они стоят в центре организационных процессов? Одни менеджеры среднего звена просто передают информацию вверх-вниз по иерархии, в то время как другие ухитряются связывать реальную работу с кабинетными абстракциями. Может, их стоило бы называть *связующими менеджерами*?

А как насчет руководителей начального звена? Если есть руководители высшего и среднего звена, логично предположить, что существует и какой-то низовой уровень — там, на самом дне схемы. Хотя ни одна организация не использует слова «низовой менеджмент», каждый такой руководитель прекрасно знает свое место на схеме — остается лишь надеяться, что оно никак не соотносится с его реальным значением для организации.

Хотите исправить эти перекосы в собственной организации? Предлагаю запретить говорить «высшее руководство», пока не будете готовы сказать кому-то, что он принадлежит к группе «низшего».

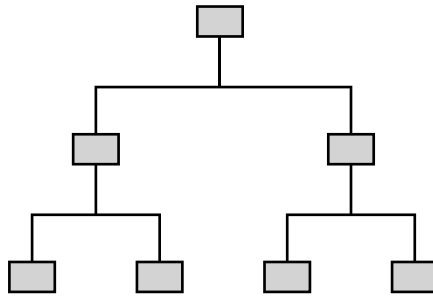


Рис. 2.2. Реорганизация

Сравните рисунок 2.2 с рисунком 2.1. На нем показана реорганизация. Заметьте разницу? Неужели? Но ведь менеджеры, которых перетасовали по схеме, точно должны были заметить: у каждого теперь новая должность, новый начальник или новые подчиненные (отвратительные слова, надо сказать). И все же что-то мне подсказывает, что организация — нечто большее, чем эта возня с титулами и распределение командных ролей. Если уж верить глазам своим, то лучше взглянуть на организации под другим углом.

Реорганизация пользуется такой популярностью в компаниях именно потому, что ее просто провести. Достаточно листа бумаги и ручки — а еще лучше карандаша с хорошим ластиком или экрана с большой заманчивой кнопкой «DELETE». Бухгалтерию переносим сюда, маркетинг — туда, и дело с концом. Трэвиса назначаем министром транспорта, а Леона — министром обороны. И все наконец приходит... к полному хаосу. «Мы усердно тренировались, но, казалось, стоило нам только начать спланировать в команды, как нас тут же реорганизовывали. Позже я понял: мы склонны отвечать на любые новые вызовы реорганизацией. И какой же это прекрасный способ создать иллюзию прогресса, порождая при этом неразбериху, неэффективность и упадок духа». (Эти слова обычно приписывают Петронию Арбитру из римского флота (около 250 г. до н. э.), но на самом деле они были написаны примерно в 1948 г.)

А теперь представьте себе физическую реорганизацию: перестановку рабочих мест. Возможно, на ее воплощение потребуется потратить больше усилий, по крайней мере дизайнерам, зато она облегчит жизнь всем остальным. И вот уже Анжела из инженерного отдела сидит рядом с Марком из маркетинга. Вместо того чтобы продолжать жаловаться друг на друга, они теперь разговаривают между собой — хотя бы у кофемашины. И ни одного начальника поблизости. Какая прекрасная реорганизация!

ГЛАВНЫЕ ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА

У коров есть настоящие органы — легкие и печень, мозг и кишечник. Они выполняют настоящую работу (в отличие от вырезки, которая для коровы не делает ничего полезного, разве что завершает ее земной путь). У организаций тоже есть настоящие части с действующими лицами, которые занимаются настоящим делом. Вот главные из них.

- **Операционное ядро** — эти люди выполняют основную производственную работу организации: производят товары, обслуживают клиентов и занимаются всем, что для этого необходимо. В хоккейной команде они забивают голы, блокируют броски, следят за снаряжением. В ресторане — подают стейки и паркуют автомобили посетителей. На производстве это снабженцы, станочники, продавцы и т.д.
- **Вспомогательный персонал поддерживает основную деятельность косвенно.** Эти люди отвечают за информационные системы, оказывают юридические услуги, охраняют офис. Попробуйте сосчитать все вспомогательные службы в университете — библиотеки, отдел кадров, бухгалтерия, общежития, работа с выпускниками, преподавательский клуб и множество других; их так много, что поневоле задаешься вопросом: а осталось ли вообще место для профессоров? (Слово «персонал» используется и в других значениях — иногда для обозначения всех сотрудников, например персонал юридической фирмы, иногда для отдельных исполнителей, включая врачей в больницах, а порой даже для высшего руководства, как начальник штаба в армии.)
- **Аналитики контролируют и корректируют деятельность: планируют процессы, составляют графики, измеряют показатели, готовят бюджеты, а иногда и обучают тех, кто всем этим занимается, — но сами этого не делают.** Все эти специалисты вместе иногда называются *техноструктурой* организации. Как мы увидим, в одних организациях аналитиков и вспомогательного персонала практически нет, а другие буквально ими переполнены.
- **Менеджеры руководят всем этим, неся формальную ответственность за какое-то конкретное подразделение в организации или за всю организацию целиком.** *Подразделение* — это

любая часть организации, выделенная в ее формальной структуре: отделение неотложной помощи в больнице, кондитерский цех в ресторане, линия нападения в хоккейной команде. Во всех организациях, кроме самых маленьких, эти подразделения обычно размещаются на схеме друг над другом, образуя официальную иерархию власти. Так, солдат объединяют в отделения, отделения — во взводы, затем в роты, батальоны, бригады и дивизии вплоть до армий. У каждого уровня свой руководитель — от сержанта до генерала. Есть такие руководители, как тренер (хоккей), епископ (церковь), режиссер (кино). Менеджера, отвечающего за весь бизнес, обычно называют генеральным директором, которому могут подчиняться другие члены высшего руководства: операционный директор, финансовый директор и т.д. Сейчас модно подражать бизнесу, поэтому генеральные директора появляются в самых разных организациях. (Спасибо, что хотя бы главу Римско-католической церкви по-прежнему называют папой.) Все менеджеры, помимо руководства работой своего подразделения, связаны с внешним миром. Директор по продажам встречается с клиентами, папа римский обращается к верующим с балкона собора Святого Петра.

- **Культура — это система убеждений, пронизывающая организацию и создающая общие ориентиры для всех участников, в идеале призванная вдохнуть жизнь в структурный скелет.** Как у каждого человека есть характер, так и у каждой организации есть своя культура, свой способ действий — от едва видимого до захватывающего всеобщее внимание. Кроме того, культуры существуют в профессиональных сообществах, например в медицине; в различных функциях внутри организации — сравните культуры в продажах и маркетинге; и, разумеется, в разных странах: немецкая культура отличается от итальянской. Много лет назад Эдгар Шейн описал три уровня организационной культуры¹². На поверхности лежат *артефакты* — видимые символы (логотип Apple на ноутбуке, крест католической церкви, статуя Свободы для США). Чуть глубже располагаются *провозглашаемые ценности* — публичные заявления о намерениях (10 заповедей или какая-нибудь другая формулировка миссии). А глубже всего укоренены, порой неосознанно, *базовые представления*, которые проявляются в поведении сотрудников (стремление к высочайшему качеству,

привычка все делать быстро). В здоровой организации провозглашаемые ценности, конечно, находят отражение в базовых представлениях, но так бывает не всегда. Яркий тому пример — *зеленый камуфляж* (так называют пустые заявления об ответственности перед окружающей средой).

- **Внешние силы стремятся воздействовать на поведение организации со стороны — это профсоюзы, местные сообщества и другие группы с особыми интересами, которые лоббируют крупные корпорации, а сами эти корпорации, в свою очередь, лоббируют правительства.** Greenpeace лоббирует свои представления на климатических конференциях ООН, а болельщики из Рио-де-Жанейро поддерживают футбольный клуб «Фламенго». Группы влияния в бизнесе теперь называют заинтересованными

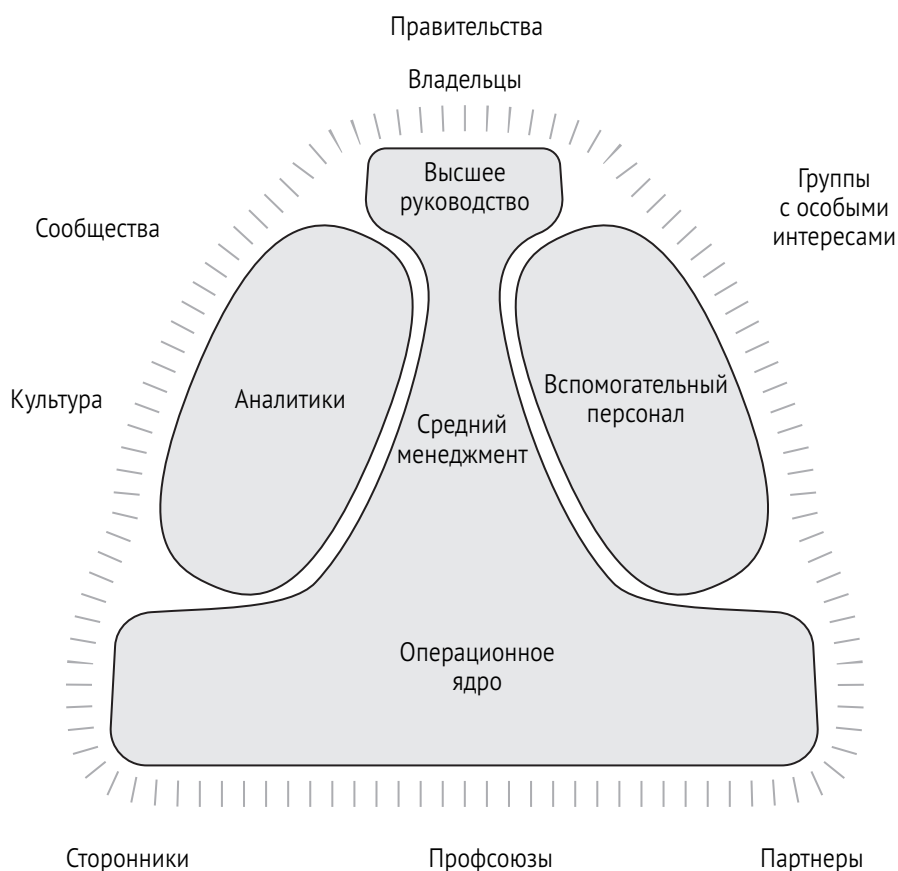


Рис. 2.3. Части организации и ведущие игроки