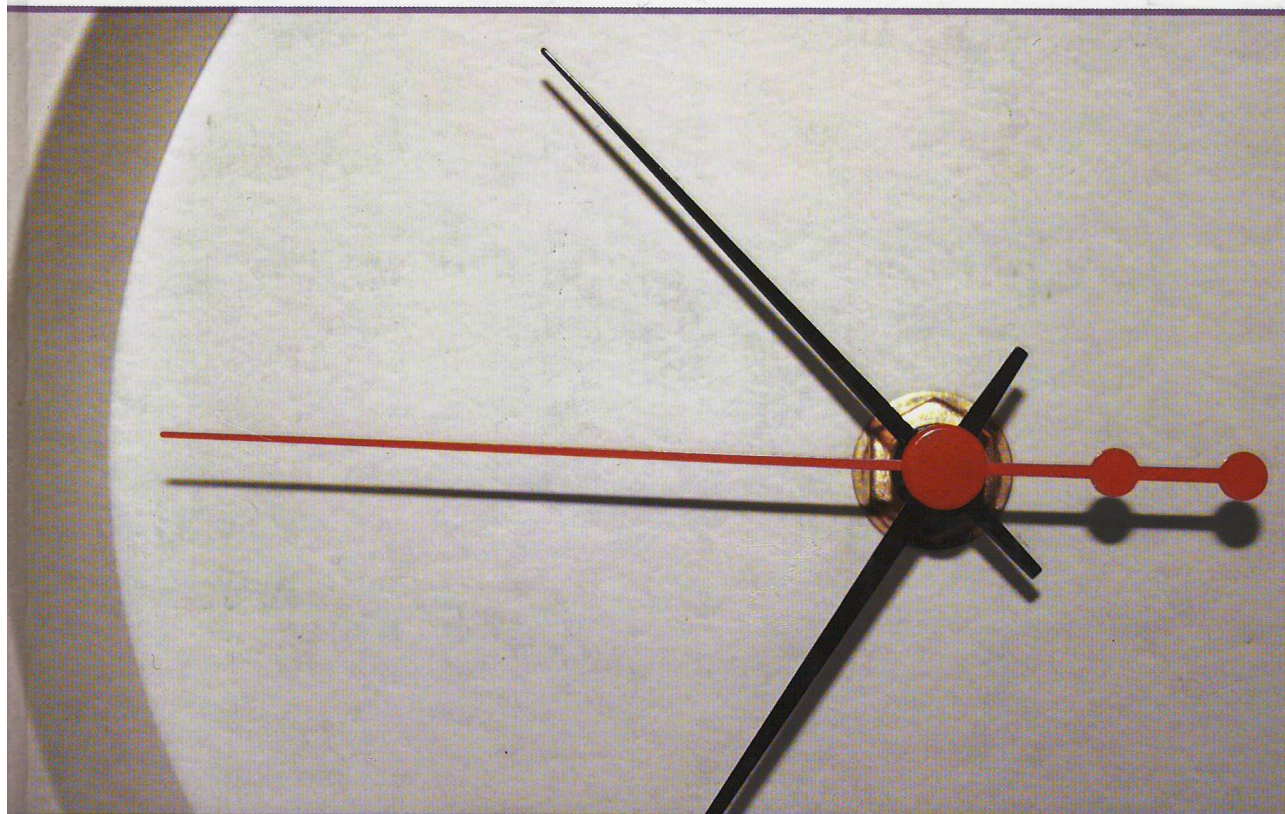


ГЕНРИ МИНЦБЕРГ

ДЕЙСТВУЙ
ЭФФЕКТИВНО!



ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА
МЕНЕДЖМЕНТА

 ПИТЕР®

HENRY
MINTZBERG
MANAGING



BK®

Berrett-Koehler Publishers, Inc.
San Francisco
a BK Business book

ГЕНРИ МИНЦБЕРГ

**ДЕЙСТВУЙ
ЭФФЕКТИВНО!**



**ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА
МЕНЕДЖМЕНТА**



Москва · Санкт-Петербург · Нижний Новгород · Воронеж
Ростов-на-Дону · Екатеринбург · Самара · Новосибирск
Киев · Харьков · Минск

2011

ББК 65.010.066

УДК 658

М62

Минцберг Г.

М62 Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2011. — 288 с.: ил.

ISBN 978-5-49807-684-3

Очередная книга всемирно известного специалиста в области менеджмента Генри Минцберга, по словам самого автора, предназначена «для всех, кого интересует практика менеджмента, — для самих менеджеров, для тех, кто работает с менеджерами (в сфере их отбора, оценки и развития), и для всех, кто хочет лучше понимать, что такое менеджмент (ученых, преподавателей, студентов и так далее)».

Книга основывается на исследовании автором работы 29 менеджеров из различных сфер деятельности: бизнеса, государственной службы, здравоохранения, социальной работы и других — от руководителя лагеря беженцев до дирижера симфонического оркестра. Полученные данные Минцберг сформировал в систему, которая дает представление о современном менеджменте и является квинтэссенцией науки практического управления, разрушающей многие управленческие стереотипы.

Генри Минцберг излагает материал в стиле доверительной беседы с читателем, что делает ее очень легкой в чтении и понимании.

ББК 65.010.066

УДК 658

Права на издание получены по соглашению с Berrett-Koehler.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA. All rights reserved

ISBN 978-1576753408 (англ.)

© Перевод на русский язык ООО Издательство «Питер», 2011

ISBN 978-5-49807-684-3

© Издание на русском языке, оформление ООО Издательство «Питер», 2011

Содержание

	Предисловие к русскому изданию	7
	Предисловие	11
	Слово к читателю	13
1	Менеджмент: предварительное рассмотрение	15
2	Динамика менеджмента	31
3	Модель менеджмента	53
4	Бесконечное многообразие менеджмента	99
5	Головоломки менеджмента	151
6	Эффективный менеджмент	183
Приложение	Восемь дней менеджмента	221
	Библиография	260
	Об авторе	281
	Издательство <i>Berrett-Koehler</i>	282
	Дальнейшие контакты	283

Предисловие к русскому изданию

Очередная книга всемирно известного специалиста в области менеджмента Генри Минцберга, по словам самого автора, предназначена «для всех, кого интересует практика менеджмента, — для самих менеджеров, для тех, кто работает с менеджерами (в сфере их отбора, оценки и развития), и для всех, кто хочет лучше понимать, что такое менеджмент (ученых, преподавателей, студентов и так далее)». Действительно, книга представляет собой обширное и глубокое исследование менеджмента как сферы деятельности, как профессии, которая давно стала массовой, но до сих пор некоторые ее стороны неясны как для самих менеджеров, так и для исследователей их труда.

Генри Минцберг написал эту книгу в стиле доверительной беседы с читателем, что делает ее очень легкой в чтении и понимании. В книге полностью отсутствует академическое занудство, которое зачастую приводит читателя в отчаяние.

В основу издания легли исследования трудовой деятельности двадцати девяти менеджеров в самых различных сферах жизни, в разных странах различного уровня развития и социальной обустроенности. Эти люди работают в организациях различной величины и отраслевой принадлежности, занимая различные места в управленческой иерархии. Является ли эта выборка репрезентативной, позволяющей распространить результаты наблюдений на всю совокупность? С точки зрения строгой статистики — вряд ли. Но с точки зрения общего понимания менеджмента как вида деятельности, возможности осознать, что происходит на рабочих местах этих людей, такую выборку можно считать репрезентативной.

Книга состоит из шести глав, в каждой из которых отражается определенная проблематика менеджмента, даются концептуальные интерпретации наблюдений автора, новые концептуальные построения (например, модель менеджмента, изложенная в главе 3).

В книге много высказываний, отражающих сомнения в справедливости утверждений, причисляемых в настоящее время к «управленческому мейнстриму», которые автор называет «мифами». При этом он показывает, что концептуально эти мифы имеют право на существование, но опровергаются или не подтверждаются практикой. К числу таких мифов Генри Минцберг относит, например, разделение менеджмента и лидерства, утверждение, что менеджмент — это наука или профессия или что менеджеры живут в эпоху больших перемен.

8 ДЕЙСТВУЙ ЭФФЕКТИВНО! ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

Постановка многих вопросов в книге весьма нетрадиционна и противоречит устоявшимся представлениям, поэтому, сталкиваясь с подобным, читателю хочется скорее идти дальше, чтобы в очередной раз удивиться нетрадиционным выводам и интерпретациям.

- Можно ли сказать, что менеджеры так заняты менеджментом, что у них нет времени подумать о его смысле?
- Почему менеджмент часто превращается в безумную гонку? Интернет улучшает или только усугубляет ситуацию?
- Не переоцениваем ли мы важность стиля менеджмента?
- Как менеджер может восстановить контакт с объектом управления, если сама природа его работы отделяет его от реальности?
- Куда делся здравый смысл?
- Как менеджеру сохранять уверенность в себе, не впадая в высокомерие? И не превращать свои успехи в неудачи?

Такими провокационно-риторическими вопросами насыщена вся книга, что делает ее чрезвычайно увлекательной. Но это отнюдь не означает ее популярного характера. Эта книга рассчитана на подготовленного читателя, того, кто изучал менеджмент в каноническом виде, того, кто практикует как менеджер, но кому зачастую некогда остановиться и подумать «о вечном», того, кто преподает менеджмент и хочет сделать свои занятия со студентами более увлекательными.

Книга заставляет размышлять о менеджменте, открывать в нем новые перспективы, задавать вопросы и пытаться отвечать на них. Автор показывает, насколько увлекательным делом является менеджмент, насколько он неформализуем и требует постоянного творчества, искусства.

Новая книга Генри Минцберга, безусловно, найдет в России благодарного читателя.

*А. Н. Цветков,
доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой менеджмента организации
Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета*

*Всем менеджерам, которые мудро и с уважением
управляют своими подразделениями, —
и прежде всего Саше*

Предисловие

В 1973 г. вышла в свет моя книга «The Nature of Managerial Work». В ее основе лежали материалы моей докторской диссертации — исследования рабочей недели пяти исполнительных директоров. В предисловии я написал, что в детстве всегда хотел знать, чем занимается на работе мой отец, президент небольшой производственной компании. Кое-что я выяснил. Но не все.

Поэтому шесть лет назад и через тридцать лет после выхода в свет первой книги я решил снова вернуться к этой теме. Теперь мне хотелось выяснить, чем занимается на работе моя жена, менеджер в сфере телекоммуникаций. Не то чтобы я считал, будто изменилась природа менеджмента. Изменился я, по крайней мере мне хочется так думать. (Если вы прочтете обе книги, то сможете оценить, чему я научился за все эти годы.)

На этот раз я провел день на рабочих местах двадцати девяти менеджеров из самых разных сфер. Так что для начала следует поблагодарить двадцать девять человек (их имена указаны в табл. 1.1 в главе 1), согласившихся поведать о своей работе и о своих мыслях этой «назойливой мухе». От начала и до конца моя книга — их заслуга.

Благодарю также других людей, внесших свой вклад в создание этой книги. Мой личный ассистент в последние десять лет, Санта Баланка-Родригес, превзошла себя. Однажды она работала буквально круглые сутки, чтобы вовремя передать рукопись издателю. Я многим ей обязан и благодарю за заботу, мудрость, дружбу, а также за участие в создании книги.

Ги Азеведо, мой непревзойденный ассистент по исследованиям, также внес важный вклад в создание книги. Например, когда мы ломали голову над тем, как изобразить модель менеджмента в главе 3, именно он сказал: «Ты называешь это “плоскостями”, может быть, так их и показать?» Эта мысль не приходила мне в голову! Затем, когда Ги поманили дебри Амазонки, его место заняла Натали Трембли и прекрасно вычитала рукопись.

Две самые коварные главы (4-ю и 6-ю) я показал членам нашего докторского коллоквиума и получил множество полезных советов. Особенно хотелось бы отметить вклад Брайана Кинга, который предложил мне развернутые и глубокие комментарии. Джасинт Требли помогала мне разбираться в головоломках менеджмента в главе 5.

Мне посчастливилось работать с издателями, ведущими свое дело как в добрые старые времена: они серьезно и с уважением относятся к содержанию книг и

12 ДЕЙСТВУЙ ЭФФЕКТИВНО! ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

к идеям их авторов. Стив Пьерсанти, создавший особую атмосферу в издательстве *Berrett-Koehler* в Соединенных Штатах, и Ричард Стагг, руководитель невероятно профессиональной команды продаж компании *Pearson*, Великобритания, внесли важные предложения, касающиеся того, как сделать эту книгу более доступной читателю. Писатели любят слова, иначе они бы не писали. Проблема в том, что больше всего они любят свои собственные слова. В какой-то момент я наконец прислушался к словам издателей, что совершенно преобразило мою книгу.

Оба издательства отправили книгу критикам, чьи замечания оказались очень ценными. Я бы хотел особо отметить Чарли Дорриса, Джеффа Кулика, Стефана Тенгблада и Линду Хилл. Майкл Басс и его команда еще раз продемонстрировали свои превосходные навыки; особенно я хочу поблагодарить своего редактора Лауру Ларсон.

Наконец, от всего сердца я благодарю главного менеджера моей жизни Сашу, которая знает о менеджменте гораздо больше меня, — за небольшие на первый взгляд комментарии, неизменно приводившие меня к озарениям, и за многое другое.

Генри Мицберг
Монреаль,
май 2009 г.

Слово к читателю

«ПРОЧТИ МЕНЯ»

Эта книга написана для всех, кого интересует практика менеджмента, — для самих менеджеров, для тех, кто работает с менеджерами (в сфере их отбора, оценки и развития) и для тех, кто хочет лучше понять, что такое менеджмент (ученых, преподавателей, студентов и т. д.). У всех этих людей разные потребности, поэтому я хотел бы предложить им несколько рекомендаций.

Прежде всего обратите внимание, что **некоторые предложения в книге выделены жирным шрифтом**. Это — текущее резюме ее основных идей. (В предисловии и завершении глав нет кратких выводов; на мой взгляд, предложения, выделенные жирным шрифтом, лучше помогают уловить суть сказанного, и при этом они включены в текст.) Если вы — один из тех вечно занятых менеджеров, описанных в главе 2, или у вас просто мало свободного времени, эти краткие резюме помогут вам не потерять нить повествования и обратить внимание на пункты, вызвавшие наибольший интерес.

Первые две главы — самые короткие и четкие; они задают тон книги. Следующие две — длиннее и сложнее, поскольку они посвящены сути менеджмента, а это непростой предмет. Последние главы короче двух предыдущих, они более конкретны, а местами даже забавны — по крайней мере я писал их с удовольствием и надеюсь, что вы с удовольствием их прочтете. Несколько слов о каждой из глав.

Глава 1. Менеджмент: предварительное рассмотрение. Введение и краткое изложение моих взглядов на менеджмент. Предлагаю обязательно прочесть ее.

Глава 2. Динамика менеджмента. Ее читать легко. Можно даже просто просмотреть. Возможно, стоит уделить особое внимание последнему разделу, «Влияние Интернета».

Глава 3. Модель менеджмента. Эта глава посложнее. Она посвящена моим взглядам на суть менеджмента. Представление о них дают краткие резюме, выделенные жирным шрифтом, но я не могу особо выделить здесь ни одного раздела, поскольку считаю, что все компоненты предложенной модели невозможно рассматривать изолированно друг от друга. Читателям, которые мало знакомы с менеджментом, главы 2 и 3 будут наиболее полезны.

Глава 4. Бесконечное многообразие менеджмента. Ее писать было сложнее всего. И читать тоже может быть сложно — думаю, причиной этому могут стать

14 ДЕЙСТВУЙ ЭФФЕКТИВНО! ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

бесконечные вариации менеджмента. Здесь вам помогут предложения, выделенные жирным шрифтом. Предпоследний раздел, «Позиции менеджмента», объединяет все идеи главы. Несколько противоречащих друг другу пунктов этой главы, особенно о том, почему ключевые на первый взгляд факторы (например, национальная культура и личный стиль) не объясняют того, *что делают менеджеры*, могут особенно заинтересовать исследователей и специалистов по развитию менеджеров.

Глава 5. Головоломки менеджмента. Я с огромным удовольствием писал эту главу и думаю, что вам она тоже понравится, особенно если вы менеджер и сами каждый день сталкиваетесь с подобными головоломками. Это самая практичная глава; поэтому менеджерам, особенно тем, кто верит в существование какой-го «волшебной палочки», стоило бы прочесть ее повнимательнее.

Глава 6. Эффективный менеджмент. Почти всю ее легко и приятно читать, особенно первый раздел, «Неизбежное несовершенство менеджера» (с. 184), последний раздел, «Естественный менеджмент» (с. 217). Тем, кто консультирует и поддерживает менеджеров, стоит уделить особое внимание разделу «Отбор, оценка и развитие эффективных менеджеров» (с. 205).

Приложение. Здесь описан один день из жизни восьми менеджеров, работа которых обсуждалась в книге. Полное описание рабочего дня всех двадцати девяти менеджеров и мои концептуальные интерпретации по этому поводу представлены на сайте www.mintzberg-managing.com.

1

Менеджмент: предварительное рассмотрение

О мотивации, привычках и самых интимных тайнах аборигенов Новой Гвинеи или другой страны мы знаем больше, чем об обитателях офисов руководителей Unilever House.

Рой Льюис и Розмари Стюарт (1958 : 17)

С того момента как были написаны эти слова, прошло полвека, но они актуальны до сих пор. Однако на самом деле не так уж сложно понять, чем занимаются менеджеры. Понаблюдайте за дирижером оркестра не на концерте, а во время репетиции. Это поможет вам развеять миф о менеджере на сцене. Понаблюдайте за тем, как управляющий директор компании, работающей в сфере высоких технологий, участвует в обсуждении нового проекта. Присоединитесь к менеджеру лагеря для беженцев, когда он обходит территорию в поисках признаков зарождения возможных конфликтов.

Понять, чем занимаются менеджеры, — не проблема; проблема в интерпретации. Как осмыслить огромное число задач, из которых состоит работа менеджера?

Полвека назад Питер Друкер (1954) во весь голос заговорил о проблемах менеджмента. Позже менеджмент потеснило лидерство. Сегодня мы со всех сторон слышим истории о грандиозных успехах и еще более грандиозных неудачах великих лидеров. Но простая реальность работы обычного менеджера от этого не изменилась.

Эта книга — о менеджменте в его чистом, пусть и не всегда простом виде.¹ Я постарался просто и понятно отразить эту фундаментальную практику во всем

¹В оригинале, на английском языке, издание носит название «Managing», выбор которого автор объясняет влиянием на него книги *Studs Terkel «Working» («Работа»)* (1974), в которой самые разные люди описывали свою работу.

ее многообразии. Мы рассмотрим характеристики, содержание и вариации работы менеджера, а также трудности, стоящие перед ним, и то, что могло бы помочь ему действовать эффективнее. Моя цель очень проста. Менеджмент важен для каждого, кто с ним сталкивается. А в современном мире организаций с ним сталкивается каждый из нас. И нужно лучше понимать его, чтобы лучше использовать.

Тем, кто уже «испорчен» хоть какой-то практикой менеджмента — не исключая и самих менеджеров, — нужна книга, основанная на реальных фактах, дающая исчерпывающие ответы на важные вопросы. Немногие книги решают эту задачу; в этой — вы найдете ответы. В ней обсуждаются следующие вопросы:

- Можно ли сказать, что менеджеры так заняты менеджментом, что у них нет времени подумать о его смысле?
- Действительно ли лидеры важнее менеджеров?
- Почему менеджмент так часто превращается в безумную гонку? Улучшает или только усугубляет ситуацию Интернет?
- Не переоцениваем ли мы важность стиля менеджмента?
- Как менеджер может восстановить контакт с тем, чем управляет, если сама природа его работы отделяет его от реальности?
- Куда делся здравый смысл?
- Как менеджеру сохранять уверенность в себе, не впадая в высокомерие, и не превращать свои успехи в неудачи?
- Должны ли заниматься менеджментом только менеджеры?

Что случилось с менеджментом?

С этой темы я начал свою карьеру: при написании докторской диссертации я исследовал рабочую неделю пяти исполнительных директоров. В итоге родились книга «The Nature of Managerial Work» (1973) и статья «The Manager's Job: Folklore and Fact» (1975). И книга, и статья были приняты хорошо. Кроме того, мои исследования вызвали поток похожих работ.¹

Но скоро этот поток иссяк, и сегодня проводится на удивление мало систематических исследований менеджмента. Слово «менеджмент» можно найти в названии множества книг, но их содержание имеет к нему мало отношения (*Brunsson, 2007 : 7; Hales, 1999 : 339*).²

¹Мне сказали, что когда эта статья была опубликована в журнале «Harvard Business Review», она получила больше всего запросов на публикацию от других изданий, чем все остальные статьи, вышедшие тогда в «Review». Во второй главе я приведу результаты некоторых подобных исследований.

²Мой студент Фарзад Хан провел исследование, посвященное тому, как часто и в каком контексте упоминалось слово «менеджер» в 30 самых популярных научных и 5 крупнейших практических журналах с 1995 по 2004 г. Он выяснил, сколько раз это слово упоминалось в контексте природы работы менеджера, и обнаружил его в 27 из 669 статей в научных журналах и в 53 из 793 статей в практических журналах. Больше всего статей было опубликовано в «Harvard Business Review», но они составляли

Если вы захотите найти лучшие работы по этой теме, основанные на фактических данных, то, скорее всего, остановитесь на следующих: *Len Sayles* «Leadership: What Effective Managers Really Do and How They Do It» (1979), *John Kotter* «The General Managers» (1982), *Robert Quinn et al.* «Becoming a Master Manager» (1990) и *Linda Hill* «Becoming a Manager» (первое издание вышло в 1992 г.). Обратите внимание на даты.

Получается, что наше понимание природы менеджмента никак не развивается. В 1916 г. французский промышленник Анри Файоль опубликовал работу «General and Industrial Administration» (английский перевод вышел в 1949 г.), в которой описывает менеджмент как «планирование, организацию, руководство, координацию и контроль». Восемьдесят лет спустя в одной из газет Монреаля были опубликованы должностные обязанности нового главы городского совета: «Несет ответственность за планирование, организацию, руководство и контроль всей деятельности совета» (*Lalonde, 1977 : 1*). Сегодня наше понимание менеджмента остается все тем же.

Уже много лет я спрашиваю группы людей, занимающихся этой работой: «Что случилось с вами в тот день, когда вы стали менеджером?» И почти всегда получаю один ответ: на меня удивленно смотрят, пожимают плечами и говорят: «Да ничего особенного». Кажется, здесь всему приходится учиться самостоятельно, как в сексе. И первые результаты обычно не менее ужасны. Еще вчера вы играли на флейте или были хирургом; сегодня вам приходится руководить теми, кто это делает. Все изменилось. Но вы предоставлены самому себе и сбиты с толку. «Начинающий менеджер учится быть менеджером исключительно на собственном личном опыте» (*Hill, 2-е изд., 2003 : 9*).

Соответственно в этой книге я снова возвращаюсь к природе работы менеджера и подтверждаю некоторые свои более ранние выводы (в главе 2), пересматриваю некоторые другие (в главах 3 и 4) и высказываю новые (в главах 5 и 6).

Отрезвляющая реальность

- Алан Уилан — менеджер по продажам международного подразделения компьютеров и электроники британской компании *BT*. Поэтому вполне естественно, что он встречается с клиентами или как минимум помогает своим людям продавать продукцию компании. В этот день Алан, как всегда, занимался продажами, а еще пытался «продать» руководителю компании крупный контракт, который тот не хотел подписывать. Что Алан при этом делал — планировал, организовывал, руководил, координировал или контролировал?
- Топ-менеджеры видят перспективы и общую картину; менеджеры среднего звена имеют дело с менее глобальными задачами. Так почему же Гордон Ирвин,

меньше 10% от общего количества: 37 из 400. Далее слово «менеджер» упоминалось в 3 из 74 статей, вышедших в «Academy of Management Journal», 1 раз в 25 статьях из «Administrative Science Quarterly» и в 2 из 150 статей в «Sloan Management Review». В 1986 г. в статье под названием «Что делают менеджеры: критический обзор» («What Managers Do: A Critical Review») *Hales* привел таблицу, отражающую «основные источники данных о работе менеджеров». В ней перечислены 26 исследований. Три из них опубликованы в 1980-х гг., 7 — в 1970-х, еще 7 — в 1960-х; самым плодотворным десятилетием оказались 1950-е гг. — 10 исследований. Одно важное исключение — работа *Tengblad* (2000, 2002, 2003, 2004, 2006).

18 ДЕЙСТВУЙ ЭФФЕКТИВНО! ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

младший менеджер Национального парка Банфф, так беспокоится о том, не повредит ли экологии лыжных склонов расширение парковки, а Норман Инкстер, суперинтендант всей Королевской канадской горной полиции, Оттава, смотрит видеозапись вчерашних теленовостей, чтобы позже, в парламенте, задать министру несколько неудобных вопросов?

- Почему Жак Бенц, генеральный директор технологической компании *GSI*, Париж, присутствует на встрече, посвященной проекту для одного из клиентов? Ведь он — топ-менеджер и ему следовало бы сидеть у себя в кабинете и разрабатывать глобальные стратегии. Пол Гилдинг, исполнительный директор *Greenpeace International*, пытается делать так, но это его сильно раздражает. Кто из них поступает правильно?
- Фабьен Лавуа, главная медсестра *Northwest*, послеоперационного отделения больницы Монреаля, работает с 7:20 утра до 6:45 вечера в темпе, утомляющем даже наблюдателя. За несколько минут она успевает обсудить новую униформу с хирургом, заполнить карточку пациента, составить свое расписание на следующие дни, поговорить с кем-то в приемном покое, принять пациента с гриппом, позвонить по поводу новой вакансии, обсудить схему лечения и пообщаться с родственниками одного из пациентов. Менеджеры всегда работают в таком бешеном темпе?
- Наконец, что можно сказать о знаменитой метафоре, описывающей менеджера как дирижера оркестра, благодаря совершенному руководству которого оркестр исполняет прекрасную музыку? Бремвел Тови, дирижер симфонического оркестра Виннипега, сходит с дирижерского подиума и говорит: «Самое сложное — репетиции, а не концерт. Концерт — это просто!» И каково это, обладать таким контролем? «Нужно подчиниться композитору», — говорит Тови. Можно ли сказать, что дирижер оркестра по-настоящему «руководит» им, является истинным лидером? «Мы никогда не говорим об “отношениях”», — отвечает он. И метафора теряет свой блеск.

Двадцать девять дней менеджмента

Я мог бы продолжать. Перечисленные примеры — лишь верхушка айсберга менеджмента. Я провел день с каждым из этих — и других — менеджеров. Всего их было двадцать девять. Я наблюдал, задавал вопросы, изучал их расписание за неделю или за месяц. Я хотел понять, что происходит на их рабочих местах. Эти исследования и легли в основу книги.

Как показано в табл. 1.1, упомянутые менеджеры работают в государственных организациях, в бизнесе, в сфере здравоохранения и в социальной сфере (неправительственные, благотворительные организации и т. д.)¹, в самых разных обла-

¹Некоторые из этих менеджеров могли бы работать где угодно. Многие менеджеры сферы здравоохранения работают в государственных больницах (хотя статус Национальной системы здравоохранения сейчас переходит в социальный сектор). Менеджеров организации «Врачи без границ» можно отнести к сфере здравоохранения, а менеджеров парижского музея — к сфере государственных организаций (поскольку музей подчиняется городу).

Таблица 1.1. ДВАДЦАТЬ ДЕВЯТЬ МЕНЕДЖЕРОВ

	Бизнес	Государственные органы	Здравоохранение	Социальный сектор
Топ-менеджмент	Джон Клегорн, топ-менеджер, <i>Royal Bank of Canada</i> (Канада)	Джон Эйт, заместитель министра, Министерство юстиции Канады	Сэр Дункан Николь, топ-менеджер, Система медицинского обслуживания населения Англии (NHS)	Пол Гилдинг, исполнительный директор, <i>Greepcase International</i> (Амстердам)
	Жак Бенц, генеральный директор, <i>GSI</i> (Париж)	Норм Инкстер, комиссар, Королевская горная полиция Канады (RCMP)	Марк, исполнительный директор больницы (Квебек)	Доктор Рони Брауман, президент, «Врачи без границ» (Париж)
	Кэрол Хелсам, управляющий директор кинокомпании <i>Hackhead</i> (Лондон)			Кэтрин Джойнт-Дэмерле, главный хранитель, Музей моды (<i>Musee de la mode et le la costume</i>) (Париж)
Менеджмент среднего звена	Макс Минцберг, президент, <i>The Telephone Booth</i> (Монреаль)			Бремвел Тови, дирижер симфонического оркестра Виннипег
	Брайан Адамс, директор, «Global Express», <i>Canadaair</i> (Монреаль)	Глен Ривард, ведущий консультант по семейному законодательству, Министерство юстиции Канады	Шармер Коу, генеральный менеджер района (NHS) (Северный Хертфордшир)	Пол Хоуелл, директор (торговля токсичными веществами, защита лесов, подразделения экономики и политики)
	Алан Уилан, менеджер по продажам, <i>Global Computing and Electronic Sector</i> , BT (Лондон)	Дуг Вард, программный директор, радиостанция <i>СВС</i> , Оттава	Энн Шиб, директор службы медсестер, <i>Reading Hospitals, NHS</i>	<i>Greepcase International</i> (Амстердам)
	Алан Берчил, командир отделения <i>RCMP</i> (Галип-факс)			Аббас Гувье, глава делегации, Международная федерация Красного Креста (Италия, Таиланд)
	Сандра Дэвис, генеральный директор региона, канадские национальные парки (Калгари)	Чарли Зилкаш, суперинтендант Национального парка Банфф (Альберта)		

Линейный менеджер	Бизнес	Государственные органы	Здравоохранение	Социальный сектор
		<p><i>Гордон Ирвинг</i>, менеджер Национального парка Банфф (Альберта)</p> <p><i>Ральф Хембл</i>, командир отделения <i>RСMP</i> в Нью-Майнсе (Новая Шотландия)</p>	<p><i>Доктор Майкл Тик</i>, врач-трансплантолог больницы Святой Марии (Лондон), <i>NHS</i></p> <p><i>Доктор Стюарт Уэбб</i>, главный врач отделения (гериктрия) больницы Святой Марии (Лондон), <i>NHS</i></p> <p><i>Фабьен Лавуа</i>, главная медсестра, <i>Nottingham</i>, еврейская больница (Монреаль)</p>	<p><i>Стивен Омолло</i>, менеджер лагерей для беженцев Бенако и Луколе, Международная федерация Красного Креста (Шгара, Танзания)</p>
<p>Примечание: одних менеджеров я называю по имени, а других в соответствии с должностью — так, как мне кажется более подходящим.</p>				

стях — в банковской сфере, в полиции, киноиндустрии, самолетостроении, розничной торговле и в телекоммуникациях. Среди этих организаций были и небольшие, и крупные (от 18 человек до 800 тыс. сотрудников). А менеджеры, за которыми я наблюдал, занимают все уровни иерархии, от топ-менеджмента, до менеджмента среднего и нижнего звена. Некоторые из них работают в крупных городах (Лондоне, Париже, Амстердаме, Монреале); другие — в более отдаленных местах (Нгара, Танзания, Нью-Майнес, Новая Шотландия, Национальный парк Банфф на западе Канады). За одними я наблюдал отдельно, за другими — в группах (например, три дня подряд я наблюдал за тремя менеджерами Канадского национального парка, которые были подчиненными друг друга).

Каждый день (или раз в несколько дней) я описывал то, что видел, а затем интерпретировал увиденное с концептуальной точки зрения. Я хотел, чтобы каждый день говорил сам за себя. И они действительно говорят — например, о том, что старомодный менеджмент «методом исключения» может быть очень современным; о том, что менеджерам *Greenpeace* нужно уделять охране своей организации не меньше внимания, чем охране окружающей среды; о том, что государственная политика существует на самом «земном» уровне, где медведи встречаются с туристами.

Эти дни также показали, насколько широк контекст, в котором происходит менеджмент. Я носился на заднем сиденье мотоцикла по всему Парижу, с одного интервью на другое; в одиночестве сидел в концертном зале в одном из 2222 бархатных кресел, наблюдая за репетицией оркестра; обедал в ресторане, созданном одним предпринимателем, обитателем лагеря для беженцев в Африке; чуть не замерз в кафе *Greenpeace* в Амстердаме; гулял по девственному парку, обсуждая «медвежьи пробки» (пробки, возникающие из-за того, что слишком много людей приезжают в парк, чтобы увидеть медведей, прогуливающих по шоссе). Уверю вас, все это дало мне прекрасную возможность поразмышлять о менеджменте и о жизни, потому что менеджмент — это и есть жизнь.

Один день, даже если за ним следует обсуждение других дней, — это немного. Но простое и непредвзятое наблюдение, без всяких скрытых мотивов и преждевременных выводов, может дать очень много. Как сказал Йоджи Берра, «гуру» американского бейсбола: «Можно увидеть очень много, просто наблюдая». Соедините двадцать девять дней — и получите реальную картину практики менеджмента.

В книге вы найдете множество примеров случившегося за эти двадцать девять дней. Они описывают то, что происходило, и содержат концептуальные интерпретации. Восемь из этих примеров еще раз приводятся в приложении, чтобы закрепить материал. Описания и интерпретации всех двадцати девяти дней можно найти на сайте (www.mintzberg-managing.com). Чтобы вы получили общее представление об этом, я дам здесь несколько названий этих описаний, приведенных на сайте и в последующих главах.

- «Менеджмент на грани» — о политическом давлении, которое испытывают менеджеры канадских парков.
- «Менеджмент вверх, вниз, внутрь и наружу» — о влиянии иерархии на работу пяти менеджеров крупной британской компании, работающей в сфере здравоохранения, от исполнительного директора до двух ведущих врачей.

22 ДЕЙСТВУЙ ЭФФЕКТИВНО! ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

- «Жесткие переговоры и мягкое лидерство» — о контрастах между «внешним» и «внутренним» менеджментом.
- «Инь и ян менеджмента» — о работе двух менеджеров — исполнительного директора Музея моды и организации «Врачи без границ». Обе организации находятся в Париже, но живут в совершенно разных мирах.
- «Исключительный менеджмент» — о двух менеджерах Красного Креста в лагере беженцев в Танзании, демонстрирующих менеджмент «методом исключения».

Прежде чем двигаться дальше, было бы полезно напомнить три других мифа, мешающих видеть менеджмент таким, каков он есть: миф о том, что менеджмент отделен от лидерства; что менеджмент — это наука или как минимум профессия и что менеджеры, как и все мы, живут во времена больших перемен.

Лидерство — неотъемлемый элемент менеджмента и создания сообществ

Сейчас стало модно отделять лидеров от менеджеров (*Zaleznik*, 1977, 2004; *Kotter*, 1990). Один делает правильные вещи и справляется с переменами, а другой делает вещи правильно и справляется со сложностями. Но в приведенных выше примерах, кто лидер, а кто — менеджер? Можно ли назвать Алана Уилана из *BT* просто менеджером, а Бремвела Тови — просто лидером и на дирижерском подиуме, и вне его? А Жак Бенц из *GSI*, обсуждающий проект с клиентом? Он делает правильные вещи или делает вещи правильно?

Честно говоря, я не понимаю, в чем смысл этого разделения в повседневной жизни организаций. Конечно, с концептуальной точки зрения, менеджмент и лидерство можно разделить. Но возможно ли это на практике? И, в сущности, нужно ли это делать?

Хотите ли вы, чтобы ваш менеджер не был лидером? Это было бы ужасно. Но зачем нужен лидер, не умеющий быть менеджером? Это было бы не менее ужасно: как такой «лидер» узнает, что происходит в организации?¹

Как пишет Джим Марш: «Лидерство — это не только поэзия, но и грязная работа» (2004 : 173).

Я наблюдал за работой Джона Клегорна, президента правления банка *Royal Bank of Canada*, который славится тем, что может позвонить в свой офис по дороге в аэропорт, чтобы сообщить о сломанном банкомате, и другими подобными поступками. У его банка — тысячи банкоматов. Значит, Джон слишком озабочен мелочами? А может быть, он подает пример другим, показывая, как важно внимание к таким мелочам?

На самом деле нас должно больше беспокоить «макролидерство» — когда руководители высшего звена пытаются управлять с помощью «дистанционного управ-

¹«Лидер обычно ведет двойную жизнь, он чувствует себя отделенным от окружения. Он может работать в организации, но никогда не принадлежит ей до конца» (*Zaleznik*, 2004 : 79). Может ли такой человек быть лидером организации?

ления», оставаясь оторванными от всего, кроме «общей картины». Сейчас стало модно говорить, что у нас слишком много менеджеров и слишком мало лидеров. Но я считаю, что у нас **слишком много лидеров и слишком мало менеджеров**.

Коносукэ Мацусита, основатель компании, которая носит его имя, говорил: «Моя работа — большие дела и маленькие дела. То, что находится между ними, можно делегировать». Другими словами, **лидер не может просто делегировать задачи менеджмента; нам следовало бы не отделять лидерство от менеджмента, а воспринимать менеджеров как лидеров, а лидерство — как эффективный менеджмент**.

Величие лидерства гораздо проще восневать в научных работах и в газетных статьях, а не там, где дело доходит до реалий менеджмента. Очевидно, лидерство превозносится за счет менеджмента. Но это вредит и лидерству тоже. **Чем больше мы одержимы лидерством, тем реже его видим**. Действительно, чем больше мы говорим о развитии лидерства в учебных программах и курсах (я подсчитал, что в 2007 г. на сайте курса МВА Гарварда слова «лидер» и «лидерство» повторялись больше пятидесяти раз), тем меньше становится истинных лидеров. Потому что звание лидера нужно заслужить. Его нельзя получить просто так.

Более того, возводя лидерство на пьедестал и отделяя его от менеджмента, мы превращаем социальные процессы в индивидуальные. Как бы мы ни превозносили лидера, поощряющего группу, лидерство все равно сосредоточено на личности: выделяя лидера, мы принижаем других, называя их последователями. А это — пренебрежение к духу сообщества, необходимому для сотрудничества в любой организации. Вместо индивидуального лидерства нам следовало бы уделять больше внимания сообществу, группе, работающей естественно и слаженно, где всегда присутствуют и лидерство, и менеджмент. Поэтому **в этой книге на первый план выходит менеджмент. Вместе с лидерством мы видим его естественный аспект, то, что можно назвать созданием сообществ**.

Менеджмент как практика

Спустя много лет, проведенных в поисках «Святого Грааля», пришло время признать, что менеджмент — это не наука и не профессия; это практика, которой можно научиться только на личном опыте и которая зависит от контекста.¹

Определенно не наука. Наука — это развитие систематических знаний с помощью исследований. Но вряд ли это — цель менеджмента. Ведь менеджмент нужен для эффективной работы организации. Менеджмент — даже не практическая наука, просто наука. Конечно, в менеджменте используются научные принципы: менеджерам приходится использовать любые знания, которые у них есть. И они, разумеется, используют методы анализа, основанные на научных принципах (здесь я имею в виду скорее научные доказательства, чем научные исследования).

Но эффективный менеджмент скорее можно назвать искусством, мастерством. Искусство приводит к «озарениям» и «видению» на основании интуиции.² (В 1954 г.

¹Следующий отрывок взят из моей книги «Managers Not MBAs» (2004b).

²«Искусство — это повторение узора, целостного видения, во многих разрозненных фрагментах, создающих репрезентацию этого видения; искусство — это отражение порядка в хаосе» (Boetinger, 1975 : 54; см. также Vail, 1989).

Питер Друкер писал, что «дни «интуитивного» менеджера сочтены». Полвека спустя мы все еще продолжаем их считать.) А мастерство — это результат обучения на личном опыте. Обучения в процессе выполнения задач.

Поэтому, как показано на рис. 1.1, менеджмент происходит внутри треугольника, состоящего из искусства, мастерства и науки. Искусство отвечает за идеи и интеграцию; мастерство — за установление связей на основании реального опыта, а наука обеспечивает порядок, благодаря систематическому анализу знаний.¹

Почти все задачи, поставленные перед организацией, не должны касаться ее менеджеров напрямую — это дело специалистов. В итоге менеджерам достается много грязной работы — трудных проблем, непростых отношений. Именно это делает практику менеджмента «мягкой» по самой своей сути, именно поэтому для ее описания так часто используют слова: опыт, интуиция, разум и мудрость. **Добавьте к мастерству артистичное прикосновение искусства и немного науки, и получите работу, которую в первую очередь можно назвать практикой.** Не существует «самого лучшего способа» быть менеджером — все зависит от ситуации.

Не профессия. Говорят, что инженерное дело — тоже не наука и не использование науки на практике, а отдельная практика (*Lewin, 1979*). Но в инженерном деле роль науки весьма важна. Научные достижения кодифицированы и сертифицированы ради максимальной эффективности. И в то же время инженер — это профессия, а это значит, что ею можно овладеть до того, как перейти к практике, вне контекста. В каком-то смысле мост есть мост или как минимум сталь есть сталь, даже если в разных обстоятельствах ее используют по-разному. То же самое можно сказать о медицине. Но не о менеджменте. «Медицинские подходы в диагностике, постановке диагноза и лечении... подразумевают, что болезнь возможно разбить на несколько отдельных симптомов, одинаковых у разных пациентов, и устранить эти симптомы с помощью стандартных средств... По контрасту работа менеджера часто связана с решением проблем, не имеющих отношения к другим частям организации, свойственных только этим конкретным компании, рынку и отрасли и не сводимых к общим, стандартным “синдромам”, которые можно вылечить с помощью одного и того же метода» (*Whitley, 1995 : 92; см. также 1989*).

Практика менеджмента редко поддается систематизации, не говоря уже о сертификации ее эффективности. Вот почему Хилл пишет о том, что люди обычно «становятся менеджерами до того, как понять, что это за работа» (2003 : 45).

С тех пор как Фредерик Тейлор (1916) провозгласил свой «научный метод» «лучшим», мы ищем этот «Святой Грааль» менеджмента» в науке и профессионализме. Сегодня эти поиски продолжаются в простых формулах популярной литературы, в виде «стратегического планирования», «ценности для акционеров» и т. д. Но снова и снова легкие ответы не оправдывают ожиданий, и возникает лишь иллюзия прогресса, а реальные проблемы тем временем только усугубляются.

Благодаря кодифицированным знаниям инженерное дело и медицина предполагают формальное образование. И тренированный эксперт почти всегда может превзойти дилетанта. В менеджменте — иначе. Очень немногие из нас станут доверять инженеру, который руководствуется «интуицией», или врачу, не имеющему

¹Здесь я говорю о «науке» в популярном смысле, а не о практической науке, которая также требует большой доли искусства и мастерства.

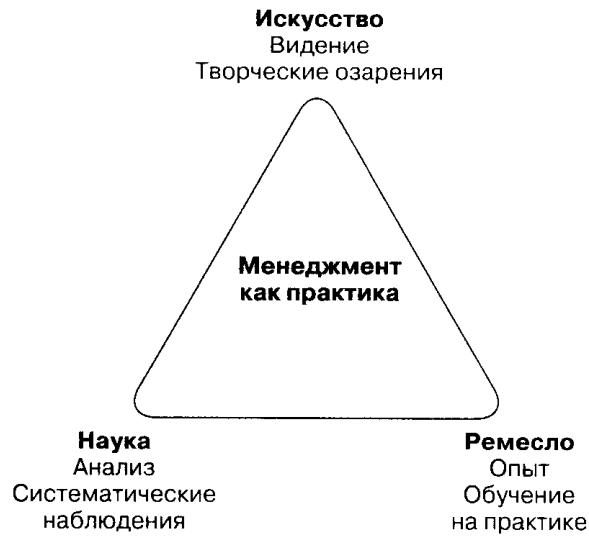


Рис. 1.1. МЕНЕДЖМЕНТ КАК ИСКУССТВО, МАСТЕРСТВО, НАУКА

профильного образования. Но мы доверяем самым разным менеджерам, которые ни дня не учились менеджменту (и с подозрением относимся к тем, кто два года провел в учебных аудиториях).¹

В менеджменте всегда есть большая доля ситуативного, *интуитивного* знания. Но интуитивное — не всегда «доступное». Именно поэтому этой практике нужно учиться на рабочем месте, в процессе ученичества, наставничества и на личном опыте. Более того, подобное знание часто возникает в определенном контексте, в текущей ситуации. А это значит, что его нельзя легко перенести с одной работы на другую или даже из одной функции организации в другую, а тем более в другую организацию или в другую отрасль. (Может ли Бремвел управлять банком, а Фабьен дирижировать оркестром?) Конечно, есть менеджеры, которым это удастся, потому что они обладают способностью учиться тому, что нужно знать в новом контексте. Но на каждого такого менеджера есть множество других, которым это не под силу. Скоро мы убедимся в этом.

Настоящий профессионал знает свое дело лучше, как и настоящий ученый — свое. Пациент не станет спорить с хирургом. Или, как в нашем случае, хирург не станет спорить со специалистом по молекулярной биологии. В своей области каждый из них является специалистом. Но если менеджер думает, что он знает все лучше всех, то он мешает себе работать, потому что менеджмент — это во многом фасилитация (улучшение деятельности в присутствии других людей. — *Прим. науч. ред.*). **Менеджер в соответствии с определением, которое мы используем в этой книге, несет ответственность за организацию в целом или за определенную ее часть** (которую для ясности я буду называть «подразделением»). Используя старое выражение — говорят, так сказала Мэри Паркер Фоллет в 1920-х гг., — менеджеры добиваются результатов с помощью других людей: сотрудников своих

¹См. мою книгу «Managers Not MBAs» (Mintzberg, 2004), а также Whitley (1989) по поводу аргументов в пользу того, что менеджер — это не профессия; см. также Brunsson (2007: глава 4).

подразделений, а также тех, кто непосредственно не подчиняется менеджерам. Менеджеру нужно много знать, особенно о том контексте, в котором он работает, и принимать решения на основании этого знания. Но в крупных организациях и там, где беспокоятся о «работе, основанной на знаниях», **менеджеру нужно выявлять в своих людях лучшие качества, помогать им расширять свои знания, эффективнее принимать решения и эффективнее действовать.**

Недавно я снова критиковал профессиональный менеджмент, и меня спросили, можно ли назвать профессионалом менеджера, делающего свое дело достойно и ответственно. Да, все это важно, но давайте не будем путать ответственность с профессионализмом. Вместо этого давайте назовем менеджмент призванием. Тогда попытки сделать его профессией и превратить в науку лишь принизят это призвание.

Менеджмент во время отсутствия перемен

В основе этой книги лежат исследования, которые я проводил с 1940-х по 2000-е гг. Двадцать девять дней моих наблюдений имели место в 1990-х гг. Но сегодня книги пишут совсем по-другому, они ужасающе современны.

Я предлагаю вам поступить по-другому, ведь ужасающая современность может быть вредной. Мы рискуем попасть под чары сегодняшнего дня и поддаться влиянию историй, которые так хорошо «знаем». Если же от событий нас отделяет немного времени, иногда это совсем неплохо. Кроме того, так ли уж важны даты? Спросите себя, кажутся ли вам устаревшими примеры, приведенные раньше? Разве рабочий день менеджера по продажам, даже в сфере высоких технологий, или рабочий день главной медсестры сегодня проходят иначе, чем в 1990-х гг.?¹

Посетите любую презентацию, посвященную менеджменту. Готов поспорить, она начнется так: «Мы живем в эпоху больших перемен». Услышав эти слова, посмотрите, как вы одеты. Посмотрите на пуговицы на своей рубашке и спросите себя: если мы действительно живем в эпоху больших перемен, то почему до сих пор застегиваем пуговицы? Более того, почему наши машины до сих пор приводят в движение двигатель внутреннего сгорания? Такой же, как в «форде» модели Т?

Почему вы не заметили пуговиц на рубашке, когда одевались утром, и не обратили внимания на старый добрый двигатель, благодаря которому ваша машина привезла вас туда, где все говорят об эпохе больших перемен? Но, приехав на работу, вы наверняка заметили, что в операционной системе Windows появились оче-

¹В 2005 г. один мой коллега подписался на журнал «Harvard Business Review». Журнал прислал ему подарок: сборник статей под названием «Leadership Insights». Первой в нем была опубликована моя статья, написанная тридцать лет назад (Mintzberg, 1975b). Возможно, некоторых читателей беспокоит, что среди двадцати девяти менеджеров, за работой которых я наблюдал, нет ни одного американца. Авторы, пишущие о менеджменте, так не поступают. Чаще всего в книгах о менеджменте речь идет исключительно об американских менеджерах. Но какая разница, где Бремвел Тови дирижирует оркестром, в Виннипеге или в Висконсине? (В главе 4 я представлю доказательства того, что особенности национальной культуры удивительно слабо влияют на работу менеджера.) Может быть, некоторым исследователям будет интересно, а американским читателям — весьма полезно узнать о менеджерах из других «очагов» изменений. Один критик этой книги, бывший топ-менеджер американской корпорации, сказал мне, что когда люди увидят даты моего исследования и не увидят в книге американцев, то не станут ее читать. Очень на это надеюсь. Тому, кто считает, что менеджмент должен быть ужасающе современным и обязательно американским, лучше почитать другие книги.

редные обновления. **Дело в том, что мы замечаем лишь то, что меняется. А почти все в нашей жизни не меняется.** Информационные технологии меняются, как и экономика в последние годы. — это заметно. Но как насчет менеджмента?

Менеджмент сегодня и вчера. «При всех модных разговорах о лидерстве мы до сих пор занимаемся немодным менеджментом, и его фундаментальные характеристики не меняются» (*Hales, 2001 : 54*). Время идет вперед, и менеджерам приходится сталкиваться с другими проблемами, но не с другим менеджментом. Сущность работы не меняется. Все мы время от времени заправляем машину бензином и покупаем новые рубашки; но это не значит, что двигатели в машинах и пуговицы меняются. Несмотря на разговоры об изменениях, базовые аспекты человеческого поведения — а что может быть более базовым, чем менеджмент и лидерство? — остаются довольно стабильными. (Если вы в этом сомневаетесь, посмотрите какой-нибудь старый фильм о лидерстве.)

В начале своих исследований (опубликованных в 1973 г.) я был поражен тем, что поведение менеджеров, которое я наблюдал, мало отличалось от поведения менеджеров прошлого. Им нужна была разная информация, но они искали ее одинаково — слушали, о чем говорят «в кулуарах», и налаживали личные контакты. Возможно, их решения касались новых технологий, но процедуры, с помощью которых они принимали эти решения, имели мало отношения к технологиям.

Изменилось ли что-то сегодня? Может, нам бы и хотелось так думать, но факты говорят об обратном.¹

Если бы менеджмент был наукой или профессией, он мог бы меняться (медицинская практика меняется постоянно). Но менеджмент — ни то ни другое. И если отвлечься от моды, которая приходит и уходит и часто оказывается просто вредной, менеджмент живет и здравствует. Даже новые информационные технологии, особенно электронная почта, на самом деле лишь укрепляют традиционные характеристики работы менеджера (и мы поговорим об этом в главе 2).

«Винтажная» коллекция

Конечно, я включил в книгу материал — примеры, факты, концепции, цитаты — из источников, которые кажутся мне самыми лучшими, независимо от их давности. Надеюсь, вы согласитесь, что известные цитаты, которые я привожу в этой главе, поистине превосходны. Они выдержали проверку временем, и не случайно: как хорошее вино, с возрастом они становятся только лучше.

В книге, опубликованной в 1973 г., я описывал два базовых аспекта менеджмента:

- характеристики работы, а именно: ее бешеный темп, постоянные отвлекающие моменты, природа речи и действий и т. д.;

¹Например, *Tengblad*, самый активный из современных исследователей менеджмента, в одной из своих работ сделал следующий вывод: «Работа менеджера представляется нам сравнительно стабильным эволюционным феноменом... Что касается “где”, “когда”, “как” и “почему” работы менеджера, между поведением топ-менеджмента шведских компаний 1940-х и 1990-х гг. поразительно много общего, и это указывает на важность традиций, а не новых технологий или модных тенденций в менеджменте» (2000 : 38).

- контекст работы, в форме разных ролей, которые выполняет менеджер (к примеру, формальный лидер, кризисный менеджер и т. д.). Первый аспект принес мне больше удовлетворения, чем второй, и поэтому глава 2, «Динамика менеджмента», во многом основана на моей первой книге. Я не нашел достаточных оснований для того, чтобы изменить свои выводы, — как раз наоборот, я обнаружил многое, что их подтверждает.

По контрасту глава 3 — посвященная содержанию работы менеджера, тому, чем занимается менеджер, — очень далека от моей первой книги. С момента ее выхода я пришел к следующему выводу: как и в большинстве других книг по этой теме, я предложил просто список ролей, а не интегрированное описание природы менеджмента. Поэтому в 1990-х гг. я отважился разработать «Модель менеджмента» (так называется глава 3 этой книги, впервые опубликованная в *Mintzberg, 1994*). Эта модель описывает менеджмент с трех точек зрения: информация, люди и действия. Эта модель помогла мне интерпретировать то, что я наблюдал в течение двадцати девяти дней, и я использую ее для того, чтобы иллюстрировать материал главы 3.

Три последние главы, основанные на материале первых трех, представляют совершенно новые идеи и соответствуют современной ситуации — с точки зрения моего собственного понимания, но не менеджмента. (Я мог включить их в издание 1973 г. и думать об этом. С тех пор я изменился.)

В главе 4 мы поговорим о «бесконечном многообразии менеджмента». По мере того как я изучал факты, исследовал, как особенности национальной культуры, уровень иерархии и личный стиль влияют на практику менеджмента, мое недовольство росло. Что-то казалось мне неправильным: все перечисленные факторы не объясняли того поразительного разнообразия, которое я наблюдал в течение этих двадцати девяти дней. Поэтому, вспомнив те дни, я пришел к выводу, что важнее всего оказалось сочетание факторов. Следовательно, я заканчиваю эту главу описанием разных «позиций» менеджмента: поддержание рабочих процессов, менеджмент «из центра», связи с внешним окружением, а также менеджмент без менеджера.

В главе 5 мы лицом к лицу столкнемся с «головоломками менеджмента» — проблемами, с которыми менеджерам приходится иметь дело постоянно, потому что их невозможно решить. Среди них — синдром поверхностности, трудности связи и дилемма делегирования. Я с большим удовольствием писал эту главу и надеюсь, что вы с удовольствием будете ее читать.

Наконец, в последней главе мне пришлось иметь дело с «эффективным менеджментом». Многие авторы пытались взять эту тему «приступом», особенно оседлав «белого коня лидерства», но в итоге оказывались поверженными в прах бессмыслицы и банальностей. Я приступил к делу с трепетом и, к своему собственному удивлению, получил большое удовольствие. В этой главе мы довольно серьезно поразмышляем о том, почему менеджеры, как вообще все люди, несовершенны, хотя многие из них весьма успешны. В ней я использовал материалы исследований, посвященных счастливым и несчастливым семьям, — чтобы поговорить о счастливых и несчастливых компаниях и подразделениях. Выводы

таковы: чтобы быть эффективным менеджером — и даже, не побоюсь этих слов, выдающимся лидером, — нужно быть не столько «прекрасным» или «идеальным», сколько просто нормальным человеком и думать головой.

Надеюсь, эта предварительная глава убедила вас: я пишу свою книгу не для того, чтобы еще раз подтвердить то, что и так всем известно, — или добавить еще одно название ко всем этим скучным «менеджерски-корректным трудам», — но чтобы открыть новые перспективы, поразмышлять о менеджменте, экспериментировать и удивляться. Я не хочу, чтобы прочитав эту книгу, вы что-то «узнали». Я хочу, чтобы она пробудила ваше воображение, побудила размышлять и задавать вопросы. Менеджер хорош настолько, насколько хорошо ему удастся добиваться желаемых результатов в своем собственном стиле. Работа менеджера полна неразрешимых парадоксов, противоречий и тайн. Любые «формулы» менеджмента гарантируют только один результат — неудачу (это тоже «формула»).

Так что вперед, к удовольствиям, обязанностям и превратностям этой древней и современной практики менеджмента.

2

Динамика менеджмента

Мне не нужно хорошо, мне нужно во вторник

Взгляните на популярные образы менеджеров — на дирижера на подиуме, на важных боссов, сидящих за своими столами на карикатурах в журнале «New Yorker», — и у вас непременно возникнет определенное впечатление: все организовано и постоянно находится под контролем. Понаблюдайте за менеджерами на работе и, скорее всего, увидите нечто совершенно другое: бешеный темп, постоянно что-то отвлекает, чаще приходится реагировать, чем проявлять инициативу. В этой главе описаны эти характеристики менеджмента, а также многие другие, связанные с ними. Как менеджеры работают, с кем, с какими проблемами они сталкиваются и т. д. — то есть речь пойдет о динамичной по своей сути природе этой работы.

Впервые я описал эти характеристики в 1973 г. Ни одна из них не удивила никого, кто провел хоть один день в офисе, выполняя работу менеджера или наблюдая за ней. При этом они задели за живое многих — особенно менеджеров, — возможно, из-за того что бросали вызов некоторым самым любимым нашим мифам о практике менеджмента. Снова и снова, когда я представляю эти выводы группам менеджеров, они говорят: «Я испытал такое облегчение! Я думал, что все остальные менеджеры планируют, организуют, координируют и контролируют и только я все время отвлекаюсь, перескакиваю с одного на другое и просто пытаюсь как-то справиться с хаосом».¹

¹«Статья Минцберга одновременно успокоила меня и заставила задуматься. Несмотря на все мои должности: вице-президент, менеджер производства, менеджер по продажам и просто мать, я никогда не считала себя хорошим менеджером. Я не думала, что я хоть что-то планирую, организую, координирую или контролирую! Если определения и наблюдения Минцберга, подкрепленные его собственными и чужими исследованиями, соответствуют действительности, то я уж точно настоящий менеджер» (из курсовой работы одного менеджера, не в моем университете).

Знать и знать. Но почему менеджеры так реагируют на то, что и так преподают? Мое объяснение таково: мы, люди, «знаем» двумя разными способами. Что-то мы знаем интуитивно и открыто; мы можем выразить эти знания словами, потому что часто слышим или слышим нечто, с ними связанное. Другие вещи мы знаем интуитивно и скрыто, на основании личного опыта.

Конечно, наиболее активно всего мы действуем, когда эти два типа знаний подкреплены друг другом. Но в сфере менеджмента они зачастую вступают в противоречие. Менеджеры пытаются жить в соответствии с мифом – сказкой о совершенстве организации и т. д., а не следовать реальности повседневного менеджмента. Но **если мы хотим продвинуться в совершенствовании практики менеджмента, нам нужно рассматривать не только знакомые образы, но и скрытую реальность.** Именно этим мы сейчас и займемся.

Характеристики. Тогда и сейчас

В этой главе я во многом опираюсь на выводы, которые сделал в своей ранней книге, потому что последующие исследования почти всегда подтверждали их. Например, десять лет спустя Керк и Олдрич провели параллельное исследование четырех топ-менеджеров в тех же отраслях, что и я. Они обнаружили «поразительное сходство» и назвали оригинальные выводы «на удивление здравыми» (1983 : 977).¹

Далее, иллюстрируя характеристики менеджмента, я буду цитировать результаты некоторых подобных исследований, а также приведу данные моих более поздних наблюдений за работой менеджеров в течение двадцати девяти дней.²

Вот эти характеристики:

- Бешеный темп работы менеджера.
- Множество коротких задач.
- Фрагментация и отсутствие непрерывности.
- Ориентация на действия.
- Преобладание устных неформальных коммуникаций.
- Латеральная природа менеджмента (тесное общение с коллегами и партнерами).
- Контроль — скорее скрытый, чем открытый.

Как отмечалось в предыдущей главе, базовые процессы менеджмента со временем практически не меняются. А приведенные выше характеристики меняются еще реже. В конце главы предлагается обсудить одну весьма важную тему – влияние

¹См. также Hales (1986, 2001); Hammett (1989 : 51, 61); Boisot and Liang (1992); Morris and others (1982). Tengblad (2006) поддерживает почти все эти характеристики, за исключением некоторых, как мы увидим позже.

²В этом исследовании я не фиксировал отрезки времени, поэтому не провожу количественных сравнений.

новых информационных технологий (ИТ), особенно электронной почты. Я пришел к выводу, что технологии не столько меняют суть работы менеджера, сколько подкрепляют ее основные характеристики и часто доводят их до крайности.

Далее перечисляются несколько головоломок, связанных с этими характеристиками. Подробнее они обсуждаются в главе 5.

Миф: менеджер разумно и систематически планирует свою работу

Всем нам знаком распространенный образ менеджера, особенно топ-менеджера. Он сидит за столом, думает, принимает эффективные решения и, главное, систематически планирует будущее. Да, опыт показывает, что все менеджеры это делают, но вовсе не так, как демонстрирует этот образ.

Факты: исследования раз за разом показывают, что:

- а) менеджеры работают в бешеном темпе;**
- б) их задачи обычно разнообразны, фрагментированы, лишены непрерывности и решаются быстро;**
- в) менеджеры преимущественно ориентированы на действие.**

Скорость работы менеджера. Отчетов о бешеном темпе работы менеджера очень много. Среднее время выполнения одной задачи бригадиром фабрики составляет сорок восемь секунд (*Guest, 1956 : 478*). Менеджер среднего звена может полчаса поработать, не отвлекаясь, только один раз в два дня (*Stewart, 1967*). Половина задач топ-менеджеров занимает меньше девяти минут (*Mintzberg, 1973 : 33*). «Более сорока исследований, посвященных работе менеджера, проведенных в 1950-х гг., показали, что топ-менеджеры постоянно носятся как угорелые» (*McCall, Lombardo and Morrison, 1988 : 55*).

В своем первом исследовании я также отметил, что темп работы топ-менеджеров действительно очень высок. Им приходится справляться с непрерывным потоком телефонных звонков и посетителей с того момента, как они приходят утром в офис, и до конца рабочего дня. Перерывы на кофе и на обед тоже заполнены работой, а их сотрудники с радостью отнимают у них любую секунду свободного времени. Как сказал мне один из них, **работа менеджера — это «одна головная боль за другой»**.

В исследовании, посвященном работе генеральных менеджеров, *John Kotter (1982)* пишет, что требования этой работы создают «крайне стрессовые ситуации и очень сложные проблемы управления временем», менеджер работает в «высоком темпе, в обстановке огромного давления». Вот как сказал об этом один менеджер:

«Я чувствую себя виноватым за то, что не делаю того, к чему призывают меня тренеры, ораторы и книги по менеджменту. Посетив учебный семинар или прочитав последний труд по теории менеджмента, я готов делать так, как там советуют. Потом на меня сваливается первый телефонный звонок от клиента или возникает новый проект, который нужно выполнить очень быстро, и я воз-

вращаюсь к старым привычкам. У меня нет времени на управление временем» (*Barry, Cramton, and Carroll, 1997 : 26 – 27*).

Работа менеджера в организации — это постоянная гонка. Например, *Morris et al.* обнаружили, что почти весь рабочий день директора школы «проходит на бегу» (1982 : 689). У менеджера очень много задач, которые нужно выполнить или которые он решил выполнить в этот день. Через несколько часов менеджер уже не в состоянии избежать ситуаций, где он облечен властью, а также привычки постоянно беспокоиться.

Почему менеджер работает в таком темпе и делает так много? Вот одна из причин: по своей сути его работа никогда не заканчивается. Каждый менеджер отвечает за успех своего «подразделения», но при этом не существует никаких осязаемых «вех», где он мог бы остановиться и сказать: «На этом моя работа закончена». Инженер заканчивает проект моста в определенный день; юрист выигрывает или проигрывает дело в суде в определенный момент времени. Менеджеру же приходится действовать постоянно, и он никогда не знает, достиг ли он успеха, или в следующий момент все развалится (см. *Hill, 2003 : 50*). В результате **работа менеджера — это постоянное беспокойство: менеджер никогда не забывает о работе и никогда не может быть уверен в том, что ему ничего не нужно делать по крайней мере какое-то время.**

Фрагментация и отсутствие непрерывности. В нашем обществе почти любая работа требует специализации и концентрации. Инженеры и программисты могут потратить несколько месяцев на создание проекта машины или нового программного обеспечения; продавец может посвятить всю жизнь продаже одного продукта. Менеджер не в состоянии ожидать подобной концентрации усилий.

Поиски повторяющихся паттернов (образцов. — *Прим. науч. ред.*) работы менеджера — в течение дня, недели, года — почти ничего не дали, за исключением наблюдений в нескольких бюджетных периодах и т. п. Одно исследование, посвященное работе президентов университетов (*Cohen and March, 1974 : 148*), показало, что административные задачи они чаще всего выполняют в начале дня и в начале недели, а внешнеполитические задачи — позже. Но это не такое уж большое открытие. Гораздо полезнее нам кажется комментарий Ли Якокки о работе СЕО: «В *Chrysler* бывали дни, когда, проснувшись утром, я понятия не имел, что меня ждет» (*Iacocca, Taylor, and Bellis, 1988*).

Неожиданные выводы моего собственного первоначального исследования состояли в том, что очень редко встречи и другие контакты топ-менеджеров соответствуют предварительному графику. В среднем, тринадцать из четырнадцати встреч не были запланированы заранее.

Мы обнаружили, что работа менеджера крайне фрагментирована и его постоянно отвлекают. Ему звонят по поводу пожара на фабрике; затем он успевает прочесть несколько электронных писем; потом приходит ассистент и докладывает о жалобе клиентов, затем в кабинет приглашают уходящего на пенсию сотрудника, которому нужно вручить памятную грамоту; после этого снова электронные письма, а потом — переговоры по поводу крупного проекта и т. д. Самое удивительное, что **важные дела чередуются с мелочами безо всякого видимого порядка. А это**

значит, что менеджер должен быть готов быстро и часто менять свое настроение и внутреннее состояние.

Почти каждый день у менеджера есть встречи, длящиеся дольше других, но, по данным моего исследования, они тоже короткие.¹

Кроме того, они окружены массой других мелких дел — коротких телефонных разговоров, коротких периодов работы с документами, спонтанных разговоров в офисе, визитов в кабинеты сотрудников и т. д.

Carlson, изучавший в 1940-х гг. работу управляющих директоров шведских компаний, обнаружил, что только в один день из трех они с трудом могли сосредоточиться на двадцать три минуты, пока их не отвлекали. «Они знали только одно: у них очень мало времени на то, чтобы начать новую задачу или спокойно выкурить сигарету перед тем, как кто-то снова позвонит или войдет в кабинет» (1951 : 73–74). Разве сегодня *Carlson* увидел бы другую картину? За исключением сигареты, правда.

Два исследования (*Horne and Lupton*, 1965; *Stewart et al.*, 1994) выявили, что более фрагментирована работа менеджеров низших уровней иерархии. Это совпадает с наблюдением *Guest* о том, что начальник цеха в среднем тратит на выполнение одной задачи сорок восемь секунд. Нечто подобное я видел сам, когда провел день на рабочем месте главной медсестры отделения больницы. Но в деятельности двух других линейных менеджеров, за которой я наблюдал в более позднем исследовании (это были менеджер Национального парка Банфф и командир отделения Канадской королевской горной полиции), я не обнаружил особой фрагментированности в отличие от работы нескольких исполнительных директоров. Среди них были руководитель организации «Врачи без границ» и директор одной кинокомпании из Лондона. Возможно, самый фрагментированный день я наблюдал в работе совладельца сети магазинов мобильных телефонов. В этот день я насчитал 120 задач, их последовательность была примерно такой:

- В 9:28, входя в свой кабинет, Макс болтает с Лорной о некоторых технических проблемах, потом оборачивается к Трейси, своему ассистенту, чтобы продолжить просматривать кипу бумаг. Тут приходит Пьер, и Макс спрашивает, почему он не выполнил план. Через пятнадцать секунд он снова обращается к Трейси: «Ладно, давай дальше». В двери кабинета появляется голова Моники, кредитного менеджера, она делает небольшой доклад, и Макс снова возвращается к работе с Трейси. Входит Анна, менеджер по работе с клиентами, и радостно сообщает, что решила одну проблему. На часах 9:35 — прошло всего семь минут! (Позже на встрече инспектор компании говорит: «Позвольте я возьму блокнот. Вы даете мне так много информации, что приходится записывать».)

В более раннем исследовании (1951) *Carlson* пришел к выводу, что менеджеры могут избавиться от отвлекающих факторов, активнее сотрудничая со своими секретарями и делегируя полномочия. Но он задает важный вопрос: менеджерам

¹*Doktor* (1990), изучавший работу корейских и японских менеджеров, и *Tengblad* (2003, 2006), исследовавший топ-менеджеров, сообщают о большей длительности встреч, хотя *Tengblad* видит фрагментацию иначе — с точки зрения количества деловых поездок.

приходится мириться с краткостью, разнообразием и фрагментацией своей работы? Или они сами выбирают такой стиль? Я отвечаю «да» на оба вопроса.

Пятеро исполнительных директоров из моего более раннего исследования были как следует «защищены» секретарями, и у меня не было никаких оснований считать, что они не умеют делегировать полномочия. В реальности я наблюдал, что иногда они сами себя отвлекают и отказываются от свободного времени. Например, они сами — а не кто-то другой — часто завершали встречи и телефонные разговоры и сами отвлекались от спокойной работы с бумагами, чтобы позвонить или пригласить в офис посетителей. Один руководитель, работу которого я исследовал, даже поставил свой стол так, чтобы ему был виден длинный коридор офиса компании. Дверь его кабинета почти всегда была открыта, и подчиненные то и дело к нему заходили.¹

Откуда эта предрасположенность отвлекаться? **До некоторой степени менеджеры толерантны к отвлекающим факторам, потому что не хотят прерывать поступающий к ним поток информации.** Более того, они привыкают к разнообразию своей работы, и когда все слишком спокойно, им становится скучно.

Что еще важнее, **менеджеры адаптируются к своим нагрузкам; они ценят то, что получают в обмен на свое время, и знают, что получают, делая что-то одно и отказываясь от чего-то другого.** Кроме того, они прекрасно осознают огромное количество обязательств, связанных с их работой, — нужно немедленно ответить на это электронное письмо, на этот телефонный звонок, нужно обязательно пойти на эту встречу. Быть менеджером, пишет *Leonard Sayles* в исследовании, посвященном работе американских менеджеров среднего звена, — это все равно что убирать в доме, где то и дело текут краны, а пыль на мебели появляется, как только ее вытерли (1979 : 13).

Другими словами, что бы ни делали менеджеры, они всегда беспокоятся о том, что еще могут сделать и что нужно сделать. Как сказал глава Британской футбольной ассоциации после погромов, учиненных британскими болельщиками в Европе: «На этой работе приходится постоянно о чем-то беспокоиться!» Реалии работы менеджеров развивают в них определенные черты характера: они перегружают себя работой, делают все быстро, не любят тратить время впустую, занимаются лишь тем, что принесет результат, и не любят слишком концентрироваться на одной проблеме. **Поверхностность — одна из «профессиональных деформаций» менеджеров,** особенно с точки зрения специализированных и узких обязанностей, которые менеджеры выполняли до того, как стать менеджерами. **И чтобы работать успешно, менеджеру нужно стать профессионалом в этой поверхностности.**

Говорят, эксперт — это тот, кто знает все больше и больше во все более узкой области и в итоге знает все ни о чем. Проблемы менеджера прямо противоположны: он знает все меньше и меньше во все более широкой области и в итоге не знает ничего обо всем. В главе 5 мы подробнее поговорим о «синдроме поверхностности», а также о других головоломках, связанных с характеристиками работы менеджера.

¹ *Gonzales and Mark* пишут: «Наши данные подтверждают результаты предыдущих исследований: люди сами отвлекаются не менее часто, чем их отвлекают другие» (2004 : 119).

Ориентация на действие. Менеджеры любят действовать — им нравится быть активными, менять, двигаться в потоке, добиваться результата, находить новые решения. Не стоит ожидать от менеджеров участия в долгих теоретических дискуссиях; они предпочитают простые и конкретные действия. И не стоит ожидать от них генерального планирования или экспериментов с неизвестными результатами; они предпочитают изучать отдельные проблемы. Даже когда речь идет о планировании графика работы, «никогда не просите занятого топ-менеджера пообещать вам сделать что-то “на следующей неделе” или “в следующую пятницу”. Таким туманным просьбам нет места в дневнике руководителя. Нет, нужно указывать точное время, скажем в пятницу, в 16:15. Тогда дата будет записана и задача выполнена в срок» (*Carlson, 1951 : 71*).

В процессе своего раннего исследования я обнаружил, что менеджеры не любят разбирать почту и отвечать на письма. Почему? Потому что это скучно. В те дни почта была медленной. С появлением электронной почты все изменилось — даже почта стала требовать быстроты реакции. Но, как мы увидим в конце этой главы, это впечатление может быть обманчивым.

Менеджерам нравится непрерывный поток информации. Часто информация становится основным приоритетом, заставляя менеджера прерывать встречи, менять планы и носиться с огромной скоростью. Конечно, текущий поток информации может быть менее надежным, чем факты, которые собраны, проанализированы и подвергнуты сравнению с другими данными. Но менеджеры часто готовы смириться с этим — ради того, чтобы получать самую свежую информацию.

Если менеджеры настолько ориентированы на действие, то как они планируют? *Snyder and Glueck* поставили под сомнение мои выводы, сделанные в 1973 г., и заявили, что «менеджеры не планируют» (1980 : 76). Точнее, в своем исследовании они обнаружили, что менеджеры мыслят дальновидно и сознательно устанавливают взаимосвязи между действиями. Конечно, это так. Все менеджеры планируют; мы все планируем. Но это не превращает менеджеров в приверженцев систематического планирования, которых так часто изображают в традиционной литературе по менеджменту: они сидят в своих офисах за закрытыми дверями и думают о великом. Здесь уместно привести обширную цитату *Leonard Sayles*:

«Мы... не считаем планирование и принятие решений отдельными, оторванными от всего остального действиями менеджера. Эти задачи непосредственно вплетены в узор взаимодействия, и выделять их — пустая абстракция. Хороший пример: как Дин Ачесон описывает то, что он считает наивными ожиданиями в работе Государственного секретаря (Джона Фостера) администрации Даллеса: “Он сказал, что будет работать не так, как работал я, что не станет концентрироваться на том, что он назвал административными проблемами и вопросами персонала, потому что ему нужно время, чтобы думать... Мне стало любопытно, как у него это получится...” Далее, в том же эссе, Ачесон пишет: “Это представление о руководителе как о «человеке мыслящем» Эмерсона, в чьем кабинете обязательно стоит копия роденовского «Мыслителя», погруженного в раздумья... всегда казалось мне искусственным. Думать — не настолько сложная, серьезная и значительная работа”» (1964 : 208 – 209).

Настоящее планирование в организации зачастую происходит в головах ее менеджеров и всецело в контексте их повседневных действий, а не в каком-то абстрактном процессе на горном курорте или в процессе заполнения множества форм и анкет. Это значит, что планирование существует в форме намерений в головах менеджеров — если хотите, в виде автономной программы (автономной от текущей ситуации). Конечно, здесь возникает важный вопрос: каким образом может менеджер мыслить стратегически, видеть «общую картину», помнить о перспективе? Об этом мы также поговорим в главе 5.

В завершение этой темы можно сказать о том, что менеджеры, кажется, переживают определенные модели действий из-за самой природы своей работы. Они действуют в ситуации стимула — реакции, поощряющей стремление к живому, непосредственному действию. **Требования этой среды не способствуют долгим размышлениям и длительному планированию, что бы ни писали в классической литературе. Эта работа рождает людей, способных к адаптации, умеющих манипулировать информацией, предпочитающих действовать в живой, конкретной ситуации.**

Миф: менеджер полагается на информацию, собранную заранее с помощью формальных методов.

В соответствии с классическим представлением о менеджере, стоящем на иерархическом пьедестале, он должен получать важную информацию с помощью неких продуманных, формализованных информационных систем. Но этот взгляд всегда был очень далек от реальности и до появления компьютеров, и после их появления, и даже в нынешние дни Интернета.

Факт: менеджеры предпочитают неформальные средства коммуникации, особенно в виде личного общения, телефонных разговоров и встреч, а также электронной почты.

Рассмотрим два неожиданных вывода из ранних исследований о работе менеджера. Первый принадлежит *Carlson*, изучавшему работу шведских топ-менеджеров:

«Я слышал от руководителей только одну жалобу [на систему внутренней отчетности]: что количество или объем отчетов становится все больше и больше, и в итоге их уже невозможно прочесть... Эти отчеты... превращаются в бумажный груз на столе или в портфеле руководителя, создавая ему массу проблем» (1951 : 89).

Это исследование было проведено как раз в то время, когда был изобретен первый компьютер. Только подумайте, что стало со всеми этими отчетами сегодня!

Второй комментарий взят из исследования самих менеджеров информационных систем:

«Минцберг... обнаружил, что исполнительные директора компаний не слишком доверяют формальным источникам информации. Результаты, полученные сегодня, десять лет спустя, выявили практически такой же феномен в поведении менеджеров информационных систем. Эти менеджеры редко обращаются к компьютерным информационным системам... Они — "саножники без сапог" и в последнюю очередь пользуются теми технологиями, за которые отвечают» (Ives and Olson, 1981 : 57).

Устные коммуникации. Мои ранние исследования и исследования других авторов показывают, что менеджмент на 60-90% состоит из устного общения. Один CEO (*Chief Executive Officer* — исполнительный директор, генеральный директор компании; в литературе на русском языке чаще всего используется термин «топ-менеджер». — *Прим. науч. ред.*), работу которого я наблюдал, открыл первое «официальное» письмо, которое получил на текущей неделе, — это был стандартный отчет о затратах — и тут же закрыл его со словами: «Я никогда этого не читаю». Почти то же самое сказал другой топ-менеджер, получив обычное письмо по почте: «Я не люблю писать официальных писем, как вы уже заметили. Я предпочитаю общаться лично». Еще один руководитель сказал: «Я стараюсь писать как можно меньше писем. Мне гораздо проще говорить, чем писать».¹ (Появление электронной почты определенно изменило ситуацию. Но здесь мы обсуждаем *неформальные* средства передачи информации, и электронные письма или их вложения часто неформальны — например, мы пишем их быстрее, чем обычные письма.)

Нужно подчеркнуть, что в отличие от других сотрудников **менеджеру не приходится заканчивать беседу, телефонный разговор или встречу, чтобы вернуться к своей работе. Контакты с людьми — и есть его работа.** Обычная работа подразделения или организации — производство продуктов, их продажа, даже проведение исследования или написание отчета — не обязательно выполняется менеджером. Вклад менеджера должен измеряться с точки зрения информации, которую он передает устно или по электронной почте. Как сказала Джин Лидка из школы Дарден (я присутствовал на ее лекции): «Общение — это технология лидерства».

Неформальные источники информации. Кажется, менеджеры, работу которых я изучал, обожают получать информацию из неформальных источников. **Слухи, молва и личные мнения составляют основную часть информационного рациона менеджера.** Почему? Потому что менеджеру нужно узнавать обо всем вовремя; сегодняшние слухи завтра могут стать фактами. Менеджер, неспособный вовремя получить электронное сообщение о том, что основной клиент компании собирается завтра играть в гольф с главным конкурентом, может узнать об этом

¹ Однажды я работал с группой менеджеров, и меня попросили пообщаться с их женами, которые проводили встречу в соседнем офисе. Я рассказал им об этих характеристиках работы менеджера и в очередной раз увидел, как они кивают головами. Потом одна женщина подошла ко мне и сказала: «Мой муж никогда не проверяет электронную почту [дома]. Но спрашивает меня: "Что нам сегодня пишут, дорогая?" Я уже стала думать, что он неграмотный!»

из следующего квартального отчета, демонстрирующего серьезное падение объема продаж. Но тогда будет уже поздно.¹

Как сказал один менеджер: «Если в квартальном отчете я читаю о том, чего не знал раньше, у меня будут проблемы» (*Brunsson, 2007 : 17*). Конечно, у многих менеджеров возникают подобные проблемы, и это объясняет, почему так важно получать информацию вовремя.

Вот что пишет *Richard Newstadt*, изучавший методы сбора информации американских президентов — Рузвельта, Трумэна и Эйзенхауэра:

«Вовсе не общая информация помогает президенту понять, каковы ставки; не отчеты, не резюме, не исследования, не “приглаженные” данные. Скорее... это фрагменты реальности, которые он собирает воедино и которые помогают ему увидеть обратную сторону фактов. Для этого ему нужно обращаться к самым обшпрным источникам и искать любые обрывки фактов, мнений, слухов, имеющих отношение к его интересам и отношениям как президента. Ему нужно быть директором собственной службы разведки» (1960 : 153–154).

Формальная информация надежна и определена — до некоторой степени. Она состоит из четких цифр и ясных отчетов. Но неформальная информация зачастую гораздо богаче, даже если она менее надежна. В телефонном разговоре есть тон голоса и возможность наладить контакт. На встрече можно видеть выражения лиц, жесты и невербальное поведение. Никогда не стоит недооценивать значение подобных вещей.

Электронная почта не обладает такими преимуществами, но она гораздо быстрее обычной и поэтому более интерактивна.²

Открытость к контактам. В ходе нашего курса для магистров в сфере практического менеджмента (www.impm.org) студенты делятся на пары и на неделю меняются рабочими местами. Менеджеры оказываются в другой стране, где не знают языка, а потом часто говорят о том, что научились очень многому, потому что им пришлось обращать внимание на другие аспекты коммуникации. Также я слышал историю о сотруднице швейцарского филиала одной американской компании. Ее не любили в главном офисе, потому что в своих электронных письмах она постоянно чего-то «требовала». И только после того, как она лично приехала в главный офис, стало ясно, что происходит: она неправильно использовала слово «требовать», потому что по-английски *demand* — значит «требовать», а по-французски *demande* — значит «спрашивать».

Есть интересный момент: люди, работающие в непосредственной близости от своего менеджера, могут общаться с ним лично и поэтому делают это эффективнее и информированы лучше тех, кто находится далеко. **Мы можем сколько угодно**

¹ *Hammer* (1989) отмечает некоторые другие преимущества устных форм информации: «Менеджер может быть уверен, что его сообщение получено»; и эти формы менее рискованны, ведь «в них отсутствует точная фиксация» и «они требуют меньше усилий» (с. 74).

² По моему мнению, однако, все не так прекрасно, как может показаться. Лично я использую электронную почту преимущественно для того, чтобы планировать работу. Почти всегда один телефонный звонок лучше пяти электронных писем, потому что позволяет гораздо лучше учитывать потребности собеседника.

говорить о глобализации, но офисы большинства организаций — даже самых-самых международных корпораций — отражают местный менталитет.

Конечно, менеджер всегда может сесть в самолет, отправиться на встречи с сотрудниками филиалов и лично разобраться в том, что там происходит. *Tengblad* писал, что шведские топ-менеджеры, работавшие в международных компаниях, часто так и поступали, «несмотря на развитие средств мгновенной коммуникации» (2002 : 549). Но это тоже требует времени (как отмечает *Tengblad*), особенно по сравнению с электронной почтой. Так что сидеть в своем офисе и общаться по электронной почте иногда опасно.

Банки фактических данных. Стоит обратить внимание еще на две проблемы. Первое: информация, которую любят менеджеры, чаще всего хранится в умах людей. Электронное хранение возможно, если информация записана и зафиксирована. Но это требует времени, а менеджеры, как мы уже говорили, люди занятые. Даже по электронной почте они предпочитают общаться короткими сообщениями, а не развернутыми текстами. В результате хранилища стратегических данных в организациях часто находятся в головах их менеджеров, а не в файлах их компьютеров.

Это создает вторую проблему. Менеджеры активно используют такую информацию — и именно поэтому так не любят делегировать полномочия. Ведь делегировать — не значит вручить кому-то папку с досье; нужно потратить время на то, чтобы «передать на память» — рассказать человеку все, что менеджер знает о задаче. Бывает, для этого требуется так много времени, что менеджеру проще выполнить задачу самому. При этом менеджер может стать заложником собственной информационной системы. Возникает «дилемма делегирования» — делать все самому или делегировать другим, но без должного информационного сопровождения. В главе 5 мы также поговорим об этой проблеме подробнее.

Миф: менеджмент — это иерархические отношения между «начальником» и «подчиненными».

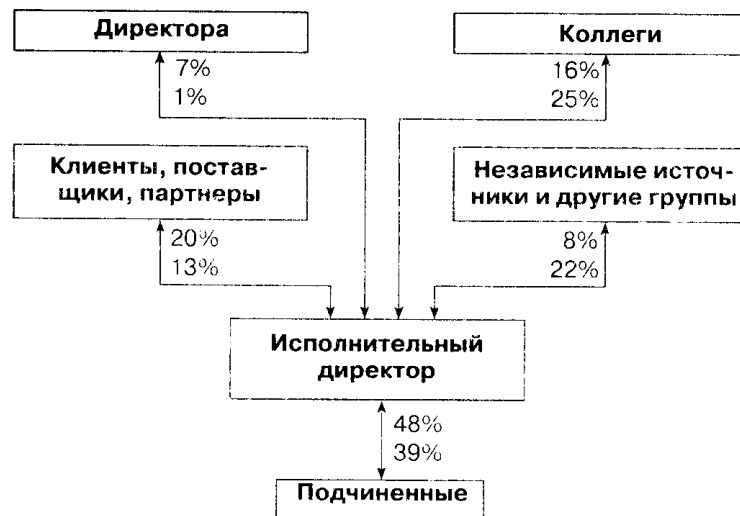
Конечно, в это никто не верит — все мы знаем, что менеджмент происходит вне иерархических границ и поверх барьеров. Но сами эти ужасные слова, «начальник» и «подчиненный», о многом говорят. Точно так же, как и наша одержимость лидерством, повсеместное употребление выражения «топ-менеджмент» и популярность жестких организационных диаграмм. Еще в 1957 г. *Burns* сказал (и его слова совершенно справедливы сегодня): «Общепринятый взгляд на менеджмент как на иерархию, отраженную в структурной схеме организации, может быть опасным и ошибочным. Менеджмент — это не просто поток информации, идущий вверх через последовательность фильтров, и не поток решений и приказов, идущий вниз по цепи команд» (с. 60).

Факт: менеджмент — это не только иерархические отношения, но и латеральные, личные связи с коллегами и партнерами.

Литература по менеджменту издавна с пренебрежением относилась к важности латеральных (неформальных, личных. — *Прим. науч. ред.*) отношений в работе менеджера и делает это до сих пор.¹

Но раз за разом исследования показывают, что менеджеры тратят довольно много времени на поддержание контактов — часто более половины своего рабочего времени. Они общаются с самыми разными людьми, не работающими в их подразделениях: с клиентами, поставщиками, партнерами, представителями государственных органов и отраслевых ассоциаций, с другими людьми, а также с коллегами из собственной организации, которые не подчиняются им напрямую.

На рис. 2.1 показан анализ контактов исполнительных директоров из моего раннего исследования — в виде встреч, телефонных разговоров и переписки. Я обнаружил, что у этих топ-менеджеров обширная сеть «информаторов», предоставляющих им различные отчеты и информирующих о текущих событиях и возможностях. Кроме того, они поддерживали контакты со многими экспертами (консультантами, юристами, страховщиками и т. д.), обеспечивающими профессиональную помощь. Люди из отраслевых ассоциаций держали их в курсе событий в отрасли: об альянсах конкурентов, о перспективах в сфере государственного регулирования, о продвижении по службе коллег. Благодаря своей личной репу-



Цифра вверх: процент времени, потраченного на встречи и телефонные разговоры;
Цифра вниз: процент письменных сообщений от каждой группы

Рис. 2.1. КОНТАКТЫ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ДИРЕКТОРА (*Mintzberg, 1973 : 46*)

¹Среди ранних и важных исключений — книга *Leonard Sayles «Managerial Behavior»* (1964), где говорится, что «менеджер работает за пределами организации», и это — один из трех ключевых аспектов работы менеджера (два других — «менеджер как лидер» и «менеджер как наставник»). *Sayles* делит «внешние» отношения менеджера на следующие категории: связанные с продажами, рабочими процессами, сервисом, консалтингом, аудитом, стабилизацией и инициативой.

тации и репутации своих организаций эти топ-менеджеры получали информацию и идеи из первых рук — предложения о заключении контракта или о новой рекламе, обратную связь, касающуюся продукта.

Этого стоило бы ожидать от исполнительных директоров. Но исследования работы других менеджеров, среднего и даже линейного уровня, выявляют те же широту и разнообразие контактов. Я замечал это в работе многих менеджеров — участников моего последнего исследования, например Брайана Адамса из компании *Bombardier*, чья работа почти полностью основана на личных контактах. Он несет огромную ответственность, но занимает не слишком высокую официальную должность по сравнению с теми, с кем он сотрудничает в партнерских организациях (это субподрядчики, поставляющие комплектующие для самолетов). Точно так же Чарли Зинкан, управляющий Национального парка Банфф, имеет дело с интересами самых разных групп — застройщиков, экологов и т. д., — и ему приходится все это учитывать, настолько искусно, насколько это возможно. (Рабочие дни обоих менеджеров описаны в приложении.)

Таким образом, можно сказать, что **менеджер находится в самом «горлышке» песочных часов, между сетью внешних контактов и тем подразделением, которым он руководит.** Менеджер получает всевозможные данные и запросы извне и изнутри организации; он оценивает их, обрабатывает и передает дальше в рамках своего подразделения или за его пределами.

Миф: менеджеры держат все под жестким контролем — свое время, свои дела, свои подразделения.

Мы уже говорили, что дирижер, стоящий на подиуме и мажущий дирижерской палочкой, — популярная метафора менеджмента. Вот что писал Питер Друкер в 1954 г. в своей знаменитой работе «*The Practice of Management*»:

«Одна аналогия [работы менеджера] — дирижер симфонического оркестра. Благодаря его усилиям, видению и лидерству партии отдельных инструментов, которые сами по себе можно назвать просто шумом, создают живую целостность музыки. Но дирижер следует партитуре композитора: он всего лишь интерпретатор. А менеджер — и композитор, и дирижер» (с. 341–342).

Определенно, Друкер провел много времени в компании менеджеров, но (насколько мне известно) не наблюдал за их работой с утра до вечера. Это делал Син Карлсон, и у него возникло совсем другое мнение относительно того, что он видел:

«До нашего исследования я всегда считал исполнительного директора кем-то вроде дирижера оркестра, в одиночестве стоящего на своем подиуме. Сейчас некоторым образом я вижу его как марионетку в кукольном театре, которую дергают за ниточки сотни людей, заставляя действовать так или иначе» (1951 : 52).

Я часто зачитываю две эти цитаты — и еще одну — группам менеджеров и спрашиваю у них, какая из них лучше всего описывает их работу. Они «голосуют» после

каждой цитаты, до того как услышать следующую. Я говорю, что они могут «проголосовать» за все три цитаты. За первую? За вторую? За обе? Против обеих?

Обычно «дирижер оркестра» получает несколько голосов, но не так уж много (люди подозрительны), «марионетка» тоже — люди поднимают руки с сомнением. Потом я читаю третью цитату, принадлежащую Леонарду Сайлесу (Leonard Sayles), — тоже о дирижере, близкую Друкеру: «Менеджер — словно дирижер симфонического оркестра, пытающийся создать музыкальное произведение, где партии разных инструментов координируются и следуют определенной последовательности, заданным узору и темпу; при этом у каждого музыканта есть личные проблемы, рабочие на сцене передвигают стулья, в зале то слишком жарко, то слишком холодно, это раздражает зрителей и вредит инструментам, а спонсор концерта настаивает на нелепых изменениях в программе» (1964 : 162).

Тут руки поднимают все!

Факт: менеджер — не дирижер, не марионетка: он контролирует ситуацию, насколько это возможно, скорее скрыто, чем явно, создавая определенные обязательства. Некоторые из них менеджеру позже придется выполнять, а другие он использует с преимуществом для себя.

Если работа менеджера чем-то и похожа на работу дирижера — а я исследовал этот вопрос вместе с Бремвелом Тови из симфонического оркестра Виннипега (см. приложение), то не во время концерта, прекрасно отрепетированного, когда все идет по плану, а в то время, когда все идет не так, как надо. Люди ведут себя наилучшим образом, в том числе и зрители. Это репетиция, где все идет по плану, и это нужно немедленно исправить.

В своем раннем исследовании я обнаружил, что исполнительные директора инициируют немного меньше трети (32%) устных контактов (встреч и звонков) и отправляют всего одно письмо на четыре полученных (26%). Почти все эти сообщения были ответами на входящие письма. (Что касается электронной почты, я не обнаружил подобных данных.) Содержание этих встреч и звонков также было более пассивным, чем активным (42% против 31%, все остальное — в промежутках) — например, участие в каком-то социальном мероприятии, а не в переговорах по поводу нового контракта. В исследовании работы американских президентов Ньюстарт (Neustadt) пишет:

«То, как президент распоряжается своим временем, как он распределяет внимание, зависит от того, что он делает изо дня в день: речь, которую он должен произнести, встреча, которую нельзя отменить, документы, которые не может подписать никто, кроме него, отдых и физические упражнения, которые прописал врач... Приоритеты президента основаны не на сравнительной важности задач, но на сравнительной необходимости их выполнения. В первую очередь он занимается тем, чего от него больше всего требуют. Его графиком управляют крайние сроки» (1960 : 155).

Но показывает ли это целостную картину? Менеджеры присутствуют на встречах, назначенных другими, получают больше писем, чем пишут сами, от них постоянно чего-то требуют, они заложники своих графиков. Но значит ли это, что они — марионетки, не контролирующие собственную жизнь? Вовсе нет. Количество запросов, например, может служить прекрасным указанием на то, какого статуса добился менеджер. А то, как часто люди добровольно предоставляют ему информацию, говорит о том, насколько успешно менеджер создает неформальные каналы информации.¹

- Я был поражен работой Марка, директора больницы, который испытывал огромное давление, особенно со стороны государственных органов, настаивавших на снижении затрат (извне), и со стороны врачей (внутри больницы). Весь рабочий день он провел «в осаде». Но Марк не сдавался, он прибегал ко всевозможным маневрам, чтобы отвоевать себе хоть какой-то контроль. Некоторые менеджеры из наблюдаемых мной двадцати девяти испытывали еще большее давление — но именно они были наиболее проактивными (способными предвидеть и предупредить, упредить негативное развитие. — *Прим. науч. ред.*). (В главе 5 мы увидим, как Питеру Коу из *National Health Service of England* удается быть «менеджером из центра».)

Итак, эффективные менеджеры — не дирижеры и не марионетки, они контролируют ситуацию, несмотря ни на какое давление.²

Как им это удастся? В своем раннем исследовании я пришел к выводу, что чаще всего они используют две степени свободы. Они принимают первоначальные решения, определяющие их последующие обязательства (например, начать проект, который затем потребует определенного времени). И они по максимуму используют задачи, которые должны выполнить (например, на официальном приеме лоббируют интересы своей организации). Иначе говоря, менеджеры сами создают для себя обязательства и используют в своих интересах обязательства других.³

¹*Hannaway* называет несколько преимуществ, которые получают менеджеры, реагируя на требования других. Например, задача, которую просят выполнить менеджера, «уже выполнена до какой-то степени, и поэтому ее можно завершить быстрее» — в отличие от задач, которые инициирует сам менеджер. Кроме того, «проще реагировать на запросы, чем определять приоритеты и возможности в динамичном и противоречивом мире» (1989 : 55). См. также более раннюю статью Тома Питерса (1979), посвященную «печальным фактам и удачам» лидерства.

²В исследовании работы мэров городов (1974 : 49–60), *Kotter* и *Lawrence* разделили задачи своих испытуемых на четыре категории: с одной стороны, «хоть как-то довести дело до конца» с минимальным контролем, с другой — «рациональное планирование» с максимальным контролем. Две другие противоположности — разные сочетания этих двух задач. По их данным, восемь менеджеров предпочитали «доводить дело до конца», ни один не был приверженцем только рационального планирования и двенадцать занимали промежуточное положение. См. также *Bozeman and Bussard* (1991), которые поставили под сомнение вывод Стюарта о том, что «наличие графика отличает проактивных менеджеров от реактивных» (1979 : 82), и пришли к тем же выводам, что и мы.

³*Pitner and Ogawa* (1981), исследуя рабочий день директоров школ, пришли к такому же выводу: иногда директора используют неявные стратегии: (а) для убеждения (убедить кого-то в чем-то, даже если есть ограничения, связанные с контекстом); (б) для выбора подходящего момента, например они умеют чувствовать, когда «ситуация требует действий»; (в) для отступления — например, чтобы создать «огордное пугало», отвлекающее внимание от других вопросов. В области контроля эти авторы делают

Возможно, именно в этом состоит основное различие между успешными и неуспешными менеджерами. Кажется, эффективные менеджеры — вовсе не те, у кого самая высокая степень свободы, но те, кто использует в своих интересах ту степень свободы, которая у них есть (подробнее мы поговорим об этом в главах 4 и 6). Иначе говоря, эти люди не просто работают, они получают результат. Менеджеры могут казаться марионетками. Но некоторые из них сами решают, кто будет дергать их за ниточки и каким образом. А потом используют в своих интересах каждое движение, которое их заставляют совершать. Другие этого не могут, и в итоге становятся заложниками своей непростой работы.¹

Влияние Интернета

В последние годы произошли серьезные изменения — можно было бы ожидать, что они окажут серьезное влияние на характеристики работы менеджера. Это Интернет, и в первую очередь электронная почта, новое средство коммуникации, в огромной степени увеличившее скорость и объем передаваемой информации. Но действительно ли она так уж повлияла на работу менеджера?

Если учесть количество электронных писем и неоднозначность BlackBerry (BlackBerry — беспроводное ручное устройство. Основная функция — мгновенное корпоративное общение. Современный BlackBerry — смартфон, имеющий возможность работы с электронной почтой, SMS, позволяющий достаточно удобно просматривать интернет-страницы, а также работающий с другими удаленными сервисами. — *Прим. ред.*), может показаться, что это именно так. Но вопрос в том, насколько фундаментальны эти изменения. И мы видим очень мало свидетельств этого — что само по себе удивительно.²

Я приведу здесь известные мне данные, в том числе исследования, не связанные с менеджментом, но мои комментарии при этом следует считать чисто умозрительными.

Мой ответ — и да, и нет. Нет, потому что Интернет, возможно, подкрепляет те самые характеристики, которые и так свойственны работе менеджера, как мы уже говорили. И да, потому что иногда он доводит некоторые характеристики менеджмента до крайней степени.

шаг вперед и два назад. Они обнаружили, что директора школ тратят 5% рабочего времени на устное общение (с. 53), но этот «социокультурный контекст определяется в большей степени специфическими вопросами, с которыми они сталкиваются». Следовательно, «на первый взгляд кажется, что они контролируют свой график, но при ближайшем рассмотрении оказывается, что они скорее «передатчики» предпочтений местных сообществ в школьную структуру». И все же у этих менеджеров «есть личное мнение» и они «направляют свои организации туда, куда сами считают нужным... [с помощью] различных стратегий, описанных ранее» (с. 58).

¹Stewart (1982) приводит подробную дискуссию по поводу требований, ограничений и возможностей выбора в работе менеджера — то есть дискуссию о том, что нужно делать менеджеру, чего он не может делать и что предпочитает делать.

²Одно исключение — Tengblad (2000), обнаруживший, что «около 9% [рабочего времени шведских менеджеров, участвовавших в исследовании] уходит на встречи, чтение, составление документов и телефонные разговоры». Работа с электронной почтой занимает всего полчаса в день, хотя разброс довольно значителен. В частности, молодые топ-менеджеры посвящают электронной почте вдвое больше времени (с. 20–23). Это указывает, что в будущем эти цифры могут измениться.

Интернет: на пользу или во вред? Преимущества Интернета очевидны и действительно велики. Менеджеры могут поддерживать контакт с людьми во всем мире — так, как раньше нельзя было и мечтать. Кроме того, они могут передавать огромные объемы информации огромному количеству людей. Все это позволяет им расширять свои информационные сети и без труда вести дела по всему миру.¹

Об этих преимуществах не нужно много говорить: они очевидны каждому. Но какое влияние оказывает Интернет на сам менеджмент?

Менеджер лучше информирован, может общаться быстрее и способен создать динамичное, конкурентоспособное предприятие — при условии, что он может справиться с этими изменениями. Одни справляются с ними легко, другие начинают действовать быстрее, но менее продуманно — скорее реагируя, чем следуя своим интересам. Боюсь, таких становится все больше.

Медиа и их месседжи. Интернет имеет множество аспектов; здесь я сосредоточусь преимущественно на электронной почте, потому что она оказывает самое прямое влияние на практику менеджмента. (Конечно, менеджеры, как и все остальные, отправляют больше документы одним щелчком мыши. Но эти документы обычно составляют специалисты, они же ищут нужную информацию в Интернете. Немногим менеджерам сегодня удастся не пользоваться электронной почтой.)

Для начала важно отметить, что это новое средство коммуникации все еще не занимает большого объема. **Как и обычная, электронная почта ограничена сухим текстом:** мы не слышим голоса, не видим жестов, не чувствуем присутствия собеседника — даже образы передавать сложно. Электронная почта ограничивает «способность пользователя вступать в эмоциональное, тонкое и сложное взаимодействие» (*Boase and Wellman, 2006*). А менеджмент как раз и состоит из подобных вещей. В нем важно только фактическое содержание сообщений.

В электронной почте есть одна опасность: она может заставить менеджера думать, что он «держит руку на пульсе», хотя на самом деле он просто держит руку на клавиатуре компьютера. Это может привести к серьезной проблеме: модная новая технология создает иллюзию контроля. Когда-то офицеры британской армии критиковали премьер-министра Маргарет Тэтчер за то, что она пыталась руководить военными действиями на Фолклендских островах, отправляя телеграммы из Лондона. Представьте себе, что было бы, если бы тогда существовала электронная почта. У руководителя крупного подразделения правительства Канады есть электронная почта: он сказал мне, что каждое утро отправляет сообщения своим подчиненным. Я опасаясь за успех его работы. Полагаться на скорость электронной почты — прекрасно до тех пор, пока менеджер не поддается иллюзиям и не считает, что адекватно понимает ситуацию, увидев какие-то слова на экране.

Разговаривая по телефону, люди могут перебивать, ворчать, повышать голос; на встрече они могут кивать или возражать, качая головой. Эффективные менед-

¹Это способствует демократизации организаций. *Sproull and Keisler (1986 : 1510)* называют это «уравниванием статуса», хотя процесс может оказывать противоположное влияние из-за того, что информация распространяется «ни универсально, ни постоянно» (*Boase and Wellman, 2006 : 3*).

скеры замечают такие сигналы. Но отправляя письмо по электронной почте, мы не видим и не слышим реакции человека — пока он не ответит. И никогда не можем быть уверены, что он нас правильно понял, а мы правильно поняли его. В личном общении происходит совсем по-другому — здесь чувства и эмоции скрыть трудно.¹

Итак, помогает ли Интернет поддерживать контакт или только мешает? Решайте сами, мы пока что не знаем. Лучше мы зададим другой вопрос.

Можно ли назвать «глобальную деревню» сообществом? *Marshall McLuhan* (1962) написал знаменитую книгу о «глобальной деревне», которая рождается у нас на глазах благодаря новым информационным технологиям. Но это необычная «деревня».

В обычной деревне можно поболтать с соседом на местном рынке: это центр сообщества. В глобальной деревне мы кликаем мышкой, чтобы отослать сообщение человеку, живущему на другом конце мира, с которым, возможно, никогда не встречались лично. Как и основанные на чистой фантазии интернет-романы, такие отношения могут навсегда остаться лишь в нашем воображении. Действительно, *Keisler et al.* обнаружили, что «те, кто общался с помощью компьютера, оценивают друг друга хуже, чем те, кто общался лично» (1985 : 78). Очевидно, это не относится к интернет-романам, так что точнее было бы сказать, что такие дистанционные формы коммуникации искажают впечатления о собеседнике в ту или иную сторону. Иначе говоря, они не дают оснований для оценки собеседника.

Но оценивать людей — одна из важнейших задач менеджмента. Организации — это сообщества, жизнеспособность которых зависит от прочности связей их участников. Доверие и уважение совершенно необходимы. Так что нужно с осторожностью использовать термин «глобальная деревня» и не путать сети контактов с сообществами.

Возможно, Интернет укрепляет контакты, но ослабляет сообщества и внутри организаций, и между ними.²

¹ В ходе лабораторного эксперимента *Keisler et al.* обнаружили, что «коммуникации, осуществляемые с помощью новейших компьютерных технологий, привлекают основное внимание к содержанию сообщения». В то же время «плохо передают социальную информацию». Фактически эти технологии «не имеют развитого социального этикета. Поэтому [они] подразумевают меньше внимания к другим, меньше социальной обратной связи и приводят к деперсонализации коммуникаций» (1985 : 77). Все это, конечно, идет на пользу менеджменту. *Boase and Wellman* подчеркивают значимость этикета: «Быстрота обмена сообщениями... может приводить к мгновенному обмену сообщениями, часто плохо продуманным, в результате множеством людей» (с. 2). Чтобы отправить обычное письмо, нужно подумать, несколько раз переписать его, а иногда даже вытащить письмо из почтового ящика и переписать еще раз. Но ритм электронной переписки — несколько писем одновременно, большой объем информации, желание побыстрее отправить письма — не способствует вниманию к собеседнику. С другой стороны, *Sproull and Kiesler* говорят о том, что «свободное поведение» способствует потоку новых идей точно так же, как «уваживание статуса» способствует более широкому доступу к информации (1986 : 1510). См. также мнение *Beaudry and Pinsonneault* (2005) по поводу различных аспектов влияния информационных технологий, в том числе и эмоционального влияния.

² Существует ряд противоречивых свидетельств — как минимум по поводу общества в целом. *Hampton and Wellman* (*Barney*, 2004 : 39) обнаружили, что городекие жители, имеющие доступ к Интернету (благодаря его доступности, а не желанию), «общались с соседями больше и чаще тех, кто не имел доступа к Интернету». Они пришли к выводу, что новые технологии коммуникаций «могут точно так же снова вернуть нам контакт с местными сообществами, как и освободить от них» (цит. по *Barney*, 2004 : 39). *Boase and Wellman*, наоборот, обнаружили, что «современные исследования Интернета пока что не подтверждают того, что он способствует процветанию новых личных отношений»; мы все равно чаще

Boase and Wellman пишут о «сетевом индивидуализме», когда «люди создают более рассеянные и менее прочные сети личных связей» (2006). Они говорят об обществе в целом, но это помогает объяснить растущую популярность эгоцентричной, героической формы лидерства, ссыющей хаос в современных организациях.

Давайте теперь рассмотрим непосредственное влияние Интернета на характеристики менеджмента, которые мы обсуждали в предыдущей главе.

Темп и давление. Что касается всех этих аспектов Интернета, одно можно сказать наверняка: электронная почта увеличивает темп и давление в работе менеджера, а также количество отвлекающих факторов.

Конечно, некоторые пишут электронные письма сотнями. Но при всей своей любви к мгновенной информации менеджеры часто проверяют электронную почту и при этом не выключают компьютер, чтобы, получив новое письмо, тут же его прочесть. Прибавьте BlackBerry в кармане — для связи с «глобальной деревней», — и вы будете отвлекаться каждую минуту. (Я слышал историю о том, как в одной компании в полдесятого вечера в воскресенье менеджеры получили по электронной почте сообщение о встрече, назначенной на полдевятого утра).¹

Когда американские и британские издатели моей книги прочли первый черновик текущей главы, где не было этого раздела, они оба отправили мне электронные сообщения о том, что мне следовало бы упомянуть об Интернете, который сводит менеджеров с ума. Стив Пьерсанти из *Berrett-Koehler* написал (21.06.2005 г.): «Менеджеров отвлекают чаще, чем когда бы то ни было, но сейчас их отвлекает электронная почта... постоянно требующая внимания». Как сказал другой СЕО в газетном интервью: «Сбежать некуда. Невозможно найти спокойное место, чтобы подумать». Конечно, чтобы спокойно подумать, можно отправиться куда угодно — если вы действительно хотите.

Ориентация на действия. Менеджеры ориентированы на действие, и электронная почта никак не уменьшает этой склонности. Как раз наоборот. Парадоксально, но электронная почта, которую технически нельзя назвать «действием» (представьте себе менеджера, часами сидящего у экрана компьютера), только укрепляет ориентацию на действия.

Устное общение как природа менеджмента. Конечно, больше времени в Интернете — значит меньше времени для всего остального, в том числе и для устного общения. В сутках всего двадцать четыре часа. И какие-то из них нужно посвятить семье и сну, поэтому уместно спросить, не страдают ли от Интернета сон и семья? Иначе говоря, может быть, Интернет лишь усложняет и без того сложную работу менеджеров? И нужно ли это им?²

всего общаемся с теми, кого знаем лично, и даже когда знакомимся с людьми онлайн и продолжаем отношения с ними, то переводим их в «реальный» режим (2004 : 9).

¹*Gonzalez and Mark* обнаружили, что менеджеры (а также аналитики и программисты) из сферы информационных технологий тратят на одну задачу три минуты, а потом отвлекаются или переходят к другой задаче, а на работу с электронной почтой у них уходит в среднем две с половиной минуты (2004 : 166).

²Интернет может и помогать, и мешать. Это — «поразительное» открытие *Tengblad* по поводу «увеличения времени деловых поездок» для шведских топ-менеджеров, работу которых он изучал, «несмотря на появление средств мгновенной коммуникации» (2002 : 549). Возможно, он сравнивал этих менеджеров с менеджерами из исследования *Carlson*, которые не работали в международных компаниях. Они все еще предпочитали личное общение — но, возможно, за счет общения с семьей?

И снова у нас нет четких свидетельств, но есть место для предположений. Даже если из-за Интернета устного общения становится меньше, коммуникации становятся более быстрыми и поверхностными. На этом можно несколько успокоиться — просто чтобы не потерять темпа.

Латеральная природа менеджмента. Обычно у менеджера немного подчиненных, и он знает их лично в отличие от всех тех, кто не работает в его организации. Их гораздо больше. Поэтому **это новое средство коммуникации, облегчающее создание новых и поддержание уже существующих контактов, побуждает менеджеров расширять сети внешних связей за счет коммуникаций внутри компании.**¹

Может быть, это ослабляет связи менеджера с сотрудниками его подразделения? Если учесть вечный недостаток времени, это кажется вполне вероятным. (Достаточно вспомнить крах множества финансовых организаций в 2008--2009 гг.) Время, проведенное у компьютера, не будет потрачено на разговор с сотрудниками у кофеварки. Но, как в случае одного канадского чиновника, сотрудник, стоящий у кофеварки, может одновременно находиться на экране монитора.²

Контроль в менеджменте. Наконец, возникает самый интересный вопрос: помогает или мешает менеджеру Интернет контролировать работу? Очевидно, это зависит от менеджера: как и все остальные технологии, Интернет можно использовать и во благо, и во зло. Можно попасть под его чары — и позволить ему управлять вами. Или осознать его силу, как и его опасности, и в итоге управлять им. Данный раздел написан ради того, чтобы призвать вас именно к этому.

Кроме того, существует так называемый эффект проникновения. Подумайте о том, как электронная почта помогает устанавливать связи, как Интернет помогает находить и передавать информацию.

А еще подумайте о сложности и темне работы менеджера, необходимости реагировать, об этом ужасном чувстве, что вы теряете контроль над ситуацией. Возможно, Интернет дает менеджерам лишь иллюзию контроля, а на самом деле окончательно отнимает его? Иначе говоря, не превращает ли он дирижеров в марионеток?

Доводя до крайности? *Pinsonneault and Kraemer (1997)* изучили 155 администраций городов и обнаружили кое-что интересное: электронные коммуникации подкрепляют тенденции, уже существующие в организации, а именно тенденции к централизации или к децентрализации. Можно ли сказать то же самое о характеристиках менеджмента? Вспомнив предыдущие пункты, придем к следующему выводу: **Интернет не вносит фундаментальные изменения в практику менеджмента; скорее, он подкрепляет ее характеристики, которые мы наблюдаем уже несколько десятилетий.** Другими словами, изменения происходят в том же направлении, быстрее, но не меняя его сути.

¹Вернемся к исследованию работы шведских топ-менеджеров, проведенному *Tengblad (2002)*. Он пишет, что из-за частых деловых поездок (а не из-за Интернета) «исчезают тесные связи между их работой и их собственными офисами» (с. 559), что ведет к «неявным формам контроля» (с. 560).

²См. классическую статью *Granovetter (1973)*, посвященную «силе слабых связей» и тому, как слабые связи в рамках сообщества могут сочетаться с сильными связями вне его, и наоборот.

Возможно, дьявол кроется в деталях? Если изменения происходят быстрее, что может оказать большое влияние и привести к изменениям по сути. Интернет способен довести практику менеджмента до крайности, делая ее настолько маниакальной, что она теряет эффективность: слишком поверхностной, слишком оторванной от реальности, слишком реактивной. В Индии я наблюдал, как менеджеры международной программы одной технологической компании буквально впали в бешенство, когда сервер электронной почты компании вышел из строя на несколько дней. Неужели из-за этого они не могли выполнять свою работу? Или привычные модели менеджмента не позволяли им выполнять поставленные задачи? Возможно, менеджер, находящийся в полном контакте с реальностью, перестает понимать, что важнее, а постоянная активность разрушает саму практику менеджмента.

Обычный просчитанный хаос

Итак, в этой главе мы рассмотрели характеристики менеджмента, какими они были раньше и остаются сейчас: темп, краткость, разнообразие, фрагментацию, отвлекающие факторы, ориентацию на действия, устные источники информации; личные связи, а также самую хитроумную проблему: как контролировать ситуацию, ничего не контролируя.

Может быть, все это — признаки плохого менеджмента? Вовсе нет. Это характеристики нормального менеджмента — просто менеджмента. «Когда мы спрашиваем вновь назначенных менеджеров, чем занимается менеджер, они эмоционально говорят о сложностях своей новой работы. Кажется, мир менеджмента полон крайнего замешательства, перегрузок, противоречий и конфликтов... И прежде всего их поражает огромное количество работы и ее темп». (Hill, 2003 : 50). Некоторые из этих менеджеров ожидали, что со временем станет легче. «Как только я войду в курс дела, если мне это удастся... все встанет на свои места. Тогда я буду все время координировать и контролировать, или наоборот» (с. 51). Напрасные надежды! Даже для тех, кому удалось стать так называемыми «топ-менеджерами», «высокий темп и постоянное давление» работы менеджмента, о которых говорит Kotter, никогда не изменятся.

Но эти характеристики остаются нормальными только в определенных границах. Перейдите их, и менеджмент потеряет эффективность. В этом может быть виноват Интернет, но также и сами характеристики менеджмента. Все мы знаем менеджеров, которые работают с маниакальным рвением. То, что сегодня кажется нормальным, завтра может стать опасным.

Менеджмент, даже «нормальный», — нелегкая работа. Газета «New York Times», комментируя мое раннее исследование (Andrews, 1976), употребила два выражения, которые, по-моему, прекрасно отражают природу менеджмента: «просчитанный хаос» и «контролируемый беспорядок». Эти фразы передают нюансы эффективного менеджмента по сравнению с «неуправляемым хаосом» «наивных менеджеров» (Sayles, 1979 : 19). Помня об этом, теперь мы обратимся к содержанию работы менеджеров — к тому, что они делают, — а затем, в главе 5, подробнее поговорим о том, как менеджер может справиться со сложностями своей работы.

3

Модель менеджмента

Хорошая теория — та, которая живет достаточно долго для того, чтобы привести нас к теории лучше.

Дональд О. Хебб (1969)

В поисках «теории лучше» давайте перейдем от характеристик менеджмента к его содержанию: что на самом деле делают менеджеры? И как?

Начнем с «гуру». Обычно они рассматривают работу менеджера как сумму ее компонентов, а не как единое целое. А ученые — просто как список отдельных компонентов. В этой главе мы предложим модель менеджмента, в которой эти компоненты воспринимаются как части целого. Можно сказать, что менеджмент происходит в трех плоскостях: информация, люди и действия внутри подразделения и вне его. В последнем разделе мы рассмотрим деятельность менеджера как динамический баланс.

Менеджмент: роль за ролью. Если вы хотите сделать себе имя в сфере менеджмента — стать одним из этих «гуру», сосредоточьтесь на каком-то одном аспекте менеджмента и исключите все остальные. Анри Файоль воспринимал менеджмент как контроль, а Том Питерс — как действие: «Я люблю говорить: не думай, делай» (1990; конечно, на Уолл-стрит менеджеры «делают дело»). Майкл Портер, напротив, считает менеджмент в первую очередь мышлением, анализом: «Я предпочитаю аналитические методы разработки стратегии», пишет он в журнале «The Economist» (1987 : 21). Другие, например Уоррен Беннис, приобрели хорошую репутацию среди менеджеров, потому что описывают их работу как лидерство. А Герберт Саймон создал себе репутацию среди ученых, потому что называет его

принятие решений» (Журнал «The Harvard Business Review» много лет выходил под слоганом «журнал для тех, кто принимает решения».)¹

Важно не забывать, потому что все они правы: менеджмент — не один из этих аспектов, а все вместе: это контроль, действия, мышление, лидерство, принятие решений и т. д. И эти аспекты не прибавляются друг к другу, они перемешаны между собой. Выберите одну из этих ролей, и не останется самой работы менеджмента. Если вы где-то сосредоточитесь на одном аспекте менеджмента за счет других, «разрыв между ролями» сужает наше восприятие менеджмента, вместо того чтобы рас-

Множество списков. Если обратиться к гораздо менее популярной компании, менее известным, то окажется, что они предлагают списки ролей менеджеров. Хотя и известность: эти списки весьма исчерпывающие. Плохая новость: они разбивают работу менеджера на составляющие, но потом забывают «собрать» ее обратно. Компания чувствует себя как разбитая ваза, превратившаяся в осколки.

И я сам составил такой список. В одной из глав моей книги, вышедшей в 1973 г. под названием «Роли менеджера», я представил то, что в то время считал моделью. Но позже я понял, что это лишь очередной список, просто дополненный «стрелочками», как показано на рис. 3.1.²

Возможно, менеджерам понятны и знакомы мои описания характеристик менеджмента. Но и мой список, и другие списки (в том числе и списки ученых) остаются для них пустым звуком. Как сказал один менеджер: «Описания лишены жизни в отличие от моей работы» (*Wrapp, 1967 : 92*).

Поэтому в 1990 г. я решил пересмотреть свою концепцию менеджмента. В 1973 г., после выхода моей книги, я стал собирать новые статьи по этой теме. К 1990 г. они уже не умещались в двух ящиках. Кроме того, на моей полке стояло около 40 книг по менеджменту, от *Barnard (1938)* до *Zaleznik (1989)*. Я хотел понять, каковы наши теоретические знания о содержании менеджмента.

С одной стороны, этого вполне достаточно: с другой — совсем немного. Все эти материалы описывают то, что делают менеджеры (*Hales, 2001 : 50*), но они не предлагают теории или модели, которая помогла бы менеджерам лучше понимать свою работу.³

¹Под этим слоганом журнал выходил с июля 1967 по июнь 1981 г. До того это был журнал для «разумных бизнесменов», а после — для «разумного менеджера».

²Поэтому мне вряд ли стоит жаловаться на *Hales*, развившего мою идею о том, что эмпирические исследования работы менеджера «демонстрируют интересную картину. Она отличается от классических представлений Файоля примерно так же, как абстрактный кубизм от живописи эпохи Ренессанса» (1975 : 50). Он назвал эту аналогию «к сожалению, точной, потому что графики, демонстрирующие результаты исследований, представляют собой набор геометрических фигур, которые плохо сочетаются между собой» (1986 : 105).

³В первом серьезном исследовании менеджмента, почти в конце, *Carlson* пишет то, что и сегодня остается правдой: «В этом исследовании мне прежде всего не хватало теоретической системы, которая помогла бы обобщить мои наблюдения... Поэтому в качестве первого применения данного исследования я предложил бы разработать систематическую теорию поведения руководителя» (1951 : 115; см. также *Martinko and Gardner, 1985 : 688* и *Lombardo and McCall, 1982 : 50*). Конечно, кое-где можно найти прекрасные работы. Например, «The Functions of the Executive», *Chester Barnard*, который сам был руководителем (1938). Некоторые исследователи посвятили теме менеджмента всю свою деятельность, в частности *Leonard Sayles (1964, 1979)*, *John Kotter (1974, 1982)* и *Rosemary Stewart*, осуществившая

Позже появилась работа Роберта Куинна (*Robert Quinn*) и его коллег (например, *Quinn, 1988; Quinn et al., 1990*), где тоже можно найти всего лишь новый список — список противоположных пар ролей менеджмента. В соответствии с развитием теории менеджмента (рациональные цели, внутренний процесс, отношения с людьми и открытые системы) определены четыре квадранта. Оси координат обозначены как «гибкость» и «контроль», «внешний» и «внутренний» (например, модель открытых систем — внешняя и гибкая). В четырех квадрантах расположены «конкурирующие ценности» (например, участие, открытость/продуктивность, достижения), и каждой из них соответствует та или иная роль (например, для приведенной выше ценности фасилитатор/продюсер). В книге *Quinn et al.*, вышедшей в 1990 г., есть последняя глава под названием «Интеграция и путь к мастерству». Она занимает 17 из 345 страниц книги, но имеет мало отношения к интеграции. Почти вся книга посвящена восьми ролям менеджера.

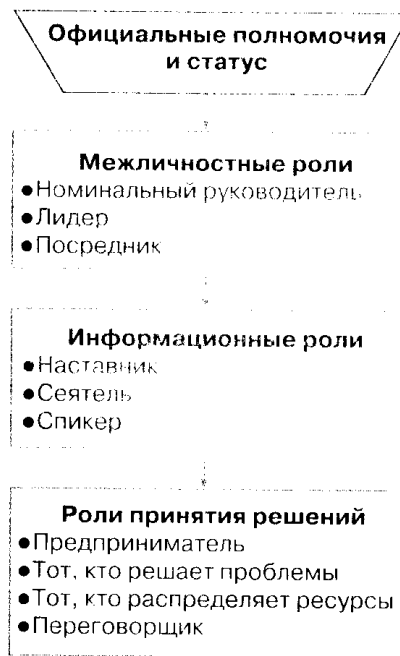


Рис. 3.1. РОЛИ МЕНЕДЖЕРА (*Mintzberg, 1973 : 59*)

В чем проблема?

Почему так происходит? Мы живем в обществе, как никогда одержимом менеджментом, и особенно лидерством. «Лидеры» стали нашими идолами; мы заполняем полки книжных магазинов их биографиями и в разделе «Бизнес», и в секции

самый большой объем исследований (например, 1967, 1976, 1982). Все они делали интересные открытия; но ни одно из них, по моему мнению, нельзя назвать целостной структурой, полностью охватывающей содержание работы менеджера. Я считаю, что ближе всех к ней подошел *Sayles*, который в 1964 г. писал о «нашей неспособности... найти верный способ... описать и объяснить то, что делают менеджеры» (1979 : 10).

«Художественная литература» (и часто непросто заметить разницу между первым и вторым); мы пытаемся научить быть лидерами толпы студентов; мы даже придумали специальные места для менеджеров в самолетах (и бизнес-класс есть уже не только в самолетах). Тем не менее мы никак не можем понять, чем же они занимаются. Почему?

Позвольте мне предложить два возможных объяснения. Первое: как и члены других примитивных обществ, мы до смерти боимся своих собственных богов или как минимум своих собственных мифов, а менеджмент/лидерство — один из них. Возможно, мы боимся того, что наши короли (или мы сами) окажутся голыми. Поэтому мы снова и снова пишем о «лидерстве», но все это имеет мало отношения к реальности менеджмента.

Второе объяснение предложил *Carlson* в своем раннем исследовании: «Поведение руководителей» так «вариативно, и его так сложно понять», потому что оно — «скорее искусство, чем наука» (1951 : 109–110). Какие уж тут теории?

Whitley развивает эту мысль и утверждает, что задачи менеджера зависят от контекста и поэтому основаны на знании организации и ее проблем, которые постоянно меняются (1989 : 213, 215). Как в таком случае можно создать общую теорию о том, что делают менеджеры, а не просто описание его отдельных действий?

Я бы хотел предложить нечто иное. На каком-то уровне абстракции обобщения *возможны*. Быть старшим менеджером («партнером») в консалтинговой компании — значит нести ответственность за продажи. В других сферах этим занимаются профессионалы. Но хотим ли мы описывать работу менеджера как «продажи»? Питер Друкер писал:

«Каждый менеджер делает много того, что нельзя назвать менеджментом... менеджер по продажам... успокаивает важного клиента. Начальник смены ремонтирует станок... Президент компании... ведет переговоры по поводу крупного контракта... Все эти задачи относятся к другим функциям. Все эти задачи нужно выполнять, и выполнять хорошо. Но они не относятся к работе, которую должен выполнять менеджер, независимо от его должности, ранга и статуса. Но эти задачи знакомы любому менеджеру, и ему приходится их выполнять» (1954 : 343).

Прежде чем выплеснуть «ребенка менеджмента» вместе с «водой продаж», давайте спросим себя, почему старшие менеджеры консалтинговых компаний занимаются продажами? Ответ очевиден: решение воспользоваться услугами консалтинговой компании принимает высшее руководство, и поэтому участие старших менеджеров необходимо. Так что, с одной стороны, эта задача специализирована и зависит от контекста; с другой — ее должны выполнять менеджеры, и поэтому она, по сути, относится к сфере менеджмента (см. также *Hales and Mustapha*, 2000 : 22).

Конечно, многие задачи, которые можно отнести к сфере менеджмента, связаны с теми или иными функциями организации. Менеджеры руководят подчиненными, но в их организациях есть формальные информационные системы; менеджеры проводят церемонии, несмотря на присутствие специалистов по связям с общественностью; всегда считалось, что менеджеры планируют и контролируют, хотя

в компаниях есть отделы планирования и контроля. **Довольно часто менеджеры делают то, что входит в обязанности специалистов — но так, чтобы использовать свои связи, статус и информацию.**

Так что давайте избавимся от наших мифов и идолов. Давайте попробуем понять практику менеджмента.

О НАПРАВЛЕНИЮ К ОБЩЕЙ МОДЕЛИ

Когда я открывал ящики с вырезками из журналов и смотрел на выстроившиеся на полках книги, то не пытался найти в них идеи о том, что делают менеджеры — мы это и так знаем. Я хотел «вписать» их работу в общую, целостную модель, не собираясь проводить новые исследования (двадцать девять дней наблюдений случились гораздо позже). Мне хотелось собрать воедино результаты уже существующих исследований и наблюдений и сделать очень простую вещь: уместить все на одной странице в форме простой диаграммы. При этом я не собирался упрощать работу менеджера и не предполагал, что все нюансы и сложности действительно можно уместить на одной странице. Я решил предложить читателю возможность увидеть целостную картину менеджмента — полную, последовательную и связную, даже если затем она потребует подробных разъяснений.

После десятка попыток, сделанных в течение многих лет, к собственному удовольствию, мне наконец удалось создать эту простую диаграмму. Я привожу ее на рис. 3.2.¹

Когда я в первый раз показал ее одному другу-менеджеру за обедом, он тут же указал на сильные и слабые стороны менеджеров его компании. Именно такой реакции я и добивался.²

Эта схема по форме напоминает яйцо. В духе цитаты, открывающей эту главу, я могу сказать, что достаточно долго пытался создать эту модель. Надеюсь, что и она прослужит достаточно долго для того, чтобы кто-то другой смог создать модель получше.

Обзор модели

На рис. 3.2 менеджер расположен в центре, между подразделением, за которое он несет официальную ответственность (по определению), и окружением двух типов: остальные подразделения организации (если менеджер — не исполнительный директор компании) и окружающий мир (клиенты, партнеры и т. д.).

¹Если вам интересно узнать, как развивалось мое понимание ситуации, см. последовательность диаграмм на сайте www.mintzberg.org/managingmodel.

²Точно так же один участник нашей программы International Master's for Health Leadership program (www.imhl.ca), в то время менеджер *World Health Organization* в Уганде, написал, что эта модель «срезонировала в нескольких отношениях. Прежде всего она отражает многогранную и многоуровневую природу нашей работы... и признание этого факта каким-то образом облегчает ее. Во-вторых, я могу мгновенно увидеть функции или роли, которые раньше "задвигал" подальше или не умел выполнять. В этом смысле она усложнила мне работу. Мне не дает покоя один вопрос — как добиться баланса среди такого многообразия ролей» (*Rosamund Lewis*, «Reflection Paper», Module 1, July 28, 2006).



Рис. 3.2. МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА

Основная задача менеджмента — обеспечить выполнение главных целей своего подразделения, будь то продажи продуктов в сети розничных магазинов или забота о пациентах в доме престарелых. Конечно, чтобы достичь целей, нужно действовать эффективно. Так, как действуют почти все остальные сотрудники подразделения: каждый на своем месте. Но иногда менеджер присоединяется к ним — например, Жак Бенц, генеральный директор *GSI*, присутствует на встрече проектной команды, разработавшей новую систему для клиента.

Чаще менеджер делает два шага назад и смотрит на действия сотрудников своего подразделения немного со стороны. Он побуждает действовать других. Один шаг назад — и менеджер действует с помощью других людей: обучает, мотивирует, создает команды, укрепляет культуру и т. д. Второй шаг назад — и менеджер использует полученную информацию, чтобы побуждать действовать других. Он ставит цели перед отделом продаж или сообщает специалистам информацию, полученную у представителей государства. Поэтому, как показано на рис. 3.2, **менеджмент происходит в трех плоскостях, на концептуальном и на практическом уровне: посредством информации, людей и действий.**¹

- В тот день, когда я наблюдал за ее работой, Кэрел Хеслам из *Hawkhead* действовала во всех трех плоскостях. В плоскости действий она активно участвовала в разработке проектов для новых компаний и заключила несколько контрактов. В плоскости людей она поддерживала широкую сеть контактов для

¹ Более широко, но подобным же образом, в отчете под названием «Fundamental Job Analysis Scales», в 1973 г. *Fine* предлагает «градации», связанные с данными, людьми и вещами.

продвижения этих проектов и для создания съемочных групп для их реализации. В информационной плоскости она весь день собирала и обсуждала идеи, данные, советы и другую информацию.

Как мы видим, две роли присутствуют в каждой из плоскостей. В плоскости информации менеджеры *вступают в коммуникацию* (со всеми и каждым) и *контролируют* (внутри подразделения). В плоскости людей они *являются лидерами* (внутри подразделения) и *поддерживают связи* (вовне). В плоскости действий они *действуют* (внутри) и устанавливают *отношения* (вовне). Кроме того, у себя в головах менеджеры создают структуры (разрабатывают стратегии, расставляют приоритеты и т. д.) и графики (своего собственного времени). Мы по очереди опишем каждый из аспектов этой модели, а затем обсудим их все вместе.

ЕЛОВЕЖ НА РАБОТЕ

В центре модели находится менеджер, выполняющий, в частности, две роли: создание структур и графиков.

Создание структуры

Структура определяет, каким образом менеджер подходит к собственной работе. Менеджер структурирует свою работу, принимая те или иные решения, концентрируясь на тех или иных вопросах, разрабатывая те или иные стратегии и т. д. Таким образом, он создает контекст для всех остальных сотрудников подразделения.¹

Alain Noel (1989) назвал эти действия «заботами менеджера» по сравнению с его «работой» (тем, что он делает) — и эти «заботы» иногда превращаются в единственную «идею-фикс».

- У Брайана Адамса, менеджера программы авиационного подразделения по запуску «Global Express» компании *Bombardier*, есть такая «идея-фикс», продиктованная высшим руководством: «поднять самолет в воздух» в июне. «А потом посмотрим», — говорит он. По контрасту Джон Клегорн, председатель правления *Royal Bank of Canada*, имеет несколько «забот», связанных с совершенствованием и успехом компании. (Рабочий день каждого из них описан в приложении.)

Один из менеджеров-новичков, работу которых исследовала *Linda Hill*, быстро понял, как важна структура: «Я думал, что выйду на дистанцию, вооруженный знаниями, но обнаружил, что мне каждый день приходится изобретать колесо» (2003 : 51). Мы вернемся к структуре в главе 4, когда будем обсуждать стили менеджмента, и в главе 5, посвященной разработке стратегий.

¹См. *Barnard*. «The Formulation of Purpose and Objectives» (1938 : 231). Он пишет: «Строго говоря, цель более точно определяется предпринимаемыми действиями, а не словесными формулировками» (с. 231).

Планирование графика работы

Планирование рабочего времени беспокоит всех менеджеров: график рабочего дня всегда привлекает много внимания. Полвека назад *Sune Carlson* заметил, что менеджеры «попадают в рабство к своим ежедневникам — у них развивается нечто вроде “комплекса ежедневника”» (1951 : 71). **График работы важен, потому что он вдыхает жизнь в структуру, определяет то, что будет делать менеджер, и позволяет ему использовать ту степень свободы, которая ему доступна** (*Stewart*, 1979).

Стоит ли говорить, что график работы оказался важным на протяжении всех двадцати девяти дней моих наблюдений. Он необходим на любой должности, связанной с менеджментом, но лишь как средство достижения результата, то есть для выполнения других ролей. Поэтому ежедневники часто оказывались забытыми и менеджеры постоянно меняли свой график.¹

Рабочий график менеджера иногда оказывает огромное влияние на всех сотрудников его подразделения: то, что находится на повестке дня, они воспринимают как сигнал о том, что важно. Фактически, планируя свою работу, менеджеры часто распределяют не только свое время, но и время своих подчиненных.²

Создание графика работы — это, как пишут Питерс и Уотерман (1982), «нарезка» — разделение «забот» менеджера на отдельные задачи, которые можно выполнить за определенное время. Конечно же, здесь возникает головоломка (которую мы обсудим в главе 5, в дискуссии о лабиринте фрагментации): как потом собрать воедино то, что было разделено на части. Именно здесь важна структура: если она достаточно ясна, то становится магнитом, «стягивающим» отдельные куски в единое целое. Как пишет Уитни, менеджмент — «это не столько “решение” отдельных, четко сформулированных проблем, сколько выполнение непрерывной серии взаимосвязанных и гибких задач» (1989 : 216).

Несмотря на все внимание, которое уделяют принятию решений, складывается впечатление, что график работы менеджера чаще строится вокруг текущих задач, а не вокруг отдельных решений — по словам *Farson* (1996 : 43), вокруг «затруднений», а не «проблем» (см. также *Pondy and Huff*, 1985). Достаточно взглянуть на повестку дня обычной встречи менеджеров или спросить менеджера, что он сейчас делает.³

¹ В случае Джона Клегорна из банка *Royal Bank* особое внимание уделялось созданию графиков. Он оказался единственным менеджером среди всех двадцати девяти, который систематически регистрировал и изучал собственный график рабочего времени (возможно, потому что в начале своей карьеры был бухгалтером).

² В различных исследованиях созданию графиков уделяется довольно много внимания (например, *Farson*, 1982; *Kotter and Lawrence*, 1974 : 51–56; *Barry et al.*, 1997; *Noel*, 1989; *Bozeman*, 1986). Возможно, по этой причине, что график — самое заметное свидетельство работы менеджера. Однако *Barry et al.* (1997) в своем превосходном исследовании рабочих графиков сорока пяти менеджеров пишут, что графики менеджеров «принимают самые разные формы: машинные заметки на обрывках бумаги, различные списки и таблицы» (с. 27).

³ *Bozeman* (1986), исследовав работу двадцати шести менеджеров, обнаружил, что они ограничивались несколькими вопросами (которые он назвал «заботами») — от пяти до шести, даже если в их повестке дня было гораздо больше дел (см. также *Bozeman and Bussard*, 1991; *Wrapp*, 1967 : 92). В предыдущей главе я говорил о том, что, по моим наблюдениям, менеджеры «концентрируют» большим количеством задач. Возможно, все дело в особенностях графика работы: многие задачи могут быть актуальными в данный момент, но лишь некоторые из них присутствуют в повестке дня в каждый отдельный отрезок времени.

МЕНЕДЖМЕНТ ПОСРЕДСТВОМ ИНФОРМАЦИИ

Давайте теперь обратимся к трем плоскостям, на которых проявляется менеджмент, и начнем с плоскости информации. **Менеджмент посредством информации — это способность оставаться на два шага позади главной цели менеджмента: менеджер обрабатывает информацию, чтобы другие люди могли предпринимать необходимые действия.** Другими словами, в этой плоскости менеджер концентрируется не на людях, не на действиях, а на информации как на опосредованном способе выполнения задач. Таковы классические представления о менеджменте, доминировавшие в прошлом веке.

Как ни странно, сейчас они снова набирают популярность благодаря модной одержимости «результатом» и «ценностью для акционеров»: и то и другое порождает отчужденный стиль менеджмента, основанный исключительно на информации.

В плоскости информации менеджер выполняет две основные роли. Одна — это *коммуникации*. Ее задача — обеспечить поток информации во всех направлениях. Вторая — *контроль*. Это использование информации для того, чтобы направлять поведение сотрудников подразделения.

Коммуникации повсюду

Понаблюдайте за любым менеджером, и наверняка увидите: он тратит очень много времени на коммуникации, а именно на поиск и распределение нужной ему информации, но не обязательно на ее обработку. *Barnard*, сам исполнительный директор (компании *New Jersey Telephone*), называет «первой функцией руководителя... разработку и поддержание системы коммуникаций» (1938 : 226).

В исследовании, проведенном в 1973 г., я обнаружил, что пять исполнительных директоров проводили 40% своего рабочего времени просто в общении. В исследовании работы исполнительных директоров шведских компаний *Tengblad* (2000) указывает, что 23% их времени уходит на «поиск информации» — «действие, которое регистрировалось чаще всего» — плюс еще 16% времени на «информирование и рекомендации» (с. 15).

Я не регистрировал время, которое мои двадцать девять менеджеров уделяли тем или иным действиям, но общение занимало среди них важное место: Норм Инкстер, глава *RCMP*, просматривает сообщения прессы за последние двадцать четыре часа; кто-то заходит в кабинет командира отделения *RCMP* Берчелла, чтобы «рассказать, что происходит»; Джон Клегорн сообщает инвесторам о том, как идут дела в банке; Стивен Омолло в лагере беженцев наблюдает за тем, как чинят забор, который сломался во время урагана, и т. п.

Коммуникации выполняют в нашей модели роль мембраны, окружающей менеджера. Через нее проходят все его действия. «Коммуникация — это не то, на что менеджер просто тратит много времени. Это основа всей работы менеджера» (*Hales*, 1986 : 101). Менеджер пропускает информацию через то, что *Sayles* (1964) называет «мониторингом». И это позволяет ему быть «нервным центром» своего подразделения. Он распределяет информацию внутри подразделения и действует как его представитель во внешней среде.

Мониторинг. В процессе мониторинга менеджеры собирают любые обрывки полезной информации — о том, что происходит в организации и за ее пределами, о последних тенденциях, аналитических данных, обо всем, что только можно себе представить. Кроме того, их активно бомбардируют информацией во многом благодаря сетям контактов, которые они для себя создают. Например, *Morris et al.* писали о том, что директора средних школ проводят много времени «на ногах» — в школьных коридорах, в кафетерии, в классах, в библиотеке и т. д.; они постоянно «ходят туда-сюда», «меряют температуру» в школе, чтобы «предвидеть и вовремя решать проблемы» (1981 : 74).¹

«Нервный центр». Каждый подчиненный менеджера — это специалист, несущий ответственность за тот или иной аспект работы подразделения. Менеджер же — это «специалист общего профиля», наблюдающий за работой всех остальных. Возможно, он не знает всех тонкостей задач, которые выполняет тот или иной специалист, но лучше других понимает, как все эти задачи сочетаются между собой. Поэтому в своем подразделении менеджер располагает самой обширной базой информации. Благодаря «мониторингу» **менеджер становится «нервным центром» подразделения. Он информирован лучше всех, если, конечно, делает свою работу хорошо** (*Barnard, 1938 : 218*).

Именно этим президент Соединенных Штатов отличается от министров; топ-менеджмент компании — от ее вице-президентов, а линейный менеджер — от рабочих. Как пишут *Morris et al.* о директорах школ, «в здании школы директор — основной “пункт обмена”, информационное “табло”, на котором появляются все важные сообщения» (1982 : 690).

- За ланчем, во время разговора с инвесторами *Royal Bank*, Джон Клегорн рассказывает истории, которые утром услышал в отделениях банка. После обеда он тоже постоянно занят коммуникациями, входящими и исходящими. Джон собирает новые данные, выясняет подробности, а иногда — точные факты. Кроме того, он делится информацией об общих вопросах — например, о предстоящих приобретениях банка — и о том, зачем они нужны с точки зрения ценностей компании. (Рабочий день Джона полностью описан в приложении.)

То же самое касается информации извне. Благодаря своему статусу менеджер имеет доступ к другим менеджерам, которые тоже являются «нервными центрами» своих подразделений. Президент Соединенных Штатов может позвонить премьер-министру Великобритании точно так же, как начальник смены фабрики может позвонить другому начальнику смены. Вот два описания, первое относится к лидерам американских уличных банд, а второе — к президенту США:

«Благодаря постоянно поступающей информации, лидеры лучше знают о проблемах и желаниях членов группы, чем их последователи, и поэтому у них больше возможностей для того, чтобы определять наилучший курс действий. Они поддерживают тесный контакт с лидерами других банд и поэтому луч-

¹См. *Alvesson and Sveningsson (2003)* о том, как «важны умение слушать и неформальное общение» в работе менеджера.

ше рядовых членов информированы о том, что вообще происходит в городе» (*Homans*, 1950 :1 87).

«В основе метода сбора информации Рузвельта лежала конкуренция. “Он мог позвонить, — однажды сказал мне один из его ассистентов, — и попросить узнать все о том или ином вопросе. Два дня вы занимались поисками и приносили ему сочный факт, который обнаружили под каким-нибудь камнем. Но оказывалось, что он уже знает все это, а еще и то, чего не знаете вы. Обычно он не говорил, откуда у него эта информация, но на второй или третий раз вы уже были очень и очень осторожны в том, какую информацию ему представить”» (*Neustadt*, 1960 : 157).

Распределение информации. Что делают менеджеры со всей своей полной и ценной информацией? Очень многое – мы убедимся в этом, обсуждая другие роли. Но в этой роли они просто передают ее другим сотрудникам подразделения: они ею делятся. Словно пчелы, они занимаются «перекрестным опылением». Как сказал командир отделения *РСМР* Алан Берчилл, отправляясь на встречу с подчиненными: «Я собираю информацию. Но лишь для того, чтобы передавать ее всем остальным».

Представитель. Менеджер также передает информацию во все другие подразделения; информация поступает от его сотрудников другим людям или распределяется между людьми, находящимися вне его подразделения, например между клиентами, поставщиками и представителями государственных органов. Более формально как спикер подразделения менеджер представляет его перед всем миром, говорит от его имени, лоббирует его интересы, демонстрирует его профессионализм на различных форумах и сообщает о его прогрессе заинтересованным сторонам.

- Чарли Зинкан, суперинтендант Национального парка Банфф, встречается с владельцем кемпинга, обеспокоенного претензиями индейцев на землю. Чарли спокойно объясняет ему позицию государственных органов. Владелец кемпинга благодарен ему: наконец-то кто-то прояснил ему ситуацию. В Нгара Стивен Омолло из Красного Креста встречается с представителем крупной донорской организации, прибывшим в лагерь с аудиторской проверкой того, как лагеря беженцев распоряжаются деньгами. Стивен подробно рассказывает о текущей ситуации, детально отвечая на все вопросы. Он информирован, говорит прямо и понятно, и это впечатляет.

Вербально, визуально и интуитивно. После дискуссии в главе 2 становится очевидным, что главное преимущество менеджера – не документированная информация, которая может быть доступна всем, а текущая информация, еще не зафиксированная, передающаяся в устной форме – как слухи, личные мнения, случайные замечания и т. д. Более того, основная часть информации знающего менеджера даже не вербальна, она визуальна и интуитивна. Другими словами, она основана на том, что менеджер видит и чувствует, а не на том, что ему говорят.

Именно поэтому менеджмент — это скорее искусство, чем наука. Эффективный менеджер всегда замечает тон голоса, выражения лиц, язык тела, настроение и атмосферу.

- Это ярче всего проявилось в тот день, который я провел со Стивеном Омолло. Я наблюдал, как он обходит лагерь для беженцев и использует все возможные средства для того, чтобы почувствовать атмосферу. Стивен здоровался с каждым, кого встречал, улыбался и смеялся — у входа в дома, на улицах, на рынке и в полях. Люди то и дело подходили, чтобы пожать ему руку и поболтать. «Моя задача — обучать местный персонал и помогать ему, — сказал он, — но для этого нужно все время быть на ногах. Нужно смеяться вместе с людьми».

В заключение дискуссии о коммуникации нужно сказать, что **работа менеджера во многом заключается в обработке информации. Ему постоянно нужно слушать, видеть и чувствовать, а также много говорить.** Но иногда это обрекает менеджера на постоянное раздражение или заставляет работать слишком много. Одна сторона работы менеджера — соблазн отправиться «на места» и своими глазами увидеть, что происходит — чтобы «избежать отчужденности, которую так часто можно видеть среди тех, кто изолирует себя от текущих операций» (*Wrapp*, 1967 : 92). Конечно, если менеджер вмешивается в работу других, возникает опасность микроменеджмента. Но на другом конце спектра находится «макролидерство»: когда менеджер просто не знает, что происходит в его подразделении. Мы подробнее обсудим эти проблемы в главе 5.

Контроль внутри подразделения

Один из способов непосредственного использования информации — это «контроль». Контролировать — значит направлять поведение «подчиненных». Как мы уже говорили, в течение лучшей половины прошлого века менеджмент считался почти что синонимом контроля. Эта традиция началась с книги Анри Файоля, опубликованной в 1916 г. Основой для нее стал его личный опыт — в конце XIX в. он руководил шахтами во Франции. Но эта концепция приобрела большую популярность с началом массового производства продуктов, например автомобилей, а затем в сфере государственного управления. Еще одно ее проявление — известный акроним, предложенный *Gulick and Urwick's* (1937), POSDCORB: планирование, организация, подбор персонала, управление, координация, отчетность и бюджет. Четыре слова из этого акронима напрямую связаны с контролем, а три остальных — *подбор персонала, координация и отчетность* — также отражают разные аспекты контроля. Это распространенное представление о работе менеджера не столько неверно, сколько слишком узко, сосредоточено только на одном ее аспекте: на контроле работы подразделения посредством исполнения формальных полномочий.

Контроль утратил свое привилегированное положение после 1960 г., когда все больше внимания стали уделять плоскости менеджмента, связанной с людьми. Но благодаря нынешней популярности «финансовых результатов» и «ценности для акционеров» контроль возвращается — и мстит.

Я решил исключить контроль из других ролей менеджмента, которые описал в своей ранней книге (хотя оставил роль под названием «распределение ресурсов» — как аспект контроля). Возможно, это была моя реакция на избыток внимания, который уделяли контролю другие авторы. В любом случае, я включил его в внешнюю модель, но на практическом уровне: как именно менеджеры контролируют свои подразделения.

- В лагерях для беженцев в Нгара контроль занимает центральное место, просто потому, что здесь все время нужно сохранять бдительность, ведь любой мелкий инцидент может перерасти в серьезный кризис. «Стивен, нужно просто почаще прикладывать ухо к земле и знать, что чувствуют и думают беженцы», — сказал Стивену Аббас Гулье на встрече в филиале Красного Креста. Вдобавок к этому существует множество систем, процедур, правил и положений Красного Креста. Но в день, проведенный в компании дирижера Бремвела Тови, я почти не видел контроля. Он ничем не «дирижировал» — то есть не отдавал указаний, не делегировал задач и не принимал решений. Степень важности контроля, как и других ролей менеджера, может быть очень разной.

Выполнение административных функций в некотором смысле считается синонимом контроля. Его часто недооценивают, называя рутинной, скукой и «бюрократией». В пятидесятых годах Питер Друкер (1954) писал, что «менеджеры» — это не «администраторы», а сейчас считается, что лидеры и менеджеры — не одно и то же. Но вместо того чтобы поспешно прославлять лидерство — «сбрасывая неброские перья администратора ради роскошного оперения лидера» (Hales, 2001 : 53) — и тем самым сводить менеджмент к выполнению административных функций, нам следовало бы считать контроль неотъемлемой частью эффективного менеджмента и лидерства.

Linda Hill обнаружила, что менеджеры-новички, участвовавшие в ее исследовании, негативно относятся к словосочетанию «административные функции», хотя при этом неохотно соглашались, что это часть их работы (2003 : 22).¹

Возможно, так происходит по двум причинам. Во-первых, менеджер не несет ответственности за всю организацию и ее систему контроля. Во-вторых, менеджер подразделения несет ответственность за его деятельность. Хитрость в том, чтобы не избегать контроля, не становясь при этом его заложником. Но это касается всех ролей менеджера.

В словаре Oxford English Dictionary сказано, что слово *manage* происходит от французского *main*, «рука» в контексте «обучать, дрессировать и направлять лошадь».²

¹Hales and Mustapha (2000 : 13ff.) пришли к выводу, что ожидания по поводу административных обязанностей одинаковы для всех менеджеров, работу которых они исследовали (в форме планирования работы, распределения обязанностей и ресурсов, наблюдения за выполнением работы, указаний подчиненным и т. д.). Им это показалось гораздо более странным, чем ожидания развития персонала в форме обучения, наставничества и т. д.

²Подобные определения популярны и сегодня, например в Национальном парке Банфф я услышал о «планировании менеджмента медведей».

По сути, это и есть роль контроля: она заключается в том, чтобы обучать и направлять «подчиненных» так, чтобы они выполняли необходимые задачи. Но как менеджеры это делают? Чтобы ответить на этот вопрос, давайте обратимся к процессу принятия решений.

Контроль с помощью принятия решений. Обычно считается, что принятие решений — это процесс, происходящий в голове того, кто должен принять решение. В организациях это чаще всего должны делать менеджеры. Во многих случаях это справедливо, но принятие решений — более обширный процесс. Можно сказать, что **принятие решений включает в себя различные аспекты контроля.**¹

Рассмотрим модель принятия решений, приведенную на рис. 3.3. Мы видим три стадии:

1. Определение (и диагностика) проблемы.
2. Разработка возможных решений.
3. Определение окончательного результата.

Вокруг этих стадий находятся пять аспектов контроля: проектирование, делегирование, назначение ответственных, распределение обязанностей, целеполагание.

Проектирование. Наиболее выдающийся теоретик менеджмента *Herbert Simon* считает проектирование основной функцией менеджмента: это действия с целью создания или изменения чего-либо (1969).²

Иногда менеджеры участвуют в проектировании материальных элементов, например возглавляют проектную команду, разрабатывающую новый продукт (мы поговорим об этом в дискуссии о плоскости действий). Здесь мы обсудим проектирование инфраструктуры подразделений — стратегий, структур и систем, призванных контролировать поведение сотрудников.³

Проектирование стратегий. Менеджеров любят называть «архитекторами» целей организации (*Andrews*, 1987): теми, кто рисует на бумаге то, что могут построить другие. На языке стратегического планирования они формулируют стратегии, которым будут следовать все остальные. Это означает, что создание стратегии — это процесс, предназначенный для контроля поведения. (В главе 5 мы сравним эту концепцию с разработкой стратегии как процессом непрерывного обучения.)

Проектирование структур. Менеджеры также разрабатывают структуры организации: они распределяют работу в своем подразделении, определяют обязан-

¹См. *Tengblad* (2000), который делает такое же разделение между руководителем как тем, кто принимает решения, и лидером. Он писал о «потенциальных проблемах эффективного контроля с помощью принятия решений» (с. 1). В своем исследовании восьми исполнительных директоров он обнаружил, что всего 7% их действий можно отнести к категории принятия решений. «Если принятие решений воспринимается не как задача топ-менеджера, а скорее как средство контроля, возникает совсем другая картина. В этой статье мы говорим о том, что основная задача топ-менеджера — это влияние» (с. 26).

²См также: *Keough et al.* (1992) интервью с Джемсом Форрестером «Топ-менеджер как конструктор организации».

³Питер Сенге (1990) рассматривает такое проектирование как создание социальной инфраструктуры подразделения. Сначала менеджер определяет основные цели, видение и ценности; затем разрабатывает политику, стратегии и структуры, превращающие эти элементы в решения; и наконец, организует процессы обучения, благодаря которым все эти аспекты постоянно совершенствуются.

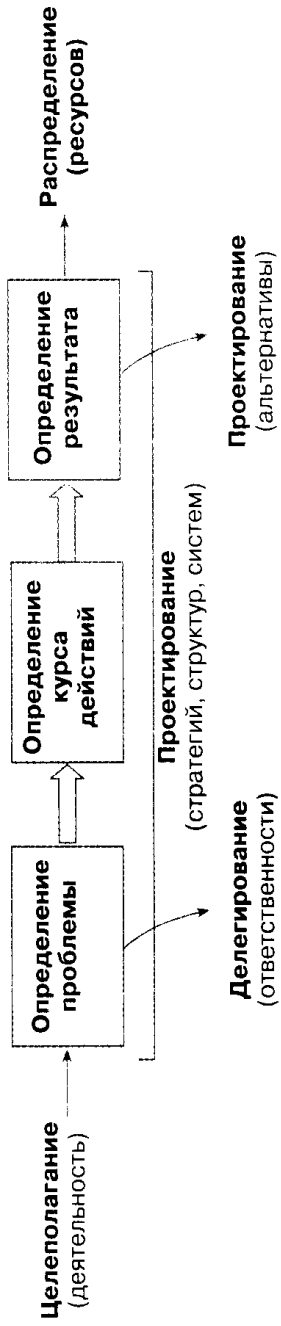


Рис. 3.3. КОНТРОЛЬ С ПОМОЩЬЮ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

ности сотрудников и даже организуют их в соответствии с иерархией и полномочиями, которые потом изображаются на «организационных диаграммах». Такие структуры помогают организовывать рабочий день сотрудников и контролировать их действия (см. *Watson, 1994* : 32–33).

Проектирование систем. Напрямую менеджеры могут нести ответственность за проектирование, а иногда и за работу различных систем контроля в своих подразделениях, касающихся планов, задач, графиков, бюджетов, деятельности и т. д. Фактически *Robert Simons (1995)* в ходе своих исследований обнаружил, что исполнительные директора корпораций обычно выбирают одну такую систему (например, планирование прибыли) и превращают ее в основное средство контроля. Точно так же *Morris et al.* отмечают, что директора школ, работу которых они исследовали, «создавали и внедряли систему для поддержки дисциплины в школе» — например, использовали учетные карточки для того, чтобы «ученики знали, что их проступки фиксируются» (1981 : 104).

Обратите внимание на «пассивную» природу подобного контроля: менеджер создает систему, а потом она контролирует ситуацию сама (точно так же, как стратегия помогает компании двигаться в выбранном направлении).

Делегирование. В процессе делегирования менеджер поручает задачу кому-то из сотрудников подразделения: определенному сотруднику передается выполнение определенной задачи. На рис. 3.3 показано, что этот процесс исходит из первой стадии принятия решений. В ходе делегирования менеджер определяет, что необходимо выполнить какую-то задачу, но оставляет решение и ее выполнение другим (возможно, оставляя за собой право утвердить или не утвердить принятое решение).

Хитрость делегирования заключается в дилемме, о которой мы говорили в предыдущей главе (и подробно поговорим в главе 5). Как делегировать задачу, если менеджер, являясь «нервным центром» подразделения, лучше всех информирован, но при этом не располагает временем для того, чтобы выполнить задачу, и даже для того, чтобы передать информацию тому, кто будет ее выполнять.

Назначение ответственных. Если делегирование сосредоточено на первой стадии принятия решений, то назначение, в том числе и утверждение решения, связано с его последней стадией — принятием конкретного решения. Иногда сюда относят проблемы, которые можно решить быстро, например когда менеджер утверждает или отклоняет решение, предложенное другим сотрудником. Конечно, это не всегда просто.

- Одна из ассистенток Кэтрин Джойнт-Дьетерле из Музея моды задала ей вопрос по поводу одного из кандидатов на открытую вакансию. «Да, я его знаю, — ответила Кэтрин. — Но не хочу его брать». Ассистентка настаивала, и Кэтрин согласилась встретиться с кандидатом в тот же день. После встречи она приняла его на работу и заметила: «У него сейчас трудный период — я решила дать ему передышку». Многие просьбы об утверждении решений в течение двадцати девяти дней моих наблюдений поступали во время административных встреч, часто посвященных будущим расходам. Например, доктор Вебб, главный врач

гериатрического отделения больницы, провел встречу с менеджером отделения: она задавала вопросы, а он кратко отвечал, чаще всего — «да» или «нет».

Назначение происходит официально или неофициально, и последнее происходит гораздо чаще и очень по-разному. Вот что говорит Энди Грив из *Intel*:

«Конечно, мы, менеджеры, иногда принимаем решения сами. Но на каждое такое решение приходится множество других, в принятии которых мы просто участвуем самыми разными способами. Мы сообщаем факты или просто выражаем свое мнение, обсуждаем «за» и «против» разных вариантов и тем самым помогаем принять наилучшее решение, мы оцениваем решения, принятые или почти принятые другими, поощряем или предостерегаем их, утверждаем или отклоняем эти решения» (1983 : 50 –51).

Распределение ресурсов. Распределение — а именно распределение ресурсов в результате принятых решений — тоже форма назначения. Но этот аспект заслуживает отдельного рассмотрения, потому что в работе менеджера он очень важен.

Менеджеры уделяют довольно много времени использованию систем бюджетирования для распределения ресурсов — денег, материалов и оборудования, а также усилий других людей. Но они распределяют ресурсы и множеством других способов — например, планируют собственное рабочее время, разрабатывают структуры организации и распределяют рабочее время других людей.

Обратите внимание, чтобы считать что-то «ресурсом», нужно отнести к нему как к информации — часто выраженной в форме цифр для целей контроля. Поэтому, чтобы «распределять ресурсы», нужно действовать в информационной плоскости менеджмента, в русле контроля. Действительно, **относиться к сотрудникам как к «трудовым ресурсам» — значит обращаться с ними как с информацией, а не как с людьми, сводить их личную уникальность к узким функциям.** Позже мы убедимся: то, что сейчас считается межличностным менеджментом в плоскости людей, на самом деле сводится к межличностному контролю людей в плоскости информации.

Целеполагание. Наконец, мы переходим к целеполаганию, которое сегодня становится все более популярной формой контроля, но под другим названием. (Более известный термин — «менеджмент по целям».) Целеполаганием я называю ситуацию, когда менеджер ставит перед сотрудником определенную цель и ожидает, что она будет достигнута: «Увеличить объемы продаж на 10%» или «Снизить затраты на 20%» и «Сделать это за сто моих первых дней в этой должности». Менеджер ставит цель и отходит в сторону. Конечно, такие цели часто не соответствуют общей стратегии, и поэтому целеполагания полезны, когда менеджеру не хватает четкой структуры. Зачастую, **когда менеджер не знает, что делать, он просто требует от подчиненных «результатов».**

По той же причине сегодня значительная часть так называемого стратегического планирования сводится к целеполаганию. Стратегическое планирование считается формальным процессом, связанным скорее с анализом, чем с синтезом.

Поэтому оно часто препятствует разработке стратегии, точно так же, как менеджмент иногда сводится к «перетасовке цифр» — когда для контроля поведения сотрудников используются цели, выраженные в цифрах (см. мою книгу «The Rise and Fall of Strategic Planning», 1994 г.). «Увеличить объемы продаж на 10%» — это не стратегия.

За двадцать девять дней своих наблюдений я несколько раз присутствовал на встречах, посвященных планированию, имевших отношение не к стратегии, а к организации или бюджету и даже созданию графиков, как показано в соответствующем разделе.

Я не собираюсь критиковать процессы постановки целей, часто они необходимы. Я хочу сказать, что целеполагания не могут существовать сами по себе. Менеджеру нужно выходить за рамки целей — достигать их и идти дальше в работе своих подразделений. Так называемые долгосрочные цели хороши до тех пор, пока менеджер лично участвует в их достижении. Иначе говоря, **немного «поиграть в целеполагание» — это хорошо; но делать целеполагание главным инструментом менеджмента — плохо.** Устанавливать цели легко — слишком легко для менеджеров, которые оторваны от ежедневной работы подразделения. Цели хороши, когда они сочетаются с идеями. В противном случае они могут вредить организации — ведь ею необходимо руководить как единым целым, а не как набором разрозненных частей.

В заключение: контроль в информационной плоскости важен, но не в том случае, если он оторван от плоскостей людей и действий или, что еще хуже, заменяет другие роли в этих плоскостях.

МЕНЕДЖМЕНТ ПОСРЕДСТВОМ ЛЮДЕЙ

Менеджмент посредством людей, а не информации заключается в том, чтобы подойти на шаг ближе к действиям, но все же оставаться несколько позади них. В этой плоскости менеджер помогает людям выполнять задачи, но действуют они.

В плоскости людей менеджмент требует совершенно другого подхода, чем менеджмент в плоскости информации. Здесь действия менеджера помогают использовать информацию для того, чтобы побуждать людей достигать определенных целей. Здесь людей не столько побуждают, сколько поощряют стремиться к целям, которые они выбирают сами. *Linda Hill* говорит о разнице между двумя установками: «мне нужно добиться согласия подчиненных» и «согласие еще не означает преданности» (2007 : 3). Она продолжает: «Менеджмент имеет такое же, если не большее, отношение к взаимной зависимости на основе личной договоренности, как и к выполнению формальных полномочий... "быть менеджером" — значит не просто занимать более высокую должность, но и больше зависеть от других» — и внутри, и вне организации. И чем выше должность, тем больше эта зависимость (2003 : 262).

После нескольких десятилетий господства моделей в стиле POSDCORB и тейлористских методов хоторнский эксперимент, проведенный в 1930-х гг. (*Rothlesburger* 1939), очень ясно показал, что менеджмент — это не просто контроль «подчиненных». На сцену вышли люди. Как минимум они вошли в литературу по менеджменту — как личности со своими проблемами, люди, которых менеджеру нужно «мотивировать»,

«Стратегическое» планирование: создание структуры, целеполагание, планирование?

В кабинет Пола Гилдинга, исполнительного директора *Greenpeace*, вошли двое его подчиненных, Аннелик, которая несла в руках несколько флип-чартов, и Стив. (Полное описание этого рабочего дня приведено в приложении.) Аннелик развесила флип-чарты на стене. На первом было написано: «Базовый метод планирования». Аннелик начала объяснять, что это такое. (На других флип-чартах были названия: «Финансы и внедрение стратегического планирования», «Политическая структура» и «Структура коммуникаций».) Пол перебил ее: «Прежде чем мы начнем, какова цель метода?» Аннелик ответила: он помогает создать план работы всей организации — кто и что делает. В процессе обсуждения Пол заметил: «Прежде чем что-то внедрять, нужно продумать стратегический план», а затем: «Для разработки стратегического плана нам нужны конкретные цели».

Затем Аннелик написала на флип-чарте:

1. Цели/миссия.
1. Разбить цели на промежуточные этапы.
1. Коммуникация.

Дискуссия продолжилась. «У нас мозговой шторм или мы просто последовательно обсуждаем эти пункты?» — в какой-то момент спросила она. А позже заметила: «Думаю, нам нужно двигаться вперед; мы можем обсуждать [кампании, первый флип-чарт] целых два дня, это точно». И добавила: «Распределение ресурсов [второй флип-чарт]».

Чем занимались эти три директора *Greenpeace*? Они управляли или разрабатывали стратегию? Определенно они пытались навести порядок у себя в головах, чтобы как-то справиться с трудностями управления такой сложной организацией, как *Greenpeace*. Но о стратегии, касается ли она широкой перспективы или отдельных вопросов, никто не говорил. Кажется, это упражнение препятствовало фрагментации: превращению организации в коллекцию разрозненных частей, а флип-чартов — в коллекцию благих пожеланий. Эти менеджеры не отделяли стратегию от структуры, а идеи — от планирования.

Поэтому, возможно, планирование — это определение приоритетов. Это попытка привести все в порядок, чтобы решить, что и когда нужно делать. В нашей модели это называется созданием графика работы. *Aaron Wildavsky* пишет: «Одинокий и напуганный, человек сдается на милость странных и непредсказуемых сил и пытается добиться хоть какого-то комфорта, бросая вызов судьбе. Он выкрикивает свои планы в центр бури жизни. Даже если в ответ он слышит лишь эхо собственного голоса, он уже не одинок. Отказываясь от веры в планирование, мы выпускаем на волю ужас, скрытый внутри нас» (1973 : 151–152).

а позже — и «наделять полномочиями». На смену информированию пришло влияние, а преданность стала на равных конкурировать с расчетом. Действительно, в бизнес-литературе 1960-х и 1970-х гг. менеджмент людей вне зависимости от содержания их работы стал в буквальном смысле идей-фикс. Появилось множество сменявших друг друга модных терминов: «человеческие отношения», «теория Y», «менеджмент участия», «качество условий труда» и «тотальный менеджмент качества». А потом появилось «управление персоналом» — и все вернулось на круги своя.

Но все это время люди оставались «подчиненными»: «личное участие» удерживало их в положении подчиненных, потому что они выполняли указания менеджера под его полным контролем. Более поздний термин «наделять полномочиями» не изменил ситуации, потому что он предполагает, что власть все равно принадлежит менеджеру. Те, кто действительно наделен полномочиями, например врачи в больнице и даже пчелы в улье, не ждут милости от своих богов-менеджеров; они знают, что им нужно делать, и спокойно делают это. «Будьте очень осторожны, когда говорите о “полномочиях” с сотрудниками Национального парка Банфф», — сказал мне его суперинтендант Чарли Зинкан. — Наши механики читают “Harvard Business Review”!» *Len Sayles* пишет: «Внутренняя удовлетворенность от работы зависит только от самих сотрудников» (1964 : 53). В самом деле, значительная часть того, что сегодня называется «полномочиями», — это просто попытка избавиться от отсутствия полномочий, длившегося много лет (см. *Hales*, 2000 и *Peters*, 1994 : 6).

Люди оставались подчиненными и в другом смысле. Все внимание было сосредоточено на тех, кто работает внутри подразделения и подчиняется непосредственно менеджеру. Только после начала серьезных исследований работы менеджеров прояснилось очевидное: обычно с теми, кто не входит в их подразделение, менеджеры общаются не меньше, чем со своими так называемыми подчиненными. В этом разделе мы рассмотрим две роли менеджера в плоскости людей: руководство людьми внутри подразделения и связи с людьми за его пределами.

Руководство людьми внутри подразделения

Когда специалист становится менеджером, самая большая перемена заключается (или должна заключаться) в том, чтобы заменить слово «я» на слово «мы». Когда человек начинает нести ответственность за работу других, первая его мысль, как обнаружила *Hill*, такова: «Отлично, теперь я могу принимать решения и отдавать указания». Но скоро приходит понимание того, что «формальные полномочия — очень ограниченный источник власти» и стать менеджером — значит стать «более зависимым... от других» (2003 : 262). Обратимся к роли лидера.

О лидерстве, возможно, написано больше, чем обо всех остальных аспектах менеджмента, вместе взятых. Особенно, как никогда раньше, одержимы лидерством Соединенные Штаты. (В 2007 г. я зашел на сайт программы MBA Гарварда и сосчитал, что слова «лидер» и «лидерство» упоминаются на нем более пятидесяти раз.) *Hill* пишет:

«С первых дней работы [менеджеры-новички] начинали то и дело украшать свою речь словом “лидерство”. Например, они объявляли, что намерены стать лидера-

ми своих организаций. Лидерство казалось самым главным словом. Но при этом они не могли вразумительно объяснить, что оно означает» (2003 : 105).

Найдите организацию, у которой есть проблема, и тут же толпа народа кинется предлагать в качестве решения «лидерство». Если приходит новый лидер и ситуация улучшается, не важно, по какой причине (изменение экономической ситуации, банкротство конкурента), они оказываются правы. Это проявление нашего «романа с лидерством» (Meindl et al., 1985).

Конечно, лидерство может изменить ситуацию. Но оно не важнее контроля или разработки стратегии. Чтобы организация была эффективной, лидерство должно действовать в сочетании с другими факторами, и особенно с таким аспектом, как «создание сообщества». На самом деле сегодня многие организации могли бы поменьше опираться на лидерство (см. Raelin, 2000; Mintzberg, 2004a).

Слово «лидерство» обычно употребляют в двух разных значениях. Первое связано с позицией и последователями: лидер несет ответственность, мотивирует и вдохновляет, вызывает шок и восхищение, превращает в союзников враждебные компании. Именно здесь возникает различие между лидерами и менеджерами. Именно здесь появляются курсы «лидерства»: проведите несколько дней на семинаре или несколько лет в программе MBA (если вы жертва этой моды), и вы — готовенький лидер. Но попробуйте стать лидером на практике, и обнаружите, как и менеджеры-новички, которых изучала Hill (2003 : 92), что **звание лидера нужно заслужить, оно не дается без усилий**.

Во втором значении лидерство рассматривают шире, часто за рамками формальных полномочий: лидер — тот, кто открывает новые земли, выбирает направление и показывает путь другим. Великий изобретатель — лидер (даже если он затворник), как и любой, кто ведет за собой, независимо от должности, как в этих историях об ученых-«ботаниках», трансформировавших свои компании.

Я согласен с обоими значениями — нам необходимы любые творческие идеи, способные указать новое направление. Но в этой книге, и особенно в этой главе, я рассматриваю лидерство как необходимый компонент менеджмента — а именно как способность вовлекать сотрудников и побуждать их работать эффективнее. В этом духе Lombardo и McCall писали о менеджерах, «которые не называют себя лидерами», но «берут на себя обязанности лидера» в конкретной ситуации (1981 : 23). В следующей главе, в разделе «Менеджмент за рамками менеджера», мы обсудим второе значение слова «лидерство».

Менеджеры выполняют роль лидеров в *личном общении, в командной работе, во всем подразделении* или *организации* с точки зрения их культуры. Мы начнем с личного общения в двух аспектах: способности вдохновлять людей и развивать их (см. Raelin, 2000 : 155).¹

Вдохновлять людей. Назовите это как хотите, но менеджер тратит много времени на то, чтобы поощрять эффективное поведение подчиненных: он мотивирует,

¹Третий набор взаимосвязанных действий менеджера — включая наем, оценку, вознаграждение, продвижение и увольнение сотрудников — относится к роли контроля, а не к роли лидерства, потому что все эти функции требуют принятия решений. Конечно, то, каким образом менеджер выполняет эти действия, может поместить его на плоскость людей. Но это касается любых ролей менеджера, он не только контролирует и участвует в коммуникациях, но также действует и устанавливает отношения.

убеждает, поддерживает, уговаривает, дает им полномочия и вовлекает. Возможна иная формулировка: **в роли лидера менеджер пробуждает к жизни энергию, естественным образом существующую в каждом из нас.** Как сказал один известный топ-менеджер: «Задача менеджера — не мотивировать и контролировать, но освободить и разрешать» (*Max DePree* в «Herman Miller», 1990).

Развитие отдельных сотрудников. На индивидуальном уровне менеджеры тренируют, обучают, консультируют, заботятся и поддерживают: в целом, они помогают развиваться сотрудникам своих подразделений. Здесь также огромное количество «терминов», что показывает, как много внимания уделяется этому аспекту лидерства. Но и здесь работу по развитию сотрудников лучше всего воспринимать как ситуацию, когда менеджеры помогают людям развиваться. (По поводу наших собственных усилий в этой сфере см. www.CoachingOurselves.com.) И не только менеджеры: вот какие приятные слова пишут два школьных учителя из Калгари: «Нам не нравится идея о том, что дело учителя — “способствовать” развитию детей... Наши задачи гораздо тоньше и глубже: мы помогаем выявлять знания, проблемы и вопросы, которые детям уже известны» (*Clifford and Friesen*, 1993 : 19).

- Этот аспект лидерства ярче всего проявился в те дни, которые я провел в лагере для беженцев. Почти у всех «делегатов» Международной федерации Красного Креста был опыт разрешения серьезных конфликтов. У каждого из них был «напарник» из филиала Красного Креста в Танзании, которого он обучал. Аббас Гулье уделял этому обучающему проекту много времени и при этом выполнял обычные задачи — наблюдал за операциями, размещал вакансии и проводил интервью с кандидатами.¹ (Полное описание рабочего дня Аббаса приведено в приложении.)

Иногда в процессе такого обучения менеджеры «действуют», чтобы обучать. Другими словами, они что-то делают, но не для того, чтобы получить результат, а чтобы показать пример тех или иных действий другим. Энди Грив из *Intel* как-то сказал: «Лучшее лидерство — это личный пример, — и добавил: — Ценности и нормы поведения невозможно передать с помощью разговоров или письменных правил. Но они очень эффективно усваиваются благодаря действиям — действиям, которые *видят все*» (1983 : 52).

Создание команд и управление командами. На уровне группы менеджеры создают и поддерживают работу команд в своих подразделениях. Для этого нужно **не только объединять людей в группы, но также разрешать конфликты внутри этих групп и между ними, чтобы они могли эффективно выполнять свою работу.** «Лидер... тот, кто может организовать опыт группы — небольшой группы бригадиров, большой группы сотрудников отдела или всего предприятия... и тем самым

¹Время, которое менеджеры тратят на подобное обучение, бывает очень разным. *Hales and Mustapha* в своем исследовании работы менеджеров среднего звена Малайзии обнаружили, что «ожидания в области кадрового обеспечения и эффективности были выше, чем в области улучшения работы персонала» (2000 : 13). *Hill* обнаружила, что менеджеры-новички в Соединенных Штатах «чувствовали себя комфортнее» в отношении формальных навыков управления людьми (то есть обучения), чем неформальных (например, консультирования и лидерства) (2003).

добиться от нее максимальной эффективности. Лидер создаст команду» (*Follett*, 1949 : 12).

Об этом написано довольно много, и повторять все это мы не будем. Но одно наблюдение *Hill* стоит повторить. Менеджеры-новички, которых она изучала, сначала воспринимали свою «роль в управлении людьми как создание как можно более эффективных отношений с *каждым* из подчиненных» и поэтому «не понимали, а тем более не выполняли своих обязанностей по созданию команды». Но со временем, совершая ошибки, они начинали видеть, как это важно (2003 : 284).

Возможно, так происходит, потому что организационная структура «дурочит менеджеров»: «Им кажется, что если все сотрудники выполняют свою работу в соответствии с какой-то схемой или общим планом, то нет нужды контактировать или лично общаться с ними» (*Sayles*, 1979 : 22). Другими словами, о необходимой координации можно позаботиться при контроле. Это не так, пишет *Sayles*. И для меня это стало совершенно очевидно, когда я наблюдал за тем, как *Фабьен Лавуа* постоянно прилагала усилия, чтобы объединить своих медсестер в слаженно работающую команду, а *Аббас Гулье* создавал пары из «делегатов» и местных сотрудников в лагерях для беженцев.

Hill (2003 : 289) приводит слова о разнице между руководством людьми, играющими в команде (например, в бейсбольной), и теми, кто играет как команда (например, в футболе или в симфоническом оркестре). *Kraut et al.* также пишут об успешных спортивных командах, обладающих «почти невероятной способностью действовать как единое целое, когда действия отдельных игроков естественным образом объединяются» (2005 : 122). Менеджмент как «командная игра... предъявляет такие же требования к "игрокам"» (2005 : 122).

Создание и укрепление культуры. Наконец, в подразделении, а чаще на месте исполнительного директора организации, менеджер играет важную роль в создании и укреплении культуры.

Культура в организации выполняет те же функции, что другие аспекты лидерства для отдельных сотрудников и небольших групп, поощряя их работать эффективно, сочетая собственные интересы с интересами организации. **В отличие от принятия решений как формы контроля культура — это формирование решений как форма лидерства.** «Директор ходит по школе, напоминая учителям и ученикам об их обязанностях и призывая всех участников учебного процесса стремиться к совершенству» (*Morris et al.*, 1982 : 691). В филиалах банка *Royal Bank* в Монреале *Джон Клегори* занимался тем же самым, напоминая о ценностях банка всем, кого встречал на своем пути.

Ранее мы описывали менеджера как информационный «нервный центр» подразделения. Здесь же менеджера можно рассматривать как энергетический центр культуры подразделения. В своем классическом описании уличных банд *William F. Whyte* пишет:

«Лидер — центральная точка организации группы. В его отсутствие члены банды делятся на несколько небольших групп. У этих групп нет общих дел, и они почти не общаются между собой. Когда появляется лидер, ситуация мгновенно меняется. Небольшие компании объединяются в общую группу. Все начинают общаться, и за этим часто следуют общие действия» (1955 : 258).

В 1980-х гг. вместе с грандиозными успехами японских предприятий возникло внимание к тому, что тогда считалось основой их успеха: к корпоративной культуре (например, *Pascale and Athos*, 1981). Но когда у японских компаний начались серьезные экономические трудности, эта идея утратила популярность; ей на смену пришел менталитет «результата» (то есть контроля). Это была ошибка: великие компании — те, что создали прочную культуру, — остаются великими и в Японии, и где угодно. Достаточно вспомнить огромный успех компании *Toyota*, которая остается верна японской концепции корпоративной культуры.

Возможно, никто так много не писал о роли менеджера в создании культуры, как социолог *Phillip Selznick*. В 1957 г. была опубликована его книга «Leadership in Administration». В ней он пользуется другими терминами, но основная идея ясна: лидер формирует «характер организации»; он создает «политику» (сейчас ее называют «стратегией») и встраивает ее в «социальную структуру организации», создавая «общую цель организации» и наполняя систему «ценностью». Именно так «временная» группа людей становится ответственной «организацией».¹

Иногда этот аспект менеджмента называют «менеджментом смысла». Очевидно, он выходит за рамки обработки информации и даже разработки стратегии и заключается в создании видения — движущей силы организации как сообщества. *Bolman and Deal* пишут: «Задача лидера — интерпретировать опыт»: уроки истории, понять, что происходит в мире, и т. д., чтобы «придать смысл и цель... и делать это красиво и со страстью» (1991 : 43).²

Mary Parker Follett указывает, что лидерство может трансформировать «опыт в полномочия... Лучшие администраторы не просто делают логические выводы из тех или иных фактов прошлого... Они обладают видением будущего» (1949 : 52, 53), что помогает им «интерпретировать опыт» и приводит нас «к мудрым решениям». Лидер вовсе не навязывает «мудрые решения. Нам нужны лидеры, а не хозяева или шоферы... Это и есть та сила, которая создает сообщество» (1920 : 229, 230).

Здесь уместно сравнение с пчелиной маткой: «Она не отдает приказов; она подчиняется так же кротко, как самый скромный из ее подчиненных, чистой силой... мы назовем ее "духом улья"» (*Maeterlinck*, 1901). Но своим присутствием, выражающимся в выделении химической субстанции, она объединяет обитателей улья и побуждает их действовать. В человеческих организациях мы называем эту субстанцию культурой; «духом человеческого улья».

Иногда культуру организации непросто создать, а тем более изменить. На это уходят годы, если это вообще возможно. Но разрушить ее легко, достаточно будет небрежного менеджмента. Именно поэтому укрепление культуры было основным моментом тех рабочих дней, которые я провел в компании менеджеров крупных и стабильных организаций:

¹*Selznick* отличает этот культурный аспект лидерства от его индивидуальных и групповых аспектов, обсуждавшихся ранее. Он называет такие аспекты «межличностными», где задача лидера — «облегчать взаимодействие между людьми, улучшать коммуникации, добиваться личной преданности и снижать тревогу» ради «эффективности предприятия». Однако лидер организации занимается «продвижением и укреплением ее ценностей» (1957 : 27–28).

²*Cohen and March* также писали о том, что от президента университета «ожидают, что он сохранит историческое значение университета как организации» (1986 : 39).

- В лагерях для беженцев Аббас Гулье как глава делегации и самый опытный ее представитель был носителем культуры Красного Креста. Он помогал другим принять ее так же активно, как и обучал их навыкам разрешения конфликтов. В полиции можно ожидать увидеть достаточно формальный контроль в виде правил, стандартов и официальной отчетности. Я убедился в этом за те три дня, которые провел вместе с тремя менеджерами *RCMP*. Но при этом более важный акцент делается на культуре: контроль реализуется в форме норм, основанных на активной социализации. Я наблюдал, как в полицейской академии комиссар Инкстер полчаса выступал перед курсантами, а потом долго и подробно отвечал на их вопросы.

В заключение дискуссии о роли лидерства мы можем вернуться к метафоре лидера как дирижера, который стоит на подиуме и полностью контролирует ситуацию. Но можно ли назвать его примером настоящего лидера? Прочтите текст в соответствующем разделе.

Несколько мифов о дирижере как лидере

Дирижер симфонического оркестра часто становится героем карикатур на лидеров. Большой босс стоит на подиуме, окруженный толпой последователей, готовых выполнить любую его команду. Маэстро взмахивает дирижерской палочкой, и весь оркестр играет в унисон. Еще один взмах — и игра прекращается. Дирижер, полностью контролирующий ситуацию, — мечта любого менеджера. Но все это просто миф.

Первое, на что сразу же указал Бремвел Тови, дирижер симфонического оркестра Виннипега, — на субординацию, в том числе и самого дирижера. (Рабочий день Бремвела полностью описан в приложении, там же и его комментарии.) Главный здесь — Моцарт. Даже великий маэстро Тосканини говорил: «Я не гений. Я ничего не создал. Я исполняю музыку других людей» (*Lebrecht, 1991: глава 4, с. 1*). Как еще объяснить феномен «приглашенного дирижера»? Только представьте себе «приглашенного менеджера» в любой другой организации.¹

Я убедился в этом, наблюдая за репетициями. Я видел гораздо больше действий, чем чувств. Бремвел Тови действовал. Репетиция — это работа организации, и он руководит ею, как проектом, каковым она и является. Он добивается результатов — темп, мелодия, саунд, — смягчая, достигая гармонии и совершенства. (Позже Бремвел написал мне в ответ на эти комментарии: «В традиционном смысле, я исполняю роль лидера во время концерта, когда с помощью физических движений полностью контролирую оркестр, добиваясь синхронности, а синхронность — это все». Для него, но не для всех менеджеров.) Здесь, если хотите, он *оперирует* оркестром, а не является его лидером или даже *дирижером*.

¹*Inkson et al. (2001)* даже написали статью о «временном менеджере».

Если мы хотим пойти дальше лидерства на сцене, то, возможно, нам нужно увидеть его за сценой. Сам Бремвел говорит о «скрытом лидерстве».¹

Как уже упоминалось, спросив Бремвела о его лидерстве, я получил ответ: «Мы никогда не говорим об отношениях». Но он, конечно, думает о лидерстве: все его «действия» связаны с различными эмоциональными причинами: трения между музыкантами, их характеры, аспекты их контрактов, страх оценки дирижера как первого среди равных.

Чаще всего легко понять, какой тип лидерства демонстрирует менеджер — лидерство на индивидуальном уровне, на уровне команды, подразделения или организации. Но не в этом случае.

Как ясно показывает пример Бремвела, во время репетиций прямых лидерских интервенций по отношению к отдельным музыкантам почти нет. На уровне группы я увидел более любопытную картину: команду из семидесяти участников. Конечно, в оркестре есть «секции» и у каждой есть руководитель, но эти люди — тоже музыканты, а не менеджеры. Во время концерта и даже во время репетиции есть только один менеджер и одна команда. Поэтому обычные методы создания команды здесь неприменимы. На презентации, которую мы позже провели вместе, Бремвел остроумно заметил: «Я не менеджер. Я укротитель львов!» Эта реплика вызвала смех в зале, но она вряд ли вызовет в воображении образ семидесяти прирученных домашних «кошечек», сидящих ровными рядами и готовых слушаться любого взмаха дирижерской палочки.

Как тут создавать культуру? Что это значит? Семьдесят человек собираются на репетицию, а потом расходятся. Когда и как создавать культуру? Возможно, опять скрытым образом, благодаря энергии дирижера, его отношению к ситуации и поведению. Но помимо этого, культура встроена в саму систему. Другими словами, я наблюдал культуру, и не просто культуру симфонического оркестра Виннипега, а культуру симфонических оркестров вообще. Она формировалась более ста лет. Так что культуру этого отдельного оркестра нужно не столько создавать, сколько укреплять. «Дирижер — не больше чем увеличительное зеркало мира, в котором он живет, большой портрет Homo sapiens» (*Lebrecht 1991 : 5*).

Поэтому берегитесь, «лидеры» (и знатоки лидерства). Однажды утром вы можете проснуться и обнаружить, что Бремвел Тови — настоящий современный менеджер. Все дело в его скрытом лидерстве. И вам придется сойти со своего подиума, предоставленного иерархией, отложить дирижерскую палочку бюджета и спуститься на землю — туда, где на самом деле работает ваша организация. И тогда вы сможете — вместе с другими — создать прекрасную музыку.

¹Эта фраза так понравилась редакторам «Harvard Business Review», что они сделали ее названием статьи, посвященной этому исследованию (*Mintzberg, 1998*).

Связи с людьми вне подразделения

«Ничто не оправдывает и не укрепляет позиции лидера больше, чем его способность устанавливать и поддерживать внешние контакты. Прежде всего лидеры контролируют границы, или интерфейс» (*Sayles, 1979 : 38*). В плоскости людей установление связей направлено вовне, так же как лидерство направлено вовнутрь: оно сосредоточено на сети отношений, которые менеджер поддерживает с самыми разными людьми и группами вне его подразделения либо в других подразделениях его организации или вне ее.

«По сравнению с другими сотрудниками менеджеры демонстрируют более обширные организационные сети — они чаще становятся членами различных клубов, обществ и т. д.» (*Carroll and Teo, 1996 : 437*). *Homans* (1958) называет это отношениями «обмена», а *Kaplan* — «взаимовыгодными» отношениями (1984) — см. также его превосходное описание того, что он назвал «торговыми путями» менеджера — потому что менеджер что-то отдает, чтобы получить что-то взамен или сразу же, или в виде инвестиций в нечто вроде «межличностного банка».

- Сложности установления связей были наиболее очевидны в те дни, которые я провел в компании трех менеджеров канадских парков. Как показано на рис. 3.4, все они «управляют на грани» — между своими подразделениями и внешним контекстом, — но в каждом случае на разных границах. Сэнди Дэвис, глава западного региона, действовала на политической «грани», изображенной горизонтально над ней, а именно между парками западной Канады и администраторами и политиками в Оттаве. Она связывает политику и процесс. Чарли Зинкан, глава Национального парка Банфф, подчиненный Сэнди, действует на грани с различными группами вне парков. Эта грань изображена вертикально по бокам от него, поскольку разные группы оказывают на него давление с разных сторон. А Горд Ирвин, линейный менеджер Национального парка Банфф, подчиненный Чарли, действует на грани операций между операциями и административными функциями, изображенной горизонтально под его фигурой. Он связывает действия с административными функциями.

Удивительно, как мало внимания уделяется установлению связей в литературе по менеджменту, несмотря на то что в течение нескольких десятилетий исследования за исследованиями демонстрируют, что менеджеры устанавливают внешние связи не менее активно, чем выполняют лидерские функции внутри подразделения (например, *Sayles, 1964; Mintzberg, 1973; Kotter, 1982a, b*). «Самый важный продукт [эффективного руководителя] — это повестка дня и контакты, а не формальные планы и организационные структуры» (*Kotter, 1982a : 127*). Такой недостаток внимания еще более удивителен, если учесть, как часто современные организации создают альянсы, совместные предприятия и другие формы сотрудничества.¹

¹Интересно, что *Hill* обнаружила: подчиненные менеджеров прекрасно осознают эту роль менеджера и ожидают, что он будет их защищать. «Подчиненные считают, что менеджер связывает их с окружающим миром» как «буфер и адвокат» (2003 : 33).

Часто эти связи развиваются на уровне равных по положению; иначе говоря, «те, кто занимает равное положение, обычно общаются друг с другом чаще» (Hомans, 1950 : 186). Но связи менеджера выходят далеко за рамки таких отношений и включают связи с вышестоящими (в том числе и с менеджерами самих менеджеров), с другими сотрудниками и подчиненными в организации, со множеством людей вне ее, участвующих в ее процессах (клиенты, поставщики, партнеры, представители профсоюзов и т. д.), а также с отраслевыми ассоциациями, представителями государственных органов, с экспертами, представителями общества и т. д.¹

Например, *Morris et al.* наблюдали одного директора школы, который «поддерживал отношения... со старушками, которые живут по соседству, хорошо знают местное сообщество и могут быть “часовыми”, предупреждая его о нежелательных тенденциях» в поведении учеников (1982 : 689).



Рис. 3.4. МЕНЕДЖМЕНТ НА ГРАНИ (в канадских парках)

- В течение двадцати девяти дней я наблюдал, как менеджеры устанавливают и используют связи с множеством людей. Фабьен Лавуа общалась с врачами, пациентами и членами их семей. Джон Клегорн обедал с финансовыми инвесторами *Royal Bank*, информируя их о том, что он от них хочет, а Брайан Адамс

¹В книге, опубликованной в 1979 г., *Sayles* делит эти функции на несколько категорий: отношения трудовых процессов, отношения сервиса, консультативные отношения, стабилизирующие отношения и отношения связи.

общался с партнерами компании *Bombardier* по всему миру (с представителями *Mitsubishi* в Японии, *BMW/Rolls-Royce* в Европе, *Honeywell* в Соединенных Штатах и т. д.). Марк, главный врач госпиталя, постоянно находился в паутине связей — мне казалось, что его офис пребывает в постоянной осаде. Представители государственных органов, пытавшиеся сократить расходы больницы, врачи, открыто сообщавшие ему о своих пожеланиях... В лагерях для беженцев Аббас Нулье и Стивен Омолло лично взаимодействовали с местными партнерами, представителями благотворительных организаций, ООН, самих беженцев, донорских агентств, а по телефону и по почте — с филиалами Красного Креста в Африке и Швейцарии.

Модель связей показана на рис. 3.5. Она включает в себя следующие функции: создавать связи, представлять подразделение, передавать и убеждать, пропускать и служить буфером. Мы обсудим все эти функции по очереди.

Передавать и убеждать, представлять подразделение

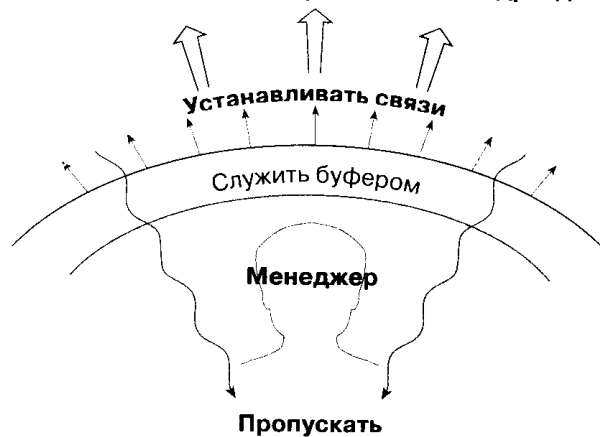


Рис. 3.5. МОДЕЛЬ СВЯЗЕЙ

Устанавливать связи. Одно можно сказать наверняка: **устанавливать связи важнее всего; почти все менеджеры тратят много времени на создание сети внешних контактов и коалиций с группами поддержки вне организации.** *Kotter* отмечает, что топ-менеджеры, чью деятельность он исследовал, «с самого начала работы [и потом тоже] уделяли довольно много времени и сил созданию сети взаимовыгодных контактов», а «лучшие из них... подходили к созданию сети контактов активнее, и их сети контактов были более прочными» (1982а : 67, 117).

- Кэрол Хелсам, управляющий директор кинокомпании *Hawkshead*, постоянно общалась с клиентами и продюсерами. Она пользовалась огромной сетью контактов и прекрасным знанием британской телевизионной индустрии. У нее толстый ежедневник, где записано невероятное количество телефонов. В Красном Кресте Аббас Гулье демонстрировал прекрасные способности «переводчика», эффективно работая не только с английским и суахили, но и между

африканцами и европейцами вообще, между главным офисом в благополучном европейском мегаполисе и небольшим филиалом в нищем африканском городке. По определению *Gouldner* (1957), Аббас — и космополит, и «местный житель», он способен сочетать формальное знание организации и интуитивное понимание ситуации.

И снова приведем два весьма поучительных описания процесса создания связей. Они практически одинаковы, хотя в одном речь идет о президенте США, а в другом — о главаре уличной банды.

«Личные источники [президента Франклина Д. Рузвельта] были результатом умения общаться с людьми и любознательности, свойственных ему всегда. Он был прекрасно знаком с разными сферами жизни страны и разными уровнями государственного управления; кроме того, он пользовался обширной сетью контактов своей жены... Рузвельт совершенно осознанно использовал эти связи и объединял их, чтобы получить больше информации. Его источники менялись вместе с его интересами. Но любой, кто когда-либо интересовал его, никогда не был забыт и не был застрахован от внезапного телефонного звонка» (*Neustadt*, 1960 : 156–157).

«Лидера [уличной банды] лучше знают и больше уважают за рамками его группы, чем членов его банды. У него более высокая способность к социализации. Одна из самых важных его функций — связь его группы с другими группами района. Какими бы ни были отношения с ними — конфликт, конкуренция, сотрудничество, — от него ожидается, что он будет представлять интересы своих ребят. И политику, и рэкету приходится иметь дело с лидером, чтобы добиться «большой» поддержки. Репутация лидера вне группы обычно укрепляет его положение в группе, тем самым укрепляя его репутацию вне ее» (*Whyte*, 1955 : 259–260).

Представлять подразделение. На внешнем фронте менеджеры играют роль представителей своих подразделений. Они официально представляют их во внешнем мире: топ-менеджеры компании присутствуют на официальном ужине, декан университета лично ставит подпись на дипломах выпускников, начальник цеха встречает клиентов. (Кто-то однажды сказал, что менеджер — это тот, кто принимает посетителей, чтобы остальные могли спокойно работать. В каждой шутке есть доля правды.) «Президент Соединенных Штатов, кроме того что он — лидер политической партии, находящейся у власти, еще и глава нации в церемониальном смысле этого слова, символ американской национальной солидарности» (*U. S. Committee Report*, цит. по *Carlson*, 1951 : 24).¹

¹*Selznick* (1957) считает, что эти действия служат для защиты «институциональной целостности» организации, хотя более популярным стал термин «защита легитимности». См. также *Goodsell* (1989) «Administration as Ritual».

- Бремвел Тови провел вечер в гостях у самого щедрого мецената оркестра, создавшего «Кружок Маэстро». Здесь присутствовало около пятидесяти других поклонников оркестра. Он произнес краткую речь, а затем исполнил им на рояле несколько музыкальных пьес. Командир отделения *РСМР* Ральф Хембл встретился с местными жителями, чтобы рассказать о том, какие действия предприняты по их жалобе, — он считает это частью «связей с общественностью».

Передавать и убеждать. Менеджеры используют свои связи, чтобы обеспечить поддержку своим подразделениям. В информационной плоскости это может быть просто передача важной информации людям во внешнем мире — например, попросить старушек понаблюдать, не продают ли возле школы наркотики. В плоскости людей менеджеры убеждают внешний мир предоставить им то, что важно для их подразделения, — например, уговаривают бухгалтерию увеличить бюджет или приглашают актеров, чтобы «добиться участия сообщества» в школьном утреннике (*Morris et al., 1981 : 78*). Как сейчас принято говорить, менеджеры защищают потребности своего подразделения, лоббируют его интересы, продвигают его продукты, укрепляют его ценности — и просто увеличивают его влияние (26).¹

- Большую часть рабочего дня Рони Браумана заняли интервью средствам массовой информации, касающиеся позиции организации «Врачи без границ» относительно ситуации в Сомали. Их целью было влияние на общественное мнение. Он не просто говорил, а «выступал». В Нгаре Стивен Омолло уделил полтора часа Бену, представителю Европейского общества гуманитарной помощи, устроившему ему настоящий допрос по поводу использования средств, выделенных Красному Кресту. В разговоре Стивен сказал, что 98% семей беженцев получают продукты питания согласно плану. «А что конкретно оказывается у них в желудках?» — спросил Бен. Он хотел знать, не продаются ли продукты, не обмениваются ли и не «исчезают» ли. Бен прекрасно знал ситуацию, но и Стивен знал, что отвечает.

Устанавливать связи — значит ездить по улице с двусторонним движением: менеджеры влияют на внешний мир, а внешний мир влияет на них, и эти требования часто нужно передавать другим сотрудникам подразделения.

- Чтобы поднять самолет в воздух в намеченные сроки, Брайану Адамсу из *Bombardier* нужно четко следовать графику. Поэтому давление, которое оказывают на него поставщики и его собственное руководство, он передает своим инженерам, побуждая их ускорить темп. Точно так же Кэрол Хелсам из *Hawskhead* должна обеспечить соответствие процесса кинопроизводства требованиям клиентов.

¹См. *Dutton and Ashford (1993)* о продаже ценных бумаг, *Bower and Weinberg (1988)* об искусстве управлять государством.

Все эти действия по убеждению и передаче требований внешнего мира иногда требуют сложного сочетания информации и влияния, ценностей и видения. Много лет назад греческий экономист (потом ставший премьер-министром Греции) Андреас Папандреу назвал руководителя корпорации «главным координатором», который осознанно и неосознанно переводит «влияние, которое оказывается на фирму», в некий вид «предпочитаемых функций» (1952 : 211). Трудно сказать, каким он может быть, но за много лет до этого *Mary Parker Follett* высказала ту же идею более практично и более красноречиво, описывая лидера сообщества:

«Он должен уметь интерпретировать ситуацию в районе не только для себя, но и для других... Он должен знать, что происходит и что это значит. Он должен знать, каким образом самые малые потребности и самую небольшую силу членов сообщества можно использовать в соответствии с текущими тенденциями в обществе... Он всегда должен быть начеку, всегда готов объединить множество ниточек в одну нить общего действия. Он спокойно наблюдает, активно выступает, искренне и горячо выражает интересы сообщества» (1920 : 230 –231).

Служить буфером. В этой комбинации действий, связанных с установлением связей, мы особенно ценим тонкий акт баланса, который должен быть встроен в искусство и ремесло менеджмента. Менеджер — не просто канал передачи информации и влияния; он еще и «клапан» в этом канале, он контролирует то, что через него проходит. Вспомним еще два популярных выражения: **менеджер-«привратник»** и **менеджер-«буфер» в потоке влияния**. Чтобы понять, насколько важна такая роль, рассмотрим пять ошибок, которые может совершить при этом менеджер:

- Иногда менеджер становится *«решетом»*, пропуская в свое подразделение слишком много внешних влияний. Это может свести его подчиненных с ума, ведь им приходится реагировать на любое давление. Сегодня так происходит часто — например, когда в ответ на требования аналитиков фондового рынка исполнительные директора начинают требовать от подчиненных быстрых и кратковременных результатов.
- Другие менеджеры превращаются в *«дамбу»* и вообще блокируют внешние влияния — например, просьбы клиентов усовершенствовать продукт. Возможно, это защищает сотрудников подразделения, но при этом отдаляет их от внешнего мира — и лишает внешней поддержки.
- Еще менеджер может быть *«губкой»* — поглощать внешние влияния. Возможно, другие это ценят, но рано или поздно такой менеджер «выгорит». Я не раз наблюдал, как это происходит с главными врачами отделений больниц, которые слишком сильно заботились о врачах.
- Иногда менеджер действует как *«шланг»*, оказывая давление на внешних сторонников, которые в результате начинают злиться и не стремятся сотрудничать с подразделением. Так происходит, когда компания слишком сильно давит на поставщиков.

- Наконец, есть менеджеры, которых можно назвать «*тряпками*». Они оказывают слишком мало давления на «нужных» людей вне подразделения, и поэтому потребности подразделения не удовлетворяются. Такой менеджер слишком мало требует от подчиненных, и они начинают пользоваться его добротой.

Иногда эффективный менеджер тоже так поступает, но при этом не позволяет ни одной из этих тенденций стать доминирующей. Другими словами, **менеджмент «на грани» — между подразделением и контекстом, в котором оно действует, — непростая задача. Подразделение должно быть защищенным, чутким к окружающей среде и агрессивным в зависимости от обстоятельств.**

- Некоторые менеджеры, за которыми я наблюдал, искусно управляли «на грани». Дуг Вард, руководитель радиостанции *СВС* из Оттавы, получает «толчки» от других подразделений организации, но прекрасно знает, что передавать подчиненным, а что — нет, и когда нужно «дать сдачи» (например, возразить против новой информационной системы, которая вызывает у него сомнения). «Мне нравится играть роль интерфейса», — сказал Дуг в ответ на мой комментарий по этому поводу. Прекрасным «буфером» был Марк, защищавший свою больницу и активно отстаивавший ее интересы. Если бы он принял сторону представителей государственных органов или даже члена совета директоров, трудности больницы только увеличились бы.

ТЯПЧЕЕ УПРАВЛЕНИЕ ДЕЙСТВИЯМИ

Итак, менеджер управляет посредством информации — мысленно, дистанционно. Также он управляет посредством людей — в личном общении, с помощью эмоций. В третьей плоскости он управляет действиями, и делает это напрямую: активно и конкретно. Здесь возникает популярное представление о менеджменте, по крайней мере на практике: «Мэри-Энн — человек действия». Хотя литература по менеджменту до сих пор делает слишком большой акцент на контроле и лидерстве.

Len Sayles был одним из немногих, кто говорил о важности действия (1964, 1979), как и Том Питерс. Менеджер должен быть фокусной точкой действий, считает *Sayles*, и его непосредственное участие с самого начала должно быть «тянущей» силой лидерства и «толкающей» силой контроля. «Суть менеджмента, — пишет он, — состоит не в том, чтобы принимать основные решения, планировать и мотивировать подчиненных, а в бесконечных переговорах, сделках и договоренностях, а также в том, чтобы направлять собственные действия и действия подчиненных» (1964 : 259–260).

Менеджеры-новички из исследования *Linda Hill* понимали это не сразу. «Когда через месяц работы в должности менеджера мы спрашивали их, что значит быть менеджером, они уже не говорили “быть боссом” или “тем, кто держит все под контролем”. Чаще всего они отвечали: “решать проблемы”, быть “жонглером” и “мастером быстрых изменений”» (2003 : 57). Со стороны менеджмент выглядит как контроль в плоскости информации, но если подойти ближе, в плоскости действий он требует личного участия.

- Кэтрин Джойнт-Дьетерле из Музея моды активно участвовала в поисках новых экспонатов и лично проверяла их, когда они прибывали; она сама водит экскурсии по музею; сама пишет предложения для новых выставок. Кэрол Хелсам, руководитель кинокомпании *Hawskhead*, поступает иначе — она заключает контракты, но фильмы снимают другие сотрудники ее кинокомпании.

В этой главе мы то и дело замечали, что самые распространенные роли менеджеров имеют множество названий. Так и здесь. Менеджеры — «поборники изменений», они «управляют проектами», «тушат пожары», «делают дело». Некоторые из этих названий относятся к действиям внутри, другие — вне подразделения.

Действия внутри подразделения

Менеджер — человек действия. Что это значит? Ведь иногда менеджер почти ничего не «делает». Иногда даже на телефонные звонки отвечают за него другие люди. Понаблюдайте за менеджером, и увидите, что чаще всего он говорит и слушает, а не «делает».

«Делать» в контексте менеджмента обычно означает «почти делать» — то есть стоять рядом с действиями: руководить ими непосредственно, а не опосредованно, поощряя людей обрабатывать информацию. **Поэтому менеджер как «человек действия» — это тот, кто добивается результатов.** Как говорят французы, *faire faire* (букв. «довести до конца»).

Что же делает менеджер? Это зависит от того, к каким результатам стремится подразделение — произвести продукт, принять роды или провести исследования для консалтинговой компании. Менеджер определяет, каким образом будут достигнуты эти результаты. Дело не в том, чтобы сидеть у себя в кабинете и отдавать указания («Джо, отправьте двадцать экземпляров в *Асте*») или оценивать действия подчиненных. Размышлять — не значит действовать. Когда менеджер делает что-то сам, «засучив рукава», он сам предпринимает действия, благодаря которым подразделение достигает результата.

- Задержки с поставками продуктов питания беженцам заставили Аббаса Гулье приехать в один из лагерей с личной проверкой, а жалоба одного из беженцев на менеджера лагеря побудила Стивена Омолло отправиться в другой лагерь на встречу с представителем беженцев.

Несколько лет назад компания *Proctor & Gamble* решила изменить дизайн подгузников «Pampers», своего основного продукта. Исполнительный директор корпорации сам возглавил проектную команду. Когда компания *Johnson & Johnson* столкнулась с кризисом из-за подделки препарата «Tylenol», нужно было быстро «спасать ситуацию». Тогда проект возглавил лично исполнительный директор компании (*Bennis*, 1989). Приведенные примеры показывают, что в **сфере действий есть два аспекта: активное управление проектами и своевременные реакции, позволяющие вовремя решать проблемы.**

Управление проектами. Менеджеры руководят проектами сами или вместе с другими людьми по разным причинам. Иногда они хотят чему-то научиться, получить новую информацию. Иногда они хотят что-то продемонстрировать, — поощряя к действиям других или показывая им, как именно нужно действовать. Но чаще всего менеджеры лично участвуют в проектах, потому что их интересует определенный результат. В примере с «Pampers» исполнительный директор лично хотел больше узнать о продукте и его потребителях, продемонстрировать умение управлять проектами. Или, возможно, проект был настолько важен, что исполнительный директор компании просто не мог его не возглавить.

- Жак Бенц, генеральный директор компании *GSI*, присутствовал на встрече по поводу разработки программного обеспечения для почтовой службы Франции. Какое-то время он просто слушал, а потом сказал: «Нужно принять решение». Потом он дал несколько рекомендаций, а в конце встречи сказал о том, какая подготовка нужна для следующей встречи. Когда я спросил Жака, почему он пришел на эту встречу, он сказал, что проект создает прецедент для компании и может стать «началом стратегии». В *Greenpeace* действовать — значит не только делать, но и «создавать события» (как говорит исполнительный директор), и в этом процессе иногда принимает участие высшее руководство. Как часто здесь говорят, руководству компании нужно «обнимать деревья». А для Брайана Адамса из *Bombardier* это значит действовать, делать дело и связывать все вместе. Он ищет проблемы, которые могут помешать поднять самолет в воздух согласно графику, а потом находит их решения.

Конечно, немногие менеджеры могут руководить всеми проектами своих подразделений, даже основными. Но мнение, которое можно встретить в литературе, — что менеджер «ничего» не делает, в смысле ничего, что можно назвать микроменеджментом, — исходит из совершенно неверного представления: менеджер стоит на пьедестале, он недосягаем, он провозглашает стратегии, которым должны следовать все остальные. Как сказал исполнительный директор одной компании по производству мотоциклов: «Исполнительный директор одной известной группы консультантов по менеджменту из всех сил пытался убедить меня, что в идеале топ-менеджеры компании должны как можно меньше знать о ее продуктах. Этот чудесный человек был уверен, что его квалификация позволяет ему эффективно решать любые проблемы бизнеса, оставаясь оторванным от реальности и ничего не понимая в отрасли» (*Horwood*, 1981 : 173).

Возможно, если бы этот мир был простым, это так и было бы. Но мир, к сожалению (но вообще-то к счастью), сложен и запутан. Поэтому менеджерам приходится выходить из своих офисов и своими глазами наблюдать, что происходит. Один из разумных способов это сделать — лично участвовать в тех или иных проектах. В проектах, где будет полезна информация менеджера, а менеджер, в свою очередь, сможет научиться новым стратегиям. **Хорошие стратегии рождаются не в кабинетах, чаще им учатся на личном опыте** (подробнее мы поговорим об этом в главе 5). Иными словами, проект — это не просто реализация стратегии; прежде

всего он помогает создавать стратегию, как в примере Жака Бенца, о котором мы недавно рассказывали. Менеджеры, оторванные от реальности, не умеют учиться и поэтому оказываются очень плохими стратегами.

В предыдущей главе мы назвали менеджеров «жонглерами», одновременно участвующими во множестве проектов. Во время моего первого исследования я в течение недели наблюдал за работой одного исполнительного директора. Он работал над несколькими возможными слияниями, которые могли вызвать беспокойство общественности, запускал новое предприятие в другой стране, решал проблемы с рекламным агентством и т. д.

Со всей своей ответственностью обычно менеджеры не могут себе позволить сосредоточиться на одном проекте — на этой «грандиозной одержимости», о которой пишет *Noel* (1989). Но иногда бывают важные исключения — например, когда подразделение переживает кризис или перед ним открываются перспективные возможности. А еще есть менеджеры проектов, как Брайан Адамс из *Bombardier*, чья работа как раз и состоит в том, чтобы сосредоточиться на руководстве одним проектом.

Но чаще всего менеджерам приходится заниматься сразу несколькими проектами. Проекты начинаются и развиваются неравномерно, и поэтому менеджер может работать над ними одновременно, иногда участвуя лично, а потом переключаясь на другие вопросы, пока снова не понадобится его участие. *Marples* описал эту ситуацию с помощью остроумной метафоры:

«Работу менеджера можно представить себе как натянутый канат, сплетенный из нитей разной длины, где длина символизирует время, и каждая из нитей иногда оказывается сверху, в наблюдаемых “эпизодах”, как отдельный вопрос... Возможно, главное умение менеджера — способность удерживать в игре несколько “вопросов”, множество “эпизодов” и делать это достаточно долго» (1967 : 287).

Решение проблем. Если управление проектом по большей части — это инициирование действий и активное внедрение изменений в подразделении (по сути, использование новых возможностей), то решение проблем больше связано с умением реагировать на нежелательные или неожиданные изменения. Неожиданное происшествие, проблема, на которую долго не обращали внимания, появление нового конкурента могут создать сложности, и тогда необходимо действовать, чтобы их устранить. «Менеджмент — это умение справляться со случайностями; менеджер начинает действовать, когда нарушается привычный ход вещей, когда происходит что-то неожиданное» (*Sayles* 1979 : 17).

- День Алана Уилана в *BT*, как мы уже говорили, практически весь был посвящен решению важной для него проблемы — неудачным переговорам по поводу крупного контракта. Брайану Адамсу из *Bombardier* пришлось общаться с «проблемным поставщиком», а Аббас Гулье столкнулся с кризисом в больнице лагеря, возникшим из-за неожиданного увольнения главной медсестры. (Все три дня подробно описаны в приложении.)

Как мы уже говорили, *Farson* пишет, что на более высоких должностях менеджеры «все чаще имеют дело с неприятными ситуациями, а не с проблемами». Это требует умения интерпретировать ситуацию... [из-за наличия] противоречивых фактов и последствий. Поэтому с такими ситуациями не так просто справиться» (1996 : 43). В главе 5 мы еще поговорим об этих трудностях.

Но почему заниматься этим должен менеджер? Разве это не дело других сотрудников? Конечно, часто так и происходит. Но решение некоторых проблем требует официальных полномочий менеджера или той информации, которой он владеет. Некоторые проблемы связаны с тем, чего не знают другие сотрудники, — например, какой будет реакция важного акционера. Более того, проблема может легко превратиться в неприятную ситуацию именно потому, что ее никто не заметил вовремя, никто не взял на себя ответственности за ее решение. И это приходится делать менеджеру. Действительно, исследования показывают, что «лидер имеет больше влияния в периоды кризиса, чем в спокойные времена» (*Hamblin*, 1958 : 322). Возвращаясь к истории *Johnson & Johnson*, процитируем ее исполнительного директора, который «немедленно взял на себя ответственность», после того как были найдены отравленные капсулы «Tylenol»:

«Я знал, что я должен делать, и знал, что могу... Я знал прессу. Я фанат новостей и несколько раз имел дело с сетями СМИ. Знал, кто руководит информационными службами, знал, кому позвонить и что говорить... Я проводил в офисе по двенадцать часов в день. Я приставал ко всем с просьбами дать совет, потому что никто раньше не сталкивался с такими проблемами. Это было впервые... Мы практически за одну ночь разработали новую упаковку, хотя обычно этот процесс занимает два года» (*Bennis*, 1989 : 152–154).

Нет недостатка в историях о том, как из-за некомпетентности или небрежности менеджмента у компаний возникали серьезные проблемы. На сегодняшний день таких историй множество. Меньше говорят еще об одном, не менее важном вопросе: проблемы возникают в любой организации (как в этом примере), и это естественно. Фактически эффективные организации — не только те, которые избегают трудностей, но и те, где менеджеры эффективно справляются с неожиданностями. Действительно, чем более новаторской является организация, тем больше вероятность неприятных неожиданностей. Организация, которая не рискует, может избегать трудностей до тех пор, пока очередная трудность ее не утопит. Так что судите менеджера не по ситуации, а по реакции на нее.

- На озере Виктория перевернулось судно, погибло более тысячи человек. Услышав эту новость, Аббас Гулье (как он рассказал мне) немедленно позвонил в филиал Красного Креста в Дар-эс-Саламе. Его филиал в Нгара не был готов оказывать помощь пострадавшим, но находился недалеко от места трагедии. Аббас собрал еще девять сотрудников Красного Креста, они взяли все, что было на складе — мешки для трупов, носилки, дезинфицирующие препараты, — и отправились к озеру, прибыв туда на следующий день после трагедии и опередив другие благотворительные организации. Они оставались там две недели,

работали с утра до ночи, создали импровизированный госпиталь, устроили морг на ближайшем стадионе и помогали семьям пострадавших.

Стоит упомянуть и еще об одном аспекте решения проблем. Иногда менеджер заменяет других сотрудников — если человек заболел, неожиданно уволился или не может выполнять свою работу по каким-то другим причинам. Тогда менеджер лично участвует в обычной работе подразделения. Но при этом он решает проблему — заменяя сотрудника по необходимости. И это тоже можно считать частью работы менеджера.

Конечно, бывают случаи, когда менеджер сам решает лично участвовать в работе подразделения: священник руководит церемонией, главный врач больницы принимает пациентов по пятницам, Кэтрин Джойнт-Дьетерле сама организует выставки в музее. Возможно, этим менеджерам просто нравится такая работа и они скучают по ней. Но тогда ее можно назвать менеджментом не больше чем воскресную игру в теннис (если мы играем не с клиентом, конечно). Правда, за этими действиями могут стоять и причины, связанные с менеджментом: священник показывает личный пример, а главный врач хочет быть в курсе текущих дел.

В заключение дискуссии о роли действий приведем слова *Chester Barnard*: «Задача руководителя — не организовывать процесс. Это особая работа: *поддерживать* деятельность организации» (1938 : 215). Звучит прекрасно; но хитрость в том, как отличить одно от другого.¹

Отношения во внешнем мире

Деловые отношения — другая сторона действий, их внешнее проявление. Иногда эту роль называют «действия по сделкам» или «обороты и деловые отношения» (хотя эти термины часто отделяют деловые отношения от действий. Например, топ-менеджмент заключает сделку — покупает другую компанию, а потом передает этот проект в руки других). Менеджеры заключают контракты во внешнем мире, например с поставщиками, но также и с другими менеджерами своей организации.

- Дуг Вард говорит о радиостанции *SBC*: «Сейчас здесь царит дух предпринимательства, мы ориентированы на контракты», философия радиостанции — «если ты поможешь мне, я помогу тебе». Больше всего он гордится тем, что ему удалось заменить ненужных сотрудников, что потребовало серьезных переговоров не только с этими людьми, но и с менеджерами других подразделений *SBC*, готовых принять их к себе.

¹*Braybrooke* пишет: «Приступая к исследованиям, обнаруживаешь: оказывается, действия руководителя поддаются четкому определению лишь тогда, когда он делает то, что в более крупной или более совершенной организации делали бы его подчиненные. Другими словами, чем более специализирована роль лидера, тем сложнее определить, чем же он занимается. Разве в совершенной организации любые специальные полномочия не были бы делегированы определенным менеджерам? Но тогда тому, кто стоит на вершине, заниматься будет нечем или почти нечем. Ему останется просто утверждать решения подчиненных; если в организации все идет гладко, ему вряд ли придется возражать против их решений» (1964 : 534). Помните об этом, если вдруг найдете организацию, в которой все идет гладко.

В сфере установления деловых отношений есть два основных компонента: создание коалиций по поводу тех или иных вопросов (иногда это называют мобилизацией поддержки), а потом использование этих коалиций вместе с уже существующими сетями контактов для ведения переговоров. Мы обсудим все эти аспекты совместно.

Чтобы делать, нужно устанавливать отношения: чтобы проект продвигался, нужны постоянные переговоры — с поставщиками, клиентами, партнерами, представителями государства и т. д. Но иногда переговоры происходят преимущественно во внешнем мире. Например, когда топ-менеджмент корпорации прорабатывает вопрос стоимости акций с инвестиционными банкирами или участвует в переговорах с профсоюзами. *Sayles* писал, что «искушенные менеджеры [среднего звена] превращают переговоры в образ жизни» (1964 : 131). То же самое, конечно, делают и менеджеры высшего звена:

- Кэрол Хелсам, директору кинокомпании *Hawkshead Films*, приходится объединять проекты, связанные с разными телеканалами, иногда со всего мира, излагая идеи потенциальным клиентам и убеждая их в том, что ее компания способна их реализовать. Это особенно сложный процесс, требующий активного использования связей и постоянного «жонглирования». Брайану Адамсу, директору программы «Global Express» компании *Bombardier*, приходится согласовывать самые разные вопросы с партнерами и поставщиками, чтобы разработка и создание самолета шли по плану.

Управляющие партнеры консалтинговых компаний, как и исполнительные директора компаний в сфере высоких технологий, например *Boeing* и *Airbus*, часто занимаются продажами, заключая контракты с клиентами. Тем самым они делают то, что в других отраслях делают их подчиненные. Но, как мы уже говорили, часто только они обладают статусом и полномочиями для заключения таких сделок. Другими словами (раз уж мы вводим новые термины), как представители своих подразделений менеджеры увеличивают доверие к переговорам; как «первные центры» они могут внести в них важную информацию; в сфере распределения — обеспечить нужные ресурсы в нужный момент. Поэтому ключ к пониманию работы менеджера — обращать внимание не только на то, что делает менеджер, но и на то, почему он это делает.

- Джон Тэйт, заместитель министра юстиции Канады, не только руководит разработкой политики, но также является экспертом в этой области и поэтому сотрудничает с другими министерствами, ведомствами и организациями. Установление отношений — фундаментальный аспект миссии *Greenpeace* (переговоры с компаниями и государственными органами по поводу охраны окружающей среды и т. д.). Это было особенно важным в работе двух менеджеров, за которой я наблюдал.

Слишком много микроменеджмента? Если менеджер не действует и не договаривается, он не знает, что происходит в его подразделении. В итоге он не спосо-

бен предлагать разумные решения и надежные стратегии. Сегодня нам не нужны менеджеры, которые не делают и не договариваются, нужны менеджеры, которые делают и договариваются. Со всех сторон любой менеджер окружен действиями, и действия должны быть связаны с людьми, а также с миром информации.

МЕНЕДЖМЕНТ КАК ЕДИНОЕ ЦЕЛОЕ

В начале главы я отмечал, что многие известные авторы, пишущие о менеджменте, делают акцент на одном из аспектов менеджмента в ущерб остальным. Теперь мы можем объяснить, почему не стоит так делать: воспользовавшись рекомендациями этих авторов, мы рискуем исказить практику менеджмента. Словно колесо, плохо закрепленное на оси, вся работа менеджера может разбалансироваться.

Если мы согласимся с акцентом на действии, который делает Том Питерс, то рискуем вызвать центробежный взрыв, и работа менеджера разлетится во все стороны, лишённая структуры, собирающей ее к центру. Если мы вместе с *Michael Porter* признаем менеджера аналитиком, занятым исключительно формированием стратегии в центре, произойдет центростремительный взрыв, и менеджер окажется оторванным от реальных действий, которые и являются его основной целью.¹

Думать трудно — если менеджер слишком много думает, он быстро устает. Действовать легче — менеджер много делает и не может долго сидеть без дела.

Точно так же **избыток лидерства лишает работу содержания — делает ее бесцельной и лишённой структуры. А избыточный акцент на связях отрывает работу от ее внутренних корней, превращая прочные деловые контакты в поверхностные «связи с общественностью».** Если менеджер занят только коммуникациями, он не получит никаких осязаемых результатов, а если он только «делает», то в итоге ему придется делать все самому. Если менеджер только контролирует, он рискует превратить сотрудников в эпигонов, которые со всем соглашаются и всегда говорят «да». Нам не нужны менеджеры, ориентированные исключительно на людей, информацию или действия; нам нужны менеджеры, способные действовать во всех трех плоскостях. **Только все вместе эти роли, во всех трех плоскостях, обеспечивают баланс, необходимый в практике менеджмента.**

Здесь может оказаться полезной простая метафора в свете нашей модели, изображенной на рис. 3.2: **менеджер должен быть «мастером на все руки».** Конечно, иногда он меняет роли — например, «тянет» подчиненных за собой посредством лидерства или «толкает» их вперед посредством контроля. Эту задачу можно выполнять по-разному. Но эти роли не являются частью «портфеля», из которого менеджер может достать все, что захочет: все они должны каким-то образом присутствовать в работе любого менеджера. Действия внутри подразделения неотделимы от отношений вовне. Лидерство внутри подразделения неотделимо от внешних связей, а информация — от работы с людьми и от действий. Точно так же не

¹ В 1991 г. на конференции Общества стратегического менеджмента (*Strategic Management Society*) в Монреале в дискуссии с Майклом Портером Том Питерс сделал интересное замечание. Он сказал, что Портер смотрит вовне (на конкурентную среду), а Питерс — внутрь (на операции организации). Действительно, Питерс концентрируется на внутреннем, на мышлении, а Портер — на внешнем, на поведении.

имеет смысла разрабатывать четкую структуру или впечатляющую стратегию, а потом ожидать ее «внедрения» посредством контроля, но в отсутствие лидерства. Мы уже достаточно сталкивались с подобным «стратегическим планированием».

Все мы наверняка видели «кривобокий» менеджмент, лишенный стратегии, перегруженный контролем или слишком увлеченный лидерством. С одной стороны, «исследования показывают, что профили менеджмента неэффективных лидеров организаций лишены баланса» (Quinn et al., 1990 : 310). С другой стороны, Hart and Quinn обнаружили, что топ-менеджеры, обладающие «способностью играть несколько противоречивых ролей... добиваются наилучших результатов в организации» (1993 : 543; см. также Kraut et al., 2005 : 127). Вот почему модель, приведенная в этой главе, уместается на одной странице, напоминая, что это — одна и та же работа и ее нужно воспринимать целостно.

Есть и другая метафора, также связанная с нашей моделью: каждому менеджеру нужно проглотить всю «таблетку». В каком-то смысле эту модель можно сравнить с таблеткой, в которой несколько слоев, растворяющихся один за другим: первый слой — быстрые действия, второй слой — информация, третий — информация, «действующая» медленно.

Таблица 3.1. РОЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

	Формирование рабочих процессов и графика работы	
	Внутренний	Внешний
Плоскость информации	Коммуникация	
	Мониторинг Нервный центр	Спикер Нервный центр Распределение
	Контроль Проектирование Делегирование Распределение Целеполагание Рассмотрение	
Плоскость людей	Лидерство Вдохновлять людей Развивать людей Создавать команды Укреплять культуру	Связи Устанавливать связи Представлять Убеждать Передавать Служить буфером
Плоскость действий	Рабочий процесс Управлять проектами Преодолевать трудности	Установление отношений Создавать коалиции Мобилизовать поддержку

Может быть, все это сложно «проглотить» за один раз, но проблема лежит в сфере практики, а не теории. Как я уже говорил, эта книга посвящена менеджменту в его чистом виде. В табл. 3.1 перечислены все роли и суброли, о которых мы говорили в этой главе. В табл. 3.2 приведены различные компетенции (взятые из разных источников), соответствующие этим ролям. Может ли менеджер овладеть всеми этими навыками? Конечно нет. Но как мы увидим в главе 6, земной шар продолжает вертеться, даже несмотря на то что на нем нет идеальных менеджеров. У него просто нет другого выбора.

Менеджмент поверх ролей

Когда «таблетка» начинает растворяться, ее слои смешиваются между собой. Так и с нашей моделью: **когда менеджер занят менеджментом, границы его ролей размываются**. Иначе говоря, концептуально их легко отделить друг от друга, но это не значит, что их так же легко отличить на поведенческом уровне.

Таблица 3.2. КОМПЕТЕНЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

<p>А. Личные компетенции</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Личный менеджмент, внутренний (размышления, стратегическое планирование) 2. Личный менеджмент, внешний (время, информация, стресс, карьера) 3. График (укрупненное планирование, приоритеты, создание повестки дня, «жонглирование», выбор времени) <p>Б. Межличностные компетенции</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Руководство отдельными людьми (отбирать, обучать, тренировать, вдохновлять людей, общаться с экспертами) 2. Руководство группами (создавать команды, разрешать конфликты, быть посредником, направлять процессы, проводить встречи) 3. Руководство организацией/подразделением (создавать культуру) 4. Административные функции (организовывать, распределять ресурсы, делегировать, уполномочивать, систематизировать, ставить цели, оценивать работу) 5. Расширять связи организации/подразделения (создавать новые контакты, представлять, сотрудничать, продвигать/лоббировать, защищать/служить буфером). <p>В. Компетенции в сфере информации</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вербальная коммуникация (слушать, вести интервью, говорить/выступать/делать презентации, писать, собирать информацию, распределять информацию) 2. Невербальная коммуникация (наблюдать [визуальное наблюдение], чувствовать [интуиция]) 3. Анализировать (обработать информацию, моделировать, оценивать) <p>Г. Компетенции в сфере действий</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проектирование (планирование, описание, создание видения) 2. Мобилизация («тушить пожары», управлять проектами, вести переговоры/заключать сделки, разрабатывать политику, управлять изменениями)
--

Источник: из разных источников; адаптировано из *Mintzberg* (2004 : 280).

- В *GSI*, когда основной ролью Жака Бенца было не действие, он работал на грани между действием и другими ролями: коммуникацией, контролем и особенно формированием структуры. Жак активно действовал — лично участвовал в разработке проекта, но это помогало ему выполнять другие роли.

Противоречит ли это нашей модели? Нет, не больше чем смешивание слоев «таблетки» противоречит необходимости всех ее ингредиентов. Чтобы понимать практику менеджмента, нужно понимать каждый из ее компонентов, даже если их не всегда удастся отделить друг от друга. Смещение ролей может происходить одним из трех способов.

Играется несколько ролей одновременно. Выше мы привели примеры менеджмента на границе разных ролей — например, менеджер, дающий импульс проекту, может одновременно действовать и быть лидером. Энди Грив из *Intel* говорил об умении «балансировать» на грани лидерства, контроля, коммуникаций и действий:

«У себя в офисе вы часто делаете то, что может повлиять на события, например звоните коллеге и предлагаете принять определенное решение. Возможно, вы предпочли бы тот или иной курс действий, но при этом не даёте указаний или инструкций. При этом вы не просто передаете информацию. Назовем это умением «балансировать», потому что вы как бы «подталкиваете» человека или встречу в нужном вам направлении. Это очень важная задача менеджера, которой мы заняты все время, и ее нужно четко отличать от принятия решений, которое приводит к четким, ясным директивам. В реальности на каждое наше решение приходится с десятков таких «подталкиваний» (1983 : 51–52).

Роли меняются местами. Во-вторых, роли могут перекрещиваться поверх акkuratных линий нашей модели. Например, я пишу о том, что менеджер может контролировать ситуацию внутри подразделения, но при этом ему приходится убеждать людей во внешнем мире. Сотрудникам в конечном итоге платят за то, что они принимают авторитет менеджера. Но сотрудников с высокой квалификацией, например врачей больницы или исследователей лаборатории, иногда приходится чаще убеждать, чем контролировать. А поставщиков иногда нужно контролировать, как подчиненных. В результате менеджерам иногда приходится договариваться внутри, а действовать — вовне.

- Ярче всего это проявилось в работе Брайана Адамса из *Bombardier*. Для него достижение цели важнее, чем формальная иерархия. В итоге возникает то, что можно назвать расширенным контролем. Например, интересно, что несколько директив, которые дал Адамс утром, относились к людям, которые не были его непосредственными подчиненными, — он отправился в Лос-Анджелес к «проблемному» субподрядчику.

В результате в последние годы вертикальные линии от «начальников» к «подчиненным» во многих организациях ослабели, а горизонтальные линии между

партнерами и коллегами укрепились (см. рис. 3.6). Это значит, что роли контроля и лидерства, довольно долго доминировавшие в литературе по менеджменту, уступили место ролям связей и установления деловых отношений.

Все это, по моему мнению, не противоречит нашей базовой модели — менеджеру приходится часто контролировать людей вне своего подразделения и убеждать внутри. Скорее это показывает, как можно использовать нашу модель, чтобы понять изменения, происходящие в практике менеджмента.

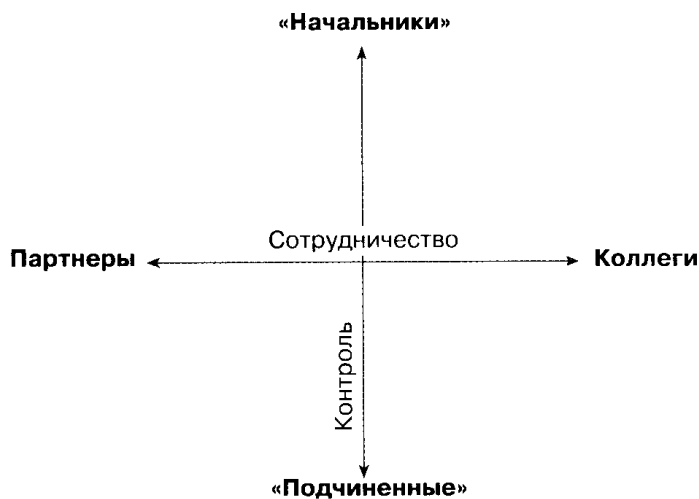


Рис. 3.6. ВЕРТИКАЛЬНЫЕ И ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Такой обмен ролями иногда происходит случайно, когда намерения менеджера неправильно понимают. В своем исследовании *Burns* отмечает: «В половине случаев менеджер думает, что он отдает указания или принимает решения, но этот [контроль] воспринимается как рекомендации или [коммуникация]» (1954 : 95). *Carlson* в своем исследовании пришел к противоположному выводу: «Я наблюдал, что разговор между исполнительным директором и подчиненным, с точки зрения первого, состоял просто в сборе информации, а в восприятии последнего был процессом принятия решения или даже прямым указанием» (1951 : 117–118).

Роли проникают друг в друга. В-третьих, роли смешиваются и проникают друг в друга. В этой связи наиболее показательное лидерство: все, что делает менеджер, воспринимается подчиненными как свидетельство и знак его лидерства (*Hill*, 2003 : 31). Но это справедливо и для других ролей; например лидерство менеджера может быть индикатором того, как он осуществляет контроль. «Не бойтесь критиковать», — сказал подчиненным один мой знакомый исполнительный директор, а потом уволил сотрудника, который это сделал. Остальные все поняли правильно.

В рецензии на мою книгу 1973 г. *Karl Weick* назвал роль лидерства «наименее убедительной» и даже поставил под вопрос ее необходимость: «Вопросы мотивации вполне можно связать с другими ролями» (1974 : 117). Конечно можно. Но некоторые действия можно отнести только к роли лидерства (например, настав-

ничество и обучение), а другие действия — только к роли контроля (например, делегирование и размышление).¹

Кажется, аргумент *Weick* более справедлив в отношении мышления — того, что в нашей модели называется созданием структуры. Действительно, разве мы когда-нибудь прекращаем думать? Но в другой публикации (1983) *Weick* отличает теоретическое мышление — которое называет «размышлением» — от «мышления, неразрывно связанного с действиями и происходящего одновременно с ними» (с. 222). Соответственно «любое действие менеджера можно совершать более или менее осмысленно» (с. 223). Мы вернемся к этой интересной идее в последней главе.

Поворот в сторону позиции

То, что менеджер должен играть все роли, перечисленные в модели, — проглотить всю «таблетку» — не значит, что он не может предпочитать одну роль другой. У каждого менеджера есть особые потребности и личные особенности. На их основании формируется его индивидуальная позиция, как мы увидим в следующей главе. Более того, любой менеджер имеет те или иные склонности: у каждого есть собственный стиль, и об этом мы тоже поговорим в следующей главе. Сочетание ролей, их объединение и владение нюансами открывают перед менеджером множество возможностей. Соответственно **эффективные менеджеры — не те, кто добился идеального баланса между ролями. Эффективный менеджер склонен к тем или иным ролям, хотя не позволяет себе пренебрегать другими** (*Quinn et al.*, 1990 : 316).

Вот несколько простых примеров (к которым мы вернемся в следующей главе). Менеджеры, управляющие профессионалами, скажем, в больницах и университетах, иногда предпочитают устанавливать связи, а не быть лидерами и тем более не контролировать. Ведь их сотрудники — скорее коллеги или даже поставщики, а не подчиненные. Они почти не требуют от менеджера поощрения или контроля, но иногда им нужна серьезная поддержка. Однако предприниматели, управляющие собственными компаниями, часто делают акцент на действиях и установлении отношений, а топ-менеджеры крупных корпораций часто уделяют основное внимание контролю, особенно посредством систем контроля эффективности. Это касается и других менеджеров.

- Задача делегации Красного Креста в Нгара — обеспечивать жизнедеятельность беженцев и предотвращать беспорядки в лагерях. Для этого менеджерам нужно было делать акцент на коммуникации и контроле, чтобы меньше

¹ *McCall et al.* пишут, что планирование «происходит в промежутках между самыми разными действиями или параллельно с ними. То же самое касается «принятия решений» (1978 : 37). Вот что говорит о принятии решений топ-менеджер компании *Sony*: «Честно говоря, всего около 60% решений, которые я принимаю, можно назвать моими. Но я не раскрываю своих намерений. В дискуссиях с подчиненными я задаю вопросы, ищу факты и пытаюсь подтолкнуть их в нужном мне направлении, не раскрывая своей позиции. Иногда в этом диалоге моя позиция меняется. Но каким бы ни был результат, люди чувствуют, что тоже принимали участие в принятии решения. А участие в процессе принятия решений дает им новый опыт» (*Maital*. 1988 : 57).

действовать самим (а именно лично урегулировать конфликты и решать проблемы). Другими словами, чем меньше они делали, тем успешнее были их действия. Именно поэтому они постоянно собирали информацию и непрерывно контролировали ситуацию.

Динамический баланс

В этом разделе мы говорим, во-первых, о том, что менеджмент должен быть целостным и сбалансированным, но при этом всегда отклоняться в ту или иную сторону. Не вижу здесь противоречий. **Менеджеру постоянно приходится функционировать в ситуации динамического баланса.** Целостный менеджер может отклоняться в ту или иную сторону в зависимости от требований момента. «Работа менеджера... это не дискретный, статичный процесс, когда решения принимаются последовательно. Это рассчитанные во времени “отливы и приливы” встреч, запросов, требований и переговоров» (Weick, 1983 : 26).

- В течение двадцати девяти дней своих наблюдений я был очарован этим динамическим балансом. Например, наблюдая за Фабьен Лавуа, я не мог не обратить внимания на то, как жизнь отделения просто шла своим чередом в естественном ритме. Я мог ясно видеть каждую из ролей, но Фабьен меняла их с такой скоростью, что они просто смешивались в одно целое. В короткой беседе с медсестрой объединяются небольшая доза контроля и полное сочувствия лидерство; затем она говорит по телефону с родственником пациента (связи) и при этом постоянно действует, но ее действия трудно отличить от лидерства и коммуникаций (рабочий день Фабьен полностью описан в приложении).

Этот динамический баланс демонстрирует всю бесплодность теорий менеджмента, которым учат в школах бизнеса. Он показывает: менеджмент — это не выполнение ролей или компетенций по очереди. Даже владение всеми компетенциями не гарантирует общей компетентности менеджера, потому что ключ к ней — сочетание всех аспектов его работы в динамическом балансе. А это возможно только на практике, потому что ни одно задание, которое я наблюдал в учебных классах — кейсы, ролевые игры, учебные ситуации, — не отражает сути этой работы. (Чтобы убедиться в этом, достаточно прочесть описания рабочих дней менеджеров в приложении.)

Менеджерам-практикам, без сомнения, полезно посещать учебные классы, побуждающие их размышлять вместе и по отдельности (мы поговорим об этом в главе 6, см. также Mintzberg, 2004b). Но, как мы скоро увидим, опыт разных менеджеров может быть настолько разным, что внимание в классе нужно уделять скорее умению менеджеров учиться, а не умению профессоров учить.

4

Бесконечное многообразие менеджмента

Но мнимый хаос взору говорит
О том, что здесь гармония царит;
В различиях мы видим лучше строй
Там, где стихии ладят меж собой.

Александр Поуп, «Виндзорский лес»¹

Проведите несколько часов в компании разных менеджеров, и вы наверняка будете поражены тем, какой разнообразной может быть их работа: председатель правления банка посещает отделения; делегат Красного Креста ищет очаги напряженности в лагере для беженцев; дирижер оркестра проводит репетиции, а потом ведет концерт; глава неправительственной организации участвует в сессии формального планирования и в то же время решает проблемы, связанные с политикой. Менеджмент почти так же разнообразен, как сама жизнь. Ведь он — отражение жизни.

В главах 2 и 3 мы рассмотрели общие характеристики и роли менеджмента. В этой главе мы поговорим о его разнообразии. Как найти порядок в разнообразии, которое мы наблюдаем?

Менеджмент: фактор за фактором

Мы склонны рассматривать каждый фактор по очереди. Ученые называют это «теорией случайностей», а факторы — «переменными». В ходе исследований эти

¹Перевод В. Микушевича. Цит. по: Поуп А. Поэмы. М.: Художественная литература, 1988. — Прим. перев.

переменные обычно изолированы друг от друга (размер организации или уровень в иерархии), и их воздействие на практику менеджмента изучается по отдельности. Например: «Чем больше организация, тем больше времени топ-менеджер тратит на формальные коммуникации» (из моей книги 1973 г., с. 130).

Но ученые в этом не одиноки. Та же склонность проявляется и на практике. Вспомните, как часто вы слышали или задавали сами вопросы о том, чем японские менеджеры отличаются от американских, менеджмент в государственных организациях -- от менеджмента в бизнесе, а «топ-менеджмент» — от менеджмента «среднего звена».

Я начал писать эту главу, следуя тем же правилам. Изолировав двенадцать факторов, которые часто описываются в литературе, и научной, и практической (см. также *Fondas and Stewart, 1992*), я решил суммировать факты, затем объединил их в пять групп:

- *Внешний контекст*: национальная культура, сектор (бизнес, государственные органы и т. д.) и отрасль.
- *Организационный контекст*: форма организации (предпринимательская, профессиональная и т. д.), ее возраст, размеры и стадия развития.
- *Контекст работы*: уровень в иерархии и работа (или функция), которую контролирует менеджер.
- *Временной контекст*: временные давления и модные тенденции в менеджменте.
- *Личный контекст*: личный опыт менеджера, срок работы в должности (в организации, отрасли) и личный стиль.

Но когда я начал рассматривать факты, что-то пошло не так. Я не обнаружил того, на что рассчитывал, ничего, что было бы соизмеримо с тем богатством, которое я наблюдал все эти двадцать девять дней.

Менеджмент: день за днем

И я изменил концепцию. Я взял двадцать девять дней наблюдений и спросил себя, какие из двенадцати факторов оказывали особенно заметное влияние на работу менеджеров.

Ответы меня удивили: во многие из двадцати девяти дней важными были лишь некоторые факторы. А несколько самых важных факторов, по мнению разных авторов (например, национальная культура), вообще не оказывали влияния.

Эти результаты приведены в табл. 4.1. Это — импрессионистская, субъективная оценка того, что я наблюдал. Но скоро, я думаю, вы согласитесь со мной (даже если не согласитесь с каждой отдельной оценкой). Факторы, которые оказались особенно важными для каждого дня, изображены в заштрихованной рамке; факторы, оказывавшие небольшое влияние, — в рамке с точкой; случай-

ные факторы, которые объясняли мало (если вообще что-то объясняли), — в незаштрихованной рамке. Обратите внимание на все незаштрихованные рамки в таблице.

Из двенадцати возможных факторов в каждый из дней особенно большое влияние в среднем оказывали три из них. Максимальное количество влияющих факторов равнялось пяти, минимальное — одному. Безусловно, самым важным фактором оказалась форма организации, фигурирующая в двадцати из двадцати девяти дней. За ней идет фактор отрасли, проявившийся в двенадцать дней. На другом конце спектра оказались модные тенденции в менеджменте. Этот фактор оказывал влияние только в один из дней. Фактор культуры оказался важным в двух случаях; стиль менеджмента, казалось, имел значение только в пяти из двадцати девяти дней. Таким образом, **факторы, которым уделяется больше всего внимания в литературе, и научной, и практической (например, национальная культура и личный стиль), оказались не столь важными, как принято считать. А другие факторы, которым уделяется меньше внимания (форма организации, отрасль и срок работы в должности), оказались гораздо важнее.** Более того, некоторые из факторов, которые кажутся совершенно ясными по отдельности, были переплетены с другими в определенном контексте.¹

Вот один пример:

- Что важнее: то, что Бремвел Тови как дирижер симфонического оркестра Виннипега — британец, или то, что он работает в Канаде? Он был топ-менеджером, даже исполнительным директором, оставаясь при этом линейным менеджером. Ведь он работает в небольшой организации, где практически нет иерархии. Но при этом руководит большим подразделением: у него в подчинении семьдесят человек. А что можно сказать о его личном стиле? Фактор — всегда фактор. Но большее значение имеет то, как Бремвел выполняет свою работу, а не то, что он делает: он дирижирует оркестром, как и все дирижеры. Два фактора здесь дополняют друг друга, почти сливаясь воедино, — это фактор отрасли (а именно тот факт, что это симфонический оркестр) и форма организации (оркестр состоит из чрезвычайно квалифицированных профессионалов).

Менеджмент: менеджер за менеджером

Из дискуссии вытекают два вывода об этих факторах. Во-первых, невозможно отказаться ни от одного из них (разве что последовав за модными тенденциями). Ведь каждый из них оказывал большое влияние в некоторые из дней наблюдений, если даже не во все дни. Во-вторых, и это важнее, **мы можем отказаться от попыток рассматривать менеджмент последовательно, фактор за фактором. Даже если каждый из факторов отчасти помогает объяснить разнообразие практики менеджмента, ни один из них сам по себе не отражает сути менеджмента в**

¹См. *Noordegraaf* (2005) о взаимодействии сектора, размера организации, формы организации и временных давлений в исследовании руководителей сферы здравоохранения Голландии.

Таблица 4.1. ДНИ МЕНЕДЖМЕНТА ПО ФАКТОРАМ

	Джон Клеборн — <i>Royal Bank</i>	Жак Бенц — <i>GSI</i>	Кэрол Хеслам — <i>Headhead</i>	Макс Мицберг — <i>C. Tel.</i>	Джон Тэйт — Министерство юстиции	Норм Инкстер — <i>RSPB</i>	Сэр Дункан Николь — <i>NHS</i>	Марк — больница	Пол Гилдинг — <i>Greengate</i>	Доктор Рони Брауман — <i>MSF</i>	Кэтрин Джойнт-Джетерде — музей	Бремвел Тоби — оркестр	Брайан Адамс — <i>Bombardier</i>	Алан Уилан — <i>BT</i>	Глен Ривард — Министерство юстиции
I. Внешний контекст															
Культура						*				*					
Сектор	*	*	*		*		*	*							*
Отрасль		*		*		*					*		*		
II. Организационный контекст															
Форма организации															
Возраст, стадия, размер													*		*
III. Контекст работы															
Уровень					*			*	*						
Функция (содержание работы)			*		*	*		*	*						
IV. Ситуационный контекст															
Временные давления															
Модные тенденции															
V. Личный контекст															
Личный опыт												*			
Срок пребывания в должности								*				*			
Стиль	*		*	*	*	*		*			*	*	*	*	
Большое влияние	3	1	3	3	4	2	2	3	5	1	3	4	4	5	4
Состояние дел	6	6	2	3	9	5	2	2	4	2	3	1	3	8	3



большое влияние



среднее влияние



небольшое влияние

	Дуг Вайд – CBC	Ален Бернцелл – RCMP	Сандра Дэвис – парки	Чарли Зинкан – парки	Питер Коу – NHS	Энн Шип – NHS	Пол Хонен – Greengrass	Аббас Гулье – Красный Крест	Горд Ирвинг – парки	Ральф Хамбл – RCMP	Доктор Майкл Тик – NHS	Доктор Стюарт Вебб – NHS	Фабьел Лауа – больница	Стивен Омолло – Красный Крест	Большое влияние
I. Внешний контекст															
Культура		*								*					2
Сектор						*					*	*	*		5
Отрасль		*		*					*	*					12
II. Организационный контекст															
Форма организации					*										20
Возраст, стадия, размер															8
III. Контекст работы															
Уровень				*					*	*			*		6
Функция (содержание работы)	*	*				*									7
IV. Ситуационный контекст															
Временные давления															7
Модные тенденции															1
V. Личный контекст															
Личный опыт															6
Срок пребывания в должности		*		*			*			*			*		9
Стиль			*					*					*		5
Большое влияние	2	1	3	2	4	3	2	5	2	2	3	4	4	4	
Состояние дел	3	7	7	7	8	1	3	1	1	1	4	4	1	1	

определенном контексте. Поэтому эти факторы нужно рассматривать вместе в определенном контексте.¹

В этой главе четыре раздела. В первом из них мы кратко рассмотрим одиннадцать из перечисленных факторов — каким было (или не было) влияние каждого из них в двадцать девять дней менеджмента. Во втором разделе мы сосредоточимся на одном факторе, а именно на личном стиле, и особенно на его влиянии на то, как менеджеры выполняют свои роли, а не на то, какие роли они выполняют. В третьем — мы объединим все факторы и очертим различные позиции, которые обычно занимают менеджеры (например, «менеджмент рабочих процессов» или «менеджмент из середины»). В четвертом разделе мы свяжем это обсуждение с различными позициями «менеджмента за рамками менеджера».

ВНЕШНИЙ КОНТЕКСТ

Работа менеджера всегда происходит в том или ином внешнем контексте. Этот контекст может быть связан с аспектами культуры, с сектором в целом и «отраслью» в частности.

Аспекты культуры

Все нам хочется думать, что мы живем в местах с уникальной культурой. И если нас интересует менеджмент, то в первую очередь мы размышляем о том, как эта культура на него влияет. Соответственно существует масса исследований о влиянии культуры на менеджмент. Из этих исследований вытекают определенные выводы, например: «Коммуникации немецких менеджеров среднего звена с подчиненными прежде всего ориентированы на задачу, а их британские коллеги больше концентрируются на мотивации» (*Stewart et al.*, 1994 : 131).²

Но на удивление часто такие исследования выявляют поразительное сходство методов менеджмента в разных культурах.³

¹*McCall* (1977) пришел к похожему выводу (особенно говоря о стиле лидерства) и объясняет это так: «Для лидеров или исследователей было бы ошибкой предполагать, что “ситуация” состоит из небольшого количества неизменных элементов. Организация и ее окружение динамичны. Постановление конгресса, новое изобретение или новый президент корпорации могут мгновенно изменить существующую структуру и отношения». *Kaplan* предлагает похожее объяснение: «Дилемма заключается в том, что чем абстрактнее теория деятельности, которую мы создаем, чтобы охватить широкий диапазон ее проявления, тем дальше эта теория отстоит от точного представления о конкретных ситуациях» (1986 : 28). Фактически *Kaplan* говорит о чем-то, напоминающем «теорию случайностей», но его слова можно интерпретировать и как критику этой теории.

²См. также *Boisot and Liang* (1992) по поводу китайских менеджеров, *Luthans et al.* (1993) о российских менеджерах, *Hales and Mustapha* (2000) по поводу малазийских менеджеров, *Pearson and Chatterjee* (2003) о менеджерах из четырех азиатских стран и *Tengblad* (2002) о шведских менеджерах. Особенно часто цитируют исследование *Hofstede* (1980, 1993) о культурных различиях среди сотрудников компании *IBM* в сорока странах, хотя оно связано скорее с различными аспектами культуры (например, индивидуализм в Америке), чем с методами менеджмента.

³Например, «менеджеры китайских предприятий в этой выборке демонстрировали многие поведенческие характеристики, свойственные их американским коллегам» (*Boisot and Liang*, 1992 : 161). *Yu et al.* (1999) подтверждают этот вывод. См. также *Lubatkin et al.* (1997) и *Doktor* (1990). Как пишут *Hales and Mustapha*: «Работа менеджера не всегда гомогенна, но и не бесконечно разнообразна» (2000 : 20).

Точно так же в моем собственном исследовании все двадцать девять менеджеров следовали нормам собственной культуры. Но только в двух случаях этот фактор был важен в их работе — и эти менеджеры не были представителями местной культуры:

- Аббас Гулье и Стивен Омолло находились в лагерях Красного Креста в Нгара, Танзания, из-за трагических событий, происходящих в соседней Руанде. Это оказывало серьезное влияние на их работу, заставляя их быть сверхбдительными, следить за безопасностью. При этом повысилась важность контроля. А вот два австралийца, за которыми я наблюдал в офисе *Greenpeace* в Амстердаме, вели себя совсем иначе: правда, они, возможно, вели бы себя так же и во всех остальных офисах *Greenpeace*, ведь культурное окружение этой организации — весь мир. Рабочие дни Джона Клегорна, главы канадского банка *Royal Bank*, и Макса Минцберга, *The Telephone Booth*, Монреаль, были очень разными, хотя оба они — канадцы. Работа Глена Риварда из Министерства юстиции — разработка нового семейного законодательства — была конечно же тесно связана с культурой страны. Она влияет на содержание его работы, но не касается его стиля менеджмента. Разве на той же должности, скажем, в Чили менеджер действовал бы иначе?¹

Linda Hill, просматривая один из первых черновиков этой книги, спросила: «Культура имеет значение, не так ли?» Мне хочется думать, что да. Я уже писал о канадском стиле менеджмента. Но возможно, мы просто склонны преувеличить наши различия. А может быть, культура больше влияет на то, *как* менеджер выполняет свои роли, а не на то, *какие* роли он выполняет (мы обсудим этот вопрос в дискуссии о личном стиле).

Сектор

Таблица 1.1 показывает сектора, где работали наши двадцать девять менеджеров: бизнес, государственные органы, сфера здравоохранения и социальный сектор. Это общепринятый способ воспринимать организации, и это был удобный способ представить двадцать девять дней менеджмента. Но помогает ли это понять работу менеджера? Насколько поведение менеджера определяется работой, скажем, в государственных органах, а не в бизнесе? Мы привыкли так думать. Ведь в частном секторе преобладают экономические факторы, в государственном — политические и т. д. Но в конкретной ситуации обобщения могут оказаться ошибочными.

- Конечно, в своем исследовании я наблюдал, что организации частного сектора испытывают экономическое давление. Но оно было особенно очевидным только в те дни, которые я провел на рабочих местах Макса Минцберга, *The Telephone Booth*, Брайана Адамса, *Bombardier*, и Алана Уилана, *BT*. В обществен-

¹Как оказалось, аспекты культуры оказывали некоторое влияние в случае трех менеджеров *RCMP*. Не менее примечательным был день Рони Браумана в стране, скорее склонной к силовой политике.

ном секторе интенсивное политическое давление я наблюдал только в работе Чарли Зинкана в Национальном парке Банфф. (Связи с государственными органами также часто фигурировали в работе другого менеджера парка, Сэнди Дэвис, но они почти не имели политической окраски.) Больше всего были насыщены политическими рабочими дни Рони Браумана, «Врачи без границ», и Пола Гилдинга, *Greenpeace*. Обе организации работают в общественном секторе. Но я не мог отнести менеджеров общественного сектора ни к каким другим категориям. В сфере здравоохранения профессиональный характер работы оказывал серьезное влияние на менеджеров, находящихся ближе к уровню операций, но это влияние уменьшалось на более высоких уровнях иерархии (мы поговорим об этом позже).

Конечно, между менеджментом в разных секторах, как и в разных культурах, есть некоторые различия — *в среднем*.¹ Но, учитывая разницу между секторами, как и между культурами, насколько полезны эти различия для понимания менеджмента и консультирования менеджеров? Можно сказать, что, если мы хотим понять все многообразие менеджмента, нам нужно подняться над привычными обобщениями и погрузиться в мир дирижерских подиумов, продуктов и программ. И здесь возникает следующий вопрос: едва ли имеет смысл считать, что какой-то один сектор лучше других — например, «бизнес знает лучше». Ведь сама практика менеджмента в бизнесе бесконечно многообразна.

Отрасль

Если использовать термин «отрасль» в широком смысле (например, «отрасль симфонических оркестров»), то очевидно, что менеджеры работают в огромном множестве отраслей. Поэтому здесь крайне сложно прийти к каким-то общим выводам, даже если в отдельных отраслях можно найти что-то общее. Например, «директор школы должен руководить в более открытом, сердечном в буквальном смысле, более ярком стиле». Ведь ему приходится иметь дело с учителями и учениками, «существующими в состоянии непростой гармонии» (*Morris et al., 1981 : 79*).

Особенности отрасли заметно проявились в течение двенадцати рабочих дней менеджеров. Это были кинопроизводство (Кэрол Хеслам), классическая музыка (Бремвел Тови), Министерство юстиции (два менеджера, за работой которых я наблюдал). Но здесь была важна и иерархия: влияние отрасли было сильным для большинства линейных менеджеров (для четырех из шести; для двоих оно было умеренным). Это влияние было меньше для менеджеров среднего звена (четверо из одиннадцати) и для топ-менеджеров (четверо из двенадцати). Это показывает, что особенности отрасли оказывают основное влияние на уровне производства продуктов и оказания услуг.²

Но на любом уровне, по моему мнению, важнее всего — интуитивное знание отрасли.

¹См. *Noordegraaf and Stewart (2000)* о различиях менеджмента в государственном и в частном секторе, а также *Duncan et al. (1994)* о менеджменте в сфере здравоохранения и бизнеса.

²На самом деле отрасль оказывала большое влияние на работу двух из четырех топ-менеджеров. Это Кэрол Хеслам и Бремвел Тови. Они руководили небольшими организациями и при этом лично участвовали в операциях. В работе третьего менеджера, Пола Гилдинга, «отрасль» — защита окружающей среды — пронизывала все.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОНТЕКСТ

В этом разделе мы рассмотрим организацию, в которой происходит менеджмент, в частности ее форму, а также возраст, размер и стадию развития.

Форма организации

Интересно, что форма организации оказалась самым заметным фактором для понимания работы менеджеров, участвовавших в моем исследовании. По моим наблюдениям, форма организации была важной в двадцать из двадцати девяти дней. Но этот фактор часто игнорируют по одной простой причине.

Виды организаций. Представьте себе, что в биологии нет терминов для обозначения биологических видов: как тогда отличить бобров от медведей? Ведь для их описания нет никаких слов, кроме «*млекопитающие*». Но именно так происходит, когда мы начинаем говорить об организациях, и на практике, и в сфере исследований: у нас почти нет терминов, кроме самого слова «*организация*». Может ли исполнительный директор сказать консультанту или члену правления: «Вы рассматриваете нас как организацию типа А, но ведь мы — организация типа Б». Ведь никто не знает, что означают А и Б. В результате в менеджменте до сих пор преобладает «единственный лучший путь»: если что-то хорошо для банка *Royal Bank*, то подойдет и *Greenpeace* (стратегическое планирование для всех?).

Много лет назад я предложил небольшой «словарь терминов». Я использовал его здесь, чтобы описать влияние формы организации в те самые двадцать девять дней менеджмента.¹

- *Предпринимательская организация.* Объединена вокруг единственного лидера, который активно участвует в действиях и установлении отношений, а также в стратегическом планировании и создании видения.
- *Механистическая организация.* Формально структурирована вокруг простых повторяющихся операционных задач (классическая бюрократия); ее менеджеры функционируют в рамках четко очерченной иерархии полномочий и много занимаются контролем.
- *Профессиональная организация.* Сообщество профессионалов, выполняющих задачи практически самостоятельно, а их менеджеры больше сосредоточены на внешних задачах — на установлении связей, деловых отношений, на поддержке и защите профессионалов организации.
- *Проектная организация (адхократия).* Создана вокруг проектных команд экспертов, которые вводят инновации, топ-менеджеры участвуют в установлении связей и деловых отношений для защиты проектов, а менеджеры проектов концентрируются на создании команд, действиях и установлении связей, объединяя разные команды.

¹См. *Mintzberg* (1979, 1983а, б, 1989: вторая часть). Здесь я использую последнюю работу. Позже она была переработана с учетом стратегии (2007: глава 12).

108 ДЕЙСТВУЙ ЭФФЕКТИВНО! ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

- *Миссионерская организация.* Доминирует сильная культура, менеджеры делают акцент на развитии и укреплении этой культуры.
- *Политическая организация.* В организации множество конфликтов, менеджерам иногда приходится слишком много действовать и устанавливать отношения, а также «тушить пожары».¹

Отдельные аспекты всех этих форм можно найти в большинстве организаций. Но чаще всего организация склоняется к той или иной форме. Например, больницы предпочитают профессиональную форму, где врачи — скорее коллеги менеджеров, чем подчиненные. В сфере розничных продаж распространена предпринимательская форма, особенно на ранних стадиях, а кинопроизводство — это адхократия по самой своей природе.²

- Природа адхократии наиболее очевидна в работе Брайана Адамса над проектом создания нового авиалайнера, в работе Глена Риварда, разрабатывающего новое семейное законодательство, Жака Бенца при разработке новой системы для клиента *GS*, и Кэрол Хелсам, директора кинокомпании. Например, в подразделении Глена юристы и другие профессионалы работали в командах над проектами новых законов. Он сказал мне, что это побуждает его лично участвовать в проектах: наблюдать за ними, анализировать результаты, продвигать их, а иногда делать что-то самому. Макс Минцберг, *Telephone Booth*, — классический пример *предпринимателя*. А контролирующий характер *механистической* организации ярче всего проявился в работе Аббаса Гулье в лагерях Красного Креста для беженцев. *Миссионерские* характеристики *RCMP* были очевидными в работе ее комиссара, а политические особенности *Greenpeace* — в работе ее исполнительного директора. Но **сильнее всего воздействие организации на менеджмент проявилось в профессиональных организациях, особенно для менеджеров, находящихся ближе всего к профессионалам**, — в работе двух менеджеров отделения медсестер, двух менеджеров больниц и дирижера оркестра.

Размер, возраст и стадия развития организации

Принято считать, что менеджмент в небольших и «молодых» организациях более активен и менее формализован (*Stieglitz, 1970; Stewart, 1967; Mintzberg, 1973 : 130*).

¹Две последние формы могут также быть элементами остальных четырех — например, как политическая адхократия или механистическая организация с сильной культурой. Еще одна форма, диверсифицированная организация, возникает, когда в компании есть центральный офис, а ее подразделения действуют в разных сферах (то есть диверсифицированы) и каждое обладает собственной формой. Чаще всего это механистические организации (см. *Mintzberg, 1989 : 155–172*).

²Небольшое исследование работы менеджера в этом контексте провели *Chandler and Sayles (1971: глава 10)*. Они описывают работу менеджера проекта как адхократию. *Hales and Tamangani (1996)* рассматривают редкие эмпирические свидетельства наличия взаимосвязей между организацией и менеджментом в целом. Сам *Hales (2002)*, используя данные различных кейсов, подвергает сомнению идею о том, что организации движутся к адхократии, а методы менеджмента переходят от «команд и контроля» к «ноощрению и координации». Он утверждает, что на самом деле происходит переход к «облегченной бюрократии». (Подробнее мы поговорим об этом позже.)

Но некоторые наблюдения наших двадцати девяти дней противоречат этому мнению:

- Оркестр — это небольшая организация, хотя она состоит всего из одного большого подразделения. А самые «молодые» из подобных «подразделений» уже несколько столетий следуют формализованному протоколу. Конечно же, огромный размер *National Health Service* Англии влияет на работу ее исполнительного директора.¹ Но насколько отличалась бы работа менеджеров *NHS*, если бы они работали в независимых и небольших больницах?

Чаще всего эти три фактора сложно изолировать друг от друга. Например, как отделить большой размер организации от солидного возраста в случае банка *Royal Bank*, ведь и то и другое — свидетельство стадии зрелости?²

Но даже все вместе эти факторы оказались важными только в восьми из двадцати девяти случаев, и в шести из них речь шла об исполнительных директорах (всего их было двенадцать). Например, Джон Клегорн чрезвычайно организованно устанавливал отношения в крупном, старом, зрелом банке, а Макс Минцберг действовал намного активнее в небольшой, молодой сети розничных продаж. (Два других менеджера, на которых больше всего влиял размер их организаций, — это менеджеры среднего звена, Питер Коу, *NHS*, и Алан Уилан, *BT*.)

КОНТЕКСТ РАБОТЫ

Когда мы думаем о менеджменте вне контекста личного стиля, то обычно имеем в виду саму работу, уровень в иерархии и функцию.³

Уровень в иерархии

Уровень — это должность менеджера в формальной иерархии полномочий. Обычно в компаниях есть топ-менеджеры, менеджеры среднего звена и линейные менеджеры (их никогда не называют менеджерами нижнего уровня). Все это, конечно, относится к месту менеджера на диаграмме, напечатанной на бумаге. Не стоит искать менеджера среднего звена в середине чего-нибудь, а топ-менеджер

¹См. *Noordegraaf et al. (2005)* о том, что «размер имеет значение» в работе исполнительных директоров, имеющих дело с реформами в сфере здравоохранения.

²Здесь нужно добавить, что в моем исследовании не было ни одной недавно созданной организации. Но было много новых проектов и несколько новых подразделений давно работающих организаций. Стоит отметить, что самыми «молодыми» подразделениями в моем исследовании были лагеря в Танзании. Они были созданы очень быстро. И в этом процессе Аббас Гулье был одним из самых ярких менеджеров-предпринимателей. Конечно, это было предпринимательство в социальной сфере, в рамках крупной и зрелой организации — Федерации Красного Креста.

³Ранее *Shartle* цитировал исследование, в котором «меньше половины результатов можно связать с [человеком на работе], а немногим больше половины — с требованиями той или иной работы» (1956 : 94). В собственном исследовании *Shartle* обнаружил, что «различия между военно-морским флотом и коммерческими организациями были более явными, чем различия между группами в военно-морском флоте и в бизнесе» (с. 90).

не всегда самый главный, даже если его офис находится на самом верхнем этаже. (Кабинет директора больницы часто находится прямо у входа — возможно, чтобы он мог быстрее сбежать.)

Обычно если вы топ-менеджер или менеджер высшего звена, то вам подчиняются все остальные сотрудники организации. Это значит, что вы несете формальную ответственность за всю работу организации. Если же вы — менеджер низшего звена, то у вас в подчинении находятся только сотрудники самого нижнего уровня. А если вы менеджер среднего звена, то на организационной диаграмме есть менеджеры и над вами, и под вами. Одни из них подчиняются вам, а другим подчиняетесь вы. Как мы скоро увидим, чем выше уровень менеджера в иерархии, тем больше его степень свободы.

«Высшие» и «низшие»

В своей книге, вышедшей в 1973 г. (с. 130), как и многие другие, я выдвигал гипотезу о том, что чем выше уровень менеджера в иерархии, тем менее структурирована и более разнообразна его работа и тем более кратковременны и фрагментированы его действия. Кроме того, менеджеры высшего звена работают больше, а менеджеры более низкого уровня заняты в основном поддержкой рабочих процессов, в «режиме реального времени». Исполнительные директора, работу которых я исследовал, уделяли одной задаче в среднем двадцать две минуты. В исследовании работы начальников цехов *Guest* (1955–1956) приводит цифру в сорок восемь секунд. Менеджеры высшего звена ведут переговоры по поводу слияний и поглощений, а менеджеры среднего звена, работу которых изучал *Sayles* (1964), в это время «договариваются по поводу даты поставки заказа» (1964 : 42) (14).¹

Картина кажется целостной. Но отличались ли двенадцать топ-менеджеров из моего позднего исследования от шести менеджеров линейного уровня? (Об одиннадцати менеджерах среднего звена мы поговорим позже.) И да, и нет. Конечно, на линейном уровне ярко проявлялись проблемы, связанные с поддержанием рабочих процессов и реакции в режиме реального времени. Что касается часов работы, менеджеры уровня Фабьен Лавуа работали не меньше большинства исполнительных директоров. А Пол Гилдинг, исполнительный директор *Greenpeace*, возможно, пытался сосредоточиться на долгосрочном планировании, но при этом был вынужден реагировать на текущие проблемы.

John Kotter писал, что «менеджеры низших уровней не имеют обязанностей, связанных с долгосрочным планированием» (1982a : 221; см. также *Allan*, 1981 : 615). Но почему тогда, как мы отмечали в главе 1, Горд Ирвин, линейный менеджер Национального парка Банфф, так беспокоился о влиянии новой парковки на экологию? А Норм Инкстер, глава *RCMP*, смотрел по телевизору новости, чтобы не задать неудобных во-

¹ *Hales* обнаружил, что работа линейного менеджера более стабильна и последовательна, чем работа менеджеров более высоких уровней, и эти менеджеры чаще занимаются контролем, ориентированным на результат, и ограничиваются в значительной степени текущими задачами» (2005 : 471). *Morris et al.* обнаружили похожие данные: руководители контролирующих органов системы образования по сравнению с директорами школ тратили больше времени на запланированные и церемониальные действия и на письменные коммуникации и меньше времени на принятие решений (1981 : 8, 9).

просов министру в парламенте? Действительно, почему топ-менеджмент корпораций сегодня тратит так много времени на ежеквартальные отчеты своих компаний?

Добавьте к этому размер организации, и привычные представления о менеджерах разных уровней станут еще более сомнительными. Например, иногда работа исполнительных директоров небольших организаций (например, Макса Минцберга, топ-менеджмент розничной сети, Бремвела Тови, дирижера оркестра, и т. д.) очень напоминает работу линейных менеджеров. В небольших компаниях иерархия настолько сжата, что «верх» и «низ» сложно отличить друг от друга. Кроме того, Макс работает в том же бешеном темпе, что и Фабьен Лавуа в отделении больницы. Это значит, что **размер организации иногда важнее уровня в иерархии.**

Менеджмент среднего звена. В популярном смысле «менеджмент *среднего звена*» имеет очень широкое значение (*Carlson, 1951 : 58–59; Stewart, 1976*). Это создает серьезную путаницу. Например, этим термином называют всех, кто находится между «топ-менеджментом» и менеджментом линейного уровня, а также рабочими. Например, специалистов отдела управления персоналом, которые никем не управляют.

В этой книге я называю «менеджерами» только тех, кто несет ответственность за подразделения, где работают другие люди. «Менеджерами среднего звена» я называю тех, кто подчиняется менеджеру (менеджерам) и руководит другими менеджерами. К этой категории относились одиннадцать из наших двадцати девяти менеджеров. Но даже они были очень разными. Они несли ответственность за (1) географические регионы (например, Новая Шотландия в *RCMP*); (2) продукт, сервис или работу с отдельными клиентами (например, за большие ИТ-контракты в *BT*); (3) основные функции (например, за отделение медсестер в больнице); (4) отдельные программы, проекты или политику (например, за семейное законодательство в министерстве юстиции Канады) и (5) за отдельные подразделения (например, за экономическое подразделение в *Greenpeace*). Такое разнообразие, однако, не препятствует самым разным обобщениям о «работе» среднего менеджера, имеющимся в литературе.¹

Уже несколько лет менеджеры среднего звена находятся под огнем. Их обвиняют в том, что их слишком много. Поэтому во многих корпорациях **их снова и снова сокращают. Кажется, это какая-то современная форма «кровопускания» — верного средства от любой корпоративной болезни.** Иногда это полезно, но странная природа этого «лекарства» должна заставить нас задуматься — а не выплеснем ли мы «ребенка» менеджмента вместе с «водой» экономии затрат? Почему все компании одновременно обнаружили финансовые проблемы? Почему их топ-менеджеры не видели их до того — и не видят после?

В итоге множество авторов решили искупить вину перед менеджерами среднего звена, особенно в части их роли в процессе разработки стратегий. Например, *Floyd and Wooldridge* ставят под сомнение представление о менеджерах среднего звена как о «подрывных элементах» и «трутнях» (1996 : 47–49), которые просто «переводят стратегии, созданные на более высоких уровнях, в действия на уров-

¹См., например, *Paolillo*, который писал, что «менеджеры высшего, среднего и нижнего уровня... выполняют разные роли, которые требуются на их позициях» (1981 : 91).

не операций» (1994 : 48). Вместо этого, как пишет *Quy Huu*, менеджеры среднего звена часто **«намного лучше исполнительных директоров... используют неформальные связи в компании, и это способствует существенным, устойчивым изменениям»**. Они знают, «где таятся проблемы», и при этом «видят общую картину» (2001 : 73; см. также *Nonaka*, 1988).

- Дуг Вард, менеджер радиостанции в Оттаве, находится в тисках между конкретными операциями, связанными с созданием радиопрограмм, и сложностями формальной иерархии СВС. «Мне нравится “работать интерфейсом”», — говорит он. Благодаря опыту предыдущей работы (он руководил сетью радиостанций) Дуг может бросить вызов остальным подразделениям организации и действовать так, чтобы все они получили преимущества. Например, он принимал участие в создании новой радиопрограммы, позже распространенной по всей сети.

Характер контролируемой работы (включая функции)

Если исполнительные директора управляют целыми организациями, то чем управляют другие менеджеры? Здесь имеется целый букет предположений.¹

Из множества пунктов этого списка, где можно найти функции, проекты (включая программы и политику) и группы сотрудников,² особое внимание уделяется контролируемой работе.

Конечно, работа менеджера всегда находится под влиянием характера тех аспектов, которые он контролирует. Вопрос в том, в какие из двадцати девяти дней это было особенно заметно? Для исполнительных директоров я бы отметил только два случая: рабочие дни Кэтрин Джойнт-Дьетерле в музее и Бремвела Тови в оркестре. Оба они возглавляют небольшие организации. (Имейте в виду, что исполнительные директора больших компаний часто отдалены от операций и могут концентрироваться на других вещах, как Рони Брауман, «Врачи без границ», который потратил почти весь день на внешние контакты.) Для менеджеров среднего звена этот фактор казался заметным только в два из изучаемых дней. Оба менеджера при этом руководили проектами: Брайан Адамс, *Bombardier*, и Глен Ри-

¹ В своем исследовании в Малайзии *Hales and Mustapha* обнаружили, что «разнообразие в работе менеджеров среднего звена теснее всего было связано с ее функциональной спецификой». Также они пришли к выводу, что «общие аспекты в работе менеджера нельзя недооценивать» (2000 : 20; см. обзор исследований по этому вопросу на с. 3). *Carlos Losada* из школы бизнеса *Esade*, Испания, провел особенно интересное и подробное исследование. Он сравнил работу политических менеджеров (министров) с менеджерами государственных органов в правительстве Каталонии по фактору функциональных различий. Например, он обнаружил, что первые тратят больше времени на межличностные отношения и на установления связей, но меньше времени на роль представителя.

² Строго говоря, ни один из наших двадцати девяти менеджеров не нес полной ответственности за руководство персоналом. Хотя (как мы увидим позже) Джон Тэйт из Министерства юстиции отчетливо выполнял такие же обязанности, как и Пол Хонен, руководитель экономического и политического подразделений *Greenpeace*. По поводу подобных менеджеров см. *Alexander* (1979), а также *McCall and Segrist* (1980).

вард, Министерство юстиции. (Алан Уилан, например, отвечает за определенную функцию — продажи. В день наблюдений он пытался «продать» контракт своего подразделения не клиентам, а руководству *ВТ*.) На линейном уровне этот фактор был немного более явным и проявился в три из шести дней: в работе Горда Ирвина в парке, Ральфа Хамбла в *RСMP* и Фабьен Лавуа в больнице.

Словом «*функция*» чаще всего называют классические компоненты бизнеса: производство, маркетинг, продажи и т. д.¹

Но функции следовало бы рассматривать в более общем смысле, как один из компонентов в цепи ролей контроля.

Здесь снова в контексте работы простые категории не отражают всех нюансов реальности. Уровень связан с иерархией или властью, о детерминированности которых мы уже не раз говорили, а функция — слишком ограниченный термин.²

Возможно, здесь могли бы оказаться полезными термины «масштаб» и «рамки».

Масштаб и рамки

Масштаб описывает размер подразделения. Как мы уже говорили, он может весьма отличаться от размера организации в целом: небольшое подразделение может существовать в большой организации (команда трансплантологов доктора Тика в *NHS*), а крупное подразделение может действовать в рамках небольшой организации (команда Бремвела Тови из семидесяти музыкантов).

Рамки относятся к широте работы менеджера, в частности к его степени свободы.³

Может показаться, что чем больше масштаб, тем шире рамки: чем больше подразделение, тем больше у менеджера возможности маневрировать. Но можно ли сказать, что у сэра Дункана Николя, находящегося наверху огромной иерархии *NHS*, больше возможности маневрировать, чем у доктора Тика, работающего на ее базовом уровне, в небольшом исследовательском отделе? Первый, пытаясь руководить организацией, в которой почти миллион сотрудников, испытывает давление со всех сторон. Последний вместе со своей небольшой мобильной командой

¹ Есть несколько исследований по этому вопросу. Например, *McCall and Segrist* (1980) обнаружили, что менеджеры по продажам делали акцент на роли установления связей; менеджеры производства — на аспектах действий и контроля, а финансовые менеджеры — на аспектах роли коммуникаций. (См. *Paolitto*, 1987, а также *DiPietro and Milutinovich*, 1973 : 109.)

² Цитируем *Rosemary Stewart*, которая провела множество исследований менеджмента, особенно менеджмента среднего уровня: «Традиционные способы различий между должностями менеджеров по уровню в иерархии и функциям неадекватны для эффективного отбора, оценки, обучения, развития и планирования карьеры менеджеров» (1987 : 390–391).

³ *Fondas and Stewart* (1992) видят этот вопрос по-другому, определяя масштаб работы как «сферу формальной ответственности», после чего они говорят о «масштабе ответственности», обозначенной количеством подчиненных, оборотом и размерами бюджета, операциями и действиями, приводящими к результату. Продажи в производственной компании — это функция, потому что она не может существовать сама по себе, без производства. Но отделение медсестер в больнице — тоже функция, ведь оно не может существовать без врачей (и наоборот). Точно так же в некоторых компаниях называют «дивизионами» то, что является функциями. Например, добычу руды в корпорации по производству алюминия. Ведь конечный продукт корпорации — металл.

занимается тем, что ему интересно. Бремвел Тови сам выбирает произведения для оркестра, но с некоторыми ограничениями (с учетом вкусов публики). Чтобы оценить широту рамок работы менеджера, можно сравнить вертикальные рамки — вверх и вниз по уровням иерархии — с горизонтальными рамками, связанными с другими подразделениями и внешним миром.

Вертикальные рамки. Джон Клегорн — исполнительный директор крупнейшего банка Канады. При этом он предлагает сменить вывеску в отделении. Может ли сэр Дункан Николь вести себя подобным образом в какой-нибудь больнице *NHS*? Насколько его действия влияют на доктора Тика? Или, поднимаясь вверх по уровням иерархии, какое влияние доктор Тик оказывает на остальные отделения больницы, не говоря уже о верхних уровнях *NHS*? Алан Уилан почти весь день пытался повлиять на верхние уровни иерархии *BT*. В итоге ему это удалось и он добился одобрения контракта. Его действия отражали вертикальные рамки, вверх по уровням иерархии, а действия Джона Клегорна — вниз по уровням иерархии.

Горизонтальные рамки. А что можно сказать о горизонтальном влиянии? Например, с точки зрения задач, поступающих в подразделение и исходящих из него? Некоторые менеджеры способны если не контролировать рабочие процессы других подразделений, то по крайней мере оказывать на них значительное влияние. вспомните влияние Брайана Адамса на «партнеров» компании *Bombardier* — то есть на поставщиков. Аббас Гулье в лагерях Красного Креста и Дуг Вард в *SBC* оказывали влияние на окружающих — возможно, потому что оба имели большой опыт работы в своих организациях. Сравните это с действиями Алана Берчелла в отделении *RCMP* в Новой Шотландии и Сэнди Дэвис, руководящей парками Западной Канады. Их географические регионы, возможно, ограничивали горизонтальные рамки их работы.

Рамки с точки зрения структуры. В главе 3 мы предложили структуру для понимания работы менеджера; здесь ее можно использовать для понимания того, каким образом менеджер контролирует работу других. На верхние матрицы, показанной на рис. 4.1, структура менеджмента может быть (1) простой и ясной («в этом году расширить подразделение продаж до десяти человек») либо (2) довольно неопределенной («укрепить команду»). Неопределенная структура может предложить весьма широкие рамки («ого, я могу делать что угодно»), или очень узкие рамки («что я должен сейчас делать?»). Четкая структура может фокусировать внимание (до степени «одержимости», о которой мы уже говорили), но при этом сузить поле зрения менеджера.

- Самую ясную структуру мы обнаружили в работе Брайана Адамса и Аббаса Гулье. Одному нужно было поднять самолет в воздух к определенной дате, а другому — держать под контролем ситуацию в лагерях беженцев. Питер Коу в мире «покупателей» и «поставщиков» *NHS* следовал довольно неопределенной структуре, которую он использовал с пользой для своего подразделения.

В нижней части матрицы — источник структуры. Структура может быть связана с (1) самим *характером работы* (Брайан и Аббас); (2) *унаследована* от предыдущего менеджера (Норм Инкстер и культура *RCMP*); (3) *привнесена извне*, из

других организаций (Бремвел Тови и оркестр); (4) *принята* менеджером (Питер Коу и структура покупателей/поставщиков) и (5) *изобретена* менеджером (Алан Уилан и миссия его подразделения в ВТ).

В работе менеджера всегда есть различные аспекты структуры, и точные, и неопределенные, и внесенные извне, и созданные самим менеджером. Но всегда есть и несколько общих тенденций. Четыре таких тенденции показаны на рис. 4.1. **Относительно структуры менеджмент может быть *пассивным* (неопределенная структура, навязанная менеджеру), *ведомым* (ясная структура, навязанная менеджеру), *гибким* (когда менеджер сам выбрал неопределенную структуру) и *определенным* (когда менеджер выбрал ясную структуру).** Позже мы вернемся к примерам каждого из этих случаев при обсуждении стилей менеджмента.

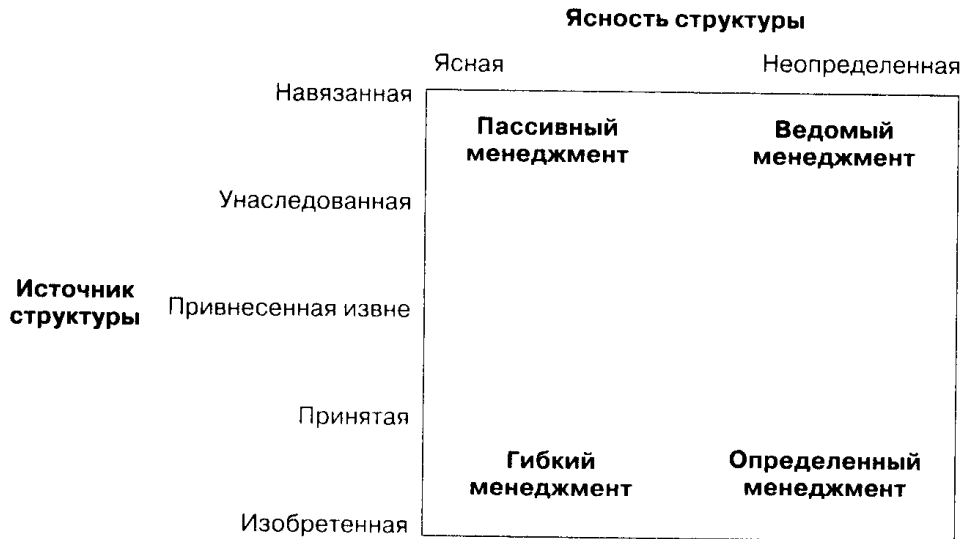


Рис. 4.1. РАМКИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

ВРЕМЕННЫЙ КОНТЕКСТ

Теперь мы переходим к специфике момента, к текущей ситуации. Здесь трудно выделить какие-то категории, потому что ситуации могут быть очень разными: забастовка, слияние компаний, судебный процесс, внезапная атака конкурентов и т. д. Поэтому мы обсудим требования ситуации в целом, за исключением одного фактора: моды, «лучшего метода менеджмента» месяца.

Новичка в менеджменте тоже можно считать временной проблемой. Это ясно показала *Linda Hill* в книге «*Becoming a Manager*» (2003), и позже мы вернемся к этому вопросу. Горд Ирвин, линейный менеджер Национального парка Банфф, был новичком в менеджменте, но не испытывал особых трудностей. Пол Гилдинг недавно стал исполнительным директором *Greenpeace*, но его проблемы, казалось, были связаны не только с этим. Возможно, факторы, действие которых испытывал

Марк, директор больницы, были связаны с тем, что он занимал эту должность недолго (мы обсудим это позже).

Фактор времени

Одно давнее исследование показало, что кризисы — внезапное банкротство, военные действия, падение курса валют — могут заставить организацию централизовать власть. Это позволяет одному человеку действовать быстро и решительно (Hamblin, 1958), особенно в ситуациях действия и контроля. Также есть некоторые свидетельства того, что, когда конкуренция обостряется, менеджеры тратят больше времени на неформальные коммуникации, а их работа становится более фрагментированной и разнообразной (Stewart, 1967 : 51).

Удивительно, но такое давление временного фактора проявилось только в семь из наших двадцати девяти дней.¹

Противоречит ли это выводам главы 2 — что менеджеры откликаются на возникающие проблемы в режиме реального времени, ориентированы на действие и склонны реагировать быстро? Думаю, нет. Скорее здесь можно сделать вывод о том, что проблемы в менеджменте часто являются не временными, а постоянными. Мы уже говорили, что менеджеры иногда действуют в бешеном темпе (я наблюдал это в работе Макса Минцберга, Брайана Адамса, Фабьен Лавуа и других). Другими словами, проблемы в этой работе — обычное дело. Как мы говорили в главе 2, менеджмент — это «одна головная боль за другой».²

- В *Bombardier* Брайан Адамс не занимался классическим менеджментом «методом исключения»; он был менеджером исключений. Брайан руководил программой по созданию авиалайнера, а не обычными операциями. Его задача как раз и состояла в том, чтобы справляться с исключениями.

Мода в менеджменте

Здесь стоит упомянуть еще один временный фактор — это мода. **Как и политическая корректность, существует и «менеджерская корректность» — а именно модные методы менеджмента** (см. Brunsson, 2007 : 52–57). Это, так сказать, «лучшие практики менеджмента месяца» (сама эта фраза была модной в течение нескольких месяцев). Например, в последние годы управление людьми как только

¹Такие вызовы стояли перед Полом Гилдингом и Чарли Зинканом. Первый столкнулся с конфликтом с членом правления *Greenpeace*, а второй — с конфликтом по поводу новой парковки: топ-менеджмент больницы Марка осаждали все, кому не лень; Алан Уилан пытался добиться одобрения контракта; Брайану Адаму нужно было поднять в воздух самолет по графику; а Аббасу Гулье и Стивену Омолло — поддерживать стабильность в лагерях для беженцев (только эти два менеджера испытывали давление, не связанное ни с конкурентами, ни с политикой). Можно добавить, что Рони Брауман, глава «Врачей без границ», носился по Парижу из-за политической ситуации в Сомали, но делал это вполне добровольно.

²Такой вывод подкрепляют заключения из главы 2 — о том, что работа менеджера не имеет существенных отличий в разные дни или недели.

не называли: человеческие отношения, менеджмент путем участия, теория Y, качество рабочей жизни, менеджмент качества, полномочия и т. д.¹

Мода может оказывать временное влияние на работу менеджера, особенно если менеджер склонен следовать за толпой (кажется, таких менеджеров становится все больше). Также есть модные стили менеджмента, например «героическое лидерство», о котором мы уже говорили (см. *Mintzberg*, 2004b : 104–111). Но в наши двадцать девять дней менеджмента мода не оказывала заметного влияния (возможно, из-за особенностей выборки). Напротив, я наблюдал, как Норм Инкстер укрепляет традиционную культуру *RCMP*, а Бремвел Тови следует еще более давней традиции в сфере симфонической музыки. Я видел только одно исключение, связанное с модой: реформы *NHS*, связанные с «покупателями» и «поставщиками», играли важную роль в тот день, который я провел на рабочем месте Питера Коу.²

ЛИЧНЫЙ КОНТЕКСТ

Безусловно, из всех факторов самое большое внимание привлекает «стиль» менеджера, а именно его индивидуальный подход к работе, не связанный с требованиями окружения, самой работы, организации и текущей ситуации. Другими словами, стиль отражает то, каким образом менеджер *формирует* свою работу, а не просто *выполняет* ее. Если два человека выполняют одну и ту же работу в одних и тех же обстоятельствах, то различия в их поведении связаны с их личным, уникальным стилем.³

Например, *Dalton* писал, что президент Трумэн «любил принимать решения» и делал это быстро, а президент Эйзенхауэр был «расположен» держаться от решений подальше (1959 : 163). Но это больше относится к личному контексту, а не к стилю. Личный опыт и срок пребывания в должности также имеют значение.

Природа + воспитание. Является ли стиль менеджмента результатом характера или опыта, природы или воспитания? Конечно же, и того и другого. Разве можно отделить одно от другого? Например, если менеджеру нравится роль контроля, значит ли это, что он изначально стремится к власти или просто склонен к осторожности из-за каких-то событий, пережитых в детстве? Кто может сказать?

¹*McCauley et al.* (1998 : 408) обобщили модели лидерства за очень длительный период. То же самое сделали *Quinn et al.* (1990) с концепциями, разработанными недавно, и создали несколько моделей. Модель рациональных целей (1900–1925) подчеркивает роль «производителя» (контроль и действия). Модель человеческих отношений (1926–1950) делает акцент на «фасилитации» и роли «наставника» (лидерство). Модель открытых систем (1951–1975) отражает «инновации» или роли «брокера» (действия и установление отношений). Модель внутренних процессов (1976 — настоящее время) подчеркивает роли «координатора» и «мониторинга» (контроль и коммуникации). См. также *Pascale* (1990), который обобщил множество методов менеджмента, приобретавших и терявших популярность за эти годы.

²Похожим, но не слишком существенным был комментарий Сэнди Дэвис о присутствии слова «наследие» в документах, связанных с недавно созданным министерством канадского наследия в Оттаве.

³Как ни странно, несмотря на огромное количество публикаций по поводу стилей менеджмента, я не знаю ни одного систематического исследования, где делались бы такие прямые сравнения по крайней мере в организациях, если не в политике; даже несмотря на то что, когда на смену одному менеджеру приходит другой, люди обязательно начинают их сравнивать.

Более того, природа и воспитание могут дополнять друг друга, например все мы ищем ситуации, которые соответствуют нашим естественным склонностям и поэтому подкрепляют их.

Мы начнем с краткого обсуждения воспитания в форме личного опыта менеджера и длительности работы — в должности, в организации и в отрасли. Затем мы подробно рассмотрим различные стили менеджмента, связанные как с природой, так и с воспитанием.

Личный опыт

Личный опыт менеджера может включать в себя самые разные аспекты: образование, предыдущие должности, успехи, неудачи и т. д.¹

McCall et al. (1988), например, приводят веские доказательства в пользу того, что лучше всего развивать менеджеров, переводя их с должности на должность, чтобы они сталкивались с разными проблемами, вместо формального образования (см. также *Ohlott*, 1998). Точно так же в книге «Managers Not MBAs» (*Mintzberg*, 2004b) я писал, что обычно курс MBA развивает аналитическое мышление и способствует несбалансированному подходу к менеджменту. Если же опытные менеджеры приходят в учебную аудиторию для того, чтобы поразмышлять о собственном опыте, это гораздо полезнее. Конечно, здесь воспитание также может дополнять природу: обычные программы MBA привлекают молодых людей, предрасположенных к анализу, а затем развивают эту способность. Наши программы, напротив, привлекают опытных менеджеров, больше ориентированных на ремесло менеджмента, и развивают эту склонность.²

Очевидно, личный опыт оказывал значительное влияние на всех двадцать девять менеджеров, принявших участие в нашем исследовании. Ярче всего это влияние проявилось только в шести случаях, и всего один из них был связан с образованием: это Джон Тэйт, Министерство юстиции (здесь его юридическое образование было важным, подкрепляя ориентацию на анализ). Энн Шин, Фабьен Лавуа, доктор Тик и доктор Вебб имели профессиональное медицинское образование. (См. раздел «Врачи как менеджеры».) Исключением был Марк, директор больницы. У него не было медицинского образования и опыта работы в профессиональных организациях в целом. Это было важно, особенно учитывая его небольшой опыт работы на должности директора больницы.

¹См. *Kotter* (1982 : 44–58) по поводу обширной дискуссии о личном опыте, детстве, образовании, карьере и т. д.

²Среди наших программ -- www.impm.org для менеджеров бизнеса; www.mcgill.ca/imhl для менеджеров сферы здравоохранения; www.alp-impm.com для команд менеджеров, работающих над важными проблемами в своих компаниях; и www.CoachingOurselves.com, где команды менеджеров в организациях могут загрузить разные темы и работать над ними в небольших группах. Опрос участников программ IMPM с помощью инструмента, приведенного на следующих страницах, показал, что эти менеджеры ориентированы на ремесло (в треугольнике «искусство — наука — ремесло»). Только один из наших двадцати девяти менеджеров окончил курс MBA -- Сэнди Дэвис. Я действительно заметил в ней склонность к формальному планированию. Напротив, трое из двадцати девяти менеджеров были участниками нашего курса International Masters in Practicing Management: Аббас Гульбе и Стивен Омодло из Красного Креста и Алан Уилан из BT. Все они были ориентированы на ремесло в менеджменте. (Далее мы подробнее обсудим соотношение искусства, ремесла и науки в менеджменте.)

- Образование Джона Тэйта и опыт работы адвокатом, вероятно, также усилили его ориентацию на анализ. Но она соответствовала природе Министерства юстиции, занимающегося анализом политики, а также природе государственных органов в целом — ведь здесь нужны формальные обоснования тех или иных действий. Следовательно, весь день Тэйт информировал, давал рекомендации и контролировал в плоскости информации. Джон соответствовал своей должности, которая соответствовала организации, которая, в свою очередь, соответствовала сектору.

Длительность работы в должности

Срок работы в должности, в организации и в отрасли был важным фактором в девяти случаях.

- Аббас Гулье пришел в Красный Крест очень рано. Еще подростком он участвовал в международных конференциях и работал в центральном офисе организации. Поэтому он прекрасно знал ее изнутри. Это было особенно очевидно, когда ему пришлось быть посредником между филиалом в Танзании и главным офисом в Женеве. Точно так же прекрасно знали культуру своих организаций четыре других менеджера: Дуг Вард, *CBC*, Джон Тэйт, Министерство юстиции, Джон Клегорн, *Royal Bank*, и Норм Инкстер, *RCMP*.¹ Пол Гилдинг, *Greenpeace*, и Сэнди Дэвис, канадские парки, занимали свои должности недавно и ценили формальное планирование. Можно ли на основании этого сделать вывод, что менеджеры полагаются на такое планирование, чтобы войти в курс новой работы? Возможно, но лишь иногда, ведь Алан Уилан из *BT*, недавно занявший свою должность, не проявлял склонности к планированию. Срок работы в должности был важным фактором для Горда Ирвина из Национального парка Банфф, но по другой причине: он вообще был новичком в менеджменте и все еще был озадачен его загадками.

Врачи как менеджеры

В статье, посвященной сфере здравоохранения (2001), мы с *Sholom Glouberman* говорили о том, что врачи, возможно, менее склонны к менеджменту, чем, скажем, медсестры, из-за самой природы их профессии.

Во-первых, врачи больше ориентированы на лечение, чем на заботу. Природа медицинской практики связана с интервенцией (по-французски «хирургическая операция» звучит как «интервенция, вмешательство»). Но это не лучшая модель для менеджмента, ведь он больше связан с непрерывной и приоритетной

¹ Стоит также отметить Кэтрин Джойнт-Дьестерле. Она очень долго работает в сфере моды. Возможно, стоит также назвать Бремвела Тоби и Кэрол Хелсам, но здесь природа отрасли была важнее, чем срок работы в должности. Например, было бы поведение Бремвела другим, если бы он был начинающим дирижером?

заботой. Его задача — обеспечивать стабильную деятельность и поддерживать стратегические позиции. Хороший менеджмент — это неинтенсивная, специализированная и радикальная терапия. (В приведенном ниже разделе мы сравним «ян»-менеджмент доктора Рони Браумана, «Врачи без границ», с «инь»-менеджментом Кэтрин Джойнт-Дьетерле из Музея моды.)

Во-вторых, врачей учат принимать решения самостоятельно и быстро. А менеджерам часто приходится обдумывать неоднозначные проблемы, привлекая других людей. Каждый раз, когда врач видит пациента, он принимает то или иное решение, даже если не назначает никаких процедур. Заседать в комитетах и обсуждать нюансы неоднозначных проблем — не в характере врачей. (Как-то я увидел карикатуру: хирурги стоят вокруг пациента. Надпись гласит: «Кто будет открывать?» В менеджменте это серьезный вопрос.)

В-третьих, медицина занимается «частями», а не целым. Очень немногие врачи сегодня способны лечить человека, а не болезнь. А организации нужно рассматривать как единое целое.

Проблема, однако, заключается в том, что все это — обобщения. Я встречал врачей, которые были превосходными менеджерами. Люди очень разные, даже если у них одинаковое образование. Больницами должны руководить лидеры и менеджеры; здесь не нужны общие категории.

ЛИЧНЫЙ СТИЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА

Давайте теперь обратимся к личному стилю, к индивидуальным склонностям менеджера, независимо от его опыта и длительности работы. Личному стилю уделяется очень много внимания, и поэтому мы рассмотрим его несколько подробнее в отдельном разделе.

Разные измерения стиля менеджмента

Нет недостатка в измерениях, описывающих различные аспекты стиля менеджмента. *Noordegraaf* (1994), например, приводит длинный список «стилей в узком смысле»:

«Ориентация на задачу или на отношения с людьми, «открытость» или «закрытость» (склонность слушать или говорить), «центробежность» или «центростремительность» (желание или нежелание делегировать полномочия), формальное или неформальное лидерство, «терпение» или «нетерпение», систематический подход и склонность к порядку или отсутствие системы и беспорядок, ориентация на команду или индивидуализм, процесс или результат, изменения и инновации или статус-кво, долгосрочные или краткосрочные задачи, количество или качество» (с. 21; см. также *Skinner and Sasser, 1977 : 147*).

Сюда можно добавить множество измерений более специфического характера. Например, Фабьен Лавуа, которая провела весь день на ногах, и Кэрол Хелсам, мастер «жестких» отношений и «мягкого» лидерства.

В научной литературе основное внимание уделяется «ориентации на задачу или на отношения с людьми», чаще всего под неудачными названиями «создание структуры» по контрасту с «заботливостью» (например, *Fleishman*, 1953; *Price*, 1963). Почему просто не «команды и контроль» по контрасту с «фасилитацией полномочий» (например, *Ezzamel et al.*, 1994)?

В практической литературе приз за самое популярное измерение, вероятно, принадлежит «ориентации на изменения и инновации или на статус-кво». *Miles and Snow* (1978) предложили популярные обозначения стилей менеджмента: разведывающий, защищающий, анализирующий и реагирующий. Одни менеджеры создают организации (Макс Минцберг — основатель розничной сети); другие поддерживают их работу, иногда внося небольшие изменения (Сэнди Дэвис в парках). Есть и те, кто пытается вводить радикальные перемены (Алан Уилан в *BT*, сэр Дункан Николь в *NHS*). Но в любом случае **ориентация на изменения всегда требует определенной стабильности. Но стабильность невозможна без адаптивных изменений** (*Huy*, 2001 : 78–79).

Проактивность. Здесь возникает еще одно измерение личного стиля. На первый взгляд оно также связано с изменениями, но весьма отличается от предыдущих. **Если какой-то фактор и выделялся в дни моих наблюдений, то это проактивность: мера, в которой менеджеры использовали любую степень свободы, доступную им, с пользой для своих подразделений или организаций, даже если это не способствовало стабильности** (*Stewart*, 1982). Например, Аббас Гулье был не менее проактивен, чем остальные менеджеры в моем исследовании, — но для того, чтобы поддерживать стабильность в лагерях для беженцев. А Алан Уилан, наоборот, стремился ввести изменения в *BT*. (Рабочие дни обоих менеджеров полностью описаны в приложении.)

Таким образом, как мы уже отмечали, **менеджеру не обязательно иметь широкие рамки, чтобы быть проактивным**. Я был удивлен тем, насколько активно многие из двадцати девяти менеджеров действовали в ситуации серьезных ограничений: они использовали любую инициативу и двигались вперед.

- Самый показательный пример — Питер Коу в непростой структуре *NHS*. Над ним была обширная иерархическая структура, а под ним — те действия, которыми он должен был управлять. И эти действия он не мог контролировать напрямую (независимые врачи, больницы, у которых он должен был теперь «покупать услуги»). Структура его работы, как мы отмечали, была довольно неопределенной. Она была навязана ему сверху, и в такой ситуации его работа могла быть «пассивной» (в терминах, используемых в рис. 4.1). Но на самом деле в день моих наблюдений Питер действовал весьма проактивно.

Как пишет *H. Edward Wrapp*, **эффективный менеджер ходит по «коридорам эффективной беспристрастности»** (1967 : 93). В последней главе мы вернемся

к измерению проактивности, которую я считаю основным элементом эффективности менеджера.

Наверху, в середине или повсюду. Можно добавить еще одно измерение: это положение менеджера по отношению к другим сотрудникам подразделения.

Некоторые менеджеры видят себя на вершине иерархии власти и в буквальном, и в переносном смысле: они — выше тех, кто им подчиняется. Я не знаю, что думает по этому поводу сэр Дункан Николь. Но могу спросить: как должен воспринимать себя человек, который отвечает за работу почти миллиона людей?

В целом, чем больше акцент на иерархии, тем чаще менеджеры склонны видеть себя на вершине своих подразделений, если уж не на вершине своих функций. Поэтому они уделяют большое внимание роли контроля. Следовательно, можно ожидать, что такие представления особенно распространены в механистических организациях.

Некоторые менеджеры видят себя в центре, дела подразделения, внутренние и внешние, вращаются вокруг них. Это ярко проявилось в работе шести менеджеров в нашем исследовании. Четверо из них — женщины.¹

В книге «The Female Advantage: Women's Wages of Leadership» *Sally Helgesen* пишет, что менеджеры-женщины «обычно говорят, что находятся “в центре событий”. Не на вершине, а в центре; не внизу, но в середине» (1990 : 45–46). Наиболее показательное гендерное различие я увидел в те два дня, которые провел в Париже. В следующем разделе мы сравним «инь»-менеджмент Кэтрин Джойнт-Дьетерле с «ян»-менеджментом Рони Браумана.

«Инь» и «ян» менеджмента

Я наблюдал за работой Рони Браумана, «Врачи без границ», и Кэтрин Джойнт-Дьетерле с интервалом в девять дней в Париже. Поэтому, естественно, стал сравнивать их работу. Оба давно возглавляли известные организации, действующие в совершенно разных областях. Оба работали в небольших офисах, и оба ездили на двух колесах, один — на мотоцикле, другая — на скутере, что также влияло на темп их работы. Оба были очень активны, но один из них был гораздо более независим. Несмотря на все сходство этих менеджеров, дни, проведенные с ними, оказались для меня совершенно разными.

Организация «Врачи без границ» действует по всему миру, в первую очередь — в «горячих точках». Ее врачи отправляются туда, где мир болен. Они хотят вылечить его, или по крайней мере смягчить его боль, а потом уезжают. Парижский музей моды очень давно находится в одном и том же здании, собирает семейные реликвии, которые остаются в нем навсегда.

Менеджмент этих организаций отражал эти различия (по крайней мере в эти дни). В одном случае он был интенсивным и агрессивным, это был «ян»-менеджмент. В другом — мягким и вдохновляющим, его можно назвать «инь»-

¹Фабьен Лавуа и Энн Шин в больницах. Карол Хелсам в кинокомпании, Кэтрин Джойнт-Дьетерле в музее и Бремвел Тови в оркестре. (Не дайте одурачить себя его подлему.) Макс Минцберг в розничной сети — типичный пример лидера-предпринимателя, вокруг которого вращаются все дела компании.

менеджментом. Это были краткосрочные вмешательства по сравнению с более стабильным участием.

Все это прекрасно, по крайней мере как метафора. «Врачи без границ» не просто занимаются медициной, они и есть медицина. Здесь действуют решительно — ведь нужно вовремя справиться с кризисом или покинуть опасный регион. Здесь предпочитают острые состояния хроническим, и врачи покидают регион, как только ситуация стабилизировалась. И не случайно этой организацией руководит врач. В день моих наблюдений он также практиковал менеджмент как медицину — как экстренное вмешательство. В этот день он работал в основном во внешнем мире. Он устанавливал связи и продвигал позицию организации.

Музей хранит предметы одежды и историческое наследие. Мне рассказали: чтобы привести в порядок новый экспонат, нужно от четырех часов до четырех дней и еще не меньше четырех часов, чтобы одеть манекен для демонстрации на выставке. Директора музея по праву называют «главным хранителем». В этот день Кэтрин решала в основном внутренние задачи — она активно действовала и вникала во все детали. Она работала засучив рукава — и в буквальном, и в переносном смысле. Она отбирала экспонаты по внешнему виду и по внутреннему ощущению и точно так же чувствовала все детали организации. Она говорила об интимных отношениях между одеждой и телом. И это была прекрасная метафора отношений между миссией организации и ее «телом», а именно хранить наследие французской моды в рамках тщательно «сшитой» структуры музея.

Конечно, символика «инь» и «ян» гораздо шире. «Инь» может поглощать, у нее есть темная, неясная и таинственная сторона. «Ян» — это ясное, легкое, светлое начало — иногда слишком светлое. «Ян» — активно, «инь» — пассивно (впрочем, Кэтрин вряд ли можно назвать темной, неясной или таинственной).

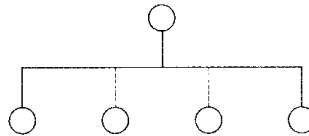
Возможно, менеджерам полезно быть немного пассивнее — тогда всем остальным придется стать активнее. Считается, что эти две «главные космические силы» не могут существовать друг без друга. В их дуальности кроется единство: в тени есть свет, а в свете — тень. Гармония возникает, когда «инь» и «ян» находятся в балансе. Возможно, менеджменту нужно больше стремиться к балансу?

Есть менеджеры, которые видят себя не на вершине иерархии и не в «центре событий», а в сети действий. Сегодня мы много говорим об организациях как сетях — интерактивных сетях, пронизанных коммуникацией. Такая сеть изображена на рис. 4.2. Где в такой структуре находится менеджер? На вершине? Менеджер на вершине сети окажется вне ее. В центре? Менеджер, действующий так, будто он находится в центре сети, как бы «стягивает» к центру модели коммуникации.

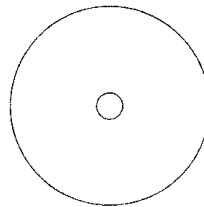
Чтобы управлять сетью, менеджеру нужно функционировать повсюду — и воспринимать себя именно так. Другими словами, менеджер должен находиться

«везде», не притягивая людей в центр, а находясь там, где они работают.¹ Это побуждает менеджера *устанавливать связи*, а не быть лидером, *устанавливать отношения*, а не делать, *убеждать*, а не контролировать. Ярче всего такой подход проявляется в проектах организаций-адхократий, например в проекте Брайана Адамса в *Bombardier*. Также это означает, что менеджмент сети может выходить за рамки полномочий ее менеджера и другие участники сети также выполняют некоторые обязанности менеджера. Например, создают инновации (мы поговорим об этом в последнем разделе главы).

Менеджер на вершине (иерархии)



Менеджер в центре



Менеджер повсюду (в сети)

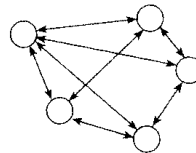


Рис. 4.2. ВОСПРИЯТИЕ МЕСТА МЕНЕДЖЕРА

Множество стилей менеджмента

Если измерений стилей менеджмента так много, представьте себе, сколько может быть всевозможных сочетаний этих измерений. Чтобы как-то разобраться в ситуации, исследователи, авторы и консультанты создали категории так называемых стилей-типологий. И в эти «круглые отверстия» они пытаются втиснуть зачастую «квадратные» ориентиры менеджеров.

Вероятно, самая популярная типология, хотя она предназначена не только для менеджеров, — это типология Майерс-Бриггс. Она предлагает шестнадцать

¹В исследовании, посвященном менеджерам-женщинам, *Sally Helgesen* использует слово «сеть», а не «центр» (1990 : 46). Ее следующая книга называется «The Web of Inclusion» (1995). Здесь она говорит о паутине «круглой формы, с лидером в центре, от которого исходят радиальные нити в разные точки»: «женщины, возглавляющие организации, непрерывно стремились быть как можно ближе к центру» (1995 : 20).

стилей, где сочетаются несколько измерений. Это ощущения (S) или интуиция (N), мышление (T) или чувство (F), интроверсия (I) или экстраверсия (E) и суждение (J) или восприятие (P). В итоге появились менеджеры, которые гордо называют себя «STIJ» или еще как-то в этом роде.

Я никогда не был большим поклонником этой типологии (я не в силах отличить ощущения от интуиции: разве мышление, и в первую очередь анализ, не является противоположностью интуиции?). Я предпочитаю более простую классификацию менеджеров *Massobu* (1976). Это надежные «мастера», стремящиеся к власти «воины джунглей», стабильные «люди компании» или «игроки-авантюристы». Также есть более систематический список стилей менеджмента *Khandwalla*: консерватор, любитель риска, интуитивный, технократический, участвующий, принуждающий, механистический и органический (1977 : глава 11).¹

Стили как искусство, ремесло и наука. Для меня полезнее всего оказался треугольник «искусство – ремесло – наука», приведенный в главе 1. Он помогает идентифицировать разные стили менеджмента. Как показано на рис. 4.3, ближе к науке находятся стили, которые можно назвать *интеллектуальным* и аналитическим. Они довольно долго оказывали влияние на бизнес (возможно, в наши двадцать девять дней они ярче всего проявились в работе Джона Тэйта в Министерстве юстиции). Ближе к искусству – стиль, который можно назвать *интуитивным*, – он связан с идеями и видением и более интуитивен по своей природе (он был заметнее всего в работе Алана Уилана в *BT*). Ближе к ремеслу – тот стиль, который можно назвать *вовлекающим*. Он отражает склонность к помощи и личному участию, основанному на опыте (как в случае Фабьен Лавуа в больнице, Дуга Варда в *СВС* и многих других).

Но если менеджер практикует только один из этих стилей, это может привести к несбалансированному менеджменту – к перекосу в сторону науки, искусства или ремесла. Также на рис. 4.3 показаны дисфункциональные аспекты каждого стиля: интеллектуальный стиль может привести к *расчетливости* (слишком сильный акцент на науке), интуитивный стиль – к *нарциссизму* (к искусству ради искусства), а вовлекающий стиль может превратиться в *нерешительность* (менеджер не рискует выходить за рамки своего личного опыта). Даже сочетание двух стилей при отсутствии третьего может создать проблемы. Это показывают три линии треугольника: искусство и ремесло без систематического научного исследования могут поощрять *дезорганизованный* стиль менеджмента; искусство и наука без опыта ремесла приводят к *оторванности от реальности*, а ремесло и наука без видения искусства могут привести к *вялому* менеджменту, слишком осторожному, лишенному вдохновения.

Самое лучшее место – внутри треугольника. Эффективный менеджмент требует некоторого сочетания искусства, ремесла и науки в работе менеджера или в работе команды менеджеров, сотрудничающих друг с другом (см. *Pitcher*, 1995 или 1997). Другими словами, менеджмент – не наука, но ему нужен порядок науки,

¹См. также труды *Stewart* (1976), создавшего подробную типологию стилей менеджмента. В моей книге 1973 г. (с 127–129) я предложил восемь типов на основании ролей, которые обсуждаю здесь: человек связей, человек политики, предприниматель, «инсайдер», менеджер «в режиме реального времени», менеджер команды, менеджер-эксперт и менеджер-новичок.

реализованный в практике ремесла, с вдохновением искусства. Инструмент, который я разработал вместе с *Beverly Patwell*, представленный на рис. 4.4, позволяет найти место вашего собственного стиля в этом треугольнике. Пожалуйста, используйте его.



Рис. 4.3. СТИЛИ МЕНЕДЖМЕНТА С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ИСКУССТВА, РЕМЕСЛА И НАУКИ

Каков ваш стиль менеджмента?

Обведите кружком одно из трех слов в каждом ряду, которое лучше всего описывает ваш стиль. Когда закончите, подсчитайте количество кружков в каждой из этих трех колонок.

(Общее количество должно равняться 10.)

Идеи	Опыт	Факты
Интуиция	Практика	Анализ
Сердце	Руки	Голова
Стратегии	Процессы	Результат
Вдохновение	Вовлечение	Информация
Страсть	Помощь	Надежность
Новое	Реализм	Настойчивость
Воображение	Учиться	Организованность
Видеть	Делать	Думать
«Возможности бесконечны!»	«Представьте себе, что это уже сделано!»	«Это идеально!»

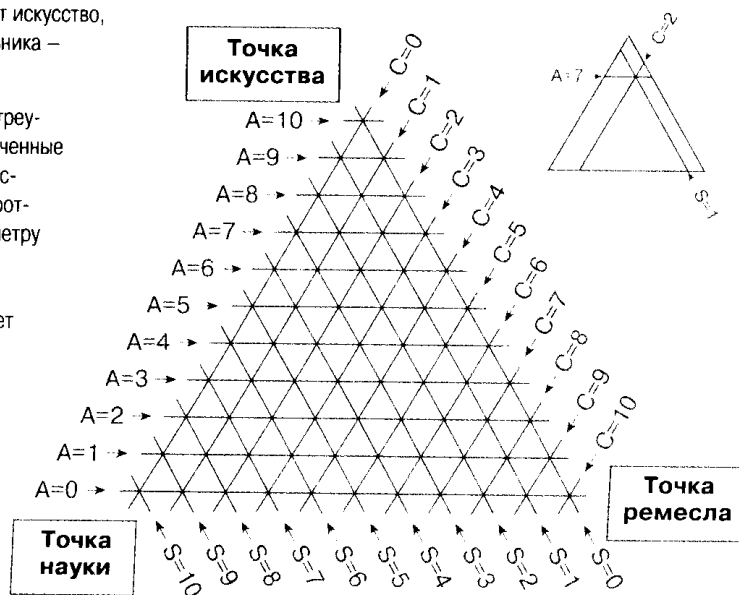
Рис. 4.4. ОЦЕНИТЕ СВОЙ СТИЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ИСКУССТВА, РЕМЕСЛА И НАУКИ

Источник: разработано © Henry Mintzberg and Beverly Patwell, 2008.

Левая грань треугольника представляет искусство, правая — ремесло, основание треугольника — науку.

Запишите три получившиеся цифры в треугольнике. Горизонтальные линии, отмеченные числами, от A0 до A10, представляют искусство. Определите линию, которая соответствует вашему показателю по параметру искусства.

(В нашем примере, в маленьком треугольнике справа, линия A7 соответствует цифре 7 в левой грани.) Сделайте то же самое для диагональной линии C, представляющей ремесло. Отметьте точку, где эти линии пересекаются. Показатель по параметру науки на диагональной линии S должен оказаться в той же точке. (Если это не так, значит, сумма ваших баллов не равна 10.) Эта точка указывает на ваш стиль менеджмента как вы его воспринимаете.



Используйте этот метод для себя и чтобы сравнить свои результаты с результатами других менеджеров, которых вы знаете, а также для оценки вашего восприятия стилей друг друга. Это поможет определить, как вы работаете в команде. Также этот инструмент поможет исследовать ведущий стиль менеджмента в вашей организации и т. д.

Каждый стиль на своем месте

Я охарактеризовал рабочий день Кэрол Хелсам как жесткие отношения и мягкое лидерство. Обратите внимание на разницу между существительными и прилагательными. Существительные описывают то, *что* она делала, роли, которые она выполняла; прилагательные — то, *как* она это делала, как она выполняла эти роли (Stewart, 1982 : 5).

Подчиненный просит менеджера о помощи. Ответ может быть выражен в форме той или иной роли. Например: «Посоветуйтесь с Салли» (коммуникации); «Как вы думаете, что лучше всего предпринять?» (лидерство); «Как хотите, но вам нужно решить этот вопрос к пятнице» (контроль) или «Я разберусь» (действия). И каждый из этих ответов можно выразить по-разному. Например, в роли коммуникаций менеджер может сказать: «По моему опыту, Салли будет недовольна» или «Скажите Салли, что мы по ней скучаем, — это поможет».¹

Но как личный стиль влиял на то, что делали мои двадцать девять менеджеров? Намного меньше, чем можно было бы ожидать. Личный стиль оказывал влияние на то, как все они выполняли свою работу. Но стиль, казалось, почти не влиял на то, какой была эта работа.

Каждый из двадцати девяти менеджеров демонстрировал собственный стиль менеджмента: менеджер отделения медсестер Энн Шин действовала быстро; пре-

¹ В книге «Real Managers» Luthans et al. говорят, что «прогулочный менеджмент» — это одна из форм контроля (1988 : 90). Но точно так же его можно воспринимать как коммуникации (сбор информации) или лидерство (поощрение сотрудников) в зависимости от того, каковы цели менеджера и как он их достигает.

зидент *GSI* Жак Бенц был склонен к размышлениям; Кэтрин Джойнт-Дьетерле была «инь»-менеджером, а Рони Брауман — «ян»-менеджером и т. д. Все это было очевидно во время моих наблюдений. Но после двадцати девяти дней я проанализировал, насколько личный стиль определял то, что делали менеджеры в эти дни. Оказалось, что он оказывал заметное влияние только в четыре дня.

- Рони Брауман с большим энтузиазмом лоббировал позицию своей организации по поводу ситуации в Сомали. А Питер Коу добивался поддержки своего подразделения более высокими авторитетами *NHS*. Доктор Стюарт Вебб из *NHS* ради своей клинической практики быстро освободился от обязанностей менеджера, заставлявших его делать акцент на роли контроля: текущие решения он поручил своему ассистенту. А Пол Гилдинг пытался вникнуть в тонкости своей новой должности в *Greenpeace*, участвуя в сложной сессии планирования. Типичным примером других двадцати пяти дней был рабочий день Кэрол Хелсам из *Hawkshead*: возможно, ее установление отношений было жестким, а ее лидерство — мягким, но можно ли ожидать, что директор другой похожей кинокомпании будет выполнять другие роли? А что можно сказать о Бремвеле Тови? Когда его личные склонности оказывали больше влияния на его работу — на подиуме или вне его?

Почему личный стиль, которому уделяется так много внимания в литературе по менеджменту, уж не говоря о стилях лидерства, оказывает так мало влияния на работу менеджеров в моем исследовании? Потому что важен контекст: обычно менеджерами не становятся случайно. И менеджеры не могут формировать свою работу по собственному усмотрению. (Возможно, если так происходит, это приводит к большим проблемам.) Скорее то, что делает менеджер, по большей части определяется тем, с чем он сталкивается в текущей ситуации. Он просто делает то, что нужно делать.

- Бремвел Тови стал музыкантом, а затем дирижером благодаря своим естественным склонностям. Норм Инкстер, без сомнения, пришел в *RCMP* благодаря культуре этой организации и, вероятно, стал ее руководителем, потому что прекрасно чувствовал эту культуру. Естественные способности Сэнди Дэвис прекрасно соответствовали той должности, которую она занимала в парках. Конечно, то, с чем вы столкнетесь, зависит от того, кто вы. Кэрол Хелсам не случайно оказалась на работе, которая требовала от нее множества внешних контактов, а Фабьен Лавуа — там, где нужно сильное лидерство внутри подразделения. (Только представьте Кэрол и Фабьен на рабочих местах друг друга.)

Позволю себе повториться. **Личный стиль, несомненно, важен. Но он больше связан с тем, как менеджеры работают, как они принимают решения и как разрабатывают стратегии, а не с тем, что именно они делают. В этом отношении литература, практическая и научная, значительно переоценивает важность личного стиля. Стиль важен, и контекст тоже, но важнее всего они вместе, в симво-**

лических отношениях. Как пишет *Kaplan*, «единственно верное представление о любой работе [менеджера] — это «человек на работе» (1983 : 29).¹

Может быть, менеджер — хамелеон? В статье «Leadership That Gets Results», опубликованной в журнале «Harvard Business Review», *Daniel Goleman* (2000) пишет о том, что пора «лишить таинственности высшее руководство» (с. 78). Он предлагает шесть основных стилей лидерства. Это **принуждение** («Делайте то, что я вам говорю», которое *Goleman* называет «негативным стилем»); **авторитет** («Идемте со мной... к видению», этот стиль он назвал «наиболее позитивным»); **аффилиативный** («Люди прежде всего»); **демократичный** («Что вы думаете по этому поводу?»); **тренерский** («Попробуйте сделать так»). Все три последних стиля он назвал позитивными. Последний стиль — **стиль первопроходца** («Делайте как я») — он считает негативным (с. 82–83; кстати, почти всегда в литературе личный стиль рассматривается исключительно в межличностных терминах, только в плоскости людей, без учета плоскостей информации или действий).

Goleman утверждает, что, подобно «множеству клюшек в сумке профессионального игрока в гольф», руководитель выбирает эти стили «в зависимости от того, какой удар нужно сделать... Профессионал чувствует вызов, который перед ним стоит, стремительно выбирает нужный инструмент и делает элегантный удар. Именно так действует хороший лидер» (с. 80).

Предположение о том, что можно изменить свое поведение так же легко, как сменить клюшку для гольфа, уже давно бытует в сфере прикладной психологии и в области развития менеджеров. Но его пора пересмотреть.

- Возьмем пример Марка, директора больницы. Как мы уже говорили, он защищал свою организацию, лоббируя ее интересы, и делал это весьма эффективно. Возможно, *Goleman* назвал бы его «авторитарным» менеджером, и даже «первопроходцем» (оставив в стороне тот факт, что первый стиль — негативен, а второй — позитивен). Но внутри организации Марку приходилось «воевать» с множеством других защитников, имеющих свои собственные интересы. Возможно, тот же самый стиль, который делал его эффективным менеджером вовне, создавал ему проблемы внутри — конечно, если внутри организации он не играл другой «клюшкой». Если использовать более распространенную метафору — он, возможно, менял «цвет», словно хамелеон. Жесткий, агрессивный защитник — «авторитарный», «первопроходец» и даже, возможно, «принуждающий» (действительно негативный стиль, хотя, возможно, позитивный для его больницы) — становился, скажем, приверженцем «аффилиативного», «демократичного» и «тренерского» стилей. Но, к сожалению для Марка, вопрос был не в том, чтобы сменить клюшку в гольфе, скорее ему нужно было сменить бокс на бадминтон.

¹*McCall* пришел к похожему выводу, особенно в отношении стилей лидерства: «Модели лидерства, делающие акцент на “стиле” лидера в отношении группы последователей, не слишком полезны, даже если они учитывают ситуативные обстоятельства. Они не имеют никакой объяснительной силы, когда дело касается отношений с теми, кто не является непосредственным подчиненным лидера. Кроме того, трудно понять отношения между некими глобальными параметрами стиля лидера и буквально сотнями действий, которые являются частью повседневной жизни менеджера» (1977 : 16).

Хамелеон действительно меняет цвет. Но он не меняет хвост или язык, а тем более среду обитания. На самом деле он просто маскируется — то есть использует цвет, чтобы притворяться.¹

«Менеджер-хамелеон» эффективен в очень ограниченном контексте, но насколько этот метод может быть эффективным для менеджера в общем случае? Чаще эффективный менеджер — тот, чей естественный стиль соответствует контексту, а не тот, кто меняет стиль в зависимости от контекста или меняет контекст, чтобы тот соответствовал его стилю (уж не говоря о так называемых профессиональных менеджерах, стиль которых должен был бы соответствовать любому контексту).²

Выполнять работу и создавать работу. Без сомнения, все мы можем адаптироваться к ситуации,³ как Стивен Омолло, который играл подчиненную роль на встречах в Красном Кресте и был более активен в лагерях среди беженцев. Но только в определенной степени. Другая сторона этой медали может быть ужасно разрушительной. Сегодня она набирает популярность под маской героического лидерства, когда организации приходится адаптироваться к стилю своего исполнительного директора. Это может нанести непоправимый вред важным аспектам организации, например ее культуре. **Возможно, не стоит ожидать, что менеджер будет полностью соответствовать потребностям должности — это проявление бюрократии. Но давать менеджеру «карт-бланш» — ничем не лучше. Это — прямой путь к автократии.**⁴

Конечно, менеджерам стоит уделять внимание изменениям и в своем внутреннем мире, и в окружении. Многие из наших двадцати девяти менеджеров вводили изменения, но тогда, когда занимали сильную позицию — когда хорошо знали отрасль и организацию и их личные склонности соответствовали требованиям работы в текущий момент.

- В этой связи интересен пример Алана Уилана из *BT*: он знал отрасль, технологию, функции продаж, но был плохо знаком с самой *BT*. Он продвигал амбициозные изменения в своей организации. Но именно благодаря склонности к радикальным переменам он и оказался на своей должности.

Любому менеджеру нужно делать свою работу. Но в то же время он создает эту работу. Именно поэтому стиль менеджмента нельзя рассматривать вне того

¹ В Википедии сказано (5.07.2008), что хамелеон меняет цвет в ответ на изменение своего внутреннего состояния. Также перемена цвета — средство коммуникации. Но это не реакция на изменения в окружающей среде; естественная окраска хамелеона и так ей соответствует.

² *Skinner and Sasser* пришли к выводу, что «почти все менеджеры склонны следовать довольно жесткому или ограниченному стилю руководства» (1977 : 146). Но (как мы увидим позже) они считают, что этот стиль обычно ближе к аналитическому или профессиональному.

³ *Braybrooke* считал, что руководители высшего звена используют «личные ресурсы», и самый важный из них — информация. Одни личные ресурсы (например, навыки продаж) «можно перенести» в другие области; другие (например, связи в местном сообществе) — нельзя (1964 : 544).

⁴ *Vaill* комментирует: «Ошибка, которой никогда не совершит искусство, заключается в том, что какой-то элемент или роль можно точно описать отдельно от ее исполнителя. Но в двадцатом веке именно эта идея доминирует в организациях. Элемент или роль в искусстве определяется тем контекстом, в котором исполнитель должен ее играть. Он должен действовать как артист» (1989 : 124).

места, где он осуществляется, — хотя авторы книг по менеджменту поступают именно так. И именно поэтому, по крайней мере по моему мнению, так много книг, посвященных стилю менеджмента, совершенно бесполезны.¹

Итак, если вы менеджер, вам было бы полезно осознать свой собственный стиль, но не в целом, а в контексте вашей работы. И будьте очень осторожны относительно других должностей менеджмента, на которые переходите вы сами или другие менеджеры. Недавно один профессор спросил меня, что я думаю о популярной в Америке практике, когда отставные офицеры армии становятся руководителями в системе школьного образования. Хорошая идея, ответил я, а офицерами пусть будут школьные учителя на пенсии.

ПОЗИЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

В этой главе мы видим, что различные контексты менеджмента — внешний, организационный, связанный с работой, временный — часто пересекаются и накладываются друг на друга. В случае Макса Минцберга, например, молодая, небольшая, конкурентоспособная предпринимательская компания поставила своему исполнительному директору довольно широкие рамки действий, но при этом он испытывал значительное давление. Поэтому ему пришлось действовать в бешеном темпе, преимущественно в ролях действий и установления отношений. И все это прекрасно соответствовало характеру Макса.

Такие естественные сочетания проявлялись и в другие дни моих наблюдений. Но здесь нужно сказать, что нет двух похожих менеджеров или даже двух похожих дней одного и того же человека на одной и той же работе. Означает ли это, в соответствии с выводами *Whitley* (1989), которые мы приводили в главе 3, что в работе менеджера нет никакой логики и последовательности?

И я начал двигаться дальше. Во-первых, я пришел к выводу, что если мы действительно хотим прийти к пониманию многообразия менеджмента (в целях отбора, развития, оценки менеджеров и т. д.), бессмысленно считать, что перед нами бесконечность. Нужно создать связную классификацию менеджмента — некое обобщение того, что можно назвать основными паттернами его работы. Во-вторых, такое понимание невозможно, если рассматривать факторы, влияющие на менеджмент, по отдельности. Скорее нужно объединить эти факторы, по мере того как они проявляются в работе менеджера.

В итоге пришлось еще раз вспомнить все двадцать девять дней (а также другие дни, о которых мы говорили с менеджерами). Я искал модель, которая бы лучше

¹*Biggart* утверждает, что «теории или концепции стиля менеджмента предполагают, что [это] — свойство лидера или менеджера... оно рассматривается как личная способность, так или иначе существующая отдельно от ее реализации в социальном контексте, по крайней мере с аналитической точки зрения. Но многочисленные теоретики пытаются втиснуть типичные стили в таблицы и матрицы. Они стремятся создать универсальную модель, применимую в любом контексте... [Это] отделяет стиль менеджмента... от его практики... и от процесса, который инициирует и на который реагирует менеджер. В результате возникают теории, которые не в состоянии объяснить динамических взаимосвязей менеджера с подчиненными» (1981: 292–293). Конечно, чтобы изменить эту ситуацию, необходима революция в исследованиях: отказ от методологии изолированных переменных и переход к целостным описаниям (как писал *Gertz* [1973]), позволяющим воспринимать поведение в его контексте.

всего ее описывала. Я объединил похожие модели в группы, которые назвал позициями. Это место, где «стоит» менеджер, если можно так выразиться, в данный момент, на данном рабочем месте. Конечно, ни один менеджер не может занимать единственную позицию весь день. Но те или иные модели действительно возникали и действовали какое-то время.

Выявилось девять позиций плюс две временных. Они перечислены в табл. 4.1 с именами менеджеров, которые ее принимали. Если менеджер принимал больше одной позиции, я выбирал ту, которая была наиболее очевидной, но также учитывал и другую. Эти позиции имеют самые разные цели — от поддержания рабочих процессов организации до обеспечения ее связей с внешней средой. Три позиции описывают, как топ-менеджеры крупных организаций пытаются проникнуть сквозь их иерархию: с помощью «дистанционного управления», укрепления культуры и стратегического вмешательства. Одна из них описывает сбалансированный менеджмент (внутри и вовне). Две другие описывают менеджмент *в середине* по контрасту с менеджментом *из середины*. Последняя позиция описывает менеджмент как консультирование. Две временные позиции, которые мы кратко опишем позже, относятся к менеджерам-новичкам и менеджерам поневоле. В последнем разделе главы будет рассмотрена еще одна позиция, которая становится все более важной: менеджмент за рамками менеджера.¹

Поддержание рабочих процессов

Множество менеджеров в нашем исследовании так или иначе поддерживали основные рабочие процессы своих подразделений: они лично занимались тем, что обеспечивало стабильную работу компании. Используя модное слово, **эти менеджеры поддерживали гомеостаз — динамический баланс — и стабильную работу организации.**

Такая позиция менеджмента связана скорее с точной настройкой, чем с большими переменами. Как пишет *Sayles*: «Главным образом менеджер [пытается] понять, где система человеческих отношений может выйти из строя... [и стремится] посредством корректирующих изменений вернуть эту систему в равновесие» (1964 : 257; см. также *Thompson*, 1967).

Эта позиция, кажется, больше свойственна менеджерам-новичкам в механистических организациях. Например, она ярко проявилась в случае Стивена Омолло в лагерях для беженцев. Но я также наблюдал ее в профессиональных организациях (Фабьен Лавуа и Эйн Шин в больницах, Горд Ирвин в Национальном парке Банфф, Ральф Хамбл в *RCMP*)² на уровне менеджеров среднего звена (Аббас Гулье в лагерях для беженцев) и даже в работе одного-двух исполнительных

¹В книге «Contrasts in Management» *Rosemary Stewart* (1976) предлагает две типологии позиций менеджмента. Одна связана с паттернами контакта (глава 2). Другая — с паттернами работы (глава 4). Она близка к типологии, предложенной здесь. См. также *Fondas* (1992) о «создании профиля поведения» менеджера и «профиля работы менеджера».

²*Pitner* не видел этого в школах: «Директора больше всего вовлечены в отношения сервиса, консультирования и контроля; они не участвуют лично в учебном процессе и не поощряют изменений или совершенствования посредством отношений, способствующих инновациям или стабилизации» (1982 : 8, цит. по *Peterson*).

директоров. Конечно, Бремвел Тови поддерживал основные рабочие процессы музыки — ее ритм, темп и т. д. — на репетициях и во время концертов.¹

Работу Макса Минцберга, исполнительного директора розничной сети, тоже можно назвать поддержанием рабочих процессов (хотя я отнес его к следующей позиции).

Эту позицию описывает множество расхожих выражений о менеджменте: менеджмент «на местах» (что и делал Горд Ирвин в буквальном смысле); «засучить рукава» (Бремвел Тови именно так держал свою дирижерскую палочку); «быть на ногах» (как Фабьен Лавуа); «менеджмент путем исключения» (о нем я писал в отчете о рабочем дне Аббаса Гулье и Стивена Омолло). Все эти фразы предполагают, что практика менеджмента в первую очередь связана с ремеслом, больше, чем с анализом, и чаще всего проявляется в серии коротких эпизодов. Это было особенно очевидно в работе Фабьен и Макса.

Важнее всего здесь роль *действий* в сочетании с ролями лидерства и контроля в зависимости от того, как менеджер реализовал свои полномочия (Фабьен и Стивен были более склонны к роли лидерства, Аббас — к роли контроля). Особенно важна здесь роль коммуникаций: менеджеру нужна своевременная информация, чтобы вовремя заметить, если что-то пойдет не так. Например, Аббас постоянно собирал самую разную информацию и прекрасно знал все детали.

В этой позиции есть несколько интересных нюансов. Во-первых, чтобы поддерживать рабочие процессы, менеджеру необходимо активно использовать свои полномочия. Но такие менеджеры, как Фабьен, Энн, Макс, Аббас и Стивен, казалось, находились больше «в центре событий», чем на вершине иерархии. Аббас больше других делал акцент на иерархии, но при этом был наиболее явным «нервным центром» своего подразделения, постоянно находясь в потоке информации. Во-вторых, рамки должностей этих менеджеров казались слишком узкими и навязанными им сверху — ради стабильности операций. Но эти менеджеры были наиболее проактивны среди всех двадцати девяти, в том числе Фабьен и Аббас. Иногда менеджеру приходится постоянно проявлять инициативу, просто чтобы поддерживать верный курс организации.

Внешние контакты

На другом конце спектра — позиция, больше связанная с внешними контактами, чем с внутренним контролем. В формальных терминах, **эти менеджеры поддерживают внешнее положение своих организаций.**

Хотя менеджерам всегда приходится иметь дело с внешним окружением, но чаще можно было бы ожидать этого от топ-менеджеров, которые представляют свою организацию, говорят от ее имени и лоббируют ее интересы, что особенно ярко проявилось в работе Рони Браумана, «Врачи без границ», а также Кэрол Хелсам, *Hawkshead*, сэра Дункана Николая, *NHS*, и директора больницы Марка.

¹За три года до моих наблюдений за работой Бремвела я подобным образом описывал работу Фабьен Лавуа: «Больше всего в этот день меня поразило, что все происходило синхронно, в естественном ритме». В отчете о рабочем дне Бремвела я писал, что Бремвел больше был занят операциями оркестра, а не его «менеджментом».

Ситуация вполне объяснима, ведь другие менеджеры больше заняты внутренними операциями — именно для этого они и нужны. Фактически менеджеры, которых я только что назвал, руководили организациями, основанными на знаниях. Три организации действовали в сфере здравоохранения (в том числе «Врачи без границ») и одна — в киноиндустрии. Сотрудники здесь прекрасно знают, что им нужно делать, и просто выполняют свою работу. Это не только позволяет топ-менеджерам сосредоточиться на внешних проблемах, но и требует от них активных внешних действий, чтобы защищать и поддерживать сотрудников-профессионалов.

Однако они делали это по-разному. Кэрол вела переговоры по поводу новых контрактов. Она искусно жонглировала идеями, клиентами и бюджетами, а потом поручала проекты съемочным группам. Сэр Дункан и Марк действовали больше как защитники (по собственной терминологии Марка) своих организаций, влеченных в запутанные сети политических сил. Больницу Марка во все стороны тянули государственные органы, пациенты, директора и врачи. Ему приходилось постоянно играть роль «буфера». Если бы на больницу слишком сильно «надавили», это лишь усугубило бы и без того сложную ситуацию.

Первую позицию мы чаще встречаем на верхних уровнях иерархии организации. А вторую можно обнаружить не только на уровнях высшего руководства. Например, менеджеры среднего звена, отвечающие за такие функции, как отношения с государственными органами и закупки, больше сосредоточены на внешних связях. Питера Коу, менеджера района *NHS*, я отнес к другой позиции, но он легко вписался бы и сюда. Просто в день моих наблюдений его действия были направлены вовне, на главный офис *NHS* и другие подразделения.

Основное внимание этой позиции, очевидно, сосредоточено на внешних ролях установления связей (по сравнению с лидерством) и установления отношений (по сравнению с действиями). Здесь мы находим мастеров переговоров, а также тех, кто с энтузиазмом устанавливает связи, — тех, кого *Maccoby* назвал «игроками». Сравните внешний «яп»-менеджмент Рони Браумана с внутренним «инь»-менеджментом Кэтрин Джойнт-Дьетерле, а также активное лоббирование Марка с неприязнью Фабьен Лавуа к «этому пиару». Первая позиция по большей части связана с ремеслом. Во второй мы видим в первую очередь искусство. Также обратите внимание на то, что менеджеры, ориентированные вовне, следующие этой позиции, едва ли находились «на вершине»; уместнее сказать, что они действовали «повсюду» во внешних сетях контактов, а также были «центрами», сдерживающими давление, которое испытывали их организации.

Собрать воедино

Третья позиция включает в себя аспекты первых двух, а также некоторые другие. Здесь менеджер близок к рабочим процессам, но при этом тесно связан с внешним миром. Важнее всего то, что он объединяет то и другое. Таким образом, эта позиция более сбалансирована, чем первые две, и более интегральна. (Я использовал слово «объединение» в главе 3, чтобы указать на то, что менеджеру необходимо интегрировать все роли модели. Я использую это слово здесь, потому что, как мы скоро увидим, этот аспект особенно важен для некоторых менеджеров.)

Обратите внимание: можно было бы ожидать, что обсуждаемая позиция чаще всего проявляется в работе топ-менеджеров, но лишь два менеджера из моего исследования, которых я отнес к этой позиции, возглавляли свои организации (из двенадцати исполнительных директоров — это Кэтрин Джойнт-Дьетерле из Музея моды и Макс Минцберг из розничной сети). Все остальные были менеджерами среднего звена: Брайан Адамс (*Bombardier*), Глен Ривард (Министерство юстиции), Дуг Вард (радиостанция *CBC*, Оттава) и Пол Хонен (*Greenpeace*). Как я уже несколько раз отмечал, **менеджер среднего звена может быть лучшим кандидатом для интеграции всех действий организации.**

Все эти менеджеры, кроме одного (Макса), активно участвовали в реализации проектов своих организаций или подразделений, которые можно отнести к адхократии. В двух случаях их работа — программа Брайана и подразделение Глена в Министерстве юстиции — как раз и заключалась в реализации проектов. Другие также участвовали в важных проектах: создание радиопрограмм в *CBC*, создание выставок в музее, разработка новой политики *Greenpeace*. Проекты реализуются более или менее независимо и требуют тщательного менеджмента, в котором объединяются разные роли и разные задачи. Например, чтобы создать новое семейное законодательство в Министерстве юстиции, Глену нужно было наблюдать, анализировать и продвигать те или иные законодательные проекты, учитывая их влияние на социальные, юридические и политические аспекты. Макс объединял действия, установление отношений и контроль, интегрировал стратегические задачи с операционным уровнем, но также объединял внутренние вопросы с внешними. Его работу можно описать как *стратегическое маневрирование*, а не просто как разработку стратегии.

Для этих менеджеров были очень важны латеральные связи, и они не могли позволить себе воспринимать себя «на вершине» или даже в центре. Они — повсюду. Им нужно выходить во внешний мир и использовать обширные сети. Ярче всего это проявилось в работе Брайана Адамса. Фактически в этой позиции начальники и подчиненные становятся коллегами и партнерами. Брайан занимался тем, что можно назвать «расширенным контролем» в отношениях с субподрядчиками. А о Дуге Варде я писал, что он естественным образом устанавливал равные отношения с теми, кого можно было бы назвать его подчиненными. При этом он без сомнений руководил теми, кто не работал в его подразделении.

Все это говорит о том, что дело в позиции, а не в отдельных ролях. Дело в связях между ролями. Но если нужно определить ключевые роли, то среди них можно назвать *установление отношений и действие*, а также коммуникации. Эта позиция, кажется, ближе всего к ремеслу в менеджменте. Это скорее фасилитация, чем «команды и контроль». Конечно, здесь есть и признаки искусства, а чтобы управлять проектами, нужен анализ. Но ремесло преобладает. Большинство менеджеров этой категории прекрасно знали детали и были очень опытны в сложных отраслях, требующих интуитивных знаний.

Дистанционное управление

Следующие три позиции описывают различные способы, которыми топ-менеджеры крупных организаций пытаются проникнуть в иерархию компании и оставить свой след в организации.

Дистанционное управление описывает позицию, связанную с внутренним менеджментом в плоскости информации, несколько оторванным от реальности и аналитическим — «с менеджментом невмешательства», если можно так сказать. Менеджеры здесь часто видят себя «на вершине» и предпочитают методы, основанные на роли контроля либо на самостоятельном принятии решений и формальном планировании, призванном влиять на решения других посредством распределения ресурсов или просто размышляя о результатах. По-видимому, это снижает темп менеджмента, его разнообразие и устную природу, внося больше формального порядка и контроля. В нашем треугольнике «искусство — наука — ремесло» эта позиция ближе всего к науке.

В книге «Managers Not MBA» (2004: глава 4) я писал, что сегодня такой подход к менеджменту становится все более распространенным, особенно среди топ-менеджеров крупных корпораций.¹

Возможно, мое беспокойство по этому поводу побудило меня исследовать работу менеджеров, больше склонных к ремеслу. Среди наших двадцати девяти менеджеров, как мне кажется, только трое были склонны к этой позиции: Пол Гилдинг (*Greenpeace*), доктор Тик и доктор Вебб (*NHS*). Все — по разным причинам.

Пол Гилдинг недавно встал у руля *Greenpeace*. Казалось, он пытался использовать формальное планирование, чтобы взять ситуацию под контроль. Как ни странно (это можно увидеть в приложении), он поощрял других активнее участвовать в практических действиях. Пол сознательно избегал активных действий (хотя один из сотрудников горячо призывал его к ним). У него так и не было возможности понять, эффективна ли эта позиция и что будет, если он перейдет к другой позиции.

Можно было бы ожидать, что на вершине крупных, особенно механистических, организаций дистанционное управление появляется чаще. Но доктор Вебб и доктор Тик работали в самом низу иерархии профессиональных организаций. Оба выполняли обязанности менеджеров, но при этом больше занимались клинической практикой или исследованиями (где демонстрировали ориентацию на ремесло), а не менеджментом. Последним они занимались немного, по крайней мере в день моих наблюдений, чаще всего принимая решения в роли контроля.

Я называл имена сэра Дункана Николя, Сэнди Дэвис, Джона Тэйта и Бремвела Тови в связи с разными позициями, но в их работе проявлялись некоторые аспекты обсуждаемой позиции. Сэр Дункан возглавлял огромную структуру, в которую трудно проникнуть и которая поощряла «дистанционное управление». Сэнди, находясь в середине иерархической структуры парков, была равнодушна к планированию. А практика менеджмента Джона в Министерстве юстиции казалась более формальной.

¹ *Tengblad* (2004) исследовал «связь между финансовыми рынками и работой менеджера». Он изучил восемь топ-менеджеров крупных шведских корпораций и обнаружил довольно много случаев «дистанционного управления». Давление финансовых рынков топ-менеджеры передавали другим менеджерам на нижних уровнях иерархии. Как мы отмечали раньше, «осуществление контроля посредством создания и поддержания определенных ожиданий приводит к тому, что некоторые менеджеры работают слишком много, а также вовлекаются в конформные и неконструктивные коммуникации» (с. 583; см. также *Tengblad* (2000) по поводу свидетельств того, что эту позицию все чаще можно увидеть среди исполнительных директоров корпораций).

Обсуждая данную позицию, обратим внимание на пример Бремвела Тови. То, что я наблюдал, по моему мнению, относится к первой позиции: поддержание рабочих процессов. Но Бремвел также осуществлял контроль, возможно, в самом скрытом виде --- ведь контроль встроен в саму природу профессии дирижера. Как мы уже говорили, дирижер поднимает палочку и оркестр начинает играть. Лидерство здесь остается скрытым. В этой маленькой палочке так много власти — до тех пор, пока ее используют в соответствии с правилами. Настоящее «дистанционное управление»!

Укрепление культуры

Также в первую очередь на уровне высшего руководства, но очень по-другому, проявляется следующая позиция. Она ближе всего к искусству и ремеслу. Ее задача — повышать эффективность работы организации благодаря личному участию менеджера, а не безличному контролю. **Цель этой позиции — укрепление культуры организации, всех ее сообществ. В итоге сотрудники эффективнее выполняют соответствующие функции.** Другими словами, сильная культура может децентрализовать организацию.

Основная роль здесь — *лидерство*, подкрепленное большой долей коммуникаций, в сочетании с установлением связей. Все это помогает защитить организацию от нежелательных внешних влияний. Именно на это была направлена политика Инкстера в *RCMP* под названием «никаких неожиданностей». Здесь мы видим также относительно невысокий темп менеджмента. В этой ситуации менеджеры считают, что находятся скорее «в середине», чем на вершине. Культура вращается вокруг лидера. Лидер, словно пчелиная матка, испускает некое «химическое вещество», привлекающее пчел в улей. «Один топ-менеджер считал, что его основная задача — рассказывать историю компании» (*Tengblad, 2000 : 36*).

Как мы сказали, эта позиция наиболее отчетливо проявилась в день, который я провел на рабочем месте Норма Инкстера, суперинтенданта *RCMP*, — и ее результаты были очевидны в те дни, когда я наблюдал за работой командира отделения Алена Берчилла и командира отряда Ральфа Хамбла. Норм Инкстер «поливает сад» *RCMP*, а потом позволял «цвести всем цветам». Эту практику в *RCMP* поощряло сочетание нескольких факторов: благородная миссия, выдающаяся история, опытный исполнительный директор, абсолютно преданный культуре организации, чей личный стиль отражал внимание к плоскости людей.

Некоторые менеджеры, которых я перечислил в других позициях, демонстрировали различные аспекты этой позиции. В день моих наблюдений Джон Клегорн укреплял культуру *Royal Bank*. Дуг Вард в *CBC*, Фабьен Лавуа в отделении больницы и Стивен Омолло на территории лагерей также укрепляли культуру своих подразделений. Таким образом, эту позицию можно обнаружить также на среднем и операционном уровнях организаций.

Стратегическое вмешательство

Еще одна позиция, позволяющая проникнуть в иерархию, — это личное вмешательство в подходящий момент, призванное ввести те или иные изменения. Так

поступил Жак Бенц в *GSI*, когда участвовал в разработке проекта, который, как он считал, будет иметь стратегическое влияние. Джон Клегори в *Royal Bank* входил во все детали проекта и был очень хорошо о нем осведомлен. До некоторой степени так поступают все менеджеры; об этой позиции можно говорить, если менеджер делает это довольно часто.

Очевидно, основная роль здесь — действие, возможно, подкрепленное ролями *контроля* и *коммуникаций*. Стиль менеджера здесь ориентирован на ремесло, основан на личном опыте, и стратегии здесь возникают сами по себе, а не разрабатываются намеренно. Они возникают на основании неформального обучения, а не формального планирования. (Мы вернемся к этому вопросу в следующей главе.) Можно сказать, что менеджер находится «на вершине» — вводит изменения «сверху», но в то же время склонен действовать на разных уровнях, вмешиваясь в самые разные ситуации. Это ярко проявилось в работе Джона. Здесь менеджер склонен обходить иерархию и идти прямо туда, где необходимы изменения.

Менеджмент в середине

В этом разделе мы поговорим о менеджерах, находящихся в самой середине иерархии. Они могут принимать одну из двух очень разных позиций. Либо они движутся в потоке и управляют в середине, либо сопротивляются потоку и управляют из середины.

Классическое представление о менеджерах среднего звена предполагает, что они находятся в центре иерархии, между топ-менеджерами, которые формулируют стратегии, и менеджерами более низких уровней, которые реализуют эти стратегии. Менеджер среднего звена занят только одним: он обеспечивает нисходящий поток в информационной плоскости посредством *коммуникаций* и *контроля* и передает наверх информацию о результатах. Поэтому в плоскости действий он мало занимается действиями и установлением отношений, а также, возможно, меньше действует в плоскости людей.

В целом, эту позицию я наблюдал у трех из двадцати девяти менеджеров. Все они несли ответственность за регион: это Ален Берчилл из *RCMP*, Сэнди Дэвис и Чарли Зинкан из канадских парков.¹

Например, командир отделения Берчилл в иерархии занимал место между главным офисом, где по большей части разрабатываются политика, системы и нормы, и командами профессиональных и обладающих широкими полномочиями офицеров, работающих на местах. В разговоре с ним я отметил, что в день наблюдений он уделял много времени коммуникациям, и он подтвердил: «Это и есть моя работа». (К вопросу менеджмента региона мы вернемся в следующей главе.)

Все эти менеджеры работали в государственных органах. Возможно, эта позиция скоро устареет? Я в этом сомневаюсь: компаниям всегда будут нужны менеджеры, связывающие между собой разные уровни иерархии. Я с легкостью мог бы найти таких менеджеров в *BT* или в *Royal Bank of Canada*.

¹ Джона Тэйта я включил в другую позицию, но он демонстрировал некоторые аспекты и этой позиции. Он возглавлял департамент гражданского законодательства Министерства юстиции, но благодаря своему положению между министром и департаментом также находился «в середине».

Менеджмент из середины

Мы уже обсуждали, что менеджмент среднего звена — это не только менеджмент на средних уровнях иерархии. Здесь мы поговорим о менеджерах среднего звена, которые, казалось, хотели «выбраться» из середины. Это еще раз показывает, насколько разнообразной и интересной может быть работа менеджера.

Алан Уилан из *BT*, конечно, находился в середине: в середине обширной иерархии, в сердцевине культуры, находящейся в переходном периоде. Перед ним стояла сложная проблема и связанная с ней этическая дилемма. Возможно, из-за неоднозначности ситуации он мог управлять из середины, побуждая к изменениям, поощряя руководство компании принять новый мир телекоммуникаций (рабочий день Алана описан в приложении). Интересно, что из всех двадцати девяти дней наблюдений и двенадцати исполнительных директоров именно в этот день я услышал самое четкое описание стратегии. (Но Алан не совершал «стратегического вмешательства»; он просто делал свою работу.)¹

Питер Коу, генеральный менеджер района в *NHS*, также «прорывался» из середины, но по-другому и из другого места, больше напоминавшего смиренную рубашку. Над Питером возвышалась обширная и контролирующая иерархия *NHS*. В некотором смысле она заканчивалась в его подразделении: врачи, которые выполняли основную работу, не отчитывались перед ним, а операционные единицы *NHS* были преобразованы в «поставщиков», у которых такие районы «покупали» услуги. Все это казалось какой-то сюрреалистической игрой. Но Питер использовал ее, чтобы добиться поддержки для своего подразделения (мы поговорим об этом в следующей главе).

Менеджмент из середины, кажется, сосредоточен на внешних ролях, установлении связей и деловых отношений, где менеджеру требуются навыки ведения переговоров. Здесь находились истинные «игроки», создававшие коалиции для того, чтобы оказывать влияние на тех, кто не являются непосредственными подчиненными менеджера. Я не увидел здесь особого контроля или лидерства — по крайней мере они не слишком беспокоили менеджера. В этой позиции, возможно, менеджмент ближе к искусству, чем во всех остальных.

Таким образом, основные факторы контекста для этой позиции таковы: (1) личный, проактивный стиль руководства, (2) крупная, иерархическая природа организации и (3) действия временных факторов, которых менеджер стремится избежать. Иногда это может быть должность с узкими рамками, которые менеджер расширяет благодаря собственной проактивности. Сравните Алана Уилана и Питера Коу с Брайаном Адамсом, Аббасом Гулье и Сэнди Дэвис. Каждого из трех последних мы отнесли к разным позициям, но все они были также очень проактивными игроками, оказывая большое влияние на свои подразделения.

¹Цитата из отчета о рабочем дне Алана: «Дни, когда поставщики предлагали сервис, а клиенты просто соглашались его использовать, давно прошли. Теперь корпоративные клиенты хотят видеть сервис, соответствующий их собственным специфическим потребностям. Власть перешла к клиентам. Сетевые сервисы, подобные тем, которые предлагает *BT*, до сих пор остаются неполными, а клиент хочет иметь “весь пакет” по одному контракту. Поэтому кто-то должен заниматься интеграцией, объединять центр обработки данных, ПК, сеть и другие услуги. А для этого разные поставщики должны сотрудничать друг с другом».

Их работа была связана с выполнением задач, а не с разработкой стратегий. От них ждали эффективного достижения целей. Брайану нужно было поднять в воздух самолет согласно графику. Аббасу — поддержать стабильность в лагерях, Сэнди — связать центральный офис и парки.¹

Например, Сэнди вела хитроумные политические игры, но на своих условиях, в своем стиле. Питер, напротив, пытался полностью изменить политику ради своего района, а Алан был намерен совершить настоящую трансформацию в *BT*.

Консультирование со стороны

Есть еще одна позиция, достаточно распространенная, и поэтому о ней стоит упомянуть. Однако она не слишком полно представлена в нашем исследовании. Это менеджер как советник, эксперт, посредник, когда его действия больше опираются на профессионализм, чем на полномочия. **Традиционно менеджер среднего звена находится «в центре событий».** А менеджер-советник сидит в стороне, оказывает влияние на других или просто отвечает на запросы. Он — не на вершине и даже не в середине. Он может надеяться лишь на то, чтобы быть участником сети влияния.

Возможно, эта позиция больше относится к экспертам, а не к менеджерам. Но менеджеры могут также принимать ее двумя способами. Во-первых, подразделениям нужны менеджеры (Пол Хонен был менеджером двух подразделений *Greenpeace*). Фактически эти менеджеры — иногда самые опытные эксперты своих подразделений и представляют их в этом качестве во внешнем мире (*Hales u Mustapha*, 2000 : 15; см. также *Wolf*, 1981 по поводу аудита менеджеров). Во-вторых, линейные менеджеры иногда выполняют роль советников. Джон Тэйт — не только менеджер Министерства юстиции. Он еще и советник министра по вопросам политики и законодательства. И конечно же, к любому менеджеру можно обратиться как к эксперту в своей области (к Бремвелу Тови — по поводу музыки, к доктору Тику — по поводу трансплантации почек, к Горду Ирвину — по поводу спасательных операций в горах).

В этой позиции личный стиль находится ближе к науке, чем к искусству или к ремеслу; роли *установления связей и коммуникаций* здесь важнее всего, а организация часто велика, стабильна и довольно формализована — советы экспертов можно получить внутри компании.

Менеджер-новичок

В заключение этой дискуссии стоит упомянуть о двух других позициях. Одна из них временна, а другой стоило бы быть временной. Это менеджер-новичок и менеджер поневоле.

Я уже отмечал: **в тот день, когда человек впервые становится менеджером, его жизнь меняется навсегда. Вчера вы это делали, сегодня этим управляете.**

¹Аббас подошел ближе к этой позиции, когда на озере Виктория перевернулось судно (мы писали об этом выше) и он понял, что отделение Красного Креста в Танзании не готово справиться с ситуацией. Он проявил инициативу и отправился на место трагедии вместе с командой из Нгара.

Иногда это настоящий шок. Даже опытному менеджеру на новой должности нужно время, чтобы войти в курс дела. В своей ранней книге я писал (1973 : 129), что менеджеру на новой должности нужно развивать сеть контактов (*связей*), чтобы создать необходимую основу для получения информации (*коммуникации*). В конечном счете это позволяет ему действовать (роли *действия* и *установления отношений*).

Большинство из наших двадцати девяти менеджеров имели большой опыт либо на своей текущей должности, либо (как Бремвел Тови, Аббас Гулье и Брайан Адамс) на подобных должностях. Новичком в менеджменте был, возможно, только Горд Ирвин в Национальном парке Банфф. Новичком в отрасли, то есть в контексте, был Марк. Эти менеджеры искали свое место, в то же время пытались почувствовать твердую почву под ногами. Пол Гилдинг давно работал в *Greenpeace*, но впервые стал исполнительным директором.¹

Подробное рассмотрение этой позиции можно найти в книге *Linda Hill «Becoming a Manager»* (2003). В нашем обсуждении я несколько раз цитировал ее идеи. *Hill* указывает, что стать менеджером — значит совершить резкий переход от профессиональной работы и выполнения задач к общему руководству и планированию. При этом часто приходится переходить от индивидуальных действий к созданию сетей и к тому, чтобы достигать целей посредством других людей (с. 6).

В разделе под названием «From Control to Commitment» — в наших терминах, от роли *контроля* к роли *лидерства* — *Hill* говорит о том, что многие из девятнадцати менеджеров-новичков из ее исследования «стремились осуществлять формальную власть и следовать собственным идеям о том, как эффективно управлять организацией». Чаще всего «они следовали авторитарическому подходу к менеджменту» (с. 99), но в итоге быстро сталкивались с ограничениями формальной власти: «люди не снесли выполнять их указания» (с. 100). Как сказал один менеджер-новичок:

«Стать менеджером — не значит стать боссом. Это значит стать заложником. В этой организации полно террористов, которые хотят меня похитить. Раньше я любил свою работу. Ко мне прислушивались. Меня любили. Я остался тем же человеком, но теперь меня никто не слушает и никто не любит» (с. 261).²

Этим менеджерам «приходилось учиться убеждать подчиненных, а не давать им указания» (с. 100). Они находили «новые способы, чтобы оценивать успех и

¹См. *Gabarro* (1985) по поводу опытных менеджеров на новой должности. «Процесс входа в должность» может занять «долгое время (2–2,5 года)». Он описывает пять стадий этого процесса: «войти в курс дела» (учиться новому, найти верный тон, предпринять корректирующие действия; с. 114); «погрузиться» (больше изменений, темп снижается, избирательный и «узконаправленный» процесс обучения; с. 113); «вводить изменения» (изменение некоторых аспектов организации); «консолидировать» (справляться с оставшимися проблемами и текущими вопросами; с. 115) и «настраивать» (небольшие изменения, настройка операций и поиск возможностей; с. 116). *Gabarro* приходит к выводу, что успех среди четырнадцати менеджеров, которых он исследовал, зависел от «опыта работы в отрасли, ясного понимания того, чего ждут от менеджера, поддержки начальства [и] хороших межличностных отношений» (с. 110).

²Горд Ирвин проявлял подобное недовольство. Например, работая с электронной почтой, он заметил, что как только вы становитесь менеджером, то уже не можете заниматься важными делами.

получать удовлетворение от работы. Для этого нужно было создать совершенно новую профессиональную идентичность». Hill пишет: «Менеджерам-новичкам нужно осознавать, что они постоянно занимаются саморазвитием» на основании «обучения на рабочем месте» (с. 234). Мы вернемся к этому пункту в главе 6.

Менеджер поневоле

В моем исследовании менеджерами поневоле я могу назвать двух человек. Оба фактически выполняли обязанности менеджеров вместе с другой работой. Самый яркий пример — доктор Вебб, который предпочитал побыстрее сложить с себя обязанности менеджера и заняться клинической практикой, которую обожал и где совершенно преображался.

Через час интенсивного общения со своим «ассистентом», когда она задавала вопросы, а доктор Вебб давал краткие и быстрые ответы, выпивая одну чашку кофе за другой и непрерывно куря сигареты, он отправлялся на обход пациентов. Здесь он превращался в спокойного врача, отзывчивого к пациентам, внимательного к любым их нуждам, и при этом открыто общался с другими врачами. Кофе и сигарет здесь не было, и он даже не вспоминал о них за все два часа обхода.

Джон Тэйт в Министерстве юстиции, очевидно, был менеджером, но не только менеджером; как мы уже говорили, он был еще и советником министра. Он весьма неохотно выполнял обязанности менеджера и открыто говорил об этом. Так поступали и другие менеджеры. Среди них — Горд Ирвин, новичок в менеджменте, и Бремвел Тови, которого огорчал естественный конфликт между профессиями музыканта и менеджера музыкантов. Но я не назвал бы ни того ни другого менеджером поневоле.

Намного больше было тех, кто любил свою работу — кому нравились действие, влияние, темп и все остальные аспекты работы менеджера. Среди них — Сэнди Дэвис, Джон Клегорн, Энн Шин, Питер Коу, Кэрол Хелсам и Аббас Гулье. Ни один из них не уставал от своей работы, хотя любой, кто занимается подобной работой, иногда на нее жалуется, пусть даже только супруге. Я считаю, что это здоровая реакция. **Менеджмент — не та работа, к которой можно подходить без искреннего желания. Он поглощает человека целиком.** Как и медицина, менеджмент не терпит сомнений. И то и другое требует полной преданности. Поэтому менеджер поневоле долго на этой работе не задержится — или перестанет быть менеджером поневоле.¹

Позиции и цели для всех

Я связал каждый из двадцати девяти дней менеджмента с одной позицией, которая лучше всего его описывала, иногда в сопровождении другой позиции. Но нужно признать, что все менеджеры занимали почти все эти позиции, по крайней мере на время. Так происходит потому, что **все перечисленные позиции связаны с основными целями менеджмента. Менеджерам всегда нужно устанавливать внешние**

¹По поводу этой позиции см. *Scase и Goffee* (1989), а также *Watson* (1994 : 63ff).

связи (со всеми заинтересованными сторонами), поддерживать рабочие процессы (чтобы добиться стабильности, пусть даже только в собственном офисе) и даже прибегать к дистанционному управлению (менеджмент без бюджета невозможен). Почти всем менеджерам приходится уделять внимание укреплению культуры, продвижению определенных стратегических инициатив и время от времени быть экспертами в собственной области. И каждому менеджеру независимо от его места в иерархии приходится заниматься менеджментом в середине — в середине сложной сети сил влияния. Также это означает, конечно же, что иногда ему нужно заниматься менеджментом из середины. Поэтому, чтобы эффективно функционировать, каждому менеджеру нужно не только объединить все эти позиции, но также и смешивать их в одно целое.

Как мы могли видеть, менеджеры склоняются в одну или в другую сторону, по крайней мере на какое-то время, принимая ту или иную позицию. Можно ли сказать, что это позиция дня, месяца или должности? Вероятно, для каждого менеджера ситуация развивается по-разному. По моим собственным впечатлениям в дни наблюдений, а также по описаниям других дней в графиках моих менеджеров, эти позиции были обычными для них.

На рис. 4.5 показаны все эти позиции, в треугольнике «искусство — наука — ремесло». Они расположены ближе к ремеслу, к искусству или к науке. И это еще раз подтверждает, что менеджмент — практика, связанная с контекстом. Хотя, возможно, здесь сыграла роль моя личная склонность к ремеслу.

МЕНЕДЖМЕНТ ЗА РАМКАМИ МЕНЕДЖЕРА

Кроме менеджмента поневоле, а иногда из-за него, существует еще и менеджмент за рамками менеджера. Действительно, иногда он становится противоположностью менеджменту поневоле: люди, не имеющие формальных полномочий менеджера, охотно выполняют некоторые задачи менеджмента.

До сих пор мы рассматривали менеджмент с довольно строгой точки зрения: менеджмент — то, что делают менеджеры. Но всегда важен и становится все важнее другой его аспект: **менеджментом занимаются не только те, кто занимает должность менеджера**. Этим, по крайней мере отчасти, занимаются другие люди, выполняющие определенные роли менеджмента (см. *Gray*, 1999, а также *Martin*, 1983).

Возможно, есть две причины, по которым уделяется все больше внимания менеджменту за рамками менеджера. Первая: все важнее становится работа, основанная на знаниях и сетях. И полномочия по поводу определенных решений естественным образом переходят в руки не-менеджеров. В профессиональных организациях, например, стратегии возникают на основании действий профессионалов.

Вторая причина, тесно связанная с первой, заключается в том, что многие из нас состоят в отношениях любви-ненависти со своими менеджерами, а тем более с «лидерами». Иногда мы их любим и считаем, что они могут решить все проблемы в этом мире. Найдите хорошего лидера, и все будет хорошо. Иногда мы их ненавидим и считаем, что они — причина всех проблем. Избавьтесь от этих людей, и все будет хорошо. Подозреваю: чаще всего мы меняем эти позиции в зависимости от своего настроения и последнего разговора с менеджером.

Остерегайтесь обеих крайностей. **Мы не можем обойтись без менеджеров. Но при этом не можем позволить себе боготворить их.** Надеюсь, наша дискуссия по этому вопросу ясно показывает, что менеджеры выполняют очень важные обязанности в организациях: они обеспечивают единство, сводят воедино информацию, необходимую для действий, представляют свои подразделения во внешнем мире, отвечают за результаты его работы и т. д. Но я надеюсь, что наша дискуссия не менее ясно показывает, что **цели, достижения и ответственность организаций требуют гораздо большего, чем в силах сделать менеджер.**



Рис. 4.5. МЕНЕДЖМЕНТ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ИСКУССТВА, РЕМЕСЛА И НАУКИ

Так на континууме, показанном на рис. 4.6, нам следует игнорировать эти две крайности — менеджеров, несущих полную ответственность, и полное отсутствие менеджеров. Вместо этого давайте рассмотрим то, что находится между ними. Это максимальный менеджмент, менеджмент участия, коллективный менеджмент, распределенный менеджмент, поддерживающий менеджмент и минимальный менеджмент.

Максимальный менеджмент

В чем-то Файоль был прав. Есть менеджеры, которые планируют, организуют, координируют, отлаживают команды и контролируют. Давайте называть их работу «**максимальным менеджментом**» в противоположность минимальному менеджменту. Такой менеджмент ярче всего проявился в работе Макса Минцберга, классического предпринимателя, и Аббаса Гулье, руководителя механистической организации, требующей весьма «твердой» руки.

Shan Martin в книге «Managing without Managers» описывает образ менеджера как мотора организации — сердце, мозг и другие жизненно важные органы тела организации, задача которых — обеспечить работу всех остальных ее частей» (1983 : 30). Но даже в механистических организациях необходимая координация достигается не благодаря менеджеру, который наблюдает за ее работой, а благодаря аналитикам, которые ее «программируют». В итоге важные аспекты роли контроля здесь делегируют сотрудникам, которые не являются менеджерами.

Никто не отрицает существования предпринимателей, сторонников максимального менеджмента. Гуру менеджмента уже много лет уверяют нас, что механистические организации вымирают, а с ними и максимальный менеджмент. Но оглянитесь вокруг — конвейерные линии, текстильные фабрики, универсамы, колл-центры — и все эти клерки, сидящие в государственных конторах, страховых компаниях и где угодно еще. Не забудьте также об экономистах и финансовых аналитиках, которые продолжают считать, что предприятие — это его руководство. И помните о структурных схемах организаций, где руководитель изображен «на вершине». Парфразируя Марка Твена, слухи о смерти максимального менеджмента сильно преувеличены.



Рис. 4.6. МЕНЕДЖМЕНТ ЗА РАМКАМИ МЕНЕДЖЕРА

Менеджмент участия

Очевидный, но не такой уж большой шаг в сторону от максимального менеджмента — это «менеджмент участия». Еще его называют «менеджментом полномочий» или «децентрализацией».

«Участие» означает, что топ-менеджеры передают часть своей власти вниз по уровням иерархии (*Likert, 1961; McGregor, 1960* и многие другие). Обычно — другим менеджерам. При этом топ-менеджеры, передающие власть, могут легко забрать ее обратно: другие люди всегда прекрасно знают, кому на самом принадлежит власть.

Что касается «полномочий», это слово стало модным. Но, как мы уже говорили, **людям, у которых есть дело, не нужны «полномочия» от менеджеров** — не больше чем пчелам нужно руководство их «королевы».

Децентрализацией часто называют диффузию власти из центрального офиса к менеджерам, которые руководят подразделениями организации. Но переход власти в крупной организации, от нескольких менеджеров в центре к немногим менеджерам в отделенных друг от друга подразделениях, едва ли можно считать серьезной диффузией власти.¹

¹Самый известный случай «децентрализации» на самом деле был примером централизации. В 1920-х гг. Альфред Слоун из компании *General Motors* ограничил полномочия руководителей отдельных подразделений корпорации (*Chevrolet, Buick* и т. д.). Он создал единую структуру, в которой результаты подразделений контролировались центральным офисом (см. *Mintzberg, 1979 : 405--406*).

Colin Hales (2002) прекрасно описал ограничения такого подхода в дискуссии об «облегченной бюрократии». Он поставил под сомнение три популярные идеи: первая — что «централизованные бюрократические организации с жестким регулированием, обширной иерархией и жесткими правилами неизбежно уступают место децентрализованным постбюрократическим организациям, для которых характерны внутренние сети и внутренний рынок»; вторая — что «в результате на смену традиционной для менеджмента роли команд и контроля приходят фасилитация и координация»; и третья — что «в свою очередь, работа менеджера как рутинные административные функции уступает место “новому менеджменту”, связанному с творческим лидерством и духом предпринимательства». Вместо этого *Hales* видит «ограниченные изменения в различных формах бюрократии, где сохраняются иерархия и правила, но в сокращенном и более остром виде. Это “облегченная бюрократия”» (с. 51). В результате «наблюдаются небольшие изменения в содержании работы менеджера... личная ответственность и акцент на административных функциях никуда не исчезли» (с. 64).

Распределенный менеджмент

Не столь подробно *Hales* описывает другие изменения в практике менеджмента. И первое из них мы уже обсуждали. Это когда одна должность менеджера разделена между несколькими людьми. Оно фундаментально, хотя его возможности все еще ограничены.

В самой простой форме, которую можно также назвать ко-менеджментом, два человека выполняют одну и ту же работу, официально или неофициально. В статье под названием «The Co-Manager Concept» *John Senger* (1971) пишет, что такая форма менеджмента весьма распространена в ВМФ США: «В 60% [команд, участвовавших в исследовании] задача и социальные функции были разделены между командиром и его заместителем» (с. 79). Другой вариант, распространенный на высших уровнях организаций, — когда исполнительный директор занят внешними аспектами работы (связи, установление отношений), а директор по операциям — внутренними аспектами работы компании (контроль, лидерство, действия).¹

Главное здесь — распространение информации. Как мы не раз отмечали, информация — это клей, скрепляющий разные роли. Если два человека, выполняющие одну и ту же работу, не делятся всей информацией, у них неизбежно возникают проблемы.

Командный менеджмент — это распределенный менеджмент, в котором участвуют несколько человек. Например, *Hodgson, Levinson and Zaleznik* (1965) описывают «созвездие топ-менеджеров» в одной психиатрической больнице. Здесь присутствовали и задачи, и эмоции. Исполнительный директор обеспечивал связи организации с окружением (установление связей, деловых отношений), был

¹В моем исследовании должность директора по операциям занимал Жак Бенц. Бремвел Тови работал вместе с менеджером оркестра, а основатель и исполнительный директор розничной сети Макс Минцберг — вместе с партнером. Такая форма совместного менеджмента обсуждалась в одной статье, опубликованной в «Harvard Business Review» почти сто лет назад.

склонен к контролю. Главный врач руководил клинической частью (действия, контроль, лидерство) и демонстрировал поддерживающий менеджмент. Третий менеджер занимался инновациями (действия), создавал дружескую атмосферу и поддерживал эгалитарные нормы (другой подход к лидерству). Еще один показательный пример — структура государственного управления Швейцарии. Страной управляют семь человек, которые ежегодно, по очереди, принимают пост главы государства. Швейцария прекрасно функционирует как страна, несмотря на то что ее граждане, как говорят, иногда не помнят, как зовут главу государства.

В этой главе мы уже обсуждали исследование *Pat Pitcher* (1995, 1997). Изучая финансовые организации, она обнаружила, что их руководство часто распределено между теми, кого она назвала художниками, ремесленниками и технократами. Если они работают вместе, дополняя сильные и корректируя слабые стороны друг друга, компания процветает. Но если технократ пытается вытеснить художников и ремесленников, у компании возникают проблемы. Таким образом, баланс в стилях лидерства важен не меньше, чем распространение информации.¹

Коллективный менеджмент

Коллективный менеджмент предполагает, что ответственность за некоторые роли менеджмента распределена довольно широко между сотрудниками подразделения, которые не являются менеджерами.²

Сравним классический израильский киббуц со Швейцарией. В Швейцарии страной по очереди управляют семь человек, а в киббуце менеджером могут назначить любого, иногда на время.

Если эта идея кажется вам странной, в следующий раз понаблюдайте за стаей гусей, летящей клином. Лидер периодически меняется — гусь, летящий впереди, устает и перемещается назад. Без сомнения, остальные гуси считают, что лидер обладает огромными полномочиями. Возможно, он даже ужасно харизматичен — какое-то время. **Если гуси меняют лидера, а пчелы прекрасно работают без всяких «полномочий» со стороны «королевы» (ее так называем мы, а не они), то мы, люди, наверняка тоже способны это делать.** Другими словами, лидерство можно считать чем-то совершенно естественным, а «лидер» просто делает то, что нужно делать в данной ситуации. (Подробнее мы поговорим об этом в разделе «Естественный менеджмент» в конце книги.)

Обязанности менеджера могут быть распределены еще шире. Например, определенные решения можно принимать коллективно, как это происходило в старину на встречах жителей городов в Новой Англии, где члены сообщества голосовали по тем или иным вопросам. И здесь пчелы тоже добиваются большего успеха, чем мы: самое важное решение — о том, чтобы перенести улей в другое место, принимается коллективно. Пчелы-скауты присматривают разные места, затем возвращаются в улей и описывают каждое из них с помощью танца. «Начинается соревнование.

¹См. также *Kaplan* (1986 : 30) и различные исследования «команд высшего руководства» в работах *Hambrick et al.* (обзор — в *Hambrick*, 2007).

²По поводу этой и предыдущей позиции см. книгу «*Pearce and Conger*» (2003). См. также *Gray* (1999) и *Brunsson* (2007 : 81ff).

Наконец, побеждает место, на которое энергично указывает больше всего пчел, и туда направляется весь рой», вместе с «королевой» (Wilson, 1971 : 548).

Профессионалы и другие эксперты в организациях иногда создают проекты, официально санкционированные или неформальные, в какой-нибудь лаборатории, где может родиться новая стратегия. В профессиональных организациях и адхократиях так часто бывает. Но иногда такое случается и в более традиционных организациях. В статье под названием «Waking Up IBM: How a Gang of Unlikely Rebels Transformed Big Blue» Gary Hamel (2000) описывает, как компания IBM вошла в электронный бизнес. Впервые эта идея возникла в голове «увлеченного своим делом программиста». Затем он убедил менеджера по персоналу, но у того не было почти никаких ресурсов. Тогда он собрал неформальную команду энтузиастов, которая и совершила прорыв. Позже его спросили, перед кем он отчитывался, и он ответил: «Перед Интернетом». Некоторые компании взяли такой подход на вооружение. Здесь менеджеры обеспечивают бюджет и свободное время людям с интересными идеями. В действительности эти люди играют роль менеджеров, не являясь менеджерами.

Концепция стратегии, возникающей в результате опыта (Mintzberg and Waters, 1985), предполагает: стратегом можно назвать любого, кто проявляет инициативу и определяет новый курс организации. Мы исследовали *National Film Board* Канады (Mintzberg and McHugh, 1985); см. также Mintzberg, 2007: глава 4), классическую адхократию, занимавшуюся созданием короткометражных документальных фильмов. Один из фильмов оказался полнометражным, и его нужно было продвигать на рынок не так, как обычно. Его стали показывать в кинотеатрах. Другим режиссерам это понравилось, и они стали использовать этот опыт; скоро вся организация, в том числе и ее руководство, с удивлением обнаружила, что стратегия изменилась: теперь она снимает полнометражные фильмы.¹

В книге, опубликованной в 2003 г., Joe Raelin бросает вызов привычным представлениям о том, что лидер «идет впереди». Он призывает создавать «сообщества, где у каждого есть возможность служить другим в качестве лидера не в одиночестве, но одновременно и вместе с другими» (с. 50). Как пишет Raelin, традиционно считается, что лидер — это определенная должность, которую человек занимает какое-то время или постоянно. Следовательно, «лидерство индивидуально»: у организации есть один лидер. Только он направляет ее действия, а задача «подчиненных — следовать [его] руководству» (с. 10–11).

Напротив, то, что Raelin называет лидерской практикой, предполагает *параллельное* лидерство. Здесь «больше одного лидера действуют одновременно», а также коллективно, где «решения принимает тот, кто обладает соответствующей ответственностью», и эти функции выполняются совместно, «все члены сообщества... занимаются контролем и могут говорить от имени всех» (с. 13–15).

¹Этим термином называют то, что на первый взгляд похоже на другую форму коллективного менеджмента (Galbraith, 1997). Такая ситуация имеет место, когда функции персонала разделены поверх границ подразделений. Например, отдел продаж в Онтарио отвечает за управление персоналом, а отдел продаж Манитобы — за ИТ для всех остальных отделов продаж. Но это — распределение специализированных функций, а не ролей менеджмента.

Поддерживающий менеджмент

Если не-менеджеры часто выполняют роли менеджеров, то сами менеджеры могут делать меньше. Здесь и в следующей позиции мы поговорим о том, что важность формального менеджмента снижается.

Если пчелиная матка не играет никакой роли в принятии ключевых стратегических решений улья, то чем же она занимается? Фактически ее главная работа – вообще не менеджмент, а производство: она производит новых пчел. Но она делает и кое-что еще, и это можно назвать фундаментальной задачей менеджмента: она испускает химическое вещество, привлекающее пчел обратно в улей. В человеческих организациях мы называем это культурой. И укрепление культуры – ключевой аспект роли лидерства. Это ярче всего проявилось в примере Норма Инкстера из *RCMP*.

Пчелы «работают» сами по себе, без контроля «начальства» и даже без сотрудничества друг с другом – точно так же, как профессора в университетах и врачи в больницах (которые обычно даже не отчитываются перед руководством больницы). Мы называем такую работу «профессиональной», и она значительно меняет природу менеджмента. «Я просто им не мешал», – сказал бывший декан школы бизнеса, комментируя свои отношения с профессорами. Конечно, иногда менеджеру приходится «мешать» – например, гарантировать разработку и соблюдение бюджета.

Как мы уже говорили, профессионалам нужны прежде всего поддержка и защита, чтобы они могли выполнять свою работу, не отвлекаясь на посторонние задачи. Соответственно позиция поддерживающего менеджмента предполагает сдвиг к внешним ролям, к установлению связей и деловых отношений: менеджеры сотрудничают с внешними группами поддержки, чтобы обеспечить устойчивый поток ресурсов и других средств поддержки, оставаясь в то же время «буферами» для внешнего давления. *Robert Greenleaf* называет это «лидерством служения»: «Людей... выбирают лидерами, потому что они – проверенные и достойные доверия “слуги”»; они обладают «естественной склонностью» и желанием «служить другим» в противоположность тем, кто «в первую очередь хочет быть лидером» (2002 : 24, 27).¹

Остаются ли у таких лидеров обязанности менеджера? Конечно, остаются. Ведь такие «слуги» несут ответственность за работу подразделения даже там, где почти нет иерархического контроля над сотрудниками. Можно ли сказать, что Кэрол Хелсам из *Hatekshead* – не менеджер, потому что сотрудники ее кинокомпании работают по контракту?

Отнеситесь серьезно к такому «поддерживающему менеджменту», потому что в ближайшие годы мы будем встречать его все чаще и чаще.

¹В книге «Functions of the Executive» *Chester Barnard* довольно давно описал подобный подход к менеджменту: «Функции руководства... состоят не в том... чтобы управлять группой людей» и даже не в том, «чтобы управлять их совместными усилиями». Это в значительной степени «они могут делать сами... [цитата выше]. Основные функции руководства... первое – обеспечить систему коммуникаций; второе – обеспечить выполнение основных функций, и третье – сформулировать и определить цель» (1938 : 216-217).

Минимальный менеджмент

Последняя точка на нашей шкале — это минимальный менеджмент. Здесь едва ли есть что-то, чем можно управлять, даже если это организация. Но при этом остаются некоторые последовательные действия, которые нужно координировать, и это требует некоторого менеджмента.

Это может показаться удивительным, но на самом деле мы видим это каждый день. Вспомните о World Wide Web, об операционной системе Linux, о Википедии. Все это — так называемые открытые системы. Это — адхократия в своем крайнем выражении, использующая творческий потенциал самых широких сообществ. Люди приходят и уходят; они входят в систему, делают изменения и выходят из нее, но система продолжает существовать весьма целостно и последовательно. Это организация, почти всегда управляющая собой самостоятельно. Кто-то должен был ее создать, установить и соблюдать правила входа в систему, изменений и выхода из нее. И кто-то должен обеспечивать ее связность и последовательность. Как-то я видел плакат, где была изображена утка, следующая за стаей других уток. Надпись гласила: «Они просто идут. А я слеую за ними, потому что я — лидер».

Здесь, как и в предыдущей позиции, можно вспомнить книгу *Shan Martin* «Managing without Managers». Ее название вводит в заблуждение, потому что в конце книги автор признает «потребность в менеджерах» осторожно, но однозначно:

«Если мы принимаем концепцию самоуправления, возникает вопрос: нужны ли вообще менеджеры или начальники как таковые. Но предыдущие примеры ясно показывают: лучший ответ — осторожное “да”, хотя их могло бы быть намного меньше, чем сейчас» (1983 : 165).

Для топ-менеджмента это означает меньше внимания «к прерогативам отдельных менеджеров» и больше внимания к различным функциям, например к «координации среди команд рабочих» и «учету внешнего окружения» (с. 166).

На этом мы закончим дискуссию. Мы увидели огромное многообразие практического менеджмента, а также некоторый порядок. Эту главу было нелегко писать. Возможно, читать тоже. Я писал ее гораздо дольше, чем все остальные главы, пытаюсь придать какой-то смысл всему этому многообразию и отразить его порядок.

Последние две главы основаны на материале первых четырех. В них мы рассмотрим неизбежные головоломки, с которыми сталкивается любой, кто берет на себя обязанности менеджера, а затем поговорим о том, что такое эффективный менеджмент.

5

Головоломки менеджмента

Сороконожку спросили, как она ходит.
Сороконожка задумалась и разучилась ходить.

Известная притча

Менеджмент изобилует головоломками. Куда ни взглянет менеджер, везде скрываются парадоксы или загадки.

McCall et al. (1978 : 38) определили «вопросы менеджмента, снова и снова возникающие в самых разных организациях», в том числе:

- Почему наши менеджеры мыслят так узко? Они умеют тушить пожары, но почему не умеют предотвращать их?
- Почему менеджеры так неохотно делегируют полномочия?
- Почему информация не передается вверх по уровням иерархии?

Если бы эти проблемы можно было легко решить, их бы уже давно не было. Но они есть, потому что причины их лежат в нескольких основных головоломках менеджмента — в трудностях, которые нельзя преодолеть. Как пишет *Chester Barnard*: «Несомненно, функция руководителя... примирять между собой конфликтующие силы, инстинкты, интересы, обстоятельства, позиции и идеи» (1938 : 21). Обратите внимание, он пишет «примирять», а не «устранять».¹

Значит ли это, что нам не нужно разрешать эти головоломки, чтобы менеджер не оказался в канаве и, словно многоножка из нашего эпиграфа, не разучился за-

¹В книге «Эра парадокса» («The Age of Paradox») Чарльз Хенди также отмечает: «Парадоксом можно “управлять” лишь в том смысле, чтобы с ним справиться. Управлять — всегда значит “справляться”, пока мы не стали называть этим словом планирование и контроль» (1994 : 12).

ниматься менеджментом? Менеджерам это не нужно, но им нужно лучше понимать, как справиться с тем, чего невозможно избежать.

В этой главе мы обсудим тринадцать головоломок менеджмента, объединив их в четыре группы (они отражают пану модель, приведенную в главе 3). Это «головоломки, связанные с мышлением», «головоломки, связанные с информацией», «головоломки, связанные с людьми» и «головоломки, связанные с действием». Еще две головоломки — «общие» — мы обсудим в последнем разделе. Названные группы приведены в табл. 5.1.¹

ГОЛОВОЛОМКИ, СВЯЗАННЫЕ С МЫШЛЕНИЕМ

В этом разделе мы обсудим три головоломки: синдром поверхностности, трудности планирования и лабиринт фрагментации.

Синдром поверхностности

Возможно, это самая главная головоломка менеджмента, опасность для любого менеджера. Она особенно неприятна для новичков, которые раньше были специалистами в какой-то профессиональной области, а также для опытных менеджеров, которые в душе всегда скучали по своей профессии. **Разве можно углубиться в детали, если на вас постоянно давят и требуют результатов?** В своем раннем исследовании я писал (мы уже говорили об этом в главе 2):

«Главная опасность работы менеджера — это поверхностность. Из-за открытой природы этой работы, вследствие ответственности за обработку информации и разработку стратегии, менеджеру приходится делать очень много, и часто делать это поверхностно. Поэтому... работа менеджера не рождает мастеров планирования; она воспитывает адаптивных манипуляторов информацией, которые предпочитают действовать в стиле “стимул-реакция”» (Mintzberg, 1973 : 5).

«Мне не нужно хорошо, мне нужно во вторник». С этой цитаты мы начали главу 2. Через месяц после этого вторника может быть поздно — и во вторник тоже! Конечно, организациям нужно достигать результатов, но в последние годы работа менеджера становится все более безумной, во многом благодаря электронной почте (о чем мы говорили в главе 2). Например, сейчас стало модно постоянно увеличивать «скорость вывода продукта на рынок»: нужно успеть первым. Но зачем? Чтобы потом отозвать продукт?²

¹ В книге «Dilemmas of Administrative Behavior» John Aram обсуждает пять таких головоломок, но они мало связаны с работой менеджера. Скорее они носят личный и межличностный характер: «Быть индивидуалистом и коллективистом, командующим и консультантом, бесстрастным официальным лицом и страстным коллегой, членом группы и личной совестью, сторонником традиций и агентом социальных изменений» (1978 : 119). Вторая из этих ролей противоречит нашим ролям контроля и лидерства, а о пятой мы поговорим в разделе «Загадка изменений».

² Hambrick et al. (2005) рассматривали избыточные требования к руководителям и обнаружили, что из-за них руководители склонны к «колебаниям» и «экстремизму»: они бездействуют или кричат на подчиненных, не проявляют инициативы или проявляют ее слишком часто (с. 480). См. также Ganster (2005).

Таблица 5.1. ГОЛОВОЛОМКИ МЕНЕДЖМЕНТА

ГОЛОВОЛОМКИ, СВЯЗАННЫЕ С МЫШЛЕНИЕМ

Синдром поверхности

Разве можно углубиться в детали, если на вас постоянно давят и требуют результатов?

Трудности планирования

Разве можно планировать, разрабатывать стратегию, просто думать, уж не говоря о том, чтобы думать наперед, на такой безумной работе?

Лабиринт фрагментации

Как найти синтез в мире, настолько разложенном на части анализом?

ГОЛОВОЛОМКИ, СВЯЗАННЫЕ С ИНФОРМАЦИЕЙ

Проблема связи

Как оставаться в курсе событий, если сама природа работы менеджера отделяет его от того, чем он управляет?

Дилемма делегирования

Как делегировать полномочия, если необходимая для этого информация носит личный, устный, а часто и приватный характер?

Тайна измерений

Как управлять, если нельзя положиться на методы измерения?

ГОЛОВОЛОМКИ, СВЯЗАННЫЕ С ЛЮДЬМИ

Должно быть название

Как поддерживать порядок в работе других людей, если в работе самого менеджера царит полный хаос?

Парадокс контроля

Как поддерживать состояние контролируемого хаоса, если менеджер менеджера требует от него порядка?

Тиски уверенности

Как поддерживать достаточный уровень уверенности, не становясь высокомерным?

ГОЛОВОЛОМКИ, СВЯЗАННЫЕ С ДЕЙСТВИЯМИ

Неоднозначность действий

Как решительно действовать в сложном и полном нюансов мире?

Загадка изменений

Как управлять изменениями, если нужно поддерживать стабильность?

ОБЩИЕ ГОЛОВОЛОМКИ

Последняя головоломка

Может ли менеджер справиться со всеми этими головоломками одновременно?

Моя собственная головоломка

Как мне примириться с тем фактом, что все эти головоломки разные, но так похожи?

Как менеджеру избежать подобного давления? Ведь оно может снизить эффективность его работы. В своем раннем исследовании (1973 : 35) я пришел к выводу, что менеджеры становятся профессионалами поверхностности — например, они справляются со сложными проблемами, разбивая их на небольшие задачи, которые можно решить поэтапно. Им также нужно оттачивать способность размышлять о своей работе и осмысливать ее.

Размышление в действии. Благодаря динамичной природе их работы менеджерам приходится находить время, чтобы отступить немного и посмотреть на ситуацию со стороны; это должно быть неотъемлемой частью работы менеджера. Размышление без действия пассивно, но действие без размышления бездумно. В своей книге «Правила для радикалов» («Rules for Radicals») *Saul Alinsky* пишет: «Обычно люди идут по жизни, проходя через серию обстоятельств. Эти обстоятельства становятся опытом, когда они усвоены, когда стали предметом размышления, связаны с общими концепциями и подвергнуты синтезу» (1971 : 68–69).

Мы создали программу International Masters in Practicing Management (www.imprm.org), чтобы помочь менеджерам осмысливать свой опыт и делиться им друг с другом. Один из них предложил термин «размышление в действии», прекрасно отражающий его желание объединить размышление и действие. Двадцать девять менеджеров, за работой которых я наблюдал, демонстрировали прекрасную способность маневрировать между тем и другим, особенно Жак Бенц из *GSI* и Алан Уилан из *VT*.

О знаменитых спортсменах, например о хоккеисте Уэйне Грецки, часто говорят, что они видят игру «в замедленном темпе» и поэтому успевают совершить маневр в последнюю секунду. Возможно, этой способностью обладают и эффективные менеджеры: они умеют снижать напряжение, иногда всего на мгновение, чтобы получить возможность подумать.

Трудности планирования

У синдрома поверхностности есть еще одно проявление, заслуживающее отдельной дискуссии, — это трудности планирования. Если первая головоломка связана с внешним давлением, заставляющим менеджера быть поверхностным, то эта вторая головоломка связана с внутренними проблемами, с тем, **каким образом возможно планировать, разрабатывать стратегию, просто думать, уж не говоря о том, чтобы что-то планировать, при таком безумном темпе работы.** Более полувека назад *Sune Carlson* описал эту трудность в своем исследовании:

«Мы спросили руководителей, какими своими обязанностями, по их собственному мнению, они пренебрегают. Почти все назвали долговременное планирование бизнеса. Среди самых распространенных причин этого были растущее количество дел за пределами подразделения, невозможность сосредоточиться, чтобы руководителя не отвлекали визиты и телефонные звонки» (1951 : 106).

Эта головоломка демонстрирует динамические характеристики работы менеджера, которые мы обсуждали в главе 2 (быстрый темп, отвлекающие моменты).

ориентация на действие и т. д.). Эти характеристики противоречат обязанностям менеджера показывать направление и контролировать решения, принятые в подразделении. Как сказал один менеджер (еще один участник нашей программы): «Каждый день я прихожу в офис, имея какие-то планы на день, а в конце дня сожалею о том, что занимался совсем другими делами... Но у меня очень интересная работа... до сих пор это самая интересная работа за всю мою жизнь».

Это серьезная головоломка, ведь менеджер не может ни избежать этого естественного давления, ни преодолеть его, хотя нет недостатка в менеджерах, которым удается или то, или другое. Как мы говорили в главе 2, менеджеры адаптируются к большим нагрузкам и бешеному темпу, потому что их работа никогда не заканчивается. Они несут ответственность за успех своих подразделений, но слишком многое может пойти не так: забастовка, недовольный клиент, неожиданное изменение курса валют. Менеджеру нужно оставаться в курсе событий, а для этого иногда нужно отвлекаться (*Robert Kaplan* называет склонность менеджера отвлекаться «дорогой к свежей и необходимой информации» (1983 : 2)).

Что же делать? Заниматься стратегическим планированием? Что же делать менеджеру, которого дергают со всех сторон? Запереться в офисе? Отправиться в горы? Позвонить консультанту? Да, иногда можно сделать и так. Но все эти возможности — лишь временные меры, а не постоянные решения.

А еще есть самое популярное убеждение: стратегическое планирование — это идеальное решение для перегруженного менеджера. Если вы не способны мыслить наперед и поэтому не имеете стратегического видения, то пусть за вас думает и создает видение система. (Техника — то, что можно использовать вместо мозга.)

К сожалению, стратегическое планирование крайне редко работает так, как планировалось, — оно вовсе не способствует разработке стратегии. Система обеспечивает анализ; стратегия требует синтеза. Анализ, конечно же, необходим для процессов синтеза, но не может их заменить. *Michael Porter* в журнале «The Economist» пишет: «Я считаю, что для разработки стратегии нужен набор аналитических методов» (1987). Но он ошибается: никто никогда не разрабатывает стратегии с помощью метода. Анализ — нечто концептуальное и категориальное; стратегия — нечто целостное и хаотичное. Планы реализуются по графику, но менеджерам приходится справляться со стратегическими проблемами и возможностями по мере их возникновения.¹

Например, как менеджерам канадских национальных парков примирить между собой «миссию» парков: «Наша миссия — поддерживать целостность, благополучие, разнообразие, величие и красоту культурного и национального наследия Западной Канады» — и беспощадную, изнурительную битву по поводу новой парковки? (Вспомните, как в главе 3 мы говорили о *Greenpeace*, где планирование часто сводится к созданию графика работы.)

Разработка стратегии.² Но как тогда разрабатывать стратегию — и структуру менеджмента в целом? С точки зрения модели, описанной в главе 3, стратегическое планирование работает изнутри наружу: менеджеры думают, затем *формулируют* стратегии, а затем другие могут действовать — воплощая их. Это дедуктивный

¹ Все эти вопросы подробно обсуждаются в моей книге «The Rise and Fall of Strategic Planning» (1994).

² Следующие отрывки взяты из *Mintzberg* (1987, 2007: глава 12) и *Mintzberg, Ahlstrand, and Lampel* (2009).

и намеренный процесс — по сути, в нашем треугольнике «искусство — ремесло — наука» он расположен рядом с «наукой».

В собственном исследовании (описанном в *Mintzberg, 2007*), где мы изучали создание, использование и изменение стратегий в десяти организациях в течение нескольких десятилетий (в одном случае в течение 150 лет), мы обнаружили нечто иное. **Стратегия иногда формируется, не имея формулировок: она возникает в результате неформального обучения, а не в процессе формального планирования.**

В модели, описанной в главе 3, этот процесс направлен извне вовнутрь: действия индуктивно побуждают мышление, точно так же как мышление дедуктивно побуждает действия. Фактически и то и другое происходит одновременно, туда и обратно, интерактивно.¹

Именно способность двигаться туда и обратно между конкретным и концептуальным — понимать специфику и творчески ее обобщать — отличает успешных стратегов и топ-менеджеров от всех остальных: от профессионалов, работающих независимо в проектных командах, от менеджеров среднего звена, разрабатывающих инновации в небольших лабораториях, и т. д.

Стратегия — это не «священные заповеди», вытесанные в камне на вершине горы, которые просто нужно спустить вниз — и все будут их исполнять. Стратегию создают в процессе реальной работы те, у кого есть опыт и способность видеть общее в частном. Оставаться в стратосфере концептуального — то же самое, что твердо стоять на земле, но лишь одной ногой.

Если свести все это воедино, оказывается, что менеджеры, которые лучше всего справляются с трудностями планирования, демонстрируют вовлекающий стиль менеджмента. Они хотят, чтобы в организации расцвели тысячи «стратегических» цветов. Они следуют интуитивному стилю менеджмента, при котором модели успеха в этих садах «стратегических» цветов определяются естественным образом. Они не сторонники интеллектуального стиля, основанного на аналитических методах разработки стратегий в «тепличных условиях». Поэтому процесс разработки стратегии гораздо ближе к ремеслу и в нем есть большая доля искусства. Идея проявляется здесь в форме анализа, предлагая данные и открытия, а также в форме планирования — но не для разработки стратегии («стратегическое планирование» — это оксюморон (стилистическая фигура, сочетание противоположных по значению слов. — *Прим. науч. ред.*)), а для анализа последствий реализации стратегии, созданной в процессе риска и обучения.

Лабиринт фрагментации

Мир менеджмента раздроблен на мелкие фрагменты — иногда целостные, иногда нет. Организации разделены на регионы, подразделения, отделы, продукты и услуги, уж не говоря о разных миссиях, видениях, целях, программах, бюджетах

¹*Isenberg (1984)* называет это «циклами мышления/действия». Они нужны для «работы над проблемой» еще до того, как она определена». Это «похоже на "эмпирическое лечение" в медицине или "эмпирическую разработку" в инженерном деле. Когда мы сталкиваемся со сложным или неизученным заболеванием или инженерной проблемой, лечение или разработка возможны даже при отсутствии полного понимания ситуации... Точно так же мы часто наблюдаем, как топ-менеджеры сначала действуют, а потом думают, полагаясь на интуицию, определяя с ее помощью, с чего следует начать цикл мышления/действия» (с. 18).

и системах. Точно так же планы разделены на отдельные задачи, а стратегические задачи разбиты на сильные и слабые стороны, угрозы и возможности.

Четвертый вопрос Сэнди Дэвис, который обсуждался на встрече с сотрудниками, звучал так: «Стратегический план: новая версия». Всем раздали папки, где лежал документ объемом в двадцать страниц, озаглавленный «Определим нашу судьбу — лидерство посредством совершенства». В документе были разделы о полномочиях, миссии, заявление о видении, о десяти «ценностях» (от «гордиться своим наследием» до «стратегического мышления, связанного со стратегическим действием») и восьми «стратегических приоритетах и целях». Они были описаны довольно подробно (в том числе «эффективный менеджмент природоохранных зон», «признание и защита культурного наследия» и «организационное совершенство»).

Всем этим руководят менеджеры. Предполагается, что они занимаются интеграцией всего этого хаоса (надо признать, часто они создают его сами). И здесь возникает лабиринт фрагментации: как добиться синтеза в мире, раздробленном анализом? (*Sayles, 1979* : 11–12).

Синтез — это сама суть менеджмента: объединить все вместе, в форме последовательных стратегий, единых организаций и интегрированных систем. Именно это делает менеджмент таким сложным и таким интересным делом. Это вовсе не значит, что менеджерам не нужен анализ; он необходим как «сырье» для синтеза.

Но как менеджеру увидеть общую картину среди такого множества деталей? Организация — это не музей, где такая большая картина висит на стене. Она должна быть создана в умах людей.

Представьте себе обычную организационную схему. Предполагается, что она четко отображает компоненты организации. На самом деле она часто оказывается лабиринтом, из которого сотрудникам приходится искать выход самостоятельно. Организационные схемы основаны на том предположении, что если каждое подразделение работает «правильно», то дела у организации будут идти гладко. Другими словами, **предполагается, что структура позаботится об организации, а планирование должно позаботиться о стратегии. Но тому, кто в это верит, нужно становиться отшельником.**

«Нарезка». Как мы уже говорили, *Peters and Waterman* (1982) с энтузиазмом писали о «нарезке». Менеджерам приходится решать большие проблемы, разбивая их на небольшие элементы — «куски», — с которыми можно справиться последовательно. Это имеет смысл и часто действительно необходимо (как мы уже говорили в главе 3). Проблема в том, что отдельные «куски» невозможно «сложить» в единую картину, как фрагменты паззла. Это больше похоже на конструктор «Лего», хотя отдельные детали плохо совмещаются, а менеджер иногда не знает, что именно нужно построить.

В любопытной статье под названием «Магия номер семь плюс или минус два: семь ограничений в способности обрабатывать информацию» («The Magic Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information») *George Miller* (1956) указывал, что наша кратковременная и долговременная память может обработать в среднем не больше семи элементов информации. Как же втиснуть такую большую картину в такой маленький мозг?

Нарисовать большую картину. Давайте рассмотрим эту метафору буквально. Как художник видит большую картину? Как и менеджер, он не может увидеть ее во внешнем мире — конечно, если не копирует картину другого художника. Но в этом случае этот художник не станет великим (как и менеджер, копирующий стратегии, тоже не станет великим стратегом).

Большая картина появляется мазок за мазком, событие за событием. Художник может начать с общего представления в собственной голове, но сама картина появляется благодаря множеству отдельных действий — как и большая стратегия. Сегодня очень мало компаний, обладающих более масштабной или более эффективной стратегией, чем у *ИКЕА*, сети мебельных супермаркетов. Это одна большая корпоративная картина. Чтобы создать ее, понадобилось пятнадцать лет.

Конечно, менеджерам следует признать, что иногда картина так грандиозна, что закончить ее невозможно, некоторые «куски» слишком велики, а некоторые «вершины» слишком трудно покорить: организация слишком большая или работа менеджера слишком оторвана от реальности.

Естественный и искусственный менеджмент. В некоторых организациях управление осуществляется легко и естественно. Например, компанией с такими четкими целями, как *ИКЕА*, или отдельным супермаркетом сети *ИКЕА*. Другими управлять не так легко — например, конгломератами или двумя магазинами сети *ИКЕА*. Возьмем пример Энн Шин из *NHS*. Управление отделением медсестер вполне естественно. А одновременно управление отделениями медсестер двух больниц, расположенных в нескольких милях друг от друга, которые каким-то мистическим образом слились воедино на листе бумаги? Энн нужна обеим больницам, но у нее только одна работа. Насколько естественно управление таким образом?

Это всего один пример множества должностей менеджеров, связанных с управлением географическими регионами — часто выбранными случайным образом. Еще один пример: среди наших двадцати девяти менеджеров мы видели в работе Сэнди Дэвис, руководителя Национальных парков западной Канады. Что это за должность? У Национального парка Банфф есть собственные территория, услуги, туристы и проблемы. Но что общего у трех парков, расположенных в разных провинциях Канады? Одна из опасностей состоит в том, что менеджер в подобной ситуации обязательно начнет искать нечто общее между разными организациями — например, пытаться объединять менеджеров разных парков в одну команду. Еще одна опасность — увязнуть в микроменеджменте.

Нет ничего более опасного для организации, чем менеджер, у которого мало работы. Менеджеры — довольно энергичные люди. Именно поэтому они и становятся менеджерами. И чем более высокую должность занимает менеджер, тем больше у него энергии. Заставьте такого менеджера управлять географическим регионом, где ему почти нечего делать, и он найдет себе занятие. Иногда это контроль, иногда — что-то еще. Ниже приведен пример.

Неестественный менеджмент?

Когда я впервые столкнулся с Национальной службой здравоохранения Англии (*National Health Service*), в ней было 175 «районов» и 14 «регионов»; 90 «областей», находившихся в промежутке между ними, были недавно упразднены. Я снова столкнулся с Национальной службой здравоохранения несколько лет спустя, после реорганизации, и обнаружил только 28 *Strategic Health Authorities* (скоро их останется 10). Иначе говоря, теперь регионы и районы упразднены, а некоторые области восстановлены.

Но услуги здравоохранения оказывают не районы, регионы или области, а больницы, клиники или врачи. Возможно, *NHS* до сих пор продолжает реорганизацию, потому что еще не нашла магической формулы успеха.

Питер Коу был менеджером одного из районов, Северного Хертфордшира. Его рабочий день начался в небольшом кабинете, где должна была состояться главная встреча этого дня.

К Питеру присоединились трое его непосредственных подчиненных. Один отвечал за качество, другой — за закупки, третий — за информационные системы. Из Лондона приехал представитель Министерства здравоохранения (я буду называть его МЗ), чтобы получить информацию о том, как в районе внедряется новая инициатива *NHS*.

После реорганизации районы превратились в «закупщиков», ведущих переговоры с «поставщиками услуг» (больницами, независимыми «трастами» и т. д.). По крайней мере таким было намерение, но оно воплощалось в жизнь не слишком успешно.

Северному Хертфордширу это удавалось лучше других, и МЗ приехал сюда, чтобы понаблюдать за командой Питера и перенести ее опыт в другие регионы. Для Питера эта встреча была возможностью завоевать доверие, а также получить дополнительные средства для региона. Во время встречи то и дело звучали слова вроде «закупщики» и «поставщики». Но в этом было нечто нереальное, как будто присутствующие пытались воплотить в жизнь какую-то абстракцию, а про главные задачи здравоохранения все забыли.

После общей дискуссии каждый из сотрудников рассказал о том, чем он занимается. Например, комментарии по поводу «качества» вращались вокруг «десяти базовых индикаторов», очевидно, возникших в результате реорганизации. Казалось, это мало связано со здравоохранением, как и дискуссия о том, как добиться участия «потребителей». (Сотрудник, ответственный за закупки, сказал: «Я не знаю, как говорить об этом с людьми». А МЗ добавил: «Не думаю, что кто-то из нас умеет хорошо общаться с потребителями», на что ответственный за закупки ответил: «Я умел... десять лет назад». При этом «людьми» и «потребителями» были и сами участники встречи, ведь *NHS* оказывает услуги всем жителям Англии.)

Главной темой дискуссии был контроль — например, контроль государства над системой здравоохранения, контроль системы над теми, кто ее использует. Также речь шла о том, как вводить эффективные изменения в других районах *NHS*.

После ланча некоторое время участники совещания уделили проблеме рисков — «две минуты о рисках», сказал кто-то. Началось обсуждение того, что такое риск, и кто-то заметил: «Я этого не понимаю». МЗ ответил: «Я думаю: нам нужно создать некий процесс анализа решений, принимающий во внимание политические риски». Затем обсуждение коснулось информационных систем, которые кто-то назвал «функцией интеллекта». Сотрудник, ответственный за закупки, сказал по поводу изменений: «Я трачу больше времени на переговоры по поводу правил, чем на переговоры по поводу контрактов». Возможно, он лучше всего выразил общую позицию: «Все эти новые идеи кажутся весьма странными».

Встреча длилась еще долго. Затем мы с Питером вышли из офиса, сели в машину и отправились в региональный офис *NHS* в Лондоне. (По дороге он показал мне больницу, которая оказалась единственной в этом районе.) Здесь он принял участие во встрече, где провел презентацию опыта его района в сфере заключения контрактов на закупки услуг здравоохранения для пожилых людей. Когда Питер приводил различные статистические данные и обсуждал «стратегию для потребителей» и «финансовую ценность», за окном зазвучала сирена «скорой помощи», напоминая о том, что здравоохранение — это не только таблицы и презентации.

ГОЛОВОЛОМКИ, СВЯЗАННЫЕ С ИНФОРМАЦИЕЙ

В этом разделе мы рассмотрим головоломки, связанные с информацией, которой владеет менеджер. Их три: проблема связи, дилемма делегирования и тайна измерения.

Проблема связи

Как мы уже говорили, одна из основных проблем менеджмента заключается в том, что менеджер знает все больше и больше о все более и более узкой области и в итоге знает все ни о чем. Здесь и возникает проблема связи: **как оставаться информированным — в контакте, «на связи», — когда менеджмент по самой своей природе отделяет менеджера от того, чем он управляет?** Иначе говоря, как менеджеру поддерживать связь с реальностью, если ему нужно оставаться отстраненным от нее (*Watson*, 1994 : 13)?

Livingston (1971) писал о «вторичности» традиционного образования в сфере менеджмента. Он мог бы говорить и о «третичности», потому что менеджер сам по себе вторичен.

В организациях одни люди делают основную работу, а другие люди, которых называют менеджерами, так или иначе ее контролируют — или находятся еще дальше от работы и контролируют тех, кто контролирует. Менеджмент, повторим еще раз, — это достижение результатов с помощью других людей, будь то в плоскости людей (лидерство и связи) или в плоскости информации (контроль и коммуникации). Даже в плоскости действий (действия и установление отношений), как мы говорили в главе 3, чаще всего менеджеры побуждают действовать других людей. Конечно, по мере того как повышаются ранг менеджера в иерархии и его ответственность, он все больше и больше отдаляется от самих действий. Рано или поздно наступает момент, как пишет *Paul Hirsch*, когда исполнительный директор «держит в руках факел, но не знает, что происходит вокруг» (комментарий на конференции Академии менеджмента, Чикаго, 15.08.1986 г.).

Иногда говорят, что отстраненность помогает менеджеру быть более объективным. Это так. Другие считают, что быть объективным — значит обращаться с людьми как с объектами. Но мы ведь хотим от менеджеров не этого? Есть и те, кто думает, что Интернет помогает устанавливать связи между людьми, где бы они ни находились. Связи с клавиатурой — наверняка (об этом мы говорили в главе 2), но как насчет связей с нюансами жизни организации?

Менеджеры некомпетентны или просто перегружены? В книге «Принцип Питера» («Peter Principle», *Peter and Hull*, 1989) прекрасно описано, каким образом менеджеры поднимаются на тот уровень в иерархии, который можно назвать их уровнем некомпетентности. Они поднимаются по карьерной лестнице до тех пор, пока не получают работу, которую не способны выполнять, остаются на этом уровне — и больше не получают повышения. Эта головоломка — принцип Питера в менеджменте: поднимаясь по ступеням иерархии, из профессиональной сферы на более абстрактный и общий уровень, менеджер все больше отдаляется от того, чем должен управлять. В этом смысле все менеджеры в чем-то некомпетентны. Но кто-то ведь должен управлять. Тут и возникает головоломка.

Если поговорить с экспертами — не с экспертами по менеджменту, но с экспертами в профессиональной сфере организации, многие из них начнут жаловаться на некомпетентность менеджеров. Это звучит так, будто менеджеры вообще не нужны. У меня есть знакомый врач, глава исполнительного комитета крупной больницы, который считает, что врач, ставший главным врачом больницы, — уже не врач. Врачи часто так думают. Следующего, кто так скажет, я спрошу: как вы считаете, главным врачом больницы должен быть бухгалтер? Или выпускник МВА? Или лучше вообще устранить эту должность и пусть больницей руководит напрямую исполнительный директор?¹

В моем исследовании проблема связи ярче всего проявилась в раздражении, которое испытывал Горд Ирвин, «зажатый» между осязаемой реальностью парка, который он знает как свои пять пальцев, и своими новыми обязанностями, выраженными абстрактным административным языком. Но это раздражение свойственно не только менеджерам-новичкам. Доктор Уэбб демонстрировал его в дей-

¹К этой категории относятся многие мои коллеги, преподающие менеджмент. Их отношение к декану зависит от двух факторов: 1. Любого, кто хочет стать деканом, уже подозрителен. 2. Хорошим деканом можно стать только после ухода с этого поста.

ствии, а Бремвел Тови — на словах, когда говорил о ностальгии по тем временам, когда он сам был музыкантом оркестра.

Но это было вовсе не раздражение. Как мы говорили в предыдущей главе, большинство из двадцати девяти менеджеров любят свою работу (в том числе и Бремвел). Они знают об этой головоломке, и она их не пугает. Особенно показателен в этой связи пример Питера Коу из *NHS*. С одной стороны, Питер не имеет прямого контроля над подразделениями своего района, работающими автономно. С другой стороны, он с удовольствием занимается другими делами. Например, в день моих наблюдений, как описано ниже, он пытался получить у руководства больше ресурсов для своего района. Он не испытывал эмоций; он просто направлял энергию в другое русло. В таких обстоятельствах это весьма разумный подход к менеджменту.

«Слои» и «заслонки». Мы много говорим о «заслонках» в организациях, о вертикальных «границах», пронизывающих все уровни организации и отделяющих друг от друга различные функции. Эта головоломка указывает на «заслонки» другого типа, горизонтального по своей природе, отделяющего друг от друга иерархические уровни. Эти уровни можно назвать «слоями», как показано на рис. 5.1. Они часто являются изолирующими слоями менеджмента, «наложенными» друг на друга, отдаляя менеджеров от реальной деятельности организации. Например, в *NHS* один «слой» представляют доктора Тик и Уэбб, а также Энн Шин; другой — Питер Коу, а самый верхний — сэр Дункан (между ними есть еще несколько «слоев»). **Если эти иерархические «слои» становятся слишком «толстыми», как часто бывает в механистических организациях, проблема связи может создать организации стратегические проблемы: «слои» менеджмента становятся слишком абстрактными, на каждом из них недостаточно информации или полномочий, необходимых для адекватных связей с другими.**

Связи на самом нижнем уровне? Возможно, эта головоломка создает меньше всего проблем менеджерам самого нижнего «слоя», которые, конечно, имеют личный и постоянный доступ к операциям. Это было особенно заметно в тот день, который я провел со Стивеном Омолло в лагерях для беженцев, наблюдая, как он вникает во все дела и с энтузиазмом собирает самую разную информацию. В какой-то момент в пункте распределения продуктов питания он сказал мне, что «сегодня нет проблем, потому что никто не пришел ко мне жаловаться». Питерс и Уотерман (1982) обсуждают «прогулочный менеджмент» (*management by walking around*), а здесь я наблюдал менеджмент путем «присутствия», основанный на доверии.

Тем не менее *Linda Hill* выказала сильное раздражение по поводу проблемы связи среди менеджеров-новичков, работу которых она исследовала:

«Шли месяцы, и [вновь назначенным менеджерам по продажам] становилось все труднее поддерживать свои технические навыки и знания. У них не было времени даже на то, чтобы прочесть описания новых продуктов, а тем более разработать наилучшие стратегии их продажи. Они были недовольны тем, что прошло так мало времени, а они уже чувствуют, что “отстали от жизни”» (2003 : 141–142).

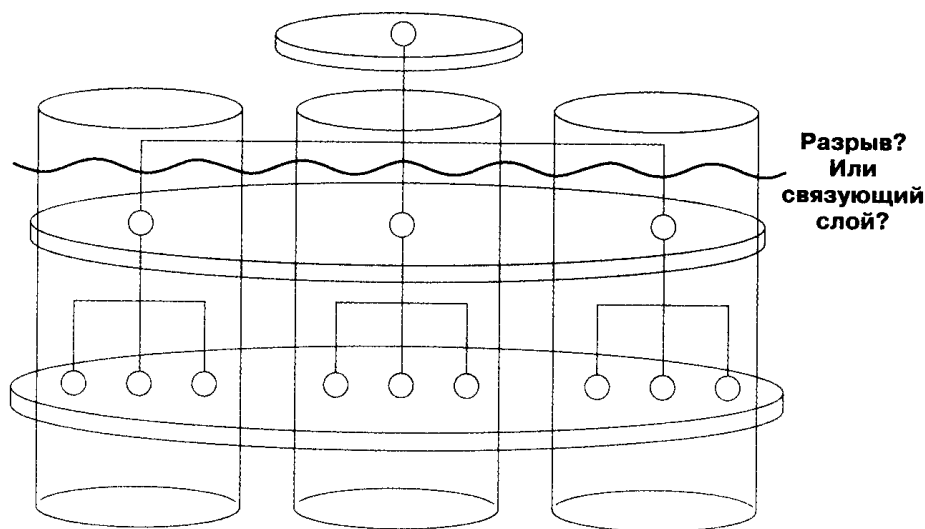


Рис. 5.1. «СЛОИ» И «ЗАСЛОНКИ» В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Соответственно менеджерам-новичкам «приходилось учиться справляться с собственным невежеством» (с. 180). Как пишут *McCall et al.*, менеджеры-новички уже не могут вести себя так же, как на предыдущей работе: «Вместо ответственности за выполнение работы теперь они несли ответственность за работу систем и рабочих процессов... Все чаще им приходилось учиться “дистанционному управлению”» (1988 : 54). Что интересно, это возвращает нас к позиции, описанной в предыдущей главе и свойственной в основном исполнительным директорам.

Связующий слой или пробел административных функций? Однако многие другие среди двадцати девяти менеджеров, занимающие средние уровни иерархии в крупных организациях, например Аббас Гулье, менеджер Стивена, и Дуг Уард с радиостанции *СВС*, были вполне способны не только разобраться во всех операциях, но и поддерживать связь с менеджерами более высокого уровня. Думаю, эти менеджеры очень важны для своих организаций. **Любой крупной организации нужен слой менеджеров среднего звена, способных связывать так называемый топ-менеджмент с уровнем операций.**

Конечно, идеальная ситуация — когда топ-менеджер находится в контакте со всеми уровнями иерархии, как Джон Клегорн в отделениях банка. (Описание его рабочего дня приведено в приложении.) Но, за исключением предпринимательских компаний, часто ли руководитель лично участвует во всех делах компании? (Джон считает, что топ-менеджеры банка *Royal Bank* должны работать на местах 25% рабочего времени, хотя он сам в период исследования проводил на местах всего 16% рабочего времени.) Связующий слой менеджеров среднего звена помогает компании избежать разрыва между конкретными действиями на местах и концептуальными вопросами на высшем уровне. По моему мнению, такой разрыв стал сегодня серьезной проблемой в бизнесе, государственных органах и других организациях.

Мы то и дело наблюдаем ситуацию, которую можно назвать «пробелом административных функций». Рассмотрим сферу здравоохранения. Кажется, что она страдает от такого «пробела» всюду. **Между теми, кто руководит, и теми, кто оказывает услуги потребителям, — настоящая пропасть.** Ее пытаются заполнить некими абстракциями (чего стоит, например, дискуссия в *NHS* о «качестве», «потребителях» и «риске»). А на более низких уровнях сотрудники сбиты с толку и недовольны ситуацией.¹

Как устранить этот разрыв? Теоретически очень просто:

- 1) побуждать менеджеров «спускаться» на более низкие уровни;
- 2) побуждать сотрудников нижних уровней подниматься «вверх» или
- 3) сокращать разрыв.

«Сокращение уровней», а именно устранение средних уровней менеджмента, — одна из попыток сократить разрыв. Это элемент «сокращение размеров», о котором мы уже говорили. Иногда он весьма полезен (например, если речь идет о неестественном географическом разделении), но лишь в том случае, если при этом на плечи менеджеров среднего звена не ложится дополнительный груз (как в случае предыдущего регионального деления в *NHS*, когда после устранения областей без внимания остались районы и регионы страны). В противном случае возникают вопросы о размерах организации, а не только о том, как организация собирается с ними справляться. Множество организаций в сфере здравоохранения (и не только) просто слишком велики. (Имеет ли смысл создавать единую *NHS* для всей Англии? *NHS* Шотландии обслуживает в десять раз меньше людей.)

Быть «на связи». В предыдущей главе, в разделе «Менеджмент за рамками менеджера», мы обсуждали, каким образом можно побуждать рядовых сотрудников подниматься наверх, чтобы устранить этот разрыв, — например, поощряя стратегические инициативы со стороны тех, кто не является менеджером. Но как побуждать менеджеров спускаться вниз?

Выше я уже говорил о том, как Стивен Омолло управляет, просто «присутствуя». Лучший способ справиться с проблемой связи — заставить менеджера выйти из кабинета, уйти со встречи и быть там, где реализуется основная цель организации, — и не просто «заглянуть» туда, а присутствовать, телом и душой. Один руководитель описывает, каким образом «работа на местах» может сделать топ-менеджера «лучшим стратегом»: «Мне кажется, что у фабрики есть собственный характер и личность — когда руководство во всех подробностях понимает, как она работает, на собственном опыте. Система в целом приобретает “чувство” интеграции, которого никогда не добьется менеджер, оторванный от реальности» (*Piters*, 1980 : 16).

Но есть метод получше. Однажды я приехал в автосалон, чтобы зарегистрировать свою машину для сервисного обслуживания, и со мной поздоровался владелец автосалона. Мы поболтали, как всегда, на этот раз о менеджменте. И владелец салона сказал мне нечто неожиданное: «У меня нет своего кабинета». Так

¹Я обсуждаю этот вопрос в своей монографии «Managing the Myths of Health Care» (издатель будет указан на сайте www.Mintzberg.org в 2010 или в 2011 г.).

что неудивительно, что он постоянно был в салоне, на ногах, как Фабьен Лавуа в своем отделении.

Нельзя недооценивать потенциал менеджмента посредством личного участия или как минимум общения с людьми. Он способствует целостности в работе организации. Конечно, не всем менеджерам повезло так, как этим двоим, которые держат все свои контакты «под рукой». Хотя, скорее всего, они сами создали для себя такую ситуацию.

Почему менеджеры так часто отсиживаются в отдаленных офисах и залах для встреч за закрытыми дверями? Японские компании славятся открытой планировкой своих офисов, способствующей коммуникации. Одна из них даже проводит встречи в открытых частях офиса, и к этой встрече может присоединиться любой, кто проходит мимо. Другим компаниям, например моему автосалону, не нужна политика открытых дверей.

В нашей обучающей программе по менеджменту (www.impm.org) один менеджер из компании *Fujitsu* пригласил своих коллег по курсу в офис компании. Здесь не было даже перегородок, только рабочие столы. «Кто это?» — спросил менеджер одного канадского банка, указав на сотрудника, стоявшего неподалеку и разговаривавшего с другим человеком, сидящим за столом. «Это наш менеджер», — ответил наш «экскурсовод». «Боже, как можно работать, если ваш менеджер все время стоит у вас за спиной?» — спросил канадец с ужасом. «А в чем проблема?» — отозвался японец. То, что для канадского менеджера выглядело как контроль, японец воспринимал как поддержку. Это был не микроменеджмент; это было сохранение связи.¹

Сегодня большой проблемой стало макролидерство: менеджеры, оторванные от реальности, не знают, что происходит в организации. Одно дело — не мешать людям работать, а другое — не проявлять интереса к их работе. Вот один комментарий по поводу катастрофы космического корабля «Challenger» в NASA: «[Во время телеконференции, не имеющей никакого отношения к сложным технологиям, оборудованию, импровизации и интуитивному знанию инженеров, благодаря чему взлетает космический корабль] топ-менеджмент настаивал на ясных доводах, которые компенсировали бы ему отсутствие собственного опыта и знаний. Это заставило замолчать тех, кто предвидел трагедию» (*Weick, 1997 : 395*). Если бы менеджеры спустились вниз или, еще лучше, если бы инженеров поощряли устранять разрыв административных функций — если бы они были «глазами и ушами» своих боссов, принимали участие в принятии решений, — трагедии можно было избежать.

Дилемма делегирования

Эта головоломка противоположна предыдущей. В первом случае у менеджеров возникают проблемы с поддержанием связи, потому что их работа отдаляет их от реальности; во втором случае у них возникают трудности с делегированием, пото-

¹Энди Грив из *Intel* использует для такого разделения время: «Два дня в неделю каждый сотрудник должен уделять личному участию в проектах; один час в неделю — слишком мало для мониторинга» (1983 : 66).

му что они информированы лучше тех, кому должны делегировать полномочия.

Но есть ли здесь противоречие? Нет, если учесть, о какой информации идет речь. Менеджер как «нервный центр» подразделения (о чем мы говорили в главе 3) информирован лучше всех, но эта информация не должна быть слишком специализированной. У менеджера есть формальный доступ ко всем остальным сотрудникам, а также обширная сеть внешних контактов, и многие участники этой сети — «нервные центры» своих собственных подразделений. Но информация часто приходит к менеджеру из вторых рук, от других людей, часто в устной форме. При этом менеджеру может не хватать конкретных данных или интуитивного знания.

Но, если менеджер так много знает, когда наступает время делегировать полномочия? Ведь ни один менеджер не в состоянии все делать сам. **Как делегировать, если нужная для этого информация часто выражена в устной форме, имеет личный подтекст или ее нельзя разглашать?**

Рассмотрим следующую ситуацию.¹

Исполнительному директору звонит сотрудник и спрашивает, нужно ли комитету по отбору персонала одобрить назначение на должность определенного кандидата. Директор отвечает, что не нужно. Однако по поводу другого кандидата, на другую должность, исполнительный директор хотел бы получить одобрение комитета. Сотрудник спрашивает о третьем кандидате, и исполнительный директор говорит, что можно обойтись без комитета. Позже исполнительного директора спросили, почему его позиция была разной для разных кандидатов. Он сказал, что знает всех этих людей лично и поэтому принимает отдельные решения по каждому из них.

Вполне справедливо. Но каков результат? Когда подобная ситуация возникнет в следующий раз, снова придется обращаться к исполнительному директору. Очевидно, он решил не делегировать никому подобные решения, возможно, неосознанно. Почему? Потому что считает, что он информирован лучше.

Вот еще одна история под названием «Парадокс делегирования», рассказанная Чарльзом Хенди (1994 : 93–94). Однажды он познакомился с исполнительным директором, который аккуратно разделил свою работу на несколько функций: планирование, финансовый контроль, продажи и т. д. Он назначил ответственного за каждую из функций и тем самым освободил себя для того, как он говорил, «чтобы быть консультантом, советником и арбитром». Три месяца спустя Хенди снова его увидел. «Система работает прекрасно, — сказал тот, — но люди... они не понимают... не видят общей перспективы... Все, что я им делегирую, возвращается ко мне в виде проблемы, которую приходится решать... У меня стало еще больше дел, чем до того, как я делегировал все эти полномочия». Хенди ответил: «Но вы ведь этого и хотели? Вы делегировали все, кроме координации, компромиссов и связи. Этим вам и приходится теперь заниматься». Действительно, менеджер делегировал полномочия, но структура не позволяла людям их использовать. Решения нельзя разделить на части, как организацию; здесь нужна целостность.

Нельзя сделать, нельзя не сделать. Задачи, связанные только с одной функцией, несложно делегировать тому, кто отвечает за эту функцию и владеет при этом

¹Этот и следующий фрагмент взяты из моей книги (1973а : 74–75).

всей необходимой информацией, и общей, и специализированной. Но что сказать, если задача связана с несколькими функциями и для ее выполнения нужна информация, которой владеет только менеджер? Как ее делегировать?

Все было бы просто, если бы менеджер мог легко передать нужную информацию вместе с делегируемой задачей. Но зачастую это невозможно, ведь, как мы говорили в главе 2, информация может быть выражена в устной форме и храниться при этом только в памяти. Информацию, записанную на бумаге или в компьютере, можно легко и систематически передавать; если же информация выражена в устной форме и хранится только в голове, это невозможно. Менеджеру приходится устно вводить сотрудника «в курс дела». Как пишет *Karl Weick* (1974b : 112) (по поводу дискуссии об этой дилемме в моей книге 1973 года): «Делегирование — это проблема, потому что менеджер — ненадежный и мобильный банк данных». (*Weick* считает, что «менеджеры, у которых плохая память, делегируют чаще» и для них эта дилемма не так важна!)

Следовательно, менеджер — заложник собственных информационных систем. Он обречен слишком много работать или постоянно находиться в раздражении. В первом случае он выполняет слишком много задач сам или тратит слишком много времени на передачу информации. Во втором случае ему приходится наблюдать, как делегированные задачи решаются плохо из-за недостатка информации (связанной с ними). **Слишком часто сотрудников обвиняют в неудачах, причина которых — недостаток информации.** Делегирование путем перекладывания ответственности — не лучший метод менеджмента.

В своем исследовании *Hill* сделала вывод, что менеджерам-новичкам приходится постоянно выбирать: либо слишком много делать самим, либо делегировать, испытывая сомнения. Часто они выбирают второй вариант: «Сначала обстоятельства вынуждают их [делегировать], но со временем они понимают, что с их работой невозможно справиться в одиночку» (2003 : 141). Так синдром поверхностности приводит к дилемме делегирования.

Для менеджеров, работу которых изучала *Hill*, вопрос состоял не в том, «стоит ли делегировать», а в том, «*каким образом* делегировать». Сначала они впадают в одну крайность — «все или ничего», но постепенно начинают понимать, что к разным подчиненным нужно относиться по-разному (с. 143).

Weick описывает дилемму делегирования как проблему «равенства во владении информацией», особенно устной (1974 : 113). А это показывает, как менеджер может уменьшить влияние этой головоломки: делитесь важной информацией с другими сотрудниками подразделения настолько регулярно и полно, насколько это возможно. Держите людей «в курсе», и пусть они делятся информацией друг с другом. Назначьте заместителя и передавайте ему как можно больше информации. Затем, когда настанет время делегирования, как минимум половина проблемы будет решена.

Но ведь при этом конфиденциальная информация попадет не в те руки! Конечно, иногда так бывает (хотя отказ делиться информацией часто является лишь «дымовой завесой» для политических игр). Но подумайте, какие преимущества вы получите, если все сотрудники подразделения будут хорошо информированы.

Тайна измерений

В офисах некоторых крупных компаний принято считать, что управлять можно только тем, что можно измерить. Это довольно странное мнение, потому что никто никогда не пытался измерить эффективность менеджмента (мы обсудим это в следующей главе). А это значит, что менеджментом управлять невозможно. Действительно, разве кто-то когда-то пытался измерить эффективность измерений? Но даже если вы сторонник общепринятых взглядов, вам придется признать, что управлять измерениями тоже невозможно. Очевидно, нам следовало бы избавиться и от менеджмента, и от измерений — благодаря измерениям.

Из этого можно сделать только один определенный вывод: измерения полны собственными головоломками. Одна из них такова: **как можно управлять измерениями, если их точность невозможно измерить?**

С одной стороны, измерения могли бы помочь разрешить две последние головоломки. Ведь если бы измерения давали менеджеру надежную информацию, он мог бы просто сидеть у себя в офисе и быть при этом полностью информированным. Не нужно никуда ходить, общаться с людьми и присутствовать «на местах». А делегировать было бы легко и просто: достаточно открыть электронную почту, нажать кнопку «Отправить» и вместе с делегированной задачей подчиненный получил бы всю необходимую информацию. Возможно, именно поэтому измерения так привлекательны, особенно для менеджеров, оторванных от реальности своих организаций. Ведь цифры не лгут, не так ли? Данные надежны и объективны. Они «жесткие».

«Мягкое подбрюшье» «жестких» данных. Но что такое «жесткие» данные? Постель может быть «жесткой», но данные... Чернила на бумаге или электроны в компьютере вряд ли можно назвать «жесткими».

Если вам пужна метафора, представьте себе облака в небе. С большого расстояния они хорошо видны; но чем ближе, тем больше тумана. Оказавшись внутри облака, можно протянуть руку сквозь него — и ничего не почувствовать. «Жесткие данные» — лишь иллюзия. Нам хочется верить, что можно превратить события и их результаты в статистику. Но «жесткие» данные не более «материальны», чем облака. И не более объективны. Этот сотрудник — не эгоистичный придурок, а обладатель 4,7 балла по некой психологической шкале. А компания не просто хорошо работает; в прошлом году возврат на инвестиции составил 16,7%. Все понятно, не так ли?

«Мягкие» данные, по контрасту, могут быть неточными, неопределенными, субъективными. Обычно они требуют интерпретации; часто их даже нельзя передавать в электронном виде. Фактически это могут быть просто слухи, сплетни и личные впечатления. Насколько все это объективно?

Возникает соперничество. «Жесткие» данные всегда выигрывают. По крайней мере до тех пор, пока не столкнутся с «мягким» веществом человеческого мозга, которое их создало, а теперь пытается использовать. Давайте же подробнее поговорим о «мягком подбрюшье» «жестких» данных (*Mintzberg, 1975a*).

Масштаб «жестких» данных ограничен. Они могут служить базой для описания, но не для объяснения. Прибыль растет. Почему? Потому что рынок расши-

ряется? Возможно, можно получить цифры, которые это подтверждают. Или потому, что главный конкурент делает глупости? Цифр по этому поводу нет. Потому что у вашей компании выдающийся менеджмент? По этому поводу цифр тоже нет (так что давайте будем считать, что это так и есть). Поэтому нам часто нужны «мягкие» данные, объясняющие, что лежит за «жесткими» фактами. Например, какова политика конкурирующей компании? Какое было выражение лица у клиента? Сами по себе «жесткие» данные безжизненны, если не мертвы. «Что бы я ему ни говорил, — жаловался один из участников знаменитого исследования сексуального поведения мужчин Кинси, — он, не моргая, смотрел мне в глаза и спрашивал: “Сколько раз?”» (*Kaplan, 1964*).

«Жесткие» данные иногда слишком обобщены. Как они обычно представлены? Собирается множество фактов, а потом они сводятся к какой-то общей цифре, например к пресловутому финансовому результату. Подумайте, сколько живых, реальных фактов теряется в процессе выведения этой цифры.

Конечно, можно, перефразируя известное выражение, «не видеть деревьев за лесом» — если вы не занимаетесь лесозаготовками. Но большинство менеджеров как раз и заняты «лесозаготовками»: о «деревьях» им тоже нужно знать. Слишком часто менеджеры управляют как будто с вертолета, откуда лес выглядит как аккуратный зеленый ковер. Как писал *Neustadt* — мы цитировали его слова в главе 2 — президенту Соединенных Штатов нужна «не блеклая амальгама... а осязаемые детали, которые, объединившись в его голове, проясняют подтекст вопросов, которые он видит перед собой» (1960 : 153, 154). Именно на последнем, а не на первом, основаны действия менеджера. Именно живые факты позволяют ему создать мыслительные модели, необходимые для таких действий.

Часто «жесткие» данные поступают слишком поздно. Чтобы перевести информацию в «жесткий» вид, нужно время. Не обманывайтесь той скоростью, с которой электроны носятся по Интернету. События и результаты сначала нужно зафиксировать в виде «фактов», а потом описать в отчетах, часто к какой-то определенной дате (например, к концу квартала). Но к этому моменту все клиенты могут уже сбежать к конкурентам.

Наконец, на удивление часто «жесткие» данные оказываются просто ненадежными. Они так хорошо выглядят — все эти цифры. Но откуда они берутся? Давайте поднимем камень «жестких» данных и посмотрим, что под ним скрывается.

Государственные органы очень любят собирать статистику — они ее накапливают, добавляют, наделяют огромной властью, извлекают из нее кубический корень и превращают в аккуратные диаграммы. Но помните: все эти цифры получены на основе данных, предоставленных деревенским сторожем, который просто записывал то, что ему больше всего нравится (эти слова приписывают сэру Джошуа Стемпу, 1928, цит. по *Maltz, 1997*).

И не только государственные органы. Современный бизнес одержим цифрами. Но кого интересует, насколько объективно то, что записал сторож? Более того, даже если изначально зафиксированные факты были надежными, в процессе вычислений всегда что-то теряется. Цифры округляются, возникают ошибки, нюансы сглаживаются. Любой, кому приходилось вести количественные измерения, например подсчитывать процент брака на фабрике или количество публикаций

университета, знает, как часто возникают намеренные или ненамеренные искажения.

Ely Devons (1950) в отчете о «статистике и планировании» в Министерстве авиации Великобритании во время Второй мировой войны иллюстрирует последствия таких искажений, приводя весьма отрезвляющие подробности. Собирать данные было очень сложно, это требовало «хороших навыков», хотя эта работа «считалась... не важной, скучной, рутинной обязанностью, которая часто поручалась самым нерадивым клеркам» (с. 134). Данные были полны ошибок, в них часто не учитывались праздничные или выходные дни. «Часто цифры были просто попыткой суммировать оценки и предположения. Иногда имела место даже “подтасовка статистических данных”». Но если уж появлялись цифры, никто не мог найти аргументов, чтобы показать, что они ошибочны». А когда цифры называют «статистикой», они приобретают авторитет и вес Священного Писания (с. 155).

Но надо ли избавляться от всей «жесткой» информации? В этом не больше смысла, чем в отказе от «мягких» данных. **Нам стоило бы выйти из-под чар цифр и не позволять «жесткой» информации вытеснить «мягкую». Вместо этого оба типа информации нужно при любой возможности комбинировать.** Все мы знаем, как использовать «жесткие» данные для проверки «мягких». Но как насчет того, чтобы использовать «мягкие» данные для проверки «жестких» (то есть «контролировать» статистику)?

Опасность уникальной информации. Но может ли менеджер быть уверен: то, что он видит своими глазами и слышит своими ушами, объективно отражает то, что происходит в его организации? В день моих наблюдений Джон Клегорн посетил отделения банка *Royal Bank*, которые лучше всего знал, в тех самых районах Монреаля, где он вырос. Но что, если бы он отправился в отделение в городе Моуз Джоу, Саскачеван? Конечно, все отделения банка чем-то похожи друг на друга: «Увидев одно, увидишь их все». Возможно. Но что можно сказать о руководителях сети *Wal-Mart*, считавших, что опыт развития сети в Америке поможет им добиться успеха в Германии?

Такая информация может создать проблемы. Но я думаю, обратное также истинно. Все время сидеть в офисе и читать квартальные отчеты не менее опасно. Возможно, менеджер видит лишь отдельные фрагменты «общей картины», но эти фрагменты могут быть весьма показательными и полезными. Они помогают преодолевать отчужденность от реальной жизни, так часто свойственную современным менеджерам. Подумайте о той информации, которую получил Джон Клегорн в отделениях банка. Она оказалась бы исключенной, искаженной или отфильтрованной по пути в его офис. Статистические отчеты ему тоже нужны, но возможность сравнить их результаты с личными наблюдениями очень полезна.

И снова нельзя сделать и нельзя не сделать. И в этой головоломке у менеджера нет выбора: и сделать плохо, и не сделать — тоже. Менеджер не может избежать «жестких» данных (как еще можно управлять сложной организацией?), но не может становиться их заложником. Но менеджер не может становиться и заложником туманной, неопределенной, «мягкой» информации. Тайна измерений — настоящая головоломка, потому что здесь тоже нет простых ответов и нет простого решения.

Каждому менеджеру нужно найти баланс между «жесткими» и «мягкими» данными самостоятельно и своевременно, обеспечив достаточное количество информации обоих типов, где одна проверяется с помощью другой.

ГОЛОВОЛОМКИ, СВЯЗАННЫЕ С ЛЮДЬМИ

Здесь мы рассмотрим три головоломки, связанные главным образом с плоскостью людей. Это загадка порядка, парадокс контроля (продолжение предыдущей) и тиски уверенности.

Загадка порядка

Организациям нужен порядок. Иногда беспорядок им тоже нужен — хорошая встряска не повредит, но почти всегда почти всем организациям нужно сосредоточиться на стабильном производстве и поставках своих товаров и услуг. А если организации это не удастся, это вина ее менеджеров. Сотрудники подразделения обычно ждут, что менеджер укажет им направление, обеспечит стабильность и предсказуемость, объяснит смысл работы, покажет, что может быть, что должно быть, и они смогут спокойно заниматься своим делом — нанимать персонал, планировать операции и производить продукт.

Именно в этом контексте «менеджмент» традиционно является синонимом «контроля». Часто порядок принимает форму стратегий и структур — первые намечают направление, вторые проясняют ответственность.

Но, даже пытаясь навести порядок, менеджерам часто приходится действовать безо всякого порядка. Это ярко проявляется почти в каждом эмпирическом исследовании их работы, начиная с исследования *Carlson*, проведенного еще в 1940-х гг., которое мы обсуждали в главе 2. Как пишет Том Питерс, в работе менеджера некоторая «небрежность» нормальна, возможна, неизбежна и обычно оправдана (1979 : 171).

Почему? Потому что организация стремится продолжать работать, но внешние силы при этом постоянно меняются. Организации нужна предсказуемость, но у мира есть дурная привычка становиться непредсказуемым: у потребителей меняется настроение; появляются новые технологии; профсоюзы устраивают забастовки. Как заметил *Len Sayles*: «Любой план неполон. В нем всегда есть непредвиденные и непредсказуемые дефекты» (1979 : 166). Это касается даже такого упорядоченного элемента, как сама структура организации: «Подчиненным необходимо четко понимать свои обязанности и их границы, даже притом что эти обязанности и границы неминуемо пересекаются» (с. 4).

Кому-то нужно справляться с неожиданностями, и часто это приходится делать менеджеру: только он обладает достаточно широкой ответственностью и при этом его обязанности достаточно гибкие, чтобы иметь дело с неопределенностью и двойственностью. **В каком-то смысле менеджер — это «сточная труба» для беспорядка в организации. Поэтому если менеджмент создает порядок из беспорядка, то загадка порядка гласит: «Как менеджер может навести порядок в ра-**

боте других, если в работе самого менеджера столько беспорядка?» (*Watson, 1996 : 339*).

Об этой головоломке менеджмента говорят давно. Прекрасно описал ее Энди Грув из *Intel*. В быстромеменяющемся мире менеджеру нужно «обладать высокой толерантностью к беспорядку», делая при этом «все возможное, чтобы привести в порядок то, что его окружает». Ему приходится управлять организацией, «словно хорошо смазанной машиной», но при этом быть «ментально и эмоционально готовым... к неожиданностям». Каков девиз Грува в таких ситуациях? «Пусть царит хаос, а потом царите в хаосе» (1995 : 141). Идеальная головоломка!

Может ли беспорядок в действиях привести к упорядоченным результатам? Конечно может. Иначе организации — и не только они — не смогли бы работать. Подумайте о художниках, изобретателях, архитекторах (и писателях тоже — как раз сейчас я смотрю на свои рукописные заметки и пытаюсь привести их в порядок). Иногда эти люди совершенно не умеют наводить порядок в делах, но при этом получают в высшей степени упорядоченные результаты.¹

В основе загадки порядка лежит беспорядок. Но головоломка ли это? Может быть, это просто любопытная ситуация? Так может казаться до тех пор, пока мы не начинаем понимать, как беспорядочный процесс может привести к упорядоченным результатам, и наоборот.

Вернемся к художникам. Очень многие из них переносят на холст собственный беспорядок — свои внутренние сложности, как делали Ван Гог или Мунк в работе «Крик». Но даже в этих картинах есть удивительный порядок. Конечно, нет недостатка в беспорядочном искусстве, но о нем быстро забывают. В искусстве порядок не слишком важен. В менеджменте он гораздо важнее. Что превращает эту ситуацию в головоломку — то, как легко беспорядок в менеджменте приводит к беспорядку в организации. Менеджеры просто переносят на нее собственные конфликты и внутренние сложности.

Бывает и наоборот, и последствия при этом также негативны. Сотрудники подразделения иногда пытаются навязать своему менеджеру искусственный порядок. Иерархия действует в обоих направлениях, и то, что отправляется вниз, имеет привычку возвращаться вверх. Менеджер дает подчиненным аккуратный план и получает от них аккуратные отчеты — о том, как аккуратно и правильно выполняется план. Однако бывают моменты, когда менеджер не спешит приводить ситуацию в порядок, а сотрудники подразделения видят порядок во всем, что исходит от менеджера. Иначе говоря, они начинают считать порядком его отсутствие.²

Пусть царит хаос, и царите в хаосе. Как же менеджеру справиться с этой головоломкой? Как и со всеми остальными: определив два ее полюса. Затем он может

¹По сути, работа этих людей заключается в том, чтобы так или иначе контролировать поведение других людей — что они видят, как они живут, о чем думают, что читают. Дизайнеры — создатели порядка для других. Менеджеры делают то же самое (как мы говорили в главе 3). Эта головоломка свойственна сфере дизайна.

²«Когда люди действуют, они меняют ситуацию и создают обстоятельства, которых не было раньше. Наличие этих обстоятельств затем воспринимается как порядок» (*Weick, 1983*). И чтобы лишить эту головоломку последних следов порядка, *Weick* предположил, что «неспособность» менеджера действовать, а вовсе «не природа внешнего мира объясняет недостаток порядка».

двигаться между ними, и тут мы возвращаемся к девизу Грува: пусть царит хаос, и царите в хаосе.

Если менеджер остается на одном из полюсов, в организации начинаются проблемы. Слишком много порядка — и она теряет гибкость и становится оторванной от реальности. Слишком мало порядка — и люди просто не смогут функционировать. Все мы знаем менеджеров, которые механически запускают в свои подразделения хаос внешнего мира и своей собственной работы, не обеспечивая необходимого «буфера». Это менеджеры-«решето», о которых мы говорили в главе 3. И все мы знаем менеджеров, поступающих противоположным образом: они так рьяно защищают свои подразделения, что те становятся совершенно оторванными от реальности — пока не происходит взрыв.

Загадка порядка существует на всех уровнях. Может показаться, что эта головоломка в первую очередь касается исполнительного директора. Как главному представителю организации во внешнем мире ему приходится жить в обстановке постоянного хаоса — новые технологии, требования акционеров, меняющиеся рынки и т. д. Если директор не может найти верный путь в этом хаосе — определить «миссию», представить целостное «видение» компании, то как остальные смогут работать?

Но эта головоломка может оказаться еще важнее на нижних уровнях иерархии, ведь, как мы говорили в главе 2, именно здесь характеристики работы менеджера чаще всего наиболее выражены — здесь самый высокий темп, самая заметная фрагментация и т. д. Вспомните Фабьен Лавуа в отделении больницы или начальника цеха, участника исследования *Guest* (1955–1956), который менял задачи в среднем каждые сорок восемь секунд.

Guest пишет: «Характеристики работы начальника цеха — постоянные отвлекающие моменты, вариативность, прерывистость — диаметрально противоположны деятельности рабочих конвейера, в высшей степени рационализированной, однообразной, лишенной прерываний и движущейся в постоянном, одинаковом темпе конвейера» (с. 481).

А как насчет менеджеров, находящихся посередине, не испытывающих того же давления, что топ-менеджеры, и не действующих в том же темпе, что линейные менеджеры? Может быть, для них загадки порядка не существует? Нет, в их работе возникает еще и парадокс контроля, что лишь усугубляет ситуацию.

Парадокс контроля

Загадка порядка достаточно сложна. Она связана с необходимостью справляться с беспорядком внешнего мира перед лицом необходимости навести порядок внутри. Добавьте к этому требования вышестоящего руководства «навести порядок», а также иерархическую «цепочку» менеджеров — и получите парадокс контроля.

Во всех организациях, кроме самых маленьких, есть менеджеры, аккуратно втиснутые в «ячейки» иерархии, где вниз спускаются директивы, предназначенные для создания порядка. Иначе говоря, менеджер высшего звена, работающий в ситуации контролируемого беспорядка, ожидает, что его подчиненные смогут работать в ситуации контролируемого порядка. Проблема, представленная

на рис. 5.2, заключается в том, что другие менеджеры тоже испытывают давление с разных сторон — клиенты, сообщества и т. д. И когда порядок «спускают» сверху, это лишь усугубляют ситуацию. Менеджер хочет «контролировать свои собственные обстоятельства» (Watson, 1994 : 84), но его собственный менеджер, а также внешние обстоятельства часто этому препятствуют. В результате загадка порядка превращается в парадокс контроля: как поддерживать контролируемый беспорядок, когда вышестоящий менеджер требует порядка?

Опасность размышлений. Именно здесь менеджмент посредством размышлений особенно опасен. Конечно, топ-менеджерам нравится размышлять, пытаясь уйти от неопределенности, требуя от подчиненных соблюдать определенные стандарты. «Вам нужен порядок? Хорошо. Вот он. Вы должны добиться вот этих показателей. Действуйте!»

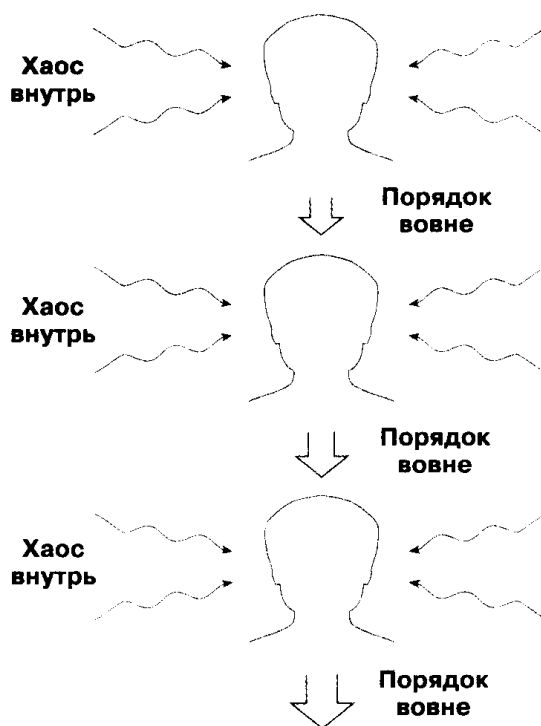


Рис. 5.2. ЗАГАДКА ПОРЯДКА ПРЕВРАЩАЕТСЯ В ПАРАДОКС КОНТРОЛЯ

Но что отражают эти показатели — откуда взялись все эти цифры? Как все мы знаем, иногда они случайны и даже противоречат друг другу, иногда они рождаются в безвоздушном пространстве «общих» целей без учета сложности ситуаций, в которых нужно достигать этих показателей. Топ-менеджеры не хотят иметь дело с неопределенностью, связанной с ними. И с ней приходится иметь дело другим менеджерам. А давление, которое в крупных организациях все усиливается, заставляет руководителей идти на ненужные компромиссы. *Tengblad* исследовал работу восьми исполнительных директоров крупных корпораций. Все они испытывали давление фондового рынка, побуждавшее их добиваться «ценности для акционеров». *Tengblad* обнаружил, что это давление «передавалось вниз по уровням

иерархии», в результате «некоторые менеджеры слишком много работали, а коммуникации носили конформный и неконструктивный характер» (2004 : 583).

Чем ниже уровень иерархии — тем труднее разрешить парадокс контроля. По сравнению с другими менеджерами исполнительный директор относительно свободен. Правление иногда требовательно, но обычно не настолько, насколько сам CEO. Поэтому ему часто приходится сталкиваться с загадкой порядка. Парадокс контроля возникает на более низких уровнях иерархии.

Когда требования порядка спускаются по уровням иерархии — когда менеджеры «доказывают своим шефам, что они лояльны и ответственны, передавая большую долю требований высшего руководства своим подчиненным» (*Sayles, 1979 : 115*), — груз этого давления растет до тех пор, пока не обрушивается «каскадом» на менеджеров, находящихся на самом нижнем уровне иерархии.¹

И среди них есть те, кому не удастся вовремя спрятаться, потому что им приходится лично общаться с недовольными клиентами, рассерженными рабочими и непримиримыми активистами. Вспомните Национальный парк Банфф, где защитники окружающей среды воюют с застройщиками по поводу парковки, а топ-менеджеры обсуждают эту проблему в чистеньких офисах больших городов.

Менеджеры высшего звена могут спрятаться (по крайней мере на время) — в своих системах, то есть в своих абстракциях. Они могут делать вид, что планирование и контроль помогают устранить неопределенность. Да, действительно помогают, по крайней мере на этом уровне и на какое-то время. Но лишь до тех пор, пока неопределенность не проявится на более низких уровнях. Президент Трумэн прославился тем, что на его столе стояла табличка с надписью: «Я отвечаю за все». В наши дни часто происходит наоборот: бесконечно размышляющие менеджеры ни за что не отвечают и передают ответственность ниже, уровень за уровнем, пока он не остановится там, где сотрудники общаются с клиентами, а защитники окружающей среды воюют с застройщиками.

Сокращение уровней в организации, как мы уже говорили, в последние годы вошло в моду: это сокращение иерархии посредством устранения средних уровней менеджмента. Помогает ли это справиться с парадоксом контроля? На самом деле возможны обратные последствия: у оставшихся менеджеров становится больше работы и они все равно сталкиваются с этой головоломкой.

Дать сдачи! Что же делать менеджерам более низких уровней крупных организаций, испытывающим постоянное давление? *Morris et al.* предположили, что иногда они игнорируют указания начальства, по крайней мере если достаточно «мудры, чтобы знать, где и когда их можно игнорировать». «Искушенные» менеджеры превращают это «в вид искусства» (1981 : 143). Более того (как мы говорили в разделе «Менеджмент из середины»), они могут «обратить иерархию вспять» и инициировать изменения на более высоких уровнях иерархии. А менеджеры более высоких уровней могут помочь в этом, признав проблему и прекратив передавать на более низкие уровни то, чем должны заниматься сами.

¹См. *Hambrick, Finkelstein and Mooney*, дискуссия о «тенденции руководителей предъявлять требования к подчиненным пропорционально тем требованиям, с которыми они сталкиваются сами», что потом «проявляется в запугивании» и «каскадом» спускается по уровням иерархии (2005 : 482).

Тиски уверенности

Последнюю головоломку, связанную с плоскостью людей, проще объяснить, но справиться с ней не легче.

Эффективный менеджмент требует уверенности. Достаточно вспомнить о тех давлениях, которые мы обсуждали в главе 2, уж не говоря о головоломках, которые обсуждаем в этой. Раз за разом, наблюдая за менеджерами (в лагерях для беженцев, в *NHS*, в *Greenpeace* и т. д.), я убеждался, что эта работа — не для трусов и не для слабонервных. Если вы предпочитаете избегать проблем или начнете просто прикрывать свою спину, то обязательно создадите проблемы всем остальным.

Но как насчет избытка уверенности? Это еще хуже. Самоуверенность имеет весьма шаткие основания: информация, в которой менеджер не может быть уверен; противоречивые ситуации; головоломки, которые невозможно разрешить, часто заставляющие менеджера «импровизировать». Так делают актеры, не знающие роли. Но у менеджеров в отличие от актеров нет суфлера. Без всякой помощи им приходится создавать впечатление, что они знают, что делают. И даже если они не знают, куда идут, все остальные должны уверенно за ними следовать. Иначе говоря, менеджерам иногда приходится «играть» в уверенность. Если менеджер слишком скромнен, ему сложно это делать, а если он слишком самоуверен, ситуация может обернуться катастрофой.

Даже в разумной уверенности есть одна проблема: она может оказаться избыточной и навлечь на менеджера серьезные неприятности — сделать его высокомерным. Любой менеджер рискует перестать слушать, замкнуться в себе и считать себя героем.

Грань между уверенностью и высокомерием не только тонка, но и размыта. Менеджер может перейти ее, даже не заметив этого. А начав «катиться по наклонной плоскости», остановиться трудно, пока не скатишься до самого низа. Поэтому проблема тисков уверенности такова: **как остаться достаточно уверенным, не становясь высокомерным?**

Эта головоломка непроста. Она может снизить эффективность менеджмента и создать проблемы другим людям в не меньшей степени, чем все остальные головоломки. Особенно опасна она в современную эру героического лидерства, когда даже самый скромный менеджер, добившись успеха, может вдруг оказаться на пьедестале и начать требовать почитания.

Похвала скромному менеджеру. Как менеджеру избежать тисков уверенности? В этом могут помочь честные друзья и консультанты. Если менеджер подходит к опасной грани (а это время от времени происходит с каждым, кто достиг успеха), очень полезно, если кто-то может ему на это указать. Конечно, чтобы иметь таких друзей и консультантов — и прислушиваться к ним, тоже нужна уверенность, которой, к счастью, обычно сопутствует некоторая доля скромности. **Возможно, чтобы справиться с этой головоломкой, нужно чтобы на должности менеджеров приходили люди уверенные, но достаточно скромные. Хотя в нашу эру героического лидерства часто ли скромным людям удается стать лидерами?** (В главе 6 мы обсудим простой способ изменить ситуацию: в процессе отбора ме-

менеджеров прислушиваться к тем, кто лучше всех знает кандидатов, — к тем, кто имеет опыт работы под их началом.)

Но даже если сравнительно скромные люди становятся менеджерами, головоломка никуда не исчезает. Ведь менеджер, так или иначе, оказывается на пьедестале как минимум в глазах других. Поэтому любому менеджеру нужно понимать, что не стоит относиться к себе слишком серьезно. А это, конечно, требует уверенности — внутренней уверенности. Так что давайте искать в наших менеджерах не только внешнюю, но и внутреннюю уверенность в себе.

ГОЛОВОЛОМКИ, СВЯЗАННЫЕ С ДЕЙСТВИЯМИ

Еще есть две головоломки, связанные с менеджментом в плоскости действий. Одна называется «неоднозначность действий», а другая — «проблема изменений».

Неоднозначность действий. Задача менеджмента — добиваться результатов. Это значит, что менеджер должен быть решительным. Он не может слишком долго сомневаться или слишком долго размышлять. Он должен занимать твердую позицию, принимать решения и инициировать действия,двигающие его подразделение вперед.

Проблема в том, что это нужно делать в сложных обстоятельствах, полных неопределенности, уж не говоря обо всех тех головоломках, которые мы обсуждаем. И здесь возникает следующая головоломка: как действовать решительно в сложном, полном нюансов мире?

Неопределенность решений. Поговорим о *решениях*. Само это слово предполагает решительность. А решение — это обязательство действовать. Но всегда ли нужны обязательства — то есть решения, — чтобы действовать? Если вы так считаете, попробуйте наступить кому-нибудь на ногу. Или отправьтесь в зал суда, где слушается дело о непреднамеренном убийстве — то есть о действии, совершенном при отсутствии решения. Организациям тоже иногда «наступают на ногу». Несколько лет назад я прочел историю о том, как руководство одного крупного европейского автопроизводителя пригласило консультантов, чтобы разработать новую модель бизнеса.

Когда мы берем на себя обязательство действовать, всегда ли это так однозначно, как кажется? В Канадском национальном парке было принято решение о новой парковке. Но будет ли оно реализовано? И если мы дали обязательство, значит ли это, что мы действуем? В промежутке между решением и действием может произойти что угодно. Алан Уилан из *ВТ* решил подписать важный контракт. Но помогало ли его руководство выполнить это решение?

Как пишет *Len Sayles*, обсуждая то, что он называет «противоречиями»: «Менеджеру нужно быть решительным, но трудно понять, принято ли решение, а решения часто приходится пересматривать и менять» (1979 : 11). Один из менеджеров-новичков из исследования *Hill* говорит о том, «сколько разочарований и раздражения испытывает менеджер, когда целый день разрешает проблемы и конфликты, но все равно не может с ними справиться» (2003 : 181).

Эта головоломка возвращает нас к предыдущей, в том смысле, что уверенность позволяет менеджеру действовать решительно, но избыток решительности в усло-

виях неопределенности может привести к высокомерию — особенно если менеджер изолирован от проблемы (вспомним проблему связи). Достаточно подумать о многочисленных непродуманных слияниях и поглощениях в крупных корпорациях, когда принимаются смелые решения, но никто не думает о последствиях. А что можно сказать о решении Джорджа Буша начать войну в Ираке?

И наоборот, если менеджер слишком долго сомневается, это может привести к катастрофе. Если действия необходимы, любое решение часто лучше, чем его отсутствие, — как минимум оно побуждает людей что-то делать (*Weick, 1979*). Но если менеджер действует слишком поспешно, даже если у него достаточно информации, он рискует поторопить события и вовлечь свою организацию в преждевременные действия.

Конечно, события всегда разворачиваются во времени. А важные события обычно происходят неожиданно. Хитрость в том, чтобы знать, когда нужно выждать, несмотря на непредсказуемые последствия. И здесь не помогут ни руководства, ни учебные курсы — только обоснованные и обдуманные суждения.

Ограниченная решительность. Возможно, наилучший способ справиться с этой головоломкой — несколько ограничить решительность менеджера. Если «организация принимает только ограниченное число предложений» от своих менеджеров (*Wrapp, 1967 : 93*), то менеджерам приходится быть избирательными в своих решениях. Более того, если решения часто приходится пересматривать, можно просто делать то, что можно, последовательно, пока не установлена обратная связь? В книге «Дзен и искусство менеджмента» («*Zen and the Art of Management*») *Pascale and Athos* приводят слова одного менеджера, который откладывает решения, давая себе время разобраться в проблеме и дать организации возможность самостоятельно понять, как с ней справиться:

«Если вы уверены, что факты достоверны, и готовы предпринять корректирующие действия, если вы нашли единственно правильный ответ, с вами все кончено. Поэтому... я «жонглирую»... Мне нужно время, чтобы сделать «массаж» проблеме и вывести ее на тот уровень... где система может научиться чему-то новому и скорректировать себя. И все это время мне нужно держать проблему в «подвешенном состоянии»» (1978 : 89).

В главе 2 мы уже приводили метафору «жонглирования» в контексте проектов и решений, с которыми менеджеру приходится иметь дело одновременно. Когда проблема появляется в поле зрения менеджера, она получает толчок — новую энергию — и менеджер интегрирует результат «на бегу». Все это «жонглирование» и интеграция естественным образом удаются тем, чье призвание — просчитанный хаос работы менеджера (*Noel, 1989 : 45*). Шаг за шагом, разбираясь в сложных проблемах, менеджер может смягчить последствия не только неоднозначности действий, но и синдрома поверхностности — конечно же попадая при этом в лабиринт фрагментации.

Charles Lindblom назвал такое поведение «прерывистой последовательностью». Это «бесконечный процесс последовательных шагов, где последовательность мелких “кусочков” заменяет большие “куски”» (1968 : 25–26). Он отмечает: «Тот, кто

решает проблемы последовательно, — не героическая фигура». Но он «практично и изобретательно решает проблемы, сражается со Вселенной, но при этом достаточно мудр, чтобы понимать, что Вселенная для него слишком велика» (с. 27; см. также *Quinn* (1980), который назвал это «логичной последовательностью»).

Загадка изменений

Сегодня об изменениях не говорит только ленивый. Кажется, ни одно выступление менеджера не обходится без упоминания о том, что «мы живем во времена больших перемен».

Но так ли это? В моей машине стоит тот же двигатель внутреннего сгорания, что и в «форде» модели Т; мы носим одежду из тех же тканей, что и несколько десятилетий назад, иногда того же покроя и стиля. (Почему мужчины носят галстуки? Представьте, что было бы, если бы кто-то придумал галстук сегодня.) Каждое утро я застегиваю пуговицы на рубашке точно так же, как и мои предки (и моя рубашка, возможно, тоже сшита с помощью швейной машины «Зингер»; компании, которая сто лет назад завоевала весь мир точно так же, как современные «глобальные» корпорации). Даже сами заявления об изменениях не изменились: «Немногие явления столь заметны сегодня, но немногие явления замечают столь редко, как ту степень, в которой в последние полвека ускорилось развитие материальной цивилизации, прогресса человечества во всех изобретениях, которые смазывают колеса и обеспечивают комфорт современной жизни. Не будет преувеличением сказать, что за последние 50 лет в этом отношении сделано больше, совершены потрясающие открытия, достижения стали более великими, чем за всю предыдущую историю человечества».

Это цитата из журнала «Scientific American» за 1868 г.! Поистине, новое — это хорошо забытое старое.

Я считаю, что **мы просто склонны замечать лишь то, что меняется, а не то, что неизменно, — а почти все, что нас окружает, почти не меняется.** (Иначе почему в нынешние времена больших перемен вы до сих пор каждое утро застегиваете пуговицы на рубашке?) Конечно, что-то меняется — иногда. Особенно в экономике и в сфере технологий. Нам всем приходится с этим сталкиваться. Но при этом мы не можем не замечать того, что *не* меняется. Ведь всем нам, и в первую очередь менеджерам, приходится сталкиваться и с этим тоже.

Сегодня много говорят о проблемах, связанных с попытками избежать перемен, — организациям нужно адаптироваться, а еще лучше — становиться лидерами. Но нам не мешало бы почаще вспоминать о том, что, если изменений слишком много, это приводит к постоянной тревоге и неуверенности, не говоря уже о других проблемах. Ни один менеджер не в состоянии управлять изменениями в одиночку — это анархия. Кроме того, каждому менеджеру приходится поддерживать стабильность, и это приводит нас к загадке изменений: как управлять изменениями, если нужно поддерживать стабильность? Следует найти правильный баланс.

Мы уже приводили слова *Chester Barnard* о том, что «работа руководителя — не управлять организацией. Это особая задача, поддерживать деятельность организации» (1938 : 215). Это значит, что нужно поддерживать курс организации

и возвращать ее на верный путь, если она уходит в сторону, корректируя курс, а иногда создавая новую «дорогу», ведущую в новый пункт назначения. Менеджер «пытается... постоянно менять... поведение людей, понемногу, в ответ на постоянно меняющиеся обстоятельства», и при этом стремится к «стабильности, сводя к минимуму отклонения... посредством постоянных изменений» (*Sayles, 1964 : 259; см. также Aram, 1976 : 119*).

Мой коллега *Jonathan Gosling* спросил нескольких менеджеров, как они управляют изменениями. К его удивлению, больше всего они говорили о том, как поддерживают стабильность. Точно так же в двадцать девять дней моих наблюдений за работой менеджеров изменения были тесно переплетены со стабильностью. В лагерях Красного Креста для беженцев Аббас Гулье и Стивен Омолло инициировали изменения ради стабильности, а Джон Клегорн из *Royal Bank* все время побуждает сотрудников что-то менять в большом и в малом — шла ли речь о вывеске или о покупке страховой компании, — чтобы вести банк в выбранном направлении. А Фабьен Лавуа разработала новую систему работы медсестер, позволяющую лучше контролировать их.

Одновременный поиск стабильности и гибкости. В замечательной книге «Организации в действии» («*Organizations in Action*»), вышедшей в свет еще в 1967 г., *James D. Thompson* описал эту головоломку как «парадокс администрирования» — «одновременный поиск стабильности и гибкости». В книге он описывает, каким образом организации стремятся «снизить неопределенность и превратить ее в сравнительную стабильность», чтобы защитить «техническое ядро» организации. Но «основная характеристика административного процесса — это поиск гибкости» (с. 148).

Thompson считает, что такой парадокс может быть разрешен достижением кратковременной стабильности — ради эффективности и долговременной гибкости — ради «свободы в рамках обязательств» (с. 150). Конечно, проблема в том, что мы не можем рассчитывать на долговременную стабильность (или, как заметил *John Maynard Keynes*, к тому моменту мы все умрем). Поэтому менеджерам приходится иметь дело с этой головоломкой, как и со всеми остальными, в кратковременной перспективе — то есть в текущей ситуации.

Как мы уже говорили, в любой компании всегда есть какие-то изменения, даже если они таятся в небольшой исследовательской лаборатории. Но всегда есть и стабильность — островки стабильности среди изменений. И это показывает, что организации могут переживать и периоды, когда изменения преобладают, и периоды относительной стабильности. *Cyert and March (1963)* писали о «последовательном внимании к целям» в организациях, что позволяет примирять конфликтующие потребности в изменениях и потребности в стабильности, сначала обращая внимание на первое, а потом на второе, туда и обратно, по циклу. В менеджменте, следуя словам Писания, тоже есть время разбрасывать камни и время собирать камни.

Мы уже видели это, когда анализировали стратегии организаций в течение длительного времени (при обсуждении трудностей планирования). Например, с 1939 по 1975 г. Национальная киноакадемия Канады переживала на удивление регулярные периоды изменений, каждый из них длился около шести лет. За периодами экспериментов следовали периоды относительной стабильности, а потом

ситуация снова менялась. Складывается впечатление, что такая модель характерна для адхократий, которые процветают в ситуации изменений в отличие от механистических и некоторых предпринимательских организаций. Адхократии предпочитают стабильность, нарушаемую короткими квантовыми скачками изменений (Mintzberg, 2007: главы 2–3 и 6–8).

ОБЩИЕ ГОЛОВОЛОМКИ

Теперь мы подходим к двум общим головоломкам. Одна из них связана с менеджментом, другая — со мной. Попытаемся добиться некоторого примирения — хотя бы между ними двумя.

Последняя головоломка

Как менеджер может поддерживать баланс, если на него со всех сторон давят? Скажем по-другому: **каким образом менеджер может одновременно справляться со всеми головоломками?**

«Понимание того, что основная роль менеджера — уравновешивать основные давления, самый сложный и важный вывод, к которому приходят менеджеры-новички» (Hill, 2003 : 80).

Это не удобные «задачи», записанные в ежедневнике и аккуратно отделенные друг от друга. В менеджменте все эти головоломки существуют одновременно. **Менеджер не просто идет по канату, он движется одновременно во все стороны, по множеству канатов, натянутых в разных направлениях.** Менеджмент — это не только решительность, но и внимание к нюансам. *Paul Hirsch* часто говорил студентам-новичкам курса МВА Университета Норсверстерн: «Добро пожаловать на курс ошибок!» А Чарльз Хенди в книге «Эра парадокса» пишет:

«Сейчас я вижу парадокс как нечто неизбежное, эндемическое и постоянное... Мы можем и должны смягчать остроту некоторых противоречий, сводить к минимуму рассогласования, понимать загадки парадоксов, но мы не можем заставить их исчезнуть, или полностью разрешить их, или избежать их. Парадоксы — как погода, с ними нужно просто жить... уменьшать худшие аспекты, получать удовольствие от лучших и использовать их, чтобы двигаться вперед» (1994 : 12–13).

Я несколько раз говорил о том, как важно найти верный баланс. Но этот баланс не может быть стабильным; скорее он динамичен. Обстоятельства вынуждают менеджеров постоянно балансировать (быть более уверенными в трудные времена и инициировать перемены перед лицом новых возможностей). В многомерном пространстве менеджмент — акт балансирования наивысшего порядка.

Вслед за Чарльзом Хенди я также несколько раз говорил о том, что все эти головоломки неразрешимы. Здесь нет решений, потому что каждая из них существует в определенном контексте и их влияние всегда динамично. **Эти парадоксы и трудности, лабиринты и загадки встроены в работу менеджера — они и есть**

менеджмент — и поэтому никуда не исчезают. Их можно смягчить, но нельзя устранить полностью, их можно примирить, но нельзя разрешить. Пытаться избежать их — значит впадать в догматизм, которого и так более чем достаточно. Менеджерам приходится просто жить с этими головоломками, понимать их, размышлять над ними, играть с ними.

В книге «Менеджмент абсурда» («Management of the Absurd») *Farson* пишет о том, он называет трудностями менеджмента. Они «требуют способности к интерпретации... способности видеть ситуацию в более широком контексте, рассматривать ее с разных точек зрения, замечать ее глубинные, часто парадоксальные причины и следствия» (1996 : 42).¹

Я написал эту главу, чтобы помочь вам мыслить именно так.

Фрэнсис С. Фицджеральд как-то сказал: «Тест на истинный интеллект — способность одновременно удерживать в голове две противоположные идеи и при этом не терять способности к действию». Можем ли мы обойтись без подобного интеллекта в мире менеджмента?

Конечно, все это означает одно. Главная головоломка менеджера — как одновременно справляться со всеми этими головоломками — всегда остается. Возможно, единственная его надежда — моя последняя головоломка.

Моя последняя головоломка

Наконец, вот моя собственная головоломка: **как смириться с тем фактом, что все перечисленные головоломки можно отличить друг от друга, но при этом все они похожи?** Я дал достаточно комментариев о том, как эти головоломки накладываются друг на друга, об их сходстве и даже о том, как они подкрепляют друг друга. Возможно, все они — лишь одна большая головоломка менеджмента. Если это так, не стоит слишком напрягаться по поводу последней головоломки. Впрочем, как и по поводу всех остальных.

¹ Далее *Farson* пишет: «Я с беспокойством наблюдаю, как термин “парадокс” проникает в литературу по менеджменту. Создается впечатление, что парадоксом можно управлять. Нам следовало этого ожидать. Американский менеджмент отравлен идеями всемогущества, уверенностью в том, что не существует настолько сложных событий и ситуаций, которые не мог бы контролировать менеджер» (с. 15).

6

Эффективный менеджмент

Это еще не конец.

И даже не начало конца.

Но, возможно, это конец начала.

Уинстон Черчилль

Добро пожаловать в конец начала!¹ В этой главе мы обсудим хитроумный вопрос эффективности менеджмента. Выяснить, на чем основана эффективность менеджера, и даже оценить, эффективен ли он, довольно сложно. Если же мы считаем, что ответы найти легко, это лишь усложняет вопросы. Менеджерам и тем, кто с ними работает в сфере отбора, оценки и развития, не избежать трудностей. Задача этой главы — помочь с ними справиться.

Прежде чем окончательно вас напугать, я хотел бы заметить, что писал эту главу с большим удовольствием. Возможно, сложность темы настроила меня на игривый лад — по поводу неизбежного несовершенства менеджеров, опасности совершенства, того, чему мы можем научиться у счастливых семей, и т. д. И я преднолагаю или как минимум надеюсь, что вам эта глава тоже доставит удовольствие.

Мы начнем с предположительно эффективного, но всегда несовершенного менеджера. Это приведет нас к краткому обсуждению того, чем отличается менеджмент в несчастливых семьях-организациях. Мы поговорим также о несовершенстве (1) личности менеджера, (2) его работы, (3) о несоответствии одного и другого и (4) об опасности успеха. Затем мы вспомним о счастливых семьях-организациях,

¹Здесь я должен отметить, что эпитафии, предваряющие шесть глав этой книги и приложение, остались теми же, что и в моей книге «Природа работы менеджера» («The Nature of Managerial Work»), написанной в 1973 г., но расставлены в другом порядке (и только этот эпитафия открывает последнюю главу обеих книг). Приведенные эпитафии и сегодня кажутся мне актуальными — хотя я бы предпочел, чтобы именно последний из них потерял актуальность.

в которых абстрактные размышления не мешают практическим действиям, а анализ, здравый смысл и сотрудничество основаны на личной энергии каждого — с одной стороны, и на социальной интеграции — с другой. Это приведет нас к трем практическим вопросам: отбору, оценке и развитию эффективных менеджеров. При этом мы обсудим, кто, как и где выполняет все эти функции. И завершим мы эту главу и всю книгу размышлениями о «естественном менеджменте».

Список качеств эффективного менеджера

Списков качеств эффективного менеджера очень много. Обычно они короткие — кто воспримет всерьез список из десятков пунктов? Например, в рекламной брошюре программы ЕМВА под названием «Что значит быть лидером?» школы бизнеса Университета Торонто сказано: «[Лидеру нужна] смелость, чтобы ставить под вопрос статус-кво. Способность эффективно действовать в трудных обстоятельствах. Сотрудничать ради общего блага. Показывать ясное направление в быстроменяющемся мире. Быть бесстрашным и решительным» (Rotman School, n.d., circa 2005).¹

Этот список, конечно же, неполон. Где природный интеллект, умение слушать или просто высокий уровень энергии? Эти качества также важны для менеджеров. Но не сомневайтесь — их можно найти в других списках. Так что если мы хотим доверять спискам, их нужно объединить.

Это я сделал в табл. 6.1, просто чтобы внести немного ясности в этот мир. В ней приведены качества из разных списков, которые я смог найти, плюс несколько моих любимых качеств, которых в них нет. В итоге у меня получился список из пятидесяти двух пунктов. Если вы обладаете ими всеми, то наверняка станете эффективным менеджером — и выдающимся человеком.

Неизбежное несовершенство менеджера

Все это — элементы нашего «романа с лидерством» (Meindl et al., 1985). С одной стороны, мы ставим простых смертных на менеджерский пьедестал («Рудольф наверняка справится с этой работой — он нас спасет!»), а с другой — позволяем себе критиковать его, если он совершает ошибки («Как Рудольф мог так нас подставить?»). Но некоторые менеджеры умудряются выстоять, пусть даже и не на этом дурацком пьедестале. Как им это удается?

Ответ прост: **успешные менеджеры несовершенны — все мы несовершенны. Но их несовершенства не смертельны, по крайней мере в контексте их работы.** На одной конференции Питер Друкер сказал, что «задача лидера — таким образом объединить сильные стороны людей, чтобы свести к минимуму их слабости». Он мог бы добавить: «включая и самого лидера».

¹Университет Мак-Гилл, где я работаю, уже давно соперничает с Университетом Торонто в спорте и в других сферах. Но я выбрал его брошюру не из-за этого, а потому, что она прекрасно служит нашей цели. Я уверен, что этот список можно найти в рекламе почти всех школ бизнеса, в том числе и моей собственной, хотя мало кто из преподавателей принимает его всерьез. Проблема в том, что подобные списки слишком часто принимают всерьез студенты и все остальные.

Таблица 6.1. ОБЪЕДИНЕННЫЙ СПИСОК КАЧЕСТВ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ УСПЕХ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Смелый <i>Преданный</i> Любознательный Уверенный в себе <i>Искренний</i>	Харизматичный Страстный <i>Вдохновляющий</i> Обладающий видением
<i>Мыслящий</i> <i>Проницательный</i> Открытый/толерантный (к людям, неопределенности и идеям) Новаторский Обладающий коммуникативными навыками (в том числе и умением слушать) <i>Имеющий связи/информированный</i> Восприимчивый	Энергичный/полный энтузиазма Позитивный/оптимистичный Амбициозный Упорный/настойчивый/последовательный
<i>Уравновешенный/мудрый</i> Умеющий анализировать/объективный Прагматичный Решительный (ориентированный на действие) Проактивный	Способный сотрудничать/участвовать <i>Вовлекающий</i> Поддерживающий/сочувствующий/эмпатичный
	Стабильный Надежный Справедливый Ответственный Этичный/честный
	Постоянный Гибкий Сбалансированный Способный интегрировать
	Высокого роста*

Источник: из разных источников.

*Этого качества нет ни в одном из известных мне списков. Но я считаю, что оно важнее многих других. Исследования показывают, что менеджеры в среднем более высокого роста, чем другие люди. В 1920 г. было проведено исследование под названием «Руководитель и его контроль над людьми» («Executive and his Control of Men»). Оно гораздо более тщательное и полное, чем то, что зачастую можно найти в современных журналах. Его автор *Enoch Burton Gowin* пишет: «Возможно, с точки зрения химии большее тело способно вырабатывать больше энергии. Возможно, существует какая-то взаимосвязь между физическими данными менеджера, его ростом и весом, и важностью его должности?» (1920 : 22, 31). Множество статистических данных, собранных автором, подтверждают это предположение. Например, епископы обычно выше ростом, чем священники в небольших приходах; руководители высшего звена в системе школьного образования выше ростом, чем директора школ. Другие данные, о менеджерах железной дороги, губернаторах и т. д., подтверждают эти выводы. Самыми высокими оказались руководители службы уборки улиц (*Superintendents of Street Cleaning*), за ними следуют реформаторы (*Reformers*). Социальные организаторы (*Socialist Organizers*) идут за «офицерами полиции», но на этом мы остановимся. В конце списка оказались музыканты (с. 25).

Если вы хотите обнаружить чьи-нибудь недостатки, вступите с этим человеком в брак или поработайте под его руководством. В таких ситуациях недостатки проявляются очень быстро. В мире достаточно успешных менеджеров и счастли-

вых браков. И поэтому Земля продолжает вращаться во всем своем неподражаемом несовершенстве.¹

Смертельно несовершенны эти искусственные списки качеств менеджеров, потому что они — всего лишь утопия. Кроме того, они ошибочны. Например, менеджеру следует быть решительным — кто станет с этим спорить? Разве что тот, кто одобрял «подвиги» Джорджа Буша или узнал о важности решительности, изучая кейсы в аудитории Гарварда. В списке Университета Торонто это качество называется «быть бесстрашным и решительным». Начиная войну и Ираке, президент Буш, конечно же, был бесстрашен и решителен. В соответствии с другими качествами из этого списка его заклятый враг, скрывающийся в горах Афганистана, определенно «обладал смелостью, чтобы ставить под вопрос статус-кво». А Ингвар Кампрад, превративший компанию *IKEA* в самую успешную сеть супермаркетов в мире, потратил пятнадцать лет на то, чтобы «показать ясное направление в быстро меняющемся мире». (Вообще-то, его компания добилась успеха, потому что отрасль производства мебели менялась не слишком быстро; ее изменила *IKEA*.)

Похоже, и нам пора что-то менять.

НЕСЧАСТЛИВЫЕ СЕМЬИ-ОРГАНИЗАЦИИ

Роман Льва Толстого «Анна Каренина» начинается бессмертными словами: «Все счастливые семьи похожи друг на друга, каждая несчастливая семья несчастлива по-своему».² То же самое можно сказать о менеджерах и их семьях-организациях: у них масса способов потерпеть неудачу и каждый день появляются новые и все более захватывающие способы.³

Но способов добиться успеха гораздо меньше.

¹ Не всегда. Складывается впечатление, что политики особенно хорошо умеют прятать свои недостатки во время избирательной кампании, до тех пор пока не окажутся в высоких кабинетах. Например, задача политических теледебатов — продемонстрировать, что ваш оппонент несовершенен в отличие от вас. Считается, что несовершенный кандидат должен проиграть. Возможно, этот фарс — одна из причин, по которой люди так устали от современной политики.

² В одном сборнике («Skolnick and Skolnick», 1986) была опубликована статья под названием «Пять типов браков» («Five Types of Marriages») (Cuber and Harroff, 1986). В ее резюме сказано, что «не все счастливые семьи похожи друг на друга» (с. xi). Однако три типа браков, описанных в статье, не кажутся мне очень уж счастливыми, а два других — «витальный» и «тотальный» (с. 269–274) — практически одинаковы.

³ Как-то мне рассказали историю об исполнительном директоре крупной британской компании, который не позволял рядовым сотрудникам ходить мимо дверей его кабинета. Чтобы пройти в другую часть офиса, людям приходилось спускаться на этаж ниже. Те, кого он вызывал к себе в кабинет, сидели на более низких стульях, чем его кресло, и он говорил с ними «сверху вниз». Затем он стал председателем правления еще более крупной компании и в итоге получил по заслугам: его «ушли». Уходя с этого поста, на заседании правления он дал несколько советов вновь назначенному председателю: одеваться «профессионально», не курить и всегда четко следовать повестке дня. На первой встрече правления новый председатель снял пиджак, закурил сигару и спросил: «Итак, о чем вы хотите поговорить?»

Две истории о менеджерах

А сейчас я хочу рассказать вам две истории о менеджерах. Лиз и Ларри сталкиваются с обычными проблемами. Оба они — умные, образованные, современные менеджеры. Они работают в одной и той же компании. Она возглавляет крупный отдел, он руководит линейными операциями. Лиз действует «скачками», Ларри — шаг за шагом. Она принимает решения слишком быстро, и поэтому их часто приходится пересматривать; ему вообще трудно принимать решения, а если он их и принимает, то всегда сомневается. Результат один и тот же: люди в их подразделениях чувствуют себя изолированными, сбитыми с толку и не имеют мотивации.

Лиз конфликтует с другими подразделениями компании, а Ларри не защищает интересы своего отдела. Лиз часто спорит с коллегами, потому что лучше всех знает, что нужно делать, — за исключением СЕО, которого уважает. Ларри, наоборот, не хочет никого обидеть и не высказывает свою точку зрения, даже если это необходимо.

Каждый из них узнал бы другого в этих описаниях. Но узнают ли они самих себя? Нужно добавить, что семьи-подразделения этих менеджеров не слишком счастливы. Но ни Лиз, ни Ларри не назовешь неудачниками. Ни один из их недостатков нельзя назвать фатальным. Они добиваются результатов. Просто Лиз и Лари могли бы работать эффективнее — и при этом их подразделения были бы счастливее.

Вторая история связана с исследованием, которое мы провели несколько лет назад в местной газете одного небольшого городка в Квебеке. Газета принадлежала по очереди двум людям, унаследовавшим свои состояния от родителей, довольно известных владельцев канадских СМИ. Подходы разных владельцев газеты к менеджменту были прямо противоположными. Первый заботился о городе (он вырос в нем, но потом уехал), но не уделял особого внимания газете и ее проблемы не решались. Второй, который пришел после него, был очень активен: он выжал из газеты все средства, сократил персонал, а потом продал ее, получив хорошую прибыль. В своем исследовании мы сделали следующий вывод:

«Наша история о двух канадских магнатах не похожа на обычные истории о лидерах. Один из них был изолирован административно, но вовлечен эмоционально; другой не испытывал никаких эмоций, но участвовал административно. Один служил организации так преданно, что ей не приходилось адаптироваться к меняющимся обстоятельствам; другой служил ей лишь тогда, когда она была вынуждена к ним адаптироваться. Из-за неудач первого пришел второй. В этом смысле они дополняли друг друга, по крайней мере в долгосрочной перспективе. Но мы не уверены, что каждый из них (или оба) — то, что нужно нашему обществу. Возможно, ценность [этого исследования] заключается в том, что здоровым организациям и здоровому обществу нужны лидеры, способные и действовать, и заботиться» (*Mintzberg, Taylor, and Waters, 1984 : 27*).

Следуя примеру Льва Толстого, я не собираюсь предлагать вам полный список причин неудач в менеджменте. Эта книга и так довольно объемная. Если вам нужен

подобный список, я предлагаю вернуться к табл. 6.1 и подумать о качествах, противоположных тем, что перечислены в ней. Например, на месте «решительности» может быть «склонность к сомнениям», а на месте «оптимизма» — «пессимизм». Также можно оставить качества без изменений, но довести их до крайности. На месте «решительности» тогда окажется «поспешность», а на месте «оптимизма» — «суетливость». Еще можно проявлять эти качества в неподходящем контексте. Например, быть решительным, не понимая ситуации (война в Ираке), или с оптимизмом руководить похоронным бюро. Как пишут в своей статье *Skinner and Sasser* (журнал «Harvard Business Review»):

«Когда мы исследуем случаи неудач [менеджеров]... в группе, их так много и они так противоречивы, что это пугает... Менеджеры уделяют слишком много внимания деталям или слишком мало. Они слишком подозрительны или слишком беззаботны. Они слишком критичны или слишком доверчивы... Они планируют, анализируют и без конца откладывают действия или несутся вперед, не разбирая дороги... не имея... ни анализа, ни плана» (1977 : 142).

Далее я хочу назвать несколько общих причин неудач менеджеров. Это неудачи, связанные с личными качествами менеджера, с содержанием его работы, с несоответствием должности и даже с предыдущим успехом менеджера. Мы коротко обсудим каждую из этих причин, а потом перейдем к более позитивной теме: к здоровым семьям-организациям.

Неудачи, связанные с личными качествами менеджера

В первую очередь рассмотрим неудачи, которые менеджеры терпят без посторонней помощи. **Иногда менеджер просто занимается не своим делом.** Иногда он не хочет быть менеджером, но вынужден им быть и испытывает удовольствие от темпа, давления и всех остальных аспектов менеджмента. Возможно, он предпочел бы работать в одиночестве или в группе коллег, где не нужно нести ответственности за других.

Есть еще и люди, которые просто не годятся для этой работы: они слишком безрассудны или не любят людей. Таких на удивление много, даже среди менеджеров высшего звена. В статье «Почему топ-менеджеры терпят неудачи» («Why CEOs Fail»), опубликованной в журнале «Fortune», *Choran and Colvin* предлагают два основных ответа:

«неэффективные действия» и «проблемы с людьми». По поводу первого они пишут: «Отслеживать критические вопросы, решать их, оценивать — разве это не... скучно? Скажем прямо: да, это скучно. Это однообразно. Как минимум так считает множество умных, достойных и неэффективных CEO, и их нельзя в этом обвинять. Им просто не стоило становиться CEO». (1999 : 36).

Как это ни назови — «неэффективным менеджментом» или макролидерством (как мы уже говорили), такое происходит все чаще: менеджеры несутся по «ско-

ростной трассе», предпочитая «быстрые решения». (Этих менеджеров легко узнать — они говорят на самом модном в этом месяце «менеджерском жаргоне».) Как и топ-менеджеры крупных корпораций, такие люди особенно склонны к диверсификации, слияниям, реструктуризации и сокращениям штата — все это модно и гораздо проще, чем решать сложные проблемы внутри компании. Здесь синдром поверхностности выходит из-под контроля.

Среди некомпетентных менеджеров есть и те, кому не удается добиться баланса. В главе 3 я писал о том, что менеджеру приходится играть все роли во всех трех плоскостях (информация, люди, действия), находя баланс между ними. Как мы уже говорили, слишком сильный акцент на лидерстве может привести к тому, что стиль будет превалировать над содержанием, а если менеджер слишком много делает сам, это может привести к центробежному взрыву.¹

Точно так же в главе 4 мы обсуждали проблемы стилей менеджмента, связанных с излишним акцентом на искусстве, ремесле или науке менеджмента. Мы называли эти стили нарциссическим, монотонным и расчетливым.

Дисбаланс в менеджменте мы обсуждали в главе 5, когда говорили о головоломках менеджмента. Мы показали, что верный путь к неудаче — попытки разрешить любую из этих головоломок, например загадку изменений, проводя слишком много или слишком мало изменений. Точно так же в связи с характеристиками менеджмента, обсуждавшимися в главе 2, слишком высокий темп, слишком много фрагментации, избыток устной коммуникации и т. д. могут привести к крайностям (см. *Hambrick et al.*, 2005 : 481–482). Складывается впечатление, что сегодня это происходит все чаще благодаря Интернету. В одних случаях эффективные менеджеры входили во все детали, а в других — оставались на уровне стратегии. В одни моменты они делегировали полномочия, а в другие — нет (1977 : 143). Оказывается, все это имеет смысл, но вспомните нашу дискуссию из главы 4 о том, что менеджеры меняют стиль, как игроки в гольф меняют клубы, — люди не всегда обладают подобной гибкостью. *Skinner and Sasser* пишут: «Любопытный, но вполне объяснимый факт, что почти все менеджеры придерживаются довольно жесткого или ограниченного стиля» (с. 146).

Я говорю это не для того, чтобы призвать вас к идеальному балансу в менеджменте. Идеальный баланс тоже может быть формой дисбаланса, когда менеджер не имеет ни характера, ни фокуса, ни собственного стиля.²

¹ В статье под названием «Неэффективные стили менеджмента» («Mismanagement Styles») *Ichak Adizes* (1977 : 7–12) обсуждает похожие формы дисбаланса менеджеров. Он называет их «исключительный работник» («одиночка»), «исключительный администратор» («бюрократ»), «исключительный предприниматель» («любитель кризисов») и «исключительный интегратор» («суперпоследователь»). (*Adizes* также предложил еще одну категорию, «менеджер, неэффективный в любой роли [«сухостой», с. 12]» — но ее можно отнести к нашей первой группе некомпетентностей. *Adizes* называет все это «неэффективными стилями менеджмента», но это лишь некоторые из множества.

² *Skinner and Sasser* делают похожее замечание о «последовательности», которая «приводит к неудачам в менеджменте». Но они заметили, что это происходит в крайних точках, а не в сбалансированном центре: «Если у менеджера есть проблема, она находится на одном или на другом конце шкалы постоянно, но никогда на обоих. Иначе говоря, неэффективные менеджеры склонны следовать определенному стилю или подходу, и если они ошибаются, то всегда одинаково. Последовательность становится ловушкой... По контрасту: у самых эффективных менеджеров был особый стиль деятельности, но их личный стиль при этом не отличался последовательностью... Этот парадокс весьма показателен».

Неудачи, связанные с содержанием работы

Иногда человек обладает хорошими способностями в сфере менеджмента, а его подход к работе вполне сбалансирован. Но работа просто-напросто невыполнима — и менеджер терпит неудачу.

В предыдущей главе мы говорили об искусственных должностях менеджеров — о должностях, которых не должно быть. Они созданы исключительно ради контроля или ради нереального уровня управления, особенно в искусственно созданных географических регионах. Повторим: нет ничего более опасного, чем менеджер, которому нечем заняться.

В главе 4 мы также обсуждали задачи, которые трудно выполнить, потому что разные требования тянут менеджера в разных направлениях. Джон Тэйт из Министерства юстиции Канады разрывается между ролями советника министра, политического эксперта и руководителя отдела. Марку, исполнительному директору больницы, приходится жестко отстаивать ее интересы перед внешним миром и при этом следовать его требованиям внутри больницы. Может ли один человек делать и то и другое?

Кроме того, менеджер может потерпеть неудачу, если не способен выполнять свою работу в контексте, существующем внутри или вовне организации. Это может быть офицер, которому поручили переставить стулья на палубе тонущего «Титаника», или вице-президент по «общим вопросам» тонущей компании *Enron*. А как насчет менеджера по продажам компании, предлагающей продукты, которые никому не нужны? Здесь стоит обвинять менеджера разве что в том, что он согласился на эту работу. Нужно просто понимать, что существуют бесчисленные возможности для неудач.

Неудачи, связанные с несоответствием менеджера должности

Здесь мы поговорим о компетентных и сбалансированных менеджерах, работа которых вполне выполнима. Просто она не для них. Поэтому они становятся несбалансированными и некомпетентными. Они просто не соответствуют занимаемой должности.

На эту тему существует масса историй, и некоторые из них демонстрируют типичное заблуждение профессионального менеджмента — что любой хорошо обученный менеджер может управлять чем угодно. Например, когда-то мы обсуждали, могут ли отставные офицеры быть руководителями в школьной системе. В итоге возник вопрос — а могут ли школьные учителя быть хорошими офицерами в армии? В одной школе бизнеса был декан, который раньше руководил компанией, занимавшейся грузоперевозками. Он был свято уверен, что руководить профессорами — все равно что руководить водителями-дальнобойщиками. В итоге самые лучшие профессора-«дальнобойщики» «уехали» в другие школы.

Есть еще и принцип Питера, о котором мы говорили в предыдущей главе: рано или поздно любой менеджер достигает своего уровня некомпетентности. Это зна-

чит, что ему не стоило бы получать последнее повышение. Опыт менеджера на одном уровне в данной иерархии не обязательно соответствует требованиям следующего уровня.

Головоломка «Проблемы связи», обсуждавшаяся в главе 5, подразумевает, что уже то, что какой-то сотрудник становится менеджером, может сделать его некомпетентным. Каждый шаг вверх по ступеням иерархии — и вполне компетентный молодой менеджер превращается во все более некомпетентного топ-менеджера по мере продвижения наверх, уходя все дальше от собственной профессиональной сферы и специализации. И то, что раньше являлось «терпимыми недостатками», сегодня становится опасным.

Кроме того, соответствие может стать несоответствием, когда меняется контекст работы, и позитивные качества могут превратиться в серьезные недостатки. Например, в ситуации кризиса организации нужны другие менеджеры, чем в стабильный период. А иногда мастера трансформации приглашают в стабильную и успешную организацию. И он, как говорится, принимается чинить то, что не сломано. А как насчет пехотного офицера, которому приходится вести переговоры с террористами, или менеджера из государственного сектора, руководящего частной компанией? Ситуация изменилась, а менеджер — нет (*Vail, 1989 : 122-123*).

Но будьте осторожны: то, что кажется на первый взгляд соответствием, может оказаться несоответствием. Иногда сочетание противоположностей эффективнее сочетания похожих людей — это можно назвать намеренным несоответствием. Нужен ли механической организации рациональный топ-менеджер? Или ей нужен тот, кто мог бы ее расшевелить? А живой и хаотичной адхократии иногда нужен организованный шеф, способный держать этот хаос под контролем. Как пишут *Lombardo and McCall*: «Самые эффективные лидеры, которых мы наблюдали, действуют нелогично, идут против течения... Например, в самых предсказуемых подразделениях эффективные вице-президенты всегда вводили элемент стратегической непредсказуемости» (1982 : 58).

Неудачи, связанные с успехом

Особая категория — неудачи, проистекающие из успехов. Компания становится слишком большой для основателя-предпринимателя. Менеджеры или руководители успешного исследовательского отдела становятся высокомерными.

В замечательной книге под названием «Парадокс Икара» («The Icarus Paradox»),¹ которую вполне можно было бы назвать «Опасность совершенства», *Danny Miller (1990)* показывает, как организации меняются под влиянием собственного успеха: их сильные стороны превращаются в слабые, а успехи — в неудачи. *Miller* описывает четыре основные «траектории», по которым это происходит. Они тесно связаны с четырьмя типами организаций, описанными в главе 4. Например, «если стремящемуся к росту предпринимателю, строителю, приходится работать под началом лидера-визионера... он [превращается] в импульсивного, алчного

¹ В названии книги упоминается герой древнегреческой мифологии, взлетевший так высоко, что солнце расплавилло воск на его крыльях; он упал и разбился.

империалиста... который вносит хаос и разрушение в бизнес, о котором ничего не знает». А «пионеры [адхократии] с непревзойденными исследовательскими отделами, гибкие “создатели идей” и самых совершенных продуктов, становятся *отшельниками-утопистами*. Они возводят на пьедестал ученых, живущих в хаосе, и разбазаривают ресурсы ради грандиозных, футуристических и совершенно нереалистичных изобретений» (с. 4–5).¹

Так происходит и с самими менеджерами: склонные к действию начинают делать слишком много; любители устанавливать связи становятся назойливыми; лидеры превращаются в «свадебных генералов».

В соответствии с парадоксом Икара возникает *высокомерие принадлежности*: «Должно быть, мы [или я] непогрешимы, потому что наша организация так успешна». Возможно, это так и есть, но если вы верите, что ваша организация непогрешима, это может повредить ее эффективности, потому что быть непогрешимым — значит быть немного скромнее и оставаться открытым. **Опытные менеджеры, воспринимающие себя слишком серьезно, или, что бывает чаще, менеджеры-новички, не имеющие никакого отношения к успехам, за которые теперь отвечают, рискуют пересечь грань уверенности и стать высокомерными.**

Можно ли этого избежать? Можно. Многим менеджерам удастся оставаться в рамках здравого смысла — и поддерживать внутренний баланс. Но есть и много других. Их примеры показывают, что успех может стать проклятием.

В дискуссии под названием «Неудача как естественный процесс» *Spiros Makridakis* пишет: «В биологическом мире неудача — синоним смерти, и она считается естественным явлением... В мире организационных систем неудачи кажутся настолько же естественными» (1990 : 207). К сожалению, неудачи здесь не всегда приводят к смерти, как демонстрируют примеры банков и автомобилестроительных компаний в новом тысячелетии. Точно так же менеджеры-неудачники живут дальше, и не только в обычной жизни, но и в своих компаниях, тем самым усугубляя их неудачи.

В заключение можно сказать, что практике менеджмента сопутствует множество ловушек. Кто-то когда-то сказал, что эксперт — это тот, кому удалось избежать множества мелких ловушек на пути к одной большой. И это относится не только к экспертам, но и к менеджерам.

СЕМЬИ-ОРГАНИЗАЦИИ СО ЗДОРОВЫМ МЕНЕДЖМЕНТОМ

Ну ладно, хватит о неудачах. О них можно говорить вечно. Успех важнее. И в нем тоже нет недостатка. Как мы видели в истории о Лиз и Ларри, несовершенные менеджеры могут работать вполне прилично. Они избегают ловушек, но не находят пути к грандиозной неудаче. Фактически многие из двадцати девяти менеджеров, участво-

¹Самая популярная книга по менеджменту своего времени «В поисках совершенства» («Search of Excellence») Питерса и Уотермена, посвященная успешным компаниям, несколько померкла, когда в журнале «Business Week» (1984) появилась передовая статья под названием «Оба-па!» («Oops!») о том, что «не все эти компании остаются совершенством и сегодня». Возможно, Питерс и Уотермен ошиблись в выборе компаний или здесь в игру вступил парадокс Икара? Возможно, известность, которую они приобрели после выхода книги, стала причиной проблем этих компаний?

вавших в нашем исследовании, более чем успешны: в своих семьях-организациях они создают или поддерживают здоровую атмосферу. Как им это удается?

Если бы я мог предложить ответ из пяти простых пунктов! К сожалению, я не могу этого сделать, но готов предложить определенную структуру.

Lewis, Beavers, Gossett, and Phillips в предисловии к своей книге «Нет одной нити: психическое здоровье в семейных системах» («No Single Thread: Psychological Health in Family Systems») пишут: «По поводу психологических типов семей существует обширная литература, но нам “не хватает данных” о здоровых семьях» (1976 : xvii). Точно так же не хватает данных и о том, что значит эффективно управлять организацией, — зато нет недостатка в спекуляциях на эту тему.

Сначала я думал, что могу позаимствовать приемы и методы из литературы, посвященной семейной психологии, психиатрии и т. д. Но быстро понял, что из этого ничего не получится. В итоге я разработал структурную схему, представленную на рис. 6.1. Ее мы и обсуждаем в этом разделе. Затем коллега посоветовал мне книгу *Lewis et al.*, отрывок из которой я только что привел. Я был поражен параллелями со своей структурной схемой до такой степени, что смог связать цитату из этой работы с каждым из измерений моей схемы. Скоро вы в этом убедитесь. Даже мой вывод об эффективности менеджмента нужно рассматривать в контексте, соответствующем комментарию *Lewis et al.* о том, что «сильные стороны семьи можно лучше понять, изучая, но не отдельных людей, а семейные системы в целом» (с. 216). Возможно, эти параллели случайны, хотя мне кажется, что социальные системы разных типов (семьи, подразделения организаций и т. д.) имеют множество общих характеристик.

Структурная схема эффективности

Я предлагаю здесь не формулу, не теорию и даже не набор рекомендаций, а структурную схему, в соответствии с которой можно рассматривать эффективность менеджера в том или ином контексте. Рассмотрим рис. 6.1. В центре — пять «нитей», если

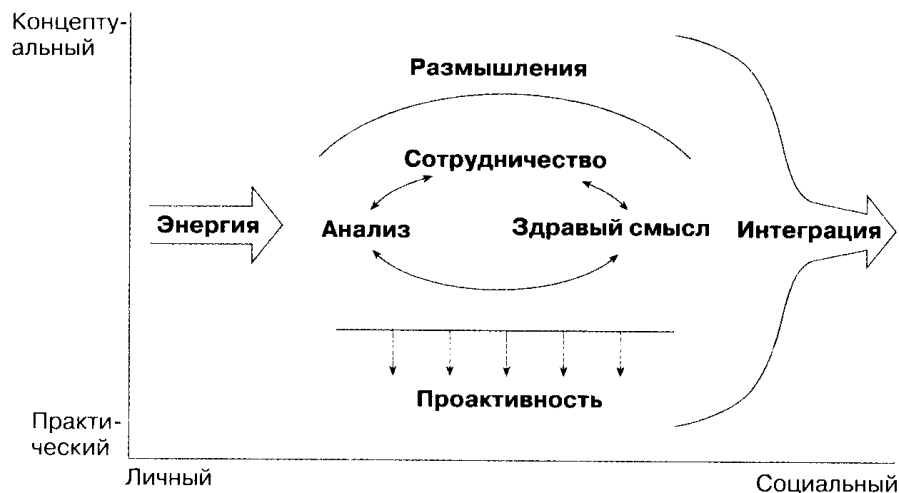


Рис. 6.1. СТРУКТУРНАЯ СХЕМА ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА В ТОМ ИЛИ ИНОМ КОНТЕКСТЕ

говорить словами Льюиса, или «установок менеджера», как мы можем их назвать: от личного до социального уровня. Это размышления, анализ, здравый смысл, сотрудничество и проактивность (см. *Gosling and Mintzberg, 2003 and Mintzberg, 2004*: глава 11). Как вы скоро увидите, мы использовали эти установки в организации нашего учебного курса по практическому менеджменту (Master's in Practicing Management [www.imprn.org]). Также на рис. 6.1 изображены две дополнительные «нити»: с одной стороны — уровень энергии менеджера; с другой — его способность достигать социальной интеграции.

Может показаться, что это еще один список качеств менеджера. Но он выходит за рамки обычных списков, которые мы обсуждали ранее. Во-первых, эти «нити» больше связаны с практикой менеджмента, чем с характером менеджера. Они исходят из ролей, которые играет менеджер, как мы говорили в главе 3. Например, «нить» анализа совпадает с ролью контроля в плоскости информации, а «нить» сотрудничества — с ролями лидерства и установления связей в плоскости людей. «Нить» проактивности связана с ролями действия и установления отношений в плоскости действий.

Во-вторых, это скорее структурная схема, чем список, и все «нити» в ней переплетаются между собой. Личная энергия, изображенная слева, движет пятью установками, а социальная интеграция, показанная справа, их объединяет. В рамках самих установок: размышление — сверху, абстракция и проактивность — снизу; рамки анализа — здравый смысл и сотрудничество.

Мы обсудим каждую из «нитей» по очереди, хотя важно отметить, что их следовало бы рассматривать вместе как руководящие принципы для размышлений об эффективности менеджмента. *Lewis et al.* пишут: «Мы не обнаружили ни одного качества, присущего оптимально функционирующим семьям, которого мы не обнаружили в менее счастливых семьях... Впечатляющую разницу в стиле и моделях среди оптимально функционирующих семей создает [наличие и взаимосвязь нескольких переменных]... Здоровье на уровне семьи — это не отдельная «нить»... ее компетентность следует рассматривать как ткань» (с. 205–206).

Обсуждение этих «нитей» также поможет нам объединить некоторые основные идеи этой книги.

«Нить» энергии

«Хотя [эффективные] семьи демонстрируют очень разный уровень энергии, все они гораздо конструктивнее создают связи с окружением, чем дисфункциональные семьи» (*Lewis et al., 1976* : 208–209). Точно так же эффективные менеджеры проявляют разный уровень энергии, как и их подразделения, но мы можем ожидать высокого уровня энергии от тех и других и уж точно хороших «связей с окружением».

Если не забывать о быстром темпе работы, об ориентации на действие, о разнообразии и фрагментации задач, то становится очевидным: менеджер вносит в свою работу высокий уровень энергии. Эта работа — не для ленивых.

Энергия — это по большей части личная «нить» в нашей ткани (возможно, это даже ткацкий станок), обозначающая одну сторону нашей схемы. Конечно, в менеджменте нет ничего совершенно личного. Как пишет в своей книге «Пустое место» («The Empty Space») *Peter Brook*, легендарный режиссер Королевской шекспировской группы, зрители отдают энергию актеру точно так же, как актер отдает энергию зрителям.

Эта «нить» помогает понять, как менеджеры справляются с двумя головоломками. Трудность связи в том, что менеджеру надо оставаться информированным, хотя он по самой сути отделен от реальности; загадка изменений связана с тем, как он может вводить изменения, поддерживая при этом стабильность. Чтобы устанавливать связи, вводить изменения и поддерживать стабильность, необходим высокий уровень энергии.

«Нить» размышлений

«Решая семейные проблемы, [здоровые семьи] исследуют разные возможности; если один подход не срабатывает, они пробуют другой. Это отличает их от дисфункциональных семей, где люди с ослиным упорством снова и снова следуют подходу, который не дает желаемых результатов» (*Lewis et al.*, 1976 : 208). Это очень похоже на способность к размышлениям, о которой мы говорили в главе 5. Мои собственные наблюдения показывают, что **множество эффективных менеджеров умеют думать: учатся на собственном опыте, исследуют разные подходы, а если выбранный подход не работает, пробуют другой.**

Чтобы размышлять, нужна определенная скромность, не только по поводу того, что знает менеджер (или думает, что знает), но и по поводу того, чего он не знает. Вот почему я так критично настроен по отношению к героическому менеджменту.

Как я писал в статье «Менеджеры — это не выпускники курса MBA» («Managers Not MBA»), размышлять — значит «удивляться, проверять, анализировать, синтезировать, связывать — тщательно и настойчиво искать смысл собственного опыта» (*Mintzberg*, 2004b : 254, цит. по *Daudelin*, 1996 : 41). На латыни «размышлять» (*reflect*) значит «выворачивать наизнанку, то есть привлекать внимание к тому, что раньше было скрыто, видеть знакомые вещи по-новому» (с. 301, метафора из книги *Jonathan Gosling*). Размышления выходят за рамки чистого интеллекта, предполагают более глубокую мудрость, позволяющую менеджерам быть проникательными — в контексте текущих проблем, за рамками привычного восприятия. **Эффективные менеджеры думают своей головой.** (См. раздел «Лучшая в мире книга по менеджменту».)

Мы все время повторяем, что менеджеры работают в бешеном темпе — «одна головная боль за другой». Поэтому многие из них отчаянно нуждаются в том, чтобы отойти на шаг назад и спокойно осмыслить собственный опыт. В главе 5 мы уже приводили слова *Saul Alinsky* о том, что без размышлений люди не смогли бы понять смысл своего опыта.

Размышления могут стать прекрасным противоядием для нескольких головоломок: тисков уверенности, трудностей планирования, синдрома поверхностности и проблемы связи. Эффективные менеджеры понимают, что значит размышлять,

Лучшая в мире книга по менеджменту

Участники новых учебных программ, которые мы создали для менеджеров-практиков, уделяют основное внимание обучению на личном опыте (мы поговорим о них ниже, в этой главе). Каждый учебный день начинается с того, что мы называем «утренние размышления». Этот процесс имеет три стадии.

Сначала каждый менеджер записывает свои размышления в «Книге открытий» — это тетрадь, на обложке которой написано только его имя. В ней участники курса могут писать обо всем, что связано с процессом обучения: идеи, ночные размышления, вопросы, связанные с учебными заданиями, и т. д. На это отводится около десяти минут. Затем менеджеры объединяются в группы и в течение следующих пятнадцати минут делятся своими идеями. Затем происходит обсуждение в общей группе, где высказываются лучшие идеи участников малых групп. На это обсуждение отводится около двадцати минут, но часто оно занимает больше часа. Мы не возражаем, потому что подобные обсуждения — это клей, скрепляющий между собой учебные задачи в течение всей программы.

С 1996 г., с момента создания одной из наших программ *International Masters in Practicing Management* (www.imprm.org), компания *Lufthansa* отправляет на нее команды своих менеджеров. Каждый год компания проводит внутреннюю встречу, где выпускники программы приветствуют ее новых участников. Однажды на такой встрече Силке Ленхардт, одна из первых выпускниц программы, подняла вверх свою «Книгу открытий» и сказала: «Это лучшая в мире книга по менеджменту!» Но разве не для всех менеджеров лучшей может стать книга, которую они написали сами, по мотивам собственного опыта?

Несмотря на то что их работа этому вовсе не способствует. Она редко позволяет менеджеру долго размышлять о сложных вопросах, но думающий менеджер время от времени обращается к этим вопросам, решает их постепенно, давая себе время развиться в процессе действий. Как сказал *H. Edward Wrapp*, он «создает путаницу с определенной целью» (1967 : 95; см. также *Sayles*¹, 964 : 259).

В табл. 6.2 приведены вопросы для самоанализа, взятые из моей ранней книги по менеджменту. Эти вопросы могут показаться простыми, даже риторическими. Но они заставляют думать. (Один менеджер написал мне: «Я стараюсь перечитывать эти вопросы каждые несколько дней. И всегда нахожу новые идеи, которые можно применить на практике».)

«Нить» анализа

Обсуждая треугольник «искусство — ремесло — наука» в главе 4, я говорил о том, что сегодня нет недостатка в менеджерах, переоценивающих важность анализа. Но недостаток внимания к анализу может привести к дезорганизованному стилю менеджмента. И это возвращает нас к загадке порядка: как отсутствие организации менеджмента помогает навести порядок в подразделении?

Таблица 6.2. ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОАНАЛИЗА

<p>1. Откуда я получаю информацию? Могу ли я лучше использовать свои контакты? Как я могу побудить других дать мне нужную информацию? Есть ли у меня достаточно эффективные концептуальные модели для анализа тех фактов и явлений, которые мне нужно понять?</p> <p>2. Какую информацию я распространяю? Как я могу давать больше информации другим, чтобы они могли принимать более эффективные решения?</p> <p>3. Не спешу ли я действовать до того, как поступит необходимая информация? Или я так долго жду всей необходимой информации, что упускаю новые возможности?</p> <p>4. Какого темпа изменений я ожидаю от своего подразделения? Учитываю ли я потребность в стабильности?</p> <p>5. Достаточно ли я информирован, чтобы оценивать идеи, которые мне предлагают? Могу ли я поручить одобрение этих идей другим людям?</p> <p>6. Каковы мои намерения по отношению к моему подразделению? Возможно, мне стоит говорить о своих целях более открыто, чтобы лучше направлять решения других? Или мне нужна гибкость, чтобы менять свои намерения?</p> <p>7. Отслеживаю ли я влияние моих действий и моего стиля менеджмента? Удается ли мне находить верный баланс между поощрением и давлением? Не подавляю ли я инициативу сотрудников?</p> <p>8. Возможно, я трачу слишком много или слишком мало времени на то, чтобы поддерживать отношения за пределами подразделения? Есть ли люди, которых мне следовало бы узнать получше?</p> <p>9. В сфере планирования рабочего времени я просто реагирую на требования момента? Нахожу ли я соответствующее сочетание разных действий или слишком концентрируюсь на том, что мне интереснее всего?</p> <p>10. Возможно, я слишком много работаю? Какое влияние моя рабочая нагрузка оказывает на эффективность моей работы и на мою семью? Может быть, мне стоит работать меньше или снизить темп?</p> <p>11. Возможно, мои действия слишком поверхностны? Удается ли мне менять настрой так быстро, как этого требует график работы? Возможно, мне стоило бы снизить объем фрагментации и прерываний?</p> <p>12. Не являюсь ли я рабом действий? Возможно, я слишком увлечен процессом работы и поэтому теряю способность к концентрации? Может быть, мне стоило бы уделять больше времени чтению и размышлениям о тех или иных вопросах?</p> <p>13. Как я использую разные средства передачи информации? Умею ли я эффективно использовать письменные коммуникации и электронную почту? Не стал ли я заложником электронной почты? Возможно, я полагаюсь только на личные коммуникации, тем самым лишая важной информации кого-то из моих подчиненных? Уделяю ли я достаточно времени личным наблюдениям за деятельностью подразделения?</p> <p>14. Мои обязательства занимают все мое время? Как мне освободиться от них, чтобы вести свое подразделение туда, куда хочу? Как превратить свои обязательства в преимущества?</p>

Источник: адаптировано из *Mintzberg* (1973 : 175 –177).

Поиски «ключа» к эффективному менеджменту под «фонарем» анализа могут оказаться бесплодными, но попытки найти его в темноте интуиции не менее бессмысленны. Повторюсь — смысл можно найти в определенном балансе: в понимании того, что менеджмент требует внимания к двум фундаментальным

способам знания, представленным ранее. Это формальное, явное знание, с одной стороны, и неформальное, скрытое — с другой. Именно здесь в работе менеджера уместны термины «просчитанный хаос» и «контролируемый беспорядок». Что интересно, почти теми же словами *Lewis et al.* пишут о том, что наиболее дисфункциональные семьи можно назвать «хаотичными структурами», семьи со средним уровнем дисфункциональности — «ригидными структурами», а «самые компетентные семьи обладают гибкой структурой» (с. 209).

Что означает анализ в свете этой потребности в гибкости? Здесь могут оказаться полезными несколько понятий. Один ответ — это «порядок», по крайней мере для тех, кто в нем нуждается. Другой — «логика» — умение мыслить и говорить ясно и определенно, хотя лучше назвать эту способность «суждением». Именно так мы будем называть ее далее в этой главе. Наконец, *Wrapp* пишет, что эффективный менеджер «обладает навыками анализа, но еще более талантлив в создании концепций» (1967 : 96,).

Опасность излишнего внимания к анализу особенно проявляется в двух головомомках. Это лабиринт фрагментации — когда все, что окружает менеджера, оказывается разделенным на аккуратные одинаковые и искусственные категории; и тайна измерений, где менеджеру приходится иметь дело с «мягким подбрюшьем» жестких данных. Как я отмечал в статье «Взлет и падение стратегического планирования» («The Rise and Fall of Strategic Planning») (1994b : 386 –387), в организации существует «грань формализации», которую менеджер может легко перейти. Слишком много анализа или формализации — и суть вопроса ускользает. Помните, например, простые предписания для лидеров и массу документов о целях, миссиях, видении, планах и т. д.

Skinner and Sasser (1997) в статье в «Harvard Business Review» не случайно пишут о том, что эффективные менеджеры «весьма продуктивно используют метод анализа» и «применяют инструменты анализа... дисциплинированно и последовательно». Они приходят к выводу, что менеджеры — «выше всех остальных аналитиков». Но я считаю, что они ошибаются. Слишком большое внимание к анализу в менеджменте приводит к слишком большому количеству оценок и зачастую — к дисфункции.

«Нить» здравого смысла

«В семьях есть еще одна сложная переменная, включающая в себя уважение каждого из ее членов собственных взглядов на мир, а также взглядов других членов семьи» (*Lewis et al.*, 1976 : 207).

Сегодня мы часто слышим о том, что менеджеру нужно мыслить глобально; считается, что это важнее здравого смысла. Но глобализм подразумевает определенное единообразие, что предполагает конформизм, когда «все следуют одним и тем же убеждениям, стилю и ценностям. Забудьте о своих корнях, о своем происхождении и опыте; станьте передовым, современным членом нового «глобального» мира» (*Mintzberg and Moore* 2006). Но этого ли мы хотим от наших менеджеров? Мне представляется, что подобного однообразия и так достаточно.

Мы описываем способность к размышлению как нечто противоположное: думать своей головой. Лучше всего способствует этому и возвращает менеджменту необходимую способность выносить суждения одна простая вещь: здравый смысл.

В словаре *здравый смысл* определяется как «жизненный опыт, искушенность, практичность». Интересное описание. Возможно, оно лучше всего отражает то, чего мы хотим от наших менеджеров как настоящих лидеров.

Менеджеры действуют на грани между собственным миром и мирами других людей. Обладать здравым смыслом — значит время от времени пересекать эту грань, входить в мир другого человека: в мир его культуры, его организации, его функций, и прежде всего в его стиль мышления, чтобы лучше и глубже понять свой собственный мир. Перефразируя слова Т. С. Элиота, которые часто цитируют — и не случайно, менеджер непрестанно исследует мир других, чтобы вернуться домой и увидеть по-новому свой собственный мир. Это и есть здравый смысл.

«Здесь ужасное движение, как вы можете вести машину?» — спросил американский менеджер индийского профессора, приехав в Бангалор на нашу программу IMPM, посвященную здравому смыслу. «Я просто вхожу в поток», — ответил профессор. Первый урок по здравому смыслу! В мире других людей всегда есть логика — определенный порядок, даже если нам он кажется хаосом. Если вы это понимаете, то будете хорошим менеджером — и более человечным человеком.

Входить в мир других людей — не значит нарушать их личное пространство или «читать мысли». Это было бы высокомерием. *Lewis et al.* обнаружили, что это как раз «деструктивные характеристики», свойственные только «наиболее дисфункциональным семьям» (с. 213). Нездоровым семьям свойственны попытки добиться единообразия, напоминающие требования глобализации в бизнесе. В здоровых семьях, напротив, проявляется характеристика, получившая название «уважительные переговоры»:

«Разделение и близость, существующие одновременно, — это семейная норма; к различиям здесь относятся терпимо, конфликты разрешаются посредством переговоров, с уважением права других членов семьи чувствовать себя, воспринимать ситуацию и реагировать по-разному. Здесь нет попыток добиться единообразия, уничтожающего индивидуальные различия» (с. 211).

Если в нашем треугольнике анализ ближе к науке, то здравый смысл — ближе к ремеслу. Он укоренен в личном опыте и интуитивном знании. Поэтому на рис. 6.1 он показан справа, а анализ, основанный на точном знании, изображен слева, рядом с наукой.

Одна тема очевидна во всех головоломках, которые мы обсуждали в главе 5, особенно в неоднозначности действий (как действовать решительно в сложном, полном нюансов мире?): менеджеру необходимо уметь чувствовать нюансы. Менеджер, обладающий здравым смыслом, знающий свой мир, потому что знаком с миром других, лучше всего способен справляться с этими головоломками.

«Нить» сотрудничества

«Тенденция к равноправному браку составляет поразительный контраст и с самыми холодными (и неудачными) браками в нормальных семьях, и с моделями доминирования и подчинения, которые так часто проявляются в дисфункциональных семьях» (*Lewis et al.*, 1976 : 210).

Мы продолжаем исследовать нашу ткань — и коллективные или социальные аспекты менеджмента становятся все более заметными. Сотрудничество, конечно, ведет нас к управлению отношениями с другими людьми внутри подразделения и вне его.

Хиро Итами, первый руководитель модуля IMPM, проходившего в Японии и посвященного сотрудничеству, говорил менеджерам-участникам модуля: «Менеджмент — это не контроль над людьми. Задача менеджера — помогать им сотрудничать». Поэтому он позиционировал этот модуль как «менеджмент в сфере контактов с людьми». Каз Мисина, ставший руководителем модуля позже, назвал это «лидерством на заднем плане», а его задача — «дать возможность каждому стать лидером» (*Mintzberg*, 2004 : 308).

Сотрудничество — это не «мотивация» или «полномочия» сотрудников подразделения. Как мы уже отмечали, эти элементы могут лишь укрепить власть менеджера. Задача в том, чтобы помочь им, а также людям вне подразделения, сотрудничать — в духе последней цитаты *Lewis*.

В соответствии с «вовлекающим» стилем менеджмента, который мы обсуждали в главе 4, менеджер лично участвует в том, чтобы вовлекать других, как показано в табл. 6.3. Это требует уважения, доверия, заботы и умения вдохновлять, не говоря уже о готовности слушать. Именно эти слова раз за разом удивляли меня в те дни, которые я провел в компании двадцати девяти менеджеров. Я слышал их от Фабьен Лавуа в отделении медсестер, от Стивена Омолло в лагерях для беженцев, от Джона Клегорна в филиалах банка и от Кэтрин Джойнт-Дьетерле в музее. Вот еще один отрывок из книги *Lewis*: «В здоровых семьях люди открыто выражают эмоции. Преобладает атмосфера тепла и заботы. Хорошо развита способность к эмпатии» (с. 214). Складывается впечатление, что **менеджмент особенно эффективен, если менеджеру удается пробудить к жизни естественную энергию, скрытую в каждом из нас.**

Важно понимать, что в этой «нити» нет ничего особенно волшебного, никаких важных характеристик лидерства. Как и другие «нити», она совершенно естественна, как жизнь в счастливой, эффективно функционирующей семье. Кроме того, «нить» сотрудничества тянется за рамки подразделения, к другим менеджерам организации и людям вне ее. Иногда такие отношения формализованы — ведь мы используем слово «сотрудничество», когда говорим о совместных предприятиях и союзах. Но часто они неофициальны, как в процессе установления связей, которым занимаются все менеджеры.

Как мы говорили в главе 4, в разделе «Менеджмент за рамками менеджера», в прошлом столетии мы наблюдали постепенный переход от менеджмента как контроля к менеджменту как вовлеченности. Мы все чаще слышим о работе, основанной на знаниях, о работе по контрактам, о сетевых и «обучающихся» органи-

Таблица 6.3. ВОВЛЕКАЮЩИЙ МЕНЕДЖЕР

<ul style="list-style-type: none"> • Менеджер важен в той степени, в которой помогает чувствовать себя важными другим людям. • Организация — это широкая сеть контактов, а не вертикальная иерархия. Эффективные менеджеры работают на всех уровнях; они не сидят на вершине. • В этой сети и рождаются стратегии. Вовлеченные сотрудники решают небольшие проблемы, которые могут превратиться в весомые инициативы; так называемое внедрение при этом дает пиццу для формализации. • Быть менеджером — значит пробуждать к жизни естественную положительную энергию, существующую в каждом из нас. Таким образом, менеджмент — это вовлечение других людей, основанное на суждении, связанном с контекстом. • Лидерство здесь — это священная вера, основанная на уважении со стороны других людей.
--

Источник: собрано из разных источников; адаптировано из *Mintzberg* (2004 : 275).

зациях, о командах и целевых группах. Подчиненные становятся коллегами, а поставщики — партнерами. Этот процесс сопровождается постепенной передачей власти от менеджеров к тем, кто не является менеджером, вместе с соответствующим изменением стиля менеджмента — от контроля к убеждению, от лидерства к созданию связей, от полномочий к вдохновению. Но эти тенденции не новы. Еще в 1920 г. Мэри Паркер Фоллет писала о том, что «главное достоинство бригадира состоит не в том, что он хороший босс, а в том, что ему не приходится быть боссом».

Кроме того, сотрудничество предлагает способ, позволяющий справиться с некоторыми головоломками. В частности, дилемму делегирования можно облегчить, если менеджер, обладающий естественной склонностью к сотрудничеству, дает сотрудникам подразделения достаточно информации. А трудности связей оказываются не такими большими, если менеджер сотрудничает с другими и в этом процессе расширяет свои связи, получая при этом больше информации.

«Нить» проактивности

«В здоровых семьях почти нет пассивности. Семья как единое целое демонстрировала высокий уровень инициативы в ответ на поступающие извне сигналы» (*Letewis et al.*, 1976 : 208–209).

Все действия менеджера, как мы не раз отмечали и как показано на рис. 6.1, находятся в интервале между абстрактными размышлениями и практическими действиями. Мы назвали его «размышлением-действием». **Слишком много размышлений — и ничего не будет сделано; слишком много действий — и деятельность становится бездумной.** Поэтому здесь мы рассмотрим практические действия, включающие две роли менеджера: действие и установление отношений.

Я приберет эти роли для последней из пяти установок. Размышления являются в значительной степени личными, а проактивность в своей основе социальна: менеджер не может действовать, не вовлекая других людей. Менеджмент — социальный процесс. Те, кто пытается действовать в одиночку, обычно заканчивают

избытком контроля — начинают приказывать и требовать исполнения в надежде, что власть гарантирует подчинение. Иногда это срабатывает, но такой подход едва ли позволяет раскрыть потенциал сотрудников, особенно думающих.

Здесь я использую термин «*проактивный*», а не «активный», чтобы указать на то, что эта «нить» связана с тем, как менеджер использует инициативу: он инициирует действия, а не просто реагирует на то, что происходит вокруг, предпринимает осознанные шаги, чтобы обойти препятствия. Потому что именно он призван контролировать ситуацию.¹

Как я уже отмечал, особенно в главе 4, **эффективные менеджеры независимо от уровня иерархии и ограничений используют любые степени свободы, которые могут получить, и активно это делают.** Слова Исаака Башевица Зингера могут быть девизом любого эффективного менеджера: «Нам приходится верить в добрую волю; у нас нет другого выбора». Еще одно важное различие отмечает Мэри Паркер Фоллет: «Лидер должен обладать духом приключений, но дух приключений — это не авантюризм игрока. Это дух первооткрывателя, прокладывающего новые пути» (1920 : 80; см. также *Mintzberg*, 2009b).

Таким образом, эффективные менеджеры — не жертвы. Они — «агенты изменений», а не «мишени изменений» (*Hill*, 2003 : xiii). **Они движутся в потоке** (напоминающем уличное движение в Бангалоре) **и создают этот поток сами** (как водители в Бангалоре). Менеджмент — для тех, кто любит темп, действие и вызов со всех сторон и делает в этой ситуации все, что может.

Самая очевидная головоломка здесь — это неоднозначность действий: как действовать решительно в сложном, полном нюансов мире? Конечно, в этом могут помочь здравый смысл и размышления — и то и другое помогает ценить нюансы, а также способствует обучению. Слово «проактивный» может вызвать к жизни образ изменений, которые вводятся сверху вниз — решительно, твердо и драматично. Но я подозреваю, что проактивный менеджмент чаще можно обнаружить в обратной ситуации: это экспериментальные, постепенные, восходящие потоки, идущие снизу и из центра. Менеджерам высшего звена нужно поощрять проактивные изменения, предлагаемые другими, по крайней мере так же часто, как и изменения, которые они инициируют сами.

И не забывайте о загадке изменений. Эффективные менеджеры могут вводить изменения, но при этом им нужно поддерживать стабильность. А это может потребовать проактивности — как мы видели в лагерях Красного Креста для беженцев.

«Нить» интеграции

Позвольте мне повторить то, о чем мы говорили в начале этой дискуссии. Возможно, это самый важный вывод *Lewis et al.*: «Здоровье на уровне семьи состоит не из одной нити... ее компетентность нужно рассматривать как ткань» (с. 206).

¹*Boyatzis* (1982 : 71ff) представляет различные данные о том, как проактивность связана с эффективностью менеджмента — наиболее тесным образом, как и следовало ожидать. Но есть одно исключение: «Среди менеджеров низшего уровня менеджеры со средней эффективностью демонстрировали намного больше [проактивности], чем менеджеры с высокой и низкой эффективностью» (с. 73).

Менеджмент — это ткань, сотканная из нитей размышлений, анализа, здравого смысла, сотрудничества и проактивности, и все это наполнено личной энергией и связано воедино посредством социальной интеграции.

Рассматривая «суть лидерства», Фоллет считает «наиболее важной... способность схватывать ситуацию в целом... В путанице фактов, опыта, желаний, целей лидер должен найти объединяющую их нить. Он должен видеть целое, а не простой калейдоскоп элементов», чтобы «организовать опыт группы» (1920 : 168). Кроме того, менеджер «должен видеть ситуацию в развитии, эволюцию ситуации» (с. 169); другими словами, **менеджмент — это интеграция «на ходу»**. Книга Фоллет вышла довольно давно, поэтому она называет менеджера «он», но ее слова относятся и к «ней», а также к «ним» — ко всем, кто сотрудничает с другими: и к менеджерам, и к не-менеджерам.

Но что значит «интегрировать»? Здесь нет простых ответов, но Фоллет дает нам прекрасный ключ:

«В бизнесе мы всегда переходим от одного важного момента к другому важному моменту, и задача лидера состоит в том, чтобы точно уловить момент перехода. Лидер видит, как одна ситуация превращается в другую, и умеет чувствовать момент». (с. 170).

Умение чувствовать момент! *Kaplan* считает, что определенное видение поля позволяет «баскетболисту разбивать площадку на сектора, видеть, как развивается игра, и знать, какую позицию занять по отношению к другим» (1986 : 10). Уэйн Грецки, легендарный хоккеист, сказал об этом проще: «Я еду туда, где окажется шайба».

Интеграция требует умения чувствовать *множество* моментов. Менеджмент — это достижение *динамического* баланса (о чем мы не раз говорили в этой книге) между разными плоскостями — информации, людей и действий. Это умение сочетать различные роли, уравнивать параллельные потребности в искусстве, ремесле и науке, все время «жонглировать» множеством проблем, удерживать почти все эти проблемы «в воздухе», уделяя внимание тем, которые оказываются «в руках».

Слово «анализ» кажется достаточно понятным; слово «синтез», напротив, неясно. Что значит «синтезировать»? И заметим ли мы, когда это произойдет?¹

Основная цель менеджмента — непрерывное стремление к синтезу без надежды достичь его и даже узнать, насколько мы близки к нему.

Именно во взаимодействии размышления и действий — первой и последней из наших установок — менеджеры стремятся к синтезу. Как мы говорили в главе 5, менеджеры работают не только дедуктивно и интеллектуально, от размышления к формулированию действий и их исполнению, от концептуального к конкретному — как обычно описывают менеджмент. Они также работают индуктивно, интуитивно, от действия к размышлению, от конкретного к концептуальному, потому

¹Синтез — это не просто сочетание элементов. Например, «кросс-функциональность» в компании или программе MBA все же подразумевает выполнение определенных функций.

что учатся на опыте. И прежде всего, как показано на рис. 6.2, они движутся туда и обратно между этими двумя элементами благодаря умению чувствовать момент.

Однако не стоит думать, что размышление и действие отделены друг от друга и последовательны. Индукция и дедукция происходят многократно. Возвращаясь к идее *Karl Weick*, о которой мы говорили в главе 3, в менеджменте размышление не отделено от действия, оно — неотъемлемая его часть: менеджеры думают, *действуя*; «действия менеджера более или менее обдуманны» (1982 : 19).

Наша дискуссия сосредоточена главным образом на интеграции, которую выполняет сам менеджер. Но интеграция выходит далеко за рамки отдельного менеджера, как мы говорили в конце главы 4. **Использование «коллективного разума» — серьезный вызов, стоящий перед современными организациями**, например в процессе создания стратегий, развития культуры и сообщества.

Конечно, независимо от того, сколько человек участвует в создании стратегии, может потребоваться один интегрирующий мозг, способный превратить знания в стратегическое видение. Мы ожидаем, что это будет топ-менеджер, но на самом деле таким «визионером» может быть любой, кто обладает способностью к синтезу. Иногда видение рождается даже благодаря «мудрости толпы» (*Surowecky*, 2004).



Рис. 6.2. ИНТЕГРАЦИЯ ПОСРЕДСТВОМ ЦИКЛИЧЕСКОГО ПОВТОРЕНИЯ

Головоломки, связанные с интеграцией, довольно очевидны. Мы уже обсуждали лабиринт фрагментации. Трудности планирования вызывают вопрос о том, как на такой беспокойной работе менеджер может думать с опережением — что также означает мыслить интегрально. В этом отношении может оказаться полезным замечание *Weick* об обдуманности действий.

Чтобы завершить обсуждение семей-организаций со здоровым менеджментом, стоит повторить, что все «нити» работают только в том случае, если они сотканы в целостную ткань, какую бы форму она ни принимала. Никакого Святого Грааля организационной эффективности не существует.

ОТБОР, ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ

Менеджеры, как и те, кто работает с ними, обычно обеспокоены тем, как отбирать менеджеров, которые смогут быть эффективными, как оценивать их фактическую эффективность и как их развивать, чтобы они были более эффективными. Идея этой книги помогут нам рассмотреть каждый из этих аспектов по очереди.

Отбор эффективных менеджеров

Эта тема привлекает большое внимание, и здесь мы не будем повторяться. Я просто хотел бы добавить несколько своих собственных соображений.

Выбирайте «известное зло». Идеальный менеджер еще не родился. Если недостатки каждого из нас рано или поздно становятся очевидными, то чем раньше — тем лучше. Поэтому **менеджеров нужно отбирать с учетом их недостатков, а не только достоинств.** Вместо этого часто концентрируются на человеческих качествах, иногда на одном-единственном, затмевающим все остальные. «Салли прекрасно налаживает связи» или «Джо — визионер» — особенно если потерпевший неудачу предшественник не умел создавать связи или был лишен стратегического видения. Нельзя выбирать кандидата на должность менеджера, не предприняв всех возможных разумных и этических попыток, чтобы выявить его недостатки — личное «зло» кандидата.

Между прочим, есть один смертельный недостаток, который очень легко заметить, чрезвычайно распространенный сегодня. Любой кандидат на должность исполнительного директора, настаивающий на компенсации, намного превышающей компенсации всех остальных сотрудников компании, и еще хуже, требующий специальной протекции в случае неудачи или увольнения, должен быть немедленно отклонен. Ведь он уже сказал вам, как важно «создать команду», что «люди — самый важный актив компании» и что нужно «долговременное видение»? Представьте себе, как все это изменило бы корпоративный пейзаж.

Затем **эти недостатки нужно тщательно оценить с точки зрения предлагаемой должности и контекста**, чтобы избежать неожиданностей, особенно связанных с недостатками, которые могли бы оказаться фатальными. Недостатки всегда связаны с контекстом, и достижения на предыдущей менеджерской работе редко помогают избежать проблем на следующей должности. Конечно, выяснить это нелегко: человеческие качества трудно оценивать объективно, как и критерии, необходимые для успеха на той или иной должности. Но есть удивительно простой способ это сделать, который почему-то крайне редко используют.

Дать слово подчиненным. Менеджмент происходит внутри, в пределах подразделения (посредством ролей контроля, лидерства, действия и коммуникации), и вовне, за пределами подразделения (посредством ролей связей, установления отношений и коммуникации). Но чаще всего процессом отбора руководят те, кто находится вне подразделения, будь то правление, выбирающее исполнительного директора, или топ-менеджеры, отбирающие менеджеров более низкого звена.

Какой в этом смысл? Ведь гораздо легче произвести впечатление на посторонних, на тех, кому не придется работать с кандидатом день за днем. Одним из критериев выбора может оказаться личное обаяние, но едва ли его стоит считать основным. В результате слишком много организаций сегодня берут на работу менеджеров, которые «идут по головам», — самонадеянных, высокомерных людей, которые никогда не обладали основными навыками лидерства (см. *Tsui, 1984; also Luthans, Hodgetts, and Rosenkrantz, 1988 : 66ff. and 160ff.*).

Если и есть одно простое предписание, которое смогло бы существенно повысить эффективность менеджмента, то вот оно: в процессе отбора кандидатов дайте слово тем, кто знает их лучше всего, а именно тем, кто уже работал под их руководством. В некоторых компаниях кандидаты со стороны проходят интервью с сотрудниками подразделения. Это помогает выяснить, «впишется» ли кандидат в культуру подразделения. Такая политика особенно уместна при выборе исполнительного директора — ведь пока здесь слишком много слепого оптимизма.

Можно ли доверять оценке людей, отбирающих кандидатов на должность их собственного менеджера? Конечно, предубеждения будут всегда. Но разве это хуже, чем доверять плохо информированным людям со стороны? Я не призываю к «демократическим выборам» менеджеров. Я предлагаю сбалансированную оценку — и с точки зрения самих сотрудников подразделения, и с позиций тех, кто в нем не работает. Сегодня это обычная практика в больницах, университетах и юридических компаниях.

Есть одна известная компания, в течение многих десятилетий остающаяся лидером в своей области. Исполнительного директора здесь выбирают закрытым голосованием среди топ-менеджеров. Я часто прошу группы деловых людей, которые наверняка знают эту компанию, догадаться, как она называется. Мало кому это удается. Эта компания — *McKinsey & Company*. Здесь исполнительного директора выбирают на три года голосованием старших партнеров. Кажется, для *McKinsey* такой подход вполне эффективен. Но предложил ли хоть раз консультант *McKinsey* такой подход кому-то из клиентов компании?

Пригласить «инсайдера» со стороны. Кажется, в последнее время возникла тенденция, по крайней мере для позиций руководителей, делать выбор в пользу людей со стороны: новая метла хорошо метет. К сожалению, «метла» может оказаться в руках «дворника», незнакомого комитету по отбору. А сам «дворник» не всегда знает достаточно, чтобы заметить настоящую «грязь». Это может быть опасно, особенно в нашу эру героического лидерства. «Новая метла» может вымести из компании ее сердце и душу. Возможно, нам нужно уделять немного больше внимания процессу отбора и находить «дворников», с которыми мы уже знакомы, потому что они знают, что такое настоящая грязь.

Комитет по отбору может воспользоваться свежим взглядом человека со стороны, не связанного властью в компании, а также знаниями «инсайдера», выбрав и то и другое: бывшего сотрудника, который уволился, потому что был не согласен с ситуацией в компании, — «инсайдера» со стороны. Такой человек знает ситуацию, он проголосовал против нее ногами и поэтому может стать идеальным агентом трансформации: «новой метлой», которая знает «старую грязь». Более того, другие сотрудники компании уже знают этого человека и могут оценить его достоин-

ства и недостатки. В голову приходит Стив Джобс из *Apple*: он не увольнялся сам, его вынудили уйти из компании, которую он создал. Но он смог вернуться и все изменить.

Возвратимся к тому, о чем мы говорили в начале этой главы, сегодня мы уделяем слишком много внимания лидерству. Но при этом слишком часто приписываем лидерские качества людям, которых едва знаем. Достаточно вспомнить «молодых лидеров» — для меня это оксюморон. Как можно назвать лидером того, кто еще не прошел сурового испытания опытом? Кто знает, какие недостатки скрываются в глубине? Действительно, само это название может привести к гордыне и испортить то, что могло бы стать настоящим лидерством. Повторю: лидерство — это священное доверие, которое нужно заработать и которое основано на уважении тех, кто следует за лидером.

Оценка эффективности менеджера

Итак, вы — менеджер и вы хотите знать, успешно ли работаете. Люди вокруг вас хотят этого еще больше. Есть множество простых способов оценки менеджеров. Остерегайтесь их. **Эффективность менеджера можно оценить только в определенном контексте.** Это предложение кажется достаточно простым до тех пор, пока мы не разложим его на составляющие — что я и сделаю в восьми отдельных предложениях.

Для начала: (1) эффективен не менеджер, **эффективно его соответствие должности.** Нет таких явлений, как хороший муж или хорошая жена. Есть только хорошие пары. Так и с менеджерами и их подразделениями.

Есть люди, которые терпят неудачу на любых должностях, связанных с менеджментом, но никто не может преуспевать всегда и в любой должности. Так происходит потому, что недостатки, терпимые — или даже позитивные — в одной ситуации, могут оказаться фатальными в другой. Все зависит от соответствия между человеком и контекстом, в данный момент, в течение какого-то времени, до тех пор пока ситуация не изменится. Как мы писали в главе 4, эффективный менеджер — не тот, у кого хороший стиль управления, а тот, чей стиль необходим в данной ситуации.¹

¹ В этой книге я весьма критически настроен по отношению к «героическим лидерам». Я полагаю, что они вредят многим здоровым организациям. *Michael Maccoby* (2004) называет их «нарциссическими лидерами» и описывает как «эмоционально изолированных и крайне подозрительных», даже склонных к «ярости» (с. 94). Кроме того, такие лидеры «не умеют слушать и нетерпимы к инакомыслию» (с. 97). Это не очень-то хорошо! «Нарциссизм, тем не менее, может быть весьма полезен и даже необходим», утверждает *Maccoby*, потому что у нарциссических личностей «хватает смелости инициировать массивные преобразования, которые время от времени происходят в обществе» (с. 94). Я расхожусь с *Maccoby* касательно его заявления о том, что «с учетом огромных противоречий, существующих в современном мире, крупные корпорации все чаще обращаются к нарциссическим лидерам. Они обнаруживают, что в эру инноваций нарциссических лидеров не заменит никто». Я полагаю, что нарциссическое лидерство, которое мы наблюдаем сейчас, корыстное и героическое, оторванное от реальности и слишком интеллектуальное, на самом деле не способствует инновациям. *Maccoby* поднимает проблему, которую я считаю весьма распространенной сегодня: «Нарциссические лидеры, даже самые продуктивные из них, могут действовать саморазрушительно и вести свои организации совершенно не в ту сторону» (с. 101). Возможно, сегодня мы живем в нарциссическом обществе. *Maccoby* добавляет, что «визионер, родившийся не в то время, иногда похож на напыщенного клоуна» (с. 101). Можно сделать вывод, что нужно оставаться открытым для преимуществ этого стиля, но быть очень осторожным в его использовании.

Таким образом, (2) **не существует эффективных менеджеров «в целом»**. А это также означает, что (3) **нет такого явления, как профессиональный менеджер**, способный управлять всем на свете (см. *Watson, 1994 : 220- 221; Whitley, 1989; Mintzberg, 2004b*).

Конечно, менеджеры и их подразделения достигают успеха и терпят неудачи вместе. Следовательно, (4) **чтобы оценить эффективность менеджера, нужно оценить эффективность его подразделения**. Цель менеджера — гарантировать, что подразделение достигнет своих основных целей. Как сказал Энди Грув из *Intel*: «Результат менеджера = результат его организации + результат соседних организаций, находящихся под его влиянием» (1983 : 40; см. также *Whitley, 1989 : 214*). Это — необходимое, но недостаточное условие оценки эффективности менеджера. (5) **Менеджера можно считать эффективным только в той степени, в какой он помогает своему подразделению эффективнее работать**. Одни подразделения прекрасно функционируют, что бы ни делали их менеджеры, а другие функционировали бы намного хуже, если бы не их менеджеры. Не стоит думать, что менеджер несет всю ответственность за успехи или неудачи своего подразделения. Важно все: история, культура, рынки, погода. Что касается менеджера, важно его *личное влияние*, а не сама по себе эффективность подразделения или организации.

Это означает, что многие количественные показатели эффективности (рост продаж, снижение затрат и т. д.) ничего не говорят нам об эффективности менеджера. Множество менеджеров преуспевают просто потому, что умеют добиваться желаемой должности, ничего не делают, а потом получают признание за достигнутые успехи (*Hales, 2001*).

Даже если менеджер действительно оказывает влияние на свое подразделение, к лучшему или к худшему, (6) **его эффективность всегда относительна, не только в ситуации, доставшейся ему «по наследству», но также и по сравнению с другими возможными кандидатами на эту должность** (*Braybrooke, 1964 : 542*). Что если бы другой кандидат работал намного лучше, потому что для него эта работа несложна? Конечно, подобные вопросы кого угодно могут довести до безумия. Разве можно знать наверняка? Но если вы хотите оценить эффективность менеджера — действительно хотите — то вам не избежать этой проблемы, как и всех остальных.

Чтобы еще больше усложнить ситуацию, (7) **эффективность менеджера также нужно оценивать с точки зрения более широкого воздействия, вне подразделения и даже вне организации**. Что можно сказать о менеджере, который делает подразделение более эффективным за счет всей организации? Например, отдел продаж продал большую партию продукта, но цеха не выдерживают темпа производства, и у компании начинаются проблемы. Можно ли обвинять в этом директора отдела продаж? Ведь он просто выполняет свою работу. Разве за эту ситуацию несет ответственность не топ-менеджмент компании?

С традиционной — то есть с бюрократической — точки зрения, ответ будет положительным. В бюрократической структуре все обязанности точно распределены. В реальном мире менеджмента ответ отчасти отрицательный. У организаций тоже есть недостатки; неожиданные проблемы могут возникнуть в любой момент, и часто их нужно решать по мере поступления. Ни один ответственный менеджер

не может позволить себе надеть шоры, делать лишь то, что входит в его должностные обязанности, не оглядываясь по сторонам. Чарли Зинкан или Горд Ирвин из канадского парка не могут просто отменить борьбу между застройщиками и защитниками окружающей среды. Этот вопрос — ответственность политиков. **Здоровая организация — это не коллекция отдельных «человеческих ресурсов», просто выполняющих отдельные задачи; это сообщество ответственных личностей, которые заботятся обо всей системе и ее долгосрочном выживании** (*Watson, 1999 : 38*).

Но мы не можем на этом остановиться. Что происходит, если то, что правильно для организации, неправильно для окружающего мира? Альберт Шпеер был блестящим менеджером, он чрезвычайно эффективно организовал производство оружия в нацистской Германии (*Singer and Wootton, 1976*). Но после войны союзники отправили его в тюрьму. Возможно, Шпеер мог бы быть намного более эффективным для всего мира и для немецкого народа, если бы не столь эффективно организовал работу своего подразделения — или вообще решил управлять чем-нибудь другим.

Мы так много суедемся вокруг ответственности и обязательств менеджеров, но при этом даже не пытаемся выяснить, за что же они отвечают и перед кем несут обязательства. Призывы к менеджерам быть «социально ответственными» прекрасны до тех пор, пока остаются в рамках риторики и не касаются сложных конфликтов, которые «социальная ответственность» и призвана разрешать. (Для иллюстрации, см. описание рабочего дня Алана Уилана в приложении).

Некоторые экономисты предлагают простой ответ. Пусть компании сами заботятся о себе, а социальные проблемы нужно оставить правительству (*Friedman, 1962, 1970*). Это аккуратное различие поддерживает чистоту экономической теории; но, к сожалению, создает беспорядок в обществе.

Найдется ли экономист, готовый утверждать, что социальные решения не имеют никаких экономических последствий? Вряд ли: у всего есть своя цена. Но станет ли какой-нибудь экономист утверждать, что экономические решения не имеют никаких социальных последствий? И что происходит, если менеджер игнорирует их, нарушая рамки закона? Ответ предлагает российский писатель Александр Солженицын. Он написал эти слова, когда жил в Соединенных Штатах:

«Всю жизнь проведя под коммунизмом, я скажу: ужасно то общество, в котором вовсе нет беспристрастных юридических весов. Но общество, в котором нет других весов, кроме юридических, тоже мало достойно человека. Общество, ставшее на почву закона, но не выше, — слабо использует высоту человеческих возможностей. Право слишком холодно и формально, чтобы влиять на общество благотворно. Когда вся жизнь пронизана отношениями юридическими, — создается атмосфера душевной посредственности, омертвляющая лучшие взлеты человека».¹

Объедините все эти элементы, и у вас наверняка возникнет вопрос: как может справиться со всем этим тот, кому предстоит оценивать менеджеров? Ответ тоже

¹Цит. по: http://www.solzhenicyn.ru/modules/pages/RECH_V_GARVARDE.html.

весьма прост, в принципе: использовать суждение. (8) **Эффективность менеджера нужно оценивать, а не только измерять.**

Конечно, некоторые из этих элементов могут дать нам критерии эффективности, особенно аспекты, связанные с результатами работы подразделения, по крайней мере в краткосрочной перспективе. Но как измерять все остальное, и в частности, где найти тот общий критерий, который даст ответ на наш волшебный вопрос? Понаблюдайте за кем-нибудь вроде Фабьен Лавуа в отделении медсестер в течение нескольких часов — или даже нескольких месяцев, — а потом расскажите мне, как вы собираетесь измерить ее эффективность? Даже в таком определенном бизнесе, как банковское дело, как измерить эффективность Джона Клегорна? По просту стоимости акций? (Как в тех американских банках, которые вкладывали капитал в стандартные закладные.)

Если вы думаете, что наших восьми предложений по оценке эффективности менеджера слишком много и они академически оторваны от жизни, вспомните о том, насколько чрезмерны и не связаны с реальной жизнью бонусы топ-менеджеров, часто игнорирующих эти предложения. Они полагаются на самые простые критерии, вроде роста стоимости акций за относительно короткий период. **Влияние исполнительного директора нужно оценивать в долгосрочной перспективе, но мы не знаем, как измерить длительные результаты его работы, по крайней мере, по отношению к определенным менеджерам. А это значит, что бонусы для топ-менеджеров должны быть устранены. И точка.**

Куда делось суждение? Помните о суждении? Это то, что раньше лежало в основе измерений. Это ключ к эффективному менеджменту.

И тут во всей своей красе явились измерения. И они были прекрасны до тех пор, пока помогали выносить суждения. Конечно, **нужно измерять то, что возможно. Но при этом выносите суждения по поводу всего остального: не становитесь заложниками измерений. К сожалению, так часто бывает, и это заставляет нас пренебрегать суждениями.**

В 1981 г. *Business Roundtable*, группа исполнительных директоров самых престижных корпораций Америки, выпустила документ под названием «Заявление о корпоративной ответственности» («Statement on Corporate Responsibility»).

«Баланс ожиданий акционеров по поводу максимального возврата к инвестициям и другим приоритетам — одна из фундаментальных проблем, стоящих перед менеджментом корпораций. Акционеры должны получать хорошие дивиденды, но обоснованным интересам других сторон (клиентов, сотрудников, сообщества, поставщиков и общества в целом) также необходимо уделять соответствующее внимание... [Ведущие менеджеры] считают, что, принимая в расчет баланс обоснованных требований всех заинтересованных сторон, корпорация сможет лучше всего служить интересам акционеров» (цит. по *Minzberg, Simons, and Basu, 2002 : 71*, поскольку удалено с сайта *Business Roundtable*).

В 1997 г. *Business Roundtable* выпустил другой документ, под названием «Заявление о корпоративном управлении» («Statement of Corporate Governance»). В нем сказано, что руководство корпорации, и ее правление в первую очередь, отве-

чает перед акционерами. Далее сказано: «Замечание о том, что правление должно, так или иначе, уравнивать интересы акционеров и интересы других сторон, приводит к неверному истолкованию роли директоров. Более того, это неосуществимо, поскольку не оставляет правлению критериев для того, чтобы разрешать конфликты между интересами акционеров, других заинтересованных сторон или других групп» (www.businessroundtable.org).

Действительно, нет никаких критериев — помимо суждения. В какой-то момент, с 1981 по 1997 г., по собственным отчетам участников, эта группа наиболее видных корпоративных руководителей Америки потеряла способность выносить суждения. Если вы хотите понять, что лежит в основе текущего экономического кризиса в Америке, который с полным правом можно назвать кризисом управления, вот оно, во всей своей красе. (См. статью «Как производительность убила американское предприятие» на сайте www.minzberg.org.)

Вывод таков: чтобы менеджер был эффективным, **на любой менеджерской должности необходимо умение думать** — не догматизм, не алчность, возведенная в ранг высокого искусства, не модные методы, не подражательские стратегии, не суета по поводу «лидерства», а просто старая добрая способность выносить самостоятельные суждения. Одни элементы легче измерить, чем другие, но все же, если речь идет не о самых простых вещах, необходимо выходить за рамки цифр.

Приведем пример. Я пишу книги и создаю обучающие программы для менеджеров. Меня иногда просят привести критерии эффективности последних примерно так: «Насколько вырастет стоимость наших акций, если Джоан станет участницей вашей программы?» Я отвечаю метафорой: «Вспомните книгу, которую недавно прочли: вы можете точно измерить ее стоимость?» Конечно: столько-то денег, которые вы за нее заплатили, и столько-то часов, чтобы прочесть ее. «Хорошо. Теперь, пожалуйста, определите точное количество преимуществ этой книги. Если вы можете это сделать — измерить влияние, которое книга на вас оказала, — пожалуйста, скажите мне, что у вас получилось. Тогда я сделаю то же самое для нашей обучающей программы». Возможно, вы считаете, что это прекрасная книга — 4,9 по 5-балльной шкале, но не используете то, что в ней прочли. Возможно, вы ненавидите каждое слово в книге — 2,3 (на то, чтобы понять это, уйдет какое-то время) — и при этом через год воспользуетесь ее идеями, даже если не помните их источника.

Нужно ли перестать читать книги, потому что невозможно точно измерить их влияние? Стоит ли прекратить управлять компаниями, потому что невозможно оценить долгосрочное воздействие менеджмента? Имейте в виду, что по сравнению с практическим менеджментом читать книги очень легко. Перестаньте читать книги, если хотите. Но избавиться от менеджмента не так просто. Конечно, отсутствие надежных критериев измерения может открыть двери всевозможным играм — вроде фальшивых оправданий по поводу неудач менеджера или заявлений об успехе, несмотря на явные неудачи, но если мы делаем вид, что критерии измерений более надежны, чем они есть на самом деле, это открывает дверь еще худшим играм. Так давайте же рядом с измерениями поставим способность выносить суждения.

Эффективное развитие менеджеров

Как же следует развивать менеджеров? В 1996 г. мы решили сказать новое слово в области обучения и развития менеджеров и благодаря этому изменить практику менеджмента — приблизить ее к тому, о чем я пишу в этой книге. Мы начали с себя, с обучения «менеджменту» в школе бизнеса. У некоторых из нас, сотрудников Университета Мак-Гилл, к тому моменту были серьезные сомнения в полезности программ MBA.

Обычный курс MBA — это и есть курс об управлении в бизнесе. Он прекрасно помогает понять функции бизнеса, но не очень-то улучшает практику менеджмента. Действительно, создавая впечатление, что студенты научились менеджменту и готовы быть лидерами, мы лишь раздуваем их гордыню. Кроме того, в обучении мы полагаемся на опыт других людей: непосредственно, в обсуждении кейсов, или опосредованно, в изучении теории — дистилляции опыта посредством исследований.

Мы объединились с коллегами со всего мира¹ и создали программу International Master's in Practicing Management (www.inpm.org). Этот курс стал основой для ряда последующих инициатив. Четыре из них кратко обсуждаются в соответствующем разделе, после дискуссии о предпосылках их создания. Можно сказать, что эти инициативы развивались естественным образом.

1. Менеджеров, уже не говоря о лидерах, невозможно создать в учебном классе. Если менеджмент — это практика, то его невозможно изучать как науку или профессию. Фактически ему вообще нельзя научить.²

MBA и другие программы, претендующие на это, учат лишь гордыне, с разрушительными последствиями. Некоторые из лучших менеджеров/лидеров не провели ни дня в аудиториях школ бизнеса, а худшие добросовестно посещали их целых два года.³

2. Менеджменту учатся на рабочем месте благодаря разнообразию опыта и задач. Невозможно стать хирургом или бухгалтером без предварительного обучения в соответствующем учебном заведении. В менеджменте должно быть наоборот. Как мы видели, в работе менеджера очень много нюансов, она слишком сложна, слишком динамична, и поэтому ей трудно научиться заранее. Таким образом, логичная отправная точка — гарантировать, что менеджеры получают лучший опыт из возможного. Как указывают *Hill* (2003 : 228) и *McCall* (1988), первая менеджерская должность может оказаться самой важной, потому что именно на ней менеджеры, «возможно, наиболее открыты для нового опыта и изучения основ» (*Hill*, с. 288).

¹Из Университета Ланкастера, Англия, Института Insead во Франции, Индийского института менеджмента, Бангалор, и группы коллег в Японии.

²В часто цитируемой статье под названием «Как школы бизнеса сбились с пути» («How Business Schools Lost Their Way») *Bennis and O'Toole* задают вопрос (2005): «Почему здесь так мало преподавателей... которые учат студентов мыслить универсально, видеть взаимосвязи?» Ответ: потому что этому научить невозможно.

³См. книгу «Managers Not MBAs», *Mintzberg* (2004b : 1–194). На с. 114–119 описано исследование, проведенное *Joseph Lampel* и мной. Мы взяли список суперзвезд Гарвардской школы бизнеса, в 1990 г. приведенный в одной книге ее сотрудником-«старожилом», и отслеживали в течение более чем десяти лет успехи девятнадцати исполнительных директоров из этого списка — многие из них довольно известны. Десять потерпели серьезные неудачи (компания обанкротилась, топ-менеджмент был уволен, слияние компаний оказалось неудачным и т. д.); достижения еще четверых были в лучшем случае сомнительными. Только пятеро из этих девятнадцати работали вполне успешно.

Кроме того, обучению может способствовать разнообразие сложных задач¹ (*McCall*, 1988; *McCall et al.*, 1988), при поддержке наставников и коллег (*Hill*, с. 227).

3. Программы развития должны помогать менеджерам придавать смысл своему опыту, размышляя над ним самостоятельно или в группе коллег. Учебная аудитория — прекрасное место для того, чтобы развивать понимание и компетентность людей, которые уже занимаются практическим менеджментом, особенно если при этом учитывается их собственный естественный опыт. Это как курица и яйцо: если есть курица, будет и яйцо. Развитие менеджеров неразрывно связано: с их работой, с людьми и целями, конечно же, но также с их организациями и ответственностью перед сообществами и обществом в целом.

Как мы уже говорили, развитие менеджеров — это возможность осмыслить их личный опыт. А это означает, что вечно занятому менеджеру нужно остановиться, отступить на шаг назад и как следует поразмышлять о своем опыте. Развитие должно происходить по мере того, как менеджер двигается между своими рабочими задачами и спокойными размышлениями. Размышления могут быть «организованными» или сугубо личными. В любом случае, мы обнаружили, что лучше всего менеджеры размышляют в небольших группах, где все могут сидеть за одним столом и делиться опытом.

4. Неотъемлемым элементом развития менеджеров должна быть возможность переносить теоретические знания на рабочее место с пользой для организации. Главная проблема развития менеджеров заключается в том, что обычно оно происходит в изоляции. Менеджер развивается, возможно, даже меняется, но только до тех пор, пока не вернется на рабочее место, где все осталось по-старому. Развитие менеджеров должно способствовать и развитию организации: команды менеджеров должны инициировать изменения в своей организации.

5. Обучение должно быть организовано в соответствии с природой менеджмента, в терминах мышления менеджера. Сегодня образование в сфере менеджмента и развитие менеджеров чаще всего сосредоточены вокруг функций бизнеса. Это прекрасный способ больше узнать о бизнесе, но продажи + финансы + бухгалтерия и т. д. — не равны менеджменту. Кроме того, концентрация на функциях бизнеса ставит во главу угла анализ. Конечно, умение анализировать важно для менеджеров, но только как один из множества навыков. Если чему-то научить легче всего, это не значит, что это должно быть главным предметом обучения. У нас и так достаточно прагматичных менеджеров, которые все просчитывают. Нам нужны те, кто способен эффективно справиться с просчитанным хаосом менеджмента — искусства и ремесла, поэтому на первый план выдвигаются размышления, здравый смысл, сотрудничество и действия.

Все это мы включили в серию наших программ, как описано ниже. В конце своей книги *Linda Hill* пишет:

«Это исследование показывает, что менеджерам-новичкам следует воспринимать себя как людей, занятых постоянным саморазвитием. Их задача — научиться использовать знания, полученные на рабочем месте. Им потребуется

¹До тех пор пока они осязаемы: принимая во внимание синдром поверхностности, можно утверждать, что тенденция, которая недавно появилась в некоторых компаниях — переводить менеджеров на другие должности каждые два года, является дисфункциональной.

готовность к непрерывному обучению, самодиагностике и самоорганизации. В лучшем случае, переход к работе менеджера непрост, и чаще всего организации не получают в этом процессе необходимой поддержки» (2003 : 234).

Развитие: от менеджмента к организации, обществу и самости

В середине 1990-х гг. мы начали пересматривать весь процесс образования в сфере менеджмента, что привело к развитию серии новых программ, четыре из которых описаны здесь.

IMPM: дополнить обучение развитием. В 1996 г. мы начали с программы International Masters in Practicing Management (www.impm.org), предназначенной для того, чтобы приблизить образование в сфере бизнеса к обучению менеджменту и дополнить его развитием менеджеров. Программа IMPM была создана для того, чтобы помочь менеджерам лучше работать в своих организациях, а не для того, чтобы получить лучшую работу в других.

Курс MBA преподают с точки зрения функций бизнеса: маркетинга, финансов и управления персоналом. Программа IMPM создана вокруг мышления менеджера. Отдельные модули посвящены размышлению, анализу, здравому смыслу, сотрудничеству и действию. Программа занимает шестнадцать месяцев. Модули программы проходят в Англии, Канаде, Индии, Японии и Корее, а также во Франции. Организации отправляют для участия в программе своих менеджеров, предпочтительно в командах. Между модулями менеджеры продолжают работать в своих компаниях.

В небольших группах менеджеры учатся друг у друга и обсуждают свой опыт. Иногда они участвуют в «распространении компетентности» — делятся сведениями о том, как практикуют определенные компетенции (например, установление контактов или размышления в процессе выполнения задач), чтобы лучше осмыслить свой опыт. Также они участвуют в программе «обмена менеджеров» — участники программы делятся на пары и проводят несколько дней на рабочих местах друг друга, что развивает здравый смысл.¹

ALP: объединить развитие организации с развитием менеджеров. Так называемые продвинутые программы менеджмента часто оказываются всего лишь укороченными копиями обычных курсов MBA: в них используются те же самые кейсы и те же самые теории, они организованы вокруг функций бизнеса и пытаются «строить» менеджеров все теми же ровными аккуратными рядами.

¹ Дополнения к этой программе кроме обсуждавшихся здесь включают программу Университета Мак-Гилл НЕС EMBA. Она следует той же структуре и также создана так, чтобы участвующие в ней менеджеры имели возможность работать над проблемами своих организаций (www.emba/mcgillhec.ca). В ней есть круглые столы EMBA, где участники других программ EMBA со всего мира собираются на недельные семинары по обмену опытом (www.businessschool.exeter.ac.uk/executive/roundtables).

Наша программа Advanced Leadership Program (www.alp-impm.com) — следующий шаг после программы IMPM. Компании отправляют для участия в программе команды из шести менеджеров. Каждой команде нужно решить ту или иную важную проблему компании. Программа состоит из трех модулей продолжительностью по одной неделе. Они проходят в течение полугода. Команды работают над проблемами друг друга. Мы называем этот процесс «дружеским консультированием». В результате команды находят решения, которые затем могут реализовать на своих рабочих местах. По нашему опыту, менеджеры глубоко погружаются в решение проблем и как консультанты, и как члены команды, чтобы добиться существенных изменений в своих компаниях.

IMHL: добавить развитие в социальной сфере. Наша третья программа, International Master's for Health Leadership (www.mcgill.ca/imhl), была создана после IMPM. Она предназначена для менеджеров из сферы здравоохранения, работающих в разных странах и имеющих медицинское образование.

Эта программа использует модель «дружеского консультирования» из программы ALP, но здесь оно используется в сфере социального развития. Участники программы не только обсуждают проблемы своей работы и своих организаций, но и обращаются к более широким проблемам здравоохранения в своих сообществах, используя аудиторию как источник возможностей для их решения. Например, группа менеджеров из Квебека сделала презентацию для одной общественной комиссии, изложив ей свои выводы по поводу децентрализации услуг здравоохранения. Участники комиссии попросили продолжить работу в этом направлении и пригласили менеджеров присоединиться к участникам программы. Несколько недель спустя они уже участвовали в «дружеском консультировании» вместе с членами программы. **Самостоятельное обучение: способствовать саморазвитию.** Все эти инициативы привел к логическому завершению технический директор одной компании из сферы высоких технологий. Ему нужно было развивать менеджеров компании, но для этого не было средств. Он услышал о том, чем мы занимаемся в ходе наших программ, и решил самостоятельно последовать нашему примеру. Почти каждую неделю его группа встречалась за ланчем, в неформальной обстановке. Участники группы размышляли над опытом, использовали некоторые материалы наших программ IMPM и ALP, чтобы стимулировать обсуждение. Группа продолжала работу в течение двух лет, и некоторые члены первоначальной группы создали свои собственные группы.

Успех этих групп вдохновил нас на следующий проект: www.CoachingOurselves.com. Благодаря ему группы менеджеров других организаций также могут принимать участие в таком самостоятельном обучении. На сайте можно найти различные темы, например «Как справиться с требованиями менеджмента» или «Время для диалога», и работать над ними во время неформальных сессий продолжительностью около 75 минут каждая. При этом члены группы объединяются в команды, что укрепляет чувство общности и способствует изменениям в организации. Не-

которые организации уже используют эту программу для менеджеров среднего звена и для того, чтобы способствовать преобразованиям.

Менеджеры понимают, пишет *Hill*, что они могут быть агентами изменений, а не только их мишенью. И это придает им уверенности. Серия описанных здесь инициатив предназначена как раз для того, к чему призывает *Hill*: к тому, чтобы менеджеры брали на себя ответственность за собственное развитие.

Повторим: менеджменту не может научить никто — ни профессор, ни эксперт по развитию, ни коучер, ни даже менеджер самого менеджера. Менеджерам приходится учиться, прежде всего прилагая самостоятельные усилия. Мы видели, как этому можно способствовать в учебной аудитории, но также убедились в том, насколько эффективнее может быть развитие, если оно происходит спонтанно, на рабочем месте, когда менеджеры размышляют о своем опыте, учатся друг у друга и общими усилиями совершенствуют свои организации и свои сообщества. Наш собственный опыт показывает: **нет ничего более мощного или более естественного, чем личное участие менеджеров, готовых развиваться самостоятельно, способствовать развитию своих организаций и своих сообществ.**

МЕНЕДЖМЕНТ ЕСТЕСТВЕННЫМ ПУТЕМ

Если развитие менеджеров может происходить естественно, то это, конечно же, дает надежду на сам менеджмент.

Биологический вид вышел из-под контроля?

Мы, люди, по-видимому, начали свой путь в пещерах или в каком-то подобном месте. Здесь мы жили одной семьей, если хотите — отсюда уходили охотиться и заниматься собирательством или бороться с теми, кто хотел охотиться и заниматься собирательством на нашей территории. Вероятно, мы были организованы примерно так же, как стан гусей сегодня: самый сильный член племени брал на себя инициативу и уступал ее, если появлялся кто-то более сильный. Это не означало, что лидерства, харизмы, полномочий, менеджмента и всего остального тогда не существовало. Все перечисленное естественным образом объединялось и создавало социальные процессы. К счастью для первобытных людей, у них не было тысяч книг, прославляющих все это. Они просто действовали и не задумывались о том, как.

У нас есть множество книг, и часто нам становится сложно действовать. Мы похожи на ту сороконожку из эпитафии к главе 5, в отчаянии пытающуюся снова научиться ходить.

Шли годы, мы становились все более и более организованными, и возможно, все более и более извращенными. Предполагаю, первыми были лидеры группы, которые лучше всех боролись с врагами. Некоторые из этих лидеров начали запугивать своих последователей. За несколько веков эти лидеры превратились в вождей, лордов, священников, фараонов, цезарей, императоров, королей, королев, сёгунов, царей, махатм, шейхов, султанов, заместителей, диктаторов, фюреров.

премьер-министров и президентов, не говоря уж о менеджерах, директорах, руководителях, боссах, олигархах.

Все названные ярлыки говорят об одном: наш биологический вид вышел из-под контроля. Я уже упоминал Национальный парк Банфф, где Горд Ирвин говорил «о медвежьей пробке: о пробке на дороге, возникшей из-за медведя». Медведь спускается к шоссе, и туристы останавливаются, чтобы посмотреть на него, они даже выходят из машин и фотографируют, — а тем временем водители грузовиков приходят в ярость. В парках менеджеры «управляют естественным окружением». Но это, конечно же, шутка: это «окружение» тысячелетиями прекрасно обходилось без нашего «менеджмента». А теперь здесь есть «план менеджмента медведей»!

Задумайтесь, во что превратились менеджмент и лидерство в окружении, ставшем для нас «естественным». Мы взяли что-то простое и сделали это сложным, поместив «лидеров» на пьедестал, и таким образом подрываем простой старый менеджмент: превращаем людей в человеческие ресурсы; дурачим себя идеями о том, что менеджмент — это профессия, и претендуем на то, что можем создавать менеджеров в учебных аудиториях; разрабатываем планы по менеджменту медведей. Мы, люди, сражаемся друг с другом за право быть «менеджерами» природы, которой это совершенно не нужно.

Если вы действительно хотите понять, что такое менеджмент, то неплохо было бы спуститься на землю, где лоси приходят за пропитанием в города, а водители грузовиков ругаются с туристами. Тогда, возможно, вам удастся подняться «вверх», к абстракциям менеджмента, которые так нас очаровывают, — туда, где люди якобы зарабатывают бешеные деньги, потому что их работа важнее всего. Возможно, на самом деле им так много платят, потому что им приходится справляться с намного большим количеством ерунды, немалая часть которой создана их собственными формальными системами. Все это должно помогать справляться с трудностями. Но, возможно, на самом деле мы имеем дело просто с концептуальной дымовой завесой для вида, выпедшего из-под контроля, ставшего чужим собственному естественному окружению. Ведь медведи очень хорошо знают, что настоящая проблема — «это пробки, создаваемые людьми».

Естественный менеджмент

Возможно, пришло время осознать свою человечность и отказаться от детской одержимости лидерством? Разве мы не можем оставаться просто разумными? **Что может быть естественнее, чем рассматривать организации не как мистические иерархии полномочий, а как сообщества, где у всех есть определенные обязательства, где каждый пользуется уважением и относится с уважением к другим?** (См. «Компании как сообщества» («Rebuilding Companies as Communities») *Minzberg, 2009.*) Конечно, иногда кто-то должен координировать наши усилия, определять направления в сложных социальных системах и поддерживать тех, кто просто хочет заниматься полезной работой. Но это — менеджеры, которые работают вместе с нами, а не управляют нами.

«Менеджмент — очень практичная, земная работа. В менеджменте вряд ли можно найти какие-то глубинные истины. В нем нет никаких тайных знаний, которые необходимо раскрыть. Менеджмент — очень простая работа, которая помогает объединять людей и ресурсы, чтобы производить товары или услуги... Мы вполне можем немного расслабиться — и снова стать игривыми, живыми и бодрыми людьми» (Watson, 1994 : 215–216).

Richard Boyatzis пишет: «Кажется, не существует никаких образов, метафор или моделей менеджмента, связанных с миром природы». Поэтому «менеджмент — это неестественный акт; по крайней мере природе не удастся найти никакого руководства» (1995 : 50). Я соглашусь, что нет никакого руководства к тому, чтобы быть менеджером, и конечно же, быть менеджером намного сложнее — интеллектуально и социально, если не физически, чем вести за собой стаю гусей или испускать химическое вещество, привлекающее пчел обратно в улей.

Но я полагаю, что менеджмент — совершенно естественный акт, который мы сами делаем неестественным, отделяя его от естественного контекста, а потом уже не можем увидеть его таким, какой он есть.

Если менеджмент и лидерство — естественные явления, то мы тратим время впустую, пытаюсь обнаружить или даже создать великих менеджеров и лидеров. Возможно, вместо этого нам стоило бы обратить внимание на разумных нормальных людей, у которых есть недостатки, которые не фатальны, и на своих должностях они могут просто оставаться менеджерами и лидерами и делать это вполне успешно. **Чтобы быть успешным менеджером и — не побоюсь этих слов — великим лидером, вовсе не нужно быть совершенным. Достаточно эмоционального здоровья и здравомыслия.** По крайней мере именно эти качества я увидел во многих из двадцати девяти менеджеров, которых наблюдал.

Несомненно, есть и другие типы личностей, например нарциссисты, которые могут добиться временных успехов, особенно в сложных обстоятельствах. Но покажите мне такого человека, и я покажу вам многих других, потерпевших пригорбную неудачу — при этом изо всех сил создавая эти сложные обстоятельства.

Представьте себе, что мы считаем хороших менеджеров обычными, естественными лидерами, работающими на своем месте, неиспорченными курсами МВА и всей этой ерундой по поводу «лидерства». Человек, который нанес менеджмент на карту, сказал очень просто: «Ни одна организация не сможет выжить, если, чтобы управлять ею, нужен гений или супермен. Она должна быть организована таким образом, чтобы спокойно работать под руководством обычных людей» (Drucker, 1946 : 26; см. также Winnicott, 1967).

Вспомните мальчика из сказки Ганса Христиана Андерсена, который объявил, что король — голый. Возможно, его признали великим лидером? Но так ли это? Возможно, он был необычно пронцателен? Или невероятно смел? На самом деле он вел себя совершенно естественно в отличие от окружающих (включая и короля).

Как прийти к такому естественному лидерству? Питер Друкер заметил, что для начала можно прекратить создавать организации, которым нужно героическое лидерство. Неудивительно, что мы не можем от них отказаться: когда один

герой терпит неудачу, мы начинаем отчаянно искать следующего. Тем временем организации — школы, больницы, правительство, компании — идут ко дну. **Уделяя чрезмерное внимание лидерам, мы принижаем всех остальных. Мы создаем группы последователей, которых нужно заставлять работать, вместо того чтобы использовать естественную склонность людей сотрудничать и создавать сообщества. В этом свете эффективный менеджмент можно рассматривать как вовлечение, объединение и создание связей, поддержку и поиск поддержки.**

Кроме того, мы в обществе слишком сильно суетимся вокруг демократии, и она тоже слишком зависит от лидерства. В наших организациях, — где мы проводим большую часть времени и которые оказывают огромное влияние на остальные аспекты нашей жизни, — демократии не существует, не говоря уже о сообществах. По большей части здесь царит автократия — и правительства здесь не исключение.

Поэтому мне хочется думать, что предмет этой книги сегодня лежит в самой основе нашей жизни — все более и более «организованной» жизни. Нам необходимо по-новому взглянуть на менеджмент и организацию, а также на лидерство и создание сообществ, понимая при этом, насколько простыми, естественными и здоровыми они могут быть.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Восемь дней менеджеров

Наблюдатель: Мистер Р., мы кратко обсудили вашу организацию и то, что и как она делает. Расскажите, пожалуйста, чем вы занимаетесь.

Р.: Чем я занимаюсь?

Н.: Да.

Р.: Это не просто.

Н.: Но все же.

Р.: Естественно, как президент, я отвечаю за многие вещи.

Н.: Да, я понимаю. Но что именно вы делаете?

Р.: Ну, я слежу за тем, чтобы все шло как нужно.

Н.: Можете привести пример?

Р.: Я должен обеспечивать стабильное финансовое положение компании.

Н.: А как вы это делаете?

Р.: Трудно объяснить.

Н.: Давайте попробуем по-другому. Что вы делали вчера?

Shartle, 1956 : 82

Как я уже писал, я стал свидетелем одного рабочего дня двадцати девяти менеджеров. Я записывал все, что происходило в этот день (в том числе и наши дискуссии), и предложил концептуальные интерпретации на основании этих описаний. В данном приложении представлены описания восьми рабочих дней менеджеров. Эти материалы включены в текст книги, они иллюстрируют богатство и разнообразие работы менеджера. Описания всех двадцати девяти дней, а также их

концептуальные интерпретации можно найти на сайте www.mintzberg-managing.com. Они занимают почти такой же объем, как и сама книга.

Прежде чем перейти к описаниям восьми дней менеджмента, я хотел бы сказать несколько слов о самом исследовании.

Выбор менеджеров для исследования

Выборка менеджеров должна была быть как можно более разнообразной с точки зрения сектора, размера организации, уровня иерархии и, до некоторой степени, местоположения (как показано в табл. 1.1). В соответствии с этими критериями я пользовался открывавшимися передо мной возможностями. В мире так много менеджеров в самых разных местах, что я не стал бы претендовать на научную «чистоту» выборки, даже если бы знал, что это такое. В любом случае, я не собирался проверять какие-то гипотезы или какие-то идеи. Я хотел увидеть и понять все разнообразие менеджмента.¹

Иногда я обращался к тем, с кем был знаком: к банкиру, спонсирующему наш университет, к другу — руководителю радиостанции, к родственнику, создавшему сеть розничных продаж, и т. д. В другие случаи я пользовался связями, которые помогли мне найти других менеджеров — в *Greenpeace*, в *National Health Service of England*, в правительстве Канады и т. д. Также я хотел понять, что за люди пришли в нашу новую учебную программу по практическому менеджменту. Поэтому я наблюдал за двумя участниками еще до начала программы. Один из них так и не приступил к обучению, но это компенсировало участие другого, за которым я наблюдал после того, как он закончил программу и стал менеджером лагерей для беженцев. Одновременно я наблюдал за работой другого менеджера лагерей, позже обучавшегося по нашей программе.

Повлияли ли эти личные отношения на объективность моих наблюдений и интерпретаций? Я хотел увидеть менеджмент на практике и поэтому думаю, что нет, не повлияли. Скорее я был необъективен ко всем менеджерам, потому что стремился видеть позитивную сторону в их работе.

Выбор дня для наблюдений

Как выбрать типичный день из жизни менеджера? Никак. Во-первых, у наблюдателя не было выбора, ему приходилось соглашаться на день, удобный для обеих сторон, когда не было важных встреч или поездок. Например, я хотел понаблюдать за работой регионального менеджера Канадских парков, менеджера парка, который ей подчинялся, и его подчиненного — линейного менеджера. Я решил выбрать для этого три последовательных дня. Но при любой возможности заранее согласовывал с менеджером или его ассистентом тот день, в который мог бы увидеть больше всего самых разных событий.

¹Мои ответы на некоторые комментарии о выборке менеджеров, в том числе по поводу отсутствия в ней американцев и того, что мои наблюдения сделаны в 1990-х гг., приведены в сноске в главе 1 и подробно обсуждаются на сайте. Прежде чем привести описания этих восьми дней, я хотел бы сказать несколько слов о самом исследовании.

Что такое один день в жизни менеджера? Конечно, это немного. Неделя -- немалого больше; чтобы проникнуть в мысли стратега, даже года может оказаться мало. Но я не собирался этого делать, так же как и описывать в точных терминах жизнь менеджеров. Меня интересовал смысл работы менеджера -- ее «мгновенный снимок». Надеюсь, вы согласитесь, что двадцать девять таких «снимков» могут дать достаточно объективное представление о практике менеджмента. А двадцать девять дней менеджмента — это не так уж мало.

Что я делал в течение дня

По большей части в течение дня я наблюдал и записывал то, что видел и как это воспринимаю. Я был «назойливой мухой» и повсюду «летал» за менеджерами. Это не самый популярный метод исследований, но он соответствовал моей цели. (См. *Mintzberg, 2005*, дискуссию о недостатках общепринятых методов исследований.) В своем первом исследовании работы менеджера в 1973 г. я использовал почти такой же подход, но тогда я точно фиксировал время и некоторые другие факторы, например средства сбора и передачи информации, которые используют менеджеры, и их контакты, чтобы выяснить, как они распределяют время. Тогда я наблюдал за пятью менеджерами — по неделе за работой каждого. (См. *Mintzberg, 1973*: приложение С, или *Mintzberg, 1970*, о семи методах исследования работы менеджера.)

Часто я просматривал график менеджера за более длительный период (за неделю или за месяц). Это помогало мне получить более полное представление о работе и найти задачи, которых я не увидел в день наблюдений. Иногда это делалось заранее вместе с ассистентом менеджера; в других случаях — вместе с самим менеджером во время коротких перерывов (например, за обедом, если в это время у него не было встреч, или во время коротких поездок). Во время этих пауз я также задавал вопросы, что-то прояснял или проверял и просил менеджеров рассказать о том, как они сами воспринимают свою работу и менеджмент в целом. У меня был список вопросов; я просто следовал за тем, что происходило и что казалось мне интересным. Часто это приводило к полезным дискуссиям.

Влияло ли мое присутствие на то, что я видел? Конечно, влияло. Менеджмент — не физика, но принцип Гейзенберга действует и здесь. Но я ведь был намерен наблюдать, а не искать доказательства. Поэтому даже когда мое присутствие влияло на ситуацию, — хотя я не думаю, что это влияние было значительным, — это не противоречило моей главной цели.

В одном случае, правда, оно оказалось полезным. Ассистент Джона Клегорна, исполнительный директор банка *Royal Bank of Canada*, назначил день наблюдений заранее, когда Джон только составлял свой график и специально для меня запланировал несколько дел, чтобы день был «типичным». Был ли этот день типичным? Дела были обычными, но их сочетание — не всегда. (Но, как я отмечал в главе 2, покажите мне день, когда действия менеджера следуют какому-то «обычному» порядку.) Фактически я использовал это в своей концептуальной интерпретации рабочего дня Джона, чтобы проверить саму идею о том, что значит «типичное» в работе менеджера.

Что я делал с данными

Как я уже говорил, я размышлял: я пытался использовать каждый день, чтобы думать, рассуждать, анализировать.

В течение дня я записывал все события. Однажды мой «конспект» занял около сорока страниц обычного блокнота; часто он оказывался ненамного меньше. По окончании дня я все анализировал двумя способами, как я уже сказал. Во-первых, я описывал день в хронологическом порядке как можно подробнее. Затем я интерпретировал свои наблюдения за день, иногда за два-три дня сразу (как в случае менеджеров канадских парков). Я записывал свои выводы о работе менеджера в целом. Это требовало времени — около недели для каждого дня наблюдений.

Прежде всего я хотел, чтобы каждый день — или несколько дней — говорили сами за себя, насколько это возможно. Например, я обнаружил, что простой и старомодный стиль менеджмента «методом исключения» в хаосе современного мира может оказаться весьма полезным, а реальная государственная политика может рождаться «в полевых условиях», на местном шоссе, где водители грузовиков встречаются с туристами, а не в серьезных дебатах в столице. Но это происходило не благодаря анализу, а благодаря наблюдениям, и поэтому каждый отчет отражает конкретную ситуацию.

Как я уже сказал, отчеты о двадцати девяти днях, в том числе и концептуальные интерпретации, приведены на сайте www.mintzberg-managing.com. Здесь читатель может найти отчеты о тех днях, которые вызывают у него особый интерес. А студенты, изучающие процесс менеджмента, могут использовать их в качестве примеров или кейсов о том, из чего состоит рабочий день менеджера, исследователи же могут использовать их как базу для дальнейших исследований. Прочитав описания рабочих дней, я увидел, что они могут быть прекрасной базой данных — в них очень много ценных подсказок, которые я еще даже не начал анализировать.

Я обращался к этим описаниям на страницах книги, чтобы изложить и проиллюстрировать свои основные идеи о менеджменте. В этом приложении я представлю описания всего восьми рабочих дней менеджеров, чтобы дать вам представление о менеджменте, какой он есть, а также о том, как проходили мои исследования.

Мне было нелегко выбрать эти восемь дней. За исключением нескольких первых дней исследования, описания которых оказались очень короткими, я бы с удовольствием привел все описания. Но тогда приложение оказалось бы слишком длинным. И я выбрал несколько описаний таким образом, чтобы показать разные уровни менеджмента, разные сектора, разные места и разные организации, где происходит менеджмент. Конечно, я пытался выбрать самые интересные описания и по содержанию работы, и по событиям. Тем не менее иногда эти поминутные описания могут показаться скучными (но это тоже менеджмент). Я бы не рекомендовал читать их все сразу. Но я уверен, что многие из вас будут очарованы природой и разнообразием менеджмента, которые продемонстрировали эти дни.

СКРЫТОЕ ЛИДЕРСТВО¹**Бремвел Тови, дирижер симфонического оркестра
Виннипега***(14 апреля 1996 г.)**Если понаблюдать за настоящим дирижером оркестра и при этом помнить о том, что менеджеров часто сравнивают с дирижерами, становится очевидной ошибочность многих мифов о менеджменте — о контроле, лидерстве, структуре, власти и иерархии, не говоря уж о самой метафоре менеджера как дирижера (мы уже обсуждали ее на страницах книги).*

Однажды я услышал интервью с Бремвелом Тови на радио *CBC*. Он говорил разумно и четко. Я написал ему и спросил, могу ли понаблюдать за его рабочим днем. Он ответил с энтузиазмом (через восемь месяцев), и через два года после этого я провел день на его рабочем месте. На следующий день мы провели форум, где каждый из нас поделился своими размышлениями о «музыке менеджмента», а за форумом последовал вечерний концерт.

Бремвел встретил меня у дверей моего отеля, и через пять минут мы подъехали к концертному залу, где его с улыбкой приветствовал охранник стоянки (доказательство теплоты общения Бремвела). Мы вошли в административный офис, где было пусто и темно (хотя через несколько минут тут началась суeta), а затем прошли по коридору в небольшой кабинет без окон в самом конце. «Я здесь не работаю», — сказал Бремвел и добавил, что предпочитает работать в своем домашнем кабинете.

Бремвел рассказал мне, что его работа заключается в подборе программ, выборе приглашенных артистов, музыкантов оркестра (в соответствии с требованиями профсоюза), а также в проведении репетиций и концертов. Кроме того, он участвует в сборе средств для оркестра, занимается маркетингом и связями с общественностью.

Административными и финансовыми вопросами, сказал он, занимается исполнительный директор, Макс Тапер, который руководит оркестром вместе с Бремвелом (чья официальная должность — художественный руководитель). Их отношения, по словам Бремвела и по моим наблюдениям в этот день, казались сбалансированными и конструктивными.

Макс появился в 9.05 с вестью о том, что в конце месяца в город приезжает принц Чарльз. Они обсудили, кто из музыкантов будет играть на ужине в его честь. Макс скоро ушел, а Бремвел продолжал говорить о своей работе. «Самое сложное, — сказал он, — это репетиции». Я ответил, что как-то читал о том, что музыкантов учат быть солистами, а потом им всю жизнь приходится подчиняться дирижеру и быть

¹ Некоторые выводы об этом дне представлены в моей статье «Covert Leadership: Notes on Managing Professionals» в журнале «Harvard Business Review» (ноябрь–декабрь 1998 : 146–147).

просто участниками оркестра. Он добавил: «Подчиняться нужно композитору. Играть в оркестре — значит тоже подчиняться, но по-другому».

Тема лидерства — очевидно, непростая для Бремвела — часто звучала в наших дискуссиях. Музыканты оркестра имеют очень высокую квалификацию (некоторые учились в *Juilliard, Curtis*, имеют докторские степени и т. д.). Бремвел заметил, что довольно сложно быть лидером среди равных. «Я считаю себя играющим тренером, — сказал он. — А репетиции — это "поле боя"! Бывают моменты, когда мне приходится достаточно жестко проявлять власть... хотя каждый раз это приводит меня в замешательство». Возможно, наиболее показательны слова, которыми Бремвел выразил суть лидерства: «Мы никогда не обсуждаем личные отношения».

В 9.30 пришли две сотрудницы, чтобы обсудить вечернее мероприятие — благотворительный ужин по поводу вручения премии больнице Святого Бонифация. На ужине должен был присутствовать знаменитый тенор Хосе Каррерас, и Бремвела попросили обеспечить музыкальное сопровождение. Они обсудили планировку концертного зала, а потом — три произведения, для которых Бремвел по собственной инициативе сделал аранжировки для струнного квартета и хора (он сделал несколько комментариев по поводу гимна «*The Stars and Stripes Forever*», на что одна из сотрудниц сказала: «Это грандиозно!»).

Бремвел был полон идей и предложений по поводу выбранных произведений: «Давайте сыграем песню Эндрю Ллойда Уэбера "Friends for Life"; она прекрасно подойдет... Я могу сделать аранжировку...» и по другому поводу: «У нас нет аудиозаписи. Играйте живую». Обсудив события предстоящего вечера, Бремвел сказал: «Кажется, вы все сделали прекрасно», — и женщины засмеялись. «Я поговорю с Трейси, поговорю с Милли в выходные и позвоню вам в понедельник». В 9.47 они ушли.

Пришла Керри Кинг, личный ассистент Бремвела. Они приготовили сэндвичи для обеда, потому что между репетициями очень небольшие перерывы, и обсудили график. Затем пришло время репетиции. Офис уже был полон людей. Некоторые здоровались с Бремвелом. Он представил меня администратору оркестра и его ассистенту: «Это мои "правая и левая рука». Мы прошли через сцену в помещение, которое Бремвел назвал «моя комната». В ней не было ничего, кроме кушетки, гримировочного столика и ванной. Здесь он переоделся. Я сел в зрительном зале, в одно из 2222 бархатных кресел. Передо мной болтали и настраивали свои инструменты семьдесят музыкантов.

Через несколько минут в зал вошел Бремвел, здороваясь с музыкантами, мимо которых он проходил. Все уже настроили инструменты, кроме нескольких струнных. Бремвел сел на высокий табурет и взял дирижерскую палочку. В зале было тихо. «Доброе утро. Я хотел бы начать с Хиндемита», — сказал он сухо, совсем не так, как говорил у себя в офисе. (Речь шла о симфонии «Художник Матис» («*Mathis der Maler*»), запрещенной нацистами, потому что она «подрывает режим».)

Он взмахнул палочкой, и семьдесят музыкантов начали играть как одно целое. Я был поражен тем, как слаженно они начали, почти мгновенно — но через несколько секунд остановились также одновременно. Оркестр начинал играть и замолкал еще несколько раз. Тот, кто очарован властью менеджера, тоже был бы очарован этим абсолютным контролем над оркестром.

Бремвел дирижировал энергично и эмоционально, пропевая ноты — «ба-ба», «по-по-па-па-пам» — указывая на изменения акцента, ударения и т. д. Иногда кто-то из музыкантов комментировал происходящее. Через пятнадцать минут Бремвел спустился в зал и стал говорить со скрипачами, обсуждая их партитуры. Затем репетиция продолжалась, он часто давал указания, иногда для отдельных секций оркестра, иногда для всех: «Дайте немного больше в двойной плоскости — немного больше крещендо». Музыканты отвечали, между ними и Бремвелом происходили дискуссии. Но в целом он вел себя достаточно формально.

Бремвел предложил мне заранее послушать произведения, которые репетирует оркестр, чтобы на репетиции я уже знал музыку. Дома я несколько раз прослушал симфонию Хиндемита, и чем больше слушал, тем больше она мне нравилась. Но здесь, когда музыка отдавалась эхом в пустом зале, а на сцене с поднятыми руками стоял дирижер (и в его позе не было ничего театрального), я был совершенно очарован происходящим — и не в последнюю очередь самой музыкой!

В 11.20 Бремвел объявил перерыв на двадцать пять минут и в зал вошел Макс — вероятно, он услышал о перерыве из-за кулис. Они с Бремвелом стали говорить о графиках, о разных людях, а потом Бремвел вернулся в свою комнату и мы продолжили нашу беседу.

Он сказал, что не может общаться с музыкантами в свободное время. Слишком много личных интересов. (Он добавил, что когда пришел в оркестр по просьбе самих музыкантов, то оказалось, что его состав не менялся уже много лет. Ему пришлось уволить пятерых музыкантов, которые, конечно же, были возмущены. Это было непросто, поскольку начались протесты со стороны влиятельного профсоюза Северной Америки, хотя местный профсоюз Виннипега поддержал Бремвела.)

Он сказал мне, что комментарии во время репетиции должны быть адресованы всей секции, а не отдельным музыкантам. Действительно, в контрактах некоторых музыкантов (заключенным не в Виннипеге) есть пункты, запрещающие личные комментарии. Но «два или три раза в год, если кто-то не понимает ситуации» этого не избежать. Со времен дирижеров-диктаторов много изменилось, сказал Бремвел. (Здесь нужно добавить, что профессия дирижера появилась не так давно, около ста пятидесяти лет назад. До этого один из музыкантов оркестра просто «отсчитывал интервалы» (*Rubin, 1974 : 45*). По мнению Бремвела, это вредило гармонии, хотя давало некоторые преимущества. Симфонический оркестр — не джаз-банд; в нем так много людей, что кто-то должен быть лидером.)¹

После небольшого разговора в зале Бремвел вернулся на свое место, точно через двадцать пять минут (время перерыва оговорено в контрактах, как и общее время репетиций). Он объявил: «Стравинский!» («Поцелуй феи. Дивертисмент»). Репетиция продолжалась так же, как раньше, но оркестр прерывался реже. (Позже Бремвел сказал, что начало симфонии Хиндемита особенно сложное.)

В какой-то момент оркестр зазвучал ужасно. Все посмотрели на Бремвела, он обменялся шутливыми комментариями с музыкантами, и репетиция продолжа-

¹ В фильме Феллини «Репетиция оркестра» музыканты дерутся с дирижером, устраивают полный хаос, а потом сдаются, потому что понимают, что без него невозможно создать прекрасную музыку.

лась. Позже Бремвел сказал скрипачам, сидящим сзади: «Немного дольше подержите верхний акцент». Концертмейстер встал, обернулся и сказал: «Возможно, вы не услышали. Я здесь слышу лучше. Здесь нужно играть очень легко и быстро».

В 12.30 снова начался перерыв. «Мы обсудим это сразу же после обеда», — сказал Бремвел. Но не пошел обедать. Он говорил с концертмейстером, и скоро к ним присоединилась Джудит Форст, оперная певица, которая должна была выступать вместе с оркестром следующие две недели. В 12.40 они ушли в другой зал, большой и почти пустой — там стоял только рояль. Бремвел сел за рояль и стал играть, а Джудит стала репетировать две песни, обсуждая с ним паузы, темп, синхронность, чтобы во время концерта Бремвел мог учесть ее предпочтения. Они закончили в 13.07. «Фантастика!» — сказал Бремвел. «Это одна из моих любимых вещей!» — ответила Джудит. Затем они немного поговорили о знакомых и о музыке, и в 13.30 Бремвел вернулся в зал. Оркестр сыграл еще два произведения почти без перерывов. Закончив отрывок, музыканты выражали свое одобрение, громко топая.

Следующий перерыв начался в 14.25. Керри кратко обсудила с Бремвелом график следующих дней. В его комнате ждали его жена и сын. Здесь Бремвел наконец пообедал. В 15.00 репетиция продолжилась. Через полчаса Бремвел сделал всего один комментарий, который оказался серьезнее всех: «Эй, ребята, проснитесь. Здесь нужно еще поработать. Это недостаточно хорошо». Позже Бремвел сказал, что комментарий достиг цели. Если бы не он, Бремвелу пришлось бы «все время прерываться. А если бы я прерывал оркестр слишком часто, это было бы утомительно». Важнее всего здесь — «жест» и «скрытое лидерство», сказал он. Музыканты очень боятся оценки дирижера: «Их инструменты — продолжение их души!»

В 15.59 Бремвел сказал: «Спасибо, увидимся завтра». Музыканты стали собираться. Мы вернулись в офис Бремвела, где он обсудил с Максом несколько вопросов, в том числе и предстоящий вечер. В 16.30 мы с Бремвелом отправились к нему домой — он пригласил меня на чай.

Здесь мы просмотрели его ежедневник, и я получил представление о других его делах. Например: встреча с музыкантом, у которого возникли сложности с контрактом, встреча с актером, приглашенным для постановки «Пети и волка», прослушивание скрипача, преподаватель которого хотел услышать его мнение, речь о том, как Виннипег может стать культурным центром двадцать первого века, и прослушивание двадцати семи кандидатов на вакансию тромбониста оркестра, которое заняло семь часов.

В 19.00 мы поехали в гости к мистеру Бобу Козмински, самому щедрому спонсору оркестра, организатору «Кружка Маэстро». Здесь присутствовало около пятидесяти человек. «Маэстро» общался с поклонниками оркестра, произнес небольшую речь, а потом сел за пианино и аккомпанировал Джудит, исполнившей небольшой оперный отрывок.

МЕНЕДЖМЕНТ КАК ОБЩАЯ ТЕРАПИЯ¹**Фабьен Лавуа, старшая медсестра, 4 Northwest,
еврейская клиника (Jewish General Hospital)**

(Монреаль, 24 февраля 1993 г.)

Все, что происходит в этом отделении больницы, держится на его менеджере. Фабьен — мастер лидерства, коммуникаций и связей (с небольшой долей контроля). Ее стиль — короткие «вспышки» энергичных действий. Она целый день на ногах.

«Процессы контроля позволяют нам не допускать того, чтобы менеджеры “влюблились” в свои компании», — сказал однажды менеджер по планированию одной крупной британской корпорации (Gould, 1990). К счастью, этот человек не имел никакого отношения к Фабьен Лавуа, которая обожает свою работу. Она медсестра, и для нее это «не профессия, а страсть». Она руководит хирургическим отделением больницы 4 Northwest (пред- и послеоперационная терапия) еврейской больницы Монреаля.

Фабьен предложила мне прийти в 7.30 утра, но когда я приехал, она была уже на месте (она приехала на работу в 7.20). Около 17.10 вечера она сказала, что устала и скоро собирается домой. После этого мы сели и обсудили этот день. В 18.00 я ушел, а она решила еще пообщаться со своим ассистентом. На следующий день она сказала мне, что ушла домой в 18.45. Ее рабочий день длился 11 часов. Она сказала, что днем раньше ушла еще позже, в 19.00, потому что возникли непредвиденные проблемы с персоналом.

Такой длинный рабочий день — отражение ее склонностей и ее осознанных решений. В подчинении Фабьен — тридцать одна медсестра. Медсестры работают в три смены. Еще в отделении три сиделки и три работника приемного покоя. Фабьен всегда приезжает на работу рано, чтобы успеть пообщаться с медсестрами ночной смены, и уходит поздно, чтобы успеть переговорить с теми, кто выходит в следующую смену и приходит на работу к 3.30. Это позволяет ей сэкономить время для работы с документами. В этот день у Фабьен было запланировано несколько важных дел, но по большей части она просто присутствует в отделении и занимается тем, что требует ее непосредственного внимания, а в свободные минуты выполняет административные обязанности — например, составляет график дежурства для медсестер. Я увидел модель, темп и стиль ее работы, как только приехал. Фабьен стояла посреди кабинета, а вокруг нее толпились люди. Было практически невозможно записать все ее контакты, потому что они, по крайней мере в первой половине дня, длились всего по несколько секунд — фраза, вопрос, замечание. Мне казалось, что все это происходит одновременно, потому что вопросы перемежались

¹Опубликовано в другой форме под тем же названием в журнале «Journal of Nursing Administration» (сентябрь 1994 г. : 29–36).

ответами — по поводу персонала, схемы лечения того или иного пациента, графика операций, выписки пациентов и т. д.

В этот час в ее кабинете были в основном медсестры. Те, кто работал в ночную смену, еще не ушли. Те, кому предстояло работать в следующую смену, уже пришли. Без конца входили и выходили врачи (после операций или между ними), чтобы поболтать или что-то спросить. Фабьен координировала работу всех этих групп энергично, но без суеты.

Она обсуждала с хирургом вопрос новых хирургических костюмов, а в следующий момент уже просматривала медицинскую карту пациента. Потом планировала свой график и искала в нем «окна» для новых медсестер; затем прошла по коридору и вошла в палату пациента, у которого была температура, успев при этом позвонить нескольким медсестрам ночной смены и найти замену для уволившейся медсестры. «Я прибую эту Шанталь!» — сказала она, комментируя назначение медикаментов пациенту. Потом ее позвали к телефону — и вот она уже говорит с родственниками другого пациента. Все это происходило в течение нескольких минут. Как говорит сама Фабьен, этому отделению «нужен тот, кто знает ситуацию и может управлять движением». В таком режиме прошло около получаса, а затем темп работы немного замедлился.

В кабинете осталось всего пять человек. Фабьен стала двигаться медленнее и спокойнее говорить. Она отправилась в палату. Здесь к ней подошла медсестра, чтобы обсудить психологические проблемы одного пациента. Затем Фабьен дала совет сотруднице приемного покоя, которая была расстроена «из-за С.». Затем она спросила врача, «наблюдает ли он за состоянием мистера А.», а потом отправилась «поздороваться с новыми пациентами», в первую очередь с теми, кому предстояли операции. Она вела себя просто, говорила по делу, тепло, но без сентиментальности. Все происходило быстро, но без спешки.

В 8.30 в кабинете собрались медсестры — все девять — на ежедневную «планерку», чтобы обсудить состояние пациентов. Они говорили по очереди, довольно обстоятельно: состояние пациента, схема лечения, особые проблемы, семейная ситуация, срок выписки и т. д. Фабьен вела дискуссию (сверяясь с собственными записями), задавала вопросы, а иногда давала рекомендации и предлагала помощь. (Например, она сказала: «Я с ней поговорю» (с пациенткой). «Вы говорите по-итальянски?» — спросила медсестра. «Не очень хорошо, но...») У каждой из медсестер был список, и каждая говорила о своих пациентах.¹

При этом шел активный обмен информацией, несколько медсестер и сама Фабьен часто вместе обсуждали того или иного пациента.

В 9.10 «планерка» закончилась и все ушли почти одновременно. Фабьен нужно было присутствовать на встрече фармацевтического комитета больницы как представительнице медсестер. Встреча должна была проходить с 9 до 10.30, но была отменена, и у Фабьен оказалось полтора часа свободного времени. Мне было любопытно, чем она займется. Но это время также прошло быстро и продуктивно — она выпила кофе вместе с медсестрами, а потом занималась обычными делами.

¹Все медсестры, которых я видел в этот день, были женщинами, а среди врачей был только один мужчина.

В 11 утра Фабьен вошла в актовЫй зал больницы, где собрался «Кружок медсестер». Это была еженедельная презентация, и в этот раз одна из медсестер ее отделения представляла присутствующим новую процедуру. В зале было около пятидесяти медсестер и один врач. Презентация закончилась в 11.30. Пообщавшись с коллегами, Фабьен отправилась на обход отделения вместе с главным врачом отделения хирургии и студентом-медиком. Она ходит на обходы только с этим врачом, сказала Фабьен,— это ведущий специалист больницы, прекрасно знающий свое дело. Обход занял около пятнадцати минут. Затем она вернулась в свой кабинет и занялась работой с документами, одновременно объясняя мне процедуры формирования бюджета отделения.

Фабьен составляет бюджет тринадцать раз в год и отвечает за расходы всего отделения. Контроль затрат напрямую связан с терапией. Она показала мне список процедур, которые разработала сама, в том числе и одну форму, которую составила на основании стандартной формы больницы в соответствии с потребностями отделения. Также она работала над презентацией для заседания «Кружка медсестер» на следующей неделе, посвященного влиянию новых государственных процедур, связанных с работой медсестер.

Затем мне пришлось уйти на встречу Medical Executive Committee. Я отсутствовал около трех часов. Фабьен сказала, что они прошли примерно так же, как и утром. Правда, ей пришлось отпустить домой одну из медсестер, которая плохо себя почувствовала, и позвонить в местный Центр здоровья, чтобы договориться о визитах на дом к некоторым пациентам. Она сказала, что делает это очень редко — сегодня в первый раз за два месяца. Далее день проходил примерно в том же темпе. Позже Фабьен провела встречу со старшей медсестрой вечерней смены, обсудив с ней состояние пациентов. При этом разговоре присутствовали и медсестры, как раз приходившие на вечернюю смену, они входили и выходили. Кабинет снова был полон людей. На этот раз это были хирурги, закончившие операции. Дважды я насчитал в кабинете по шестнадцать человек.

После 16.00 почти все ушли, и Фабьен снова занялась документами (но в этот день она больше общалась со мной, чем работала с бумагами). Я спросил, с кем в этот день она общалась за пределами больницы (кроме Центра здоровья), и она упомянула другие отделения больницы (речь шла о выписке пациентов), членов семей пациентов, представителей еврейских организаций, студентов и даже продавца. Но, по ее словам, «ее не интересует весь этот “пиар”». «Хороший день» для нее — это когда не приходится отвлекаться от того, что происходит в *4 Northwest*.

Я ушел около 18.00. Фабьен тоже собиралась уходить, но оставалась на работе еще сорок пять минут — беседовала со своим ассистентом.

«ОБЫЧНЫЙ» ДЕНЬ¹**Джон Э. Клегорн, исполнительный директор
Royal Bank of Canada**

(Монреаль, 12 августа 1997 г.)

Как ни странно, исполнительный директор крупного банка вникал в детали, был сконцентрирован и ориентирован на людей. Весь день он не только думал, но и проявлял чувства. Разве так руководят большой организацией и разрабатывают ее стратегию? Возможно.

Джон Клегорн стал исполнительным директором крупнейшего банка Канады, *Royal Bank of Canada (RBC)*, в 1994 г. До этого он проработал в *RBC* двадцать лет. В год моего исследования банк сообщил о рекордной прибыли (для всех компаний в истории Канады). Она составила \$1,7 млрд. В банке работает пятьдесят одна тысяча сотрудников.

Наша встреча переносилась два раза. Наконец день был назначен. Мы выбрали лучший сезон года, и ассистентка Джона, Дебби Мак-Киббон, попыталась сделать этот день «обычным». Нам предстояло провести его в Монреале, где находится главный офис *RBC*, хотя годом раньше основные операции банка были переведены в Торонто.

Мы с Джоном встретились в 9 утра у входа в отделение *RBC*, расположенное в торговом пассаже, почти в центре города. Это было одно из двадцати отделений банка в провинции Квебек, где предоставляется весь спектр услуг (услуги для корпоративных клиентов и частных лиц, а также брокерская деятельность и кредит). Джон хотел проверить вывеску и информационные плакаты у входа в филиал. Но тут появился региональный менеджер Боб Уотсон, и Джон вошел внутрь. Боб представил его всем менеджерам отделения. Затем Джон поздоровался с сотрудницей ресепшен. «Когда вы в последний раз обновляли плакаты?» — спросил он одного из сотрудников. Получив ответ, он заметил: «Я как-то проходил мимо, кажется, это было на Рождество».

Началась «экскурсия» по отделению. Джон задавал много вопросов (например, по поводу новой двери офиса) и демонстрировал удивительное знание самых разных деталей. Позже он сказал: «Вывеска внизу выглядит ужасно. Каждый раз, когда я прохожу мимо, она меня раздражает. Почему вы ее не уберете?» Боб ответил: «Вы опоздали, ее уже там нет!» Джон хотел пообщаться с сотрудниками, он спрашивал каждого, как долго тот работает в банке. Одной из сотрудниц, проработавшей в банке семь лет, он сказал: «Это важно — вы знаете клиентов».

В 9.30 вместе с несколькими менеджерами он поднялся на второй этаж, где встретился с сотрудниками отделов брокерской деятельности и кредита, недавно

¹ В другой форме опубликовано под названием «A Day in the Life of John Cleghorn, Decision» (осень, 1997: 18 - 25).

включенных в состав отделения. Это позволило интегрировать компании, недавно купленные банком. В 9.45 Джон с сотрудниками других отделов отправился в комнату для переговоров, где они обсудили работу отделения. Это было нечто вроде «круглого стола», каждый давал свои комментарии, и Джон снова задавал много вопросов. Сотрудники говорили о проблемах интеграции разных систем ведения бизнеса, о «распределении сумм» среди членов группы («Прекрасно!» — сказал Джон) и о работе дублерами, позволяющей сотрудникам разных отделов познакомиться с работой друг друга. Джон сделал несколько заключительных комментариев, и в 10.30 встреча закончилась. Он еще немного поговорил с сотрудниками о текущих вопросах, в том числе и о предстоящем приобретении банком страховой компании.

Мы сели в машину Боба и отправились в другое отделение банка, расположенное в пяти минутах езды. Боб спросил: «Вы знакомы с миссис Браунли?» Это была пожилая клиентка банка, и Джон ее знал. «Каждый месяц я заново ей ее сберегательную книжку», — сказал Боб.

Мы вошли в офис отделения, и к Джону подошла одна из сотрудниц. «Марго! Как дела?» — спросил он и сказал мне, что Марго уже десять лет работает менеджером отделения. Потом он пообщался с кассиром, работающим в банке тридцать три года. Затем поднялся на второй этаж и поговорил с сотрудниками по поводу взаимных фондов, операций по предоставлению займов и брокерской деятельности. Последовал еще один «круглый стол».

В 11.55 мы поехали в город. По пути мы с Джоном обсуждали график других его рабочих дней, в том числе встречу с инвесторами и клиентами в Нью-Йорке, состоявшуюся на прошлой неделе, и конференцию, на которую он недавно летал в Лондон. Он заметил, что Дебби тщательно планирует его график в соответствии с текущими задачами, в том числе и дела, запланированные на выходные. (Позже я пообщался с Дебби. Оказалось, что 16% рабочего времени Джон уделяет клиентам и сотрудникам — это на 9% меньше его собственного «стандарта» в 25%. Двенадцать процентов времени он проводит за рабочим столом, в том числе и дома; 18 — в деловых поездках; 7 — с топ-менеджерами банка; 8% — в комитетах и на встречах правления и т. д. Сорок два процента рабочего времени он проводит в Торонто; 14 — в Монреале; 24 — в других городах Канады и 20% — за рубежом.)

Из автомобиля Джон позвонил Дебби, чтобы уточнить график. «Приятно видеть, что все работает, — сказал он. — Энтузиазм заразителен». В полдень мы приехали в самый большой офисный центр Монреала, *Place Ville Marie*, где располагается главный офис банка. Мы поднялись на сорок первый этаж и вошли в элегантный офис, где Джона ожидали несколько представителей организаций-инвесторов, приглашенных на встречу. Затем, в 12.30 мы все отправились на ленч.

Моник Леруа, генеральный менеджер региона Квебек, начала дискуссию, затем в нее включился Джон. Затем он отвечал на вопросы, в основном по поводу интеграции разных бизнесов.

Во время дискуссии он ссылался на то, что узнал утром, — например, рассказал историю, только что услышанную в одном из отделений, о кассирше, посоветовавшей одному клиенту обратиться в отдел брокерской деятельности; в результате клиент вложил \$ 200 000 в казначейские векселя.

Затем Джон начал просматривать документ объемом в тридцать три страницы, копии которого раздали всем присутствующим. В нем была приведена информация об акциях, финансовых результатах банка, экономических показателях и т. д. Джон не спешил и подробно отвечал на все вопросы. Они касались в основном конкурентных позиций банка на международном рынке («если мы впускаем на наш рынок иностранцев, то только потому, что они работают лучше нас»); предстоящего приобретения страховой компании («потому что нам нужны мобильные продавцы», «о чем год назад мы не могли и мечтать»); акций, принадлежащих сотрудникам банка (90% сотрудников имеют акции банка; стоимость акций, принадлежащих CEO, в три раза превышает его зарплату, как и у других топ-менеджеров). Встреча закончилась в 14.20.

Мы отправились в небольшой кабинет Джона на третьем этаже. Джон просмотрел почту и сделал несколько телефонных звонков. Одним из его собеседников был Дон Уэллс, исполнительный вице-президент, отвечающий за стратегические инвестиции, они говорили о возможности приобретения одной компании в Соединенных Штатах.

Около 15.00 мы поднялись на десятый этаж, на следующую встречу. Присутствовало тринадцать человек. Встреча была посвящена объединению отраслей на базе знаний (КВИ) Квебека. «У нас сегодня “обычный день”», — сказал Джон, объясняя мое присутствие, и добавил: «Так что мне нужно уделить время не только коммерческой стороне бизнеса».

Менеджер КВИ провел официальную презентацию компаний, работающих в сфере информационных технологий, в частности в области биотехнологий, медиа и индустрии развлечений, и рассказал о том, каким может быть участие банка. Затем состоялась дискуссия, и в 15.45 встреча закончилась.

Через пять минут в том же офисе началась другая встреча, посвященная стратегии корпоративного банкинга в Квебеке. Присутствовали те же топ-менеджеры, что и на предыдущей встрече, а также менеджеры отделов розничных услуг, финансов и планирования и других. Встречу начала Моник, затем последовала презентация, а потом Джон задавал вопросы.

Всплыл вопрос конкуренции в сфере виртуального банкинга, и Джон сказал, что «очень внимательно» наблюдает за конкурентами. Он добавил, что некоторые конкуренты «обучают клиентов» и «для нас это неплохо». Презентация закончилась в 16.40. Джон назвал ее «хорошей... очень ясной» и поддержал ее автора: «Вижу, вы совершенствуетесь, сегодня вы уже не так часто заглядываете в записи!»

После небольшой беседы о региональных рынках в 16.50 началась презентация персонала по финансовому обслуживанию в Квебеке. Кто-то упомянул о FTE (сотрудники, приравненные к постоянным) и заметил, что этот термин может не понравиться Джону. «Нет, — сказал он. — Термин “рабочая сила” нравится мне еще меньше. Это не по-человечески». Встреча закончилась в 17.40. «Отлично! — сказал Джон и добавил: — Но мы задержались на час». — «Джон, мы заняли ваше время», — ответили ему. Он сказал Моник: «Слишком долго», а мне: «Спасибо, что терпите меня».

Мы вернулись в его кабинет, где он просмотрел телефонные сообщения, снова поговорил с Доном Уэллсом и отправился на встречу с вице-президентом.

По пути нам удалось поговорить. «Я не считаю наш банк крупной компанией», — сказал Джон. Я упомянул о вопросах, на которые он отвечал во время «круглых столов». «Люди могут задавать мне любые вопросы. Возможно, они выражают чье-то мнение». «От 75 до 80% жалоб клиентов вполне оправданны», — добавил он. По поводу дневных встреч Джон сказал, что Моник работает в банке недавно и он хотел увидеть, как у нее идут дела — как она ведет себя в знакомой ей обстановке. Я задал вопрос по поводу утренних визитов в отделения — посещает ли он «проблемные» отделения. Он сказал, что да и иногда его визиты длятся гораздо дольше. «Поразительно, как много можно узнать, если часто посещать разные отделения». По поводу дневных встреч он сказал, что такие встречи происходят довольно часто.

В 19.00 за Джоном заехала его жена Патти в их семейном «Субару». Они подвезли меня к моему офису, и Джон сказал: «Спасибо вам за обычный день». Последнее слово осталось за Патти: «Если бы это был действительно обычный день, то обязательно бы что-то случилось и ему бы пришлось отменить все встречи и куда-нибудь уехать!»

СОЗДАТЬ КУЛЬТУРУ ОРГАНИЗАЦИИ¹

Пол Гилдинг, исполнительный директор *Greenpeace International*

(Амстердам, 1 ноября 1993 г.)

День, который я провел на рабочем месте исполнительного директора (он описан здесь) и программного директора Greenpeace, показывает, что работа менеджера — не только действия, планирование, мышление и создание политики. Менеджеру нужно думать и о том, как организация, призванная защищать окружающую среду, может защищать себя.

Greenpeace не нуждается в представлении. Определенно это самая известная, а может быть, и самая эффективная неправительственная экологическая организация в мире. Возможно, это единственная действительно «глобальная» организация — она действует на всех пяти континентах, а также в морях и океанах. Фактически *Greenpeace* — многонациональная компания протеста, и ей знакомы обычные проблемы таких организаций: конфликты между глобальным и локальным, слишком общая миссия, которая иногда противоречит ситуации в отдельных странах. Пол Гилдинг стал исполнительным директором *Greenpeace International* год назад. До этого он возглавлял отделение *Greenpeace* в Австралии.

Я приехал в 9.00, как мы и договорились. Пол уже сидел за столом и общался с сотрудником. «Штраф еще не назначили?» Это было первое, что я услышал. Речь шла о том, что правительство Норвегии подало в суд на корабль *Greenpeace*, протестовавший против бурения новых нефтяных скважин. Сотрудник скоро ушел. В 9.10 пришел Стив, бывший директор *Greenpeace* в Соединенных Штатах, а теперь — заместитель исполнительного директора. Они стали обсуждать «стратегический план», реорганизацию и то, стоит ли рассматривать этот вопрос на заседании правления.

В кабинете появилась Бекки, ассистент Пола. Она слушала их разговор, и ее спросили, что она думает о реорганизации. Бекки предложила отослать необходимые материалы всем директорам.

В 9.13 в дверь громко постучали и вошла Мара. Она заехала в офис по пути с общей ежегодной встречи *Greenpeace*, которая на прошлой неделе прошла на Крите, домой, в австралийское отделение. Они обсудили свежие сллетни, и Стив ушел. Пол еще немного поговорил с Марой, дал несколько рекомендаций о том, как общаться с главным офисом, поделился информацией о «больших шишках» и спросил об одном сотруднике финансового отдела.

Мара скоро ушла, и Пол уделил мне несколько минут. «Нам нужно больше реальных действий», — сказал он по поводу предстоящей поездки Пола Хонена

¹Этот отчет был опубликован под тем же названием в журнале «Organizational Studies» (2000: 71–94) в соавторстве с Франсис Уэсли, предложившей концептуальную интерпретацию.

(одного из директоров) в Британскую Колумбию с акциями протеста против вырубки лесов и чтобы связать анализ в главном офисе с акциями на местах. По его мнению, проблема состоит в том, что надо объединить систему, не создавая при этом большой централизованной контролирующей структуры. По поводу структуры он заметил, что раньше был «человеком структуры», но теперь понимает, что главное — объединить людей ради общей работы.

Снова вошла Бекки, и они обсудили график дел на день. Она сообщила «хорошую новость»: правительство США запретило использование определенного химического вещества. Пол сказал, что нужно немедленно позвонить Ричарду, главе подразделения коммуникаций, расположенного в Лондоне.

В 9.50 пришел Боув, исполняющий обязанности финансового директора. Он сказал, что утром состоялась довольно продуктивная встреча с сотрудниками его отдела, на которой была прояснена текущая ситуация и открыто обсуждались некоторые проблемы. Боув обсудил жалобы сотрудников отдела финансов — их «неуверенность» и «скрытое раздражение» — и вступление в должность нового финансового директора. Пол признал, что ситуация «очень жесткая», но сказал Боуву: «Вы совершенно правильно себя ведете». В 10.00 Боув ушел. Пол сказал мне, что в отделе финансов действительно серьезные проблемы.

Пол напомнил Бекки о том, что нужно позвонить Ричарду. Его спросили, не хочет ли он присоединиться к сотруднику, обедающему сегодня с министром экологии. Но Пол решил сосредоточиться на структурном плане. Он сделал еще один короткий звонок, просмотрел электронную почту и снова спросил Бекки, позвонила ли она Ричарду. Она ответила, что не дозвонилась ему домой, но «он очень хочет с вами поговорить». В 10.12 Пол позвонил Ричарду на работу, но ему пришлось оставить сообщение. Затем он немного поработал за компьютером и сделал несколько записей на флип-чарте по поводу предстоящей ежегодной встречи. «Почти вся наша работа состоит в том, чтобы отслеживать то, что делают все остальные, — сказал он. И добавил: Я пытаюсь, как можно меньше делать сам». Снова зазвонил телефон. Это была информация о новых благотворительных взносах, и Пол обсудил с собеседником, стоит ли «открыто объявить» о них.

В этот момент вошла Аннелик, еще один заместитель исполнительного директора. Она принесла пачку флип-чартов, печенье и яблоки. Пол закончил говорить по телефону. Вошел Стив. Они начали обсуждать документальный фильм одного датского режиссера, где *Greenpeace* подвергался серьезной критике, и как им на это реагировать. Аннелик повесила на стену флип-чарты. На первом было написано: «Базовый метод планирования». Все четверо (включая Бекки) начали дискуссию (всем им за тридцать, и все в джинсах, кроме Пола, на котором в этот день были темно-синяя рубашка и яркий галстук).

Аннелик стала объяснять, что написано на флип-чартах, но Пол спросил: «Прежде чем мы начнем, какова цель метода?» — «Разработать план для всей организации — кто и что делает», — ответила Аннелик. Пол спросил о временных рамках. «От шести до девяти месяцев», — ответила Аннелик. Она продолжала объяснять, что написано на девяти флип-чартах, которые она повесила на стену, чтобы затем можно было обсудить мероприятия по каждому пункту (например, по «Флоту и поискам финансирования» или «Политической структуре»), после создания стра-

тегического плана. Однако дискуссия главным образом была посвящена организационной структуре.

В ходе обсуждения вопроса планирования Пол заметил: «Нужно продумать стратегический план, прежде чем что-то делать» и «В стратегическом плане должны быть указаны четкие цели». Затем Аннелик перешла к таблицам № 1, «Цели/миссия», № 2, «Промежуточные цели», № 3, «Коммуникация». Дискуссия продолжалась под руководством Аннелик. «У нас мозговой штурм или мы просто обсуждаем это систематически?» — спросила она. Очевидно, ей больше нравился второй вариант, а Стиву — первый. Аннелик сказала: «Думаю, нам нужно двигаться дальше; конечно, мы можем обсуждать все это», — объявила она. Дискуссия продолжалась в поисках «программы действий».

Зазвонил телефон (было 11.13), и Бекки передала трубку Полу — звонил Ричард. Остальные продолжали обсуждение, а Пол и Ричард обсудили документальный фильм, Пол больше слушал и иногда говорил о том, кто и что мог бы сделать по этому поводу. Затем они стали говорить о том, что Норвегия арестовала корабль, и прикидывать, на кого можно «надавить» в этой связи. Разговор продолжался 25 минут и закончился в 11.38.

Встреча продолжалась, но скоро все перешли к обсуждению конфликта, возникшего во время встречи на Крите между Ютой, членом правления из Лондона, и самим Полом как исполнительным директором офиса в Амстердаме. Пол сказал, что позвонит Юте. Аннелик завершила встречу, все встали и ушли. Было 12.07. Пол позвонил Юте и рассказал ей, что делает на этой неделе, в том числе и о «приоритетах», которые нужно вынести на встречу заседания правления. «Я работаю над стратегическим планом; сегодня я пришлю его вам, но без части, посвященной внедрению. Хочу, чтобы вы прислали его мне со своими замечаниями, но не позже чем завтра». Звонок занял шесть минут.

Как это всегда бывает в *Greenpeace*, это вопрос «личностей», сказал Пол и добавил, что «проблема — в структуре». Ее причина — «политическое решение» распределить полномочия между членом правления и исполнительным директором. По поводу отношений с Бекки Пол сказал, что они начали работать вместе три-четыре месяца назад (она работает в *Greenpeace* семь лет) и только месяц назад стали сотрудничать продуктивно, установив «гибкие, свободные отношения».

В 12.30 Пол снова позвонил Юте, на сей раз по поводу датского документального фильма: «Думаю, комментарии следует дать вам, — сказал он и добавил: Честность — лучше всего». После небольшой дискуссии Пол сказал, что обычно интервью прессе дает он, но Юта лучше знает ситуацию, и он предпочел бы подчиниться ее решению, несмотря на напряжение, возникшее между ними.

Пол позвонил Аннелик, продолжая работать за компьютером (в наушниках), и задал ей несколько вопросов о бюджете и миссии. Затем в кабинете появилась Айрис, чтобы подписать бюджет для командировки Пола Хонена в Канаду.

В 13.03 пришла Энн де Уотчер, член правления *Greenpeace* из Австралии (она была членом правления, когда Пол был исполнительным директором австралийского офиса). Она тоже вернулась с Крита. Пол и Энн спустились вниз на ланч (в «экологически чистый» и ужасно холодный кафетерий).

Энн рассказала Полу, как идут дела в Австралии и Новой Зеландии. Они обсудили нескольких сотрудников. Энн передала Полу предложение от бывшего члена правления из Австралии, который собирался совершить прыжок с парашютом с воздушного шара в стратосфере и просил поддержки *Greenpeace*, не обязательно финансовой. Они также обсудили конфликт между Полом и Ютой и то, как Энн пыталась поговорить с Ютой. В итоге они стали обсуждать правление в целом. Вошла Бекки и напомнила о том, что Полу пора на следующую встречу. В 14.05 он ушел из кафетерия.

Встреча уже началась. Докладывала Аннелик — она рассказывала о ежегодной встрече на Крите тем сотрудникам офиса, которые на ней не присутствовали. В комнате было одиннадцать человек. Затем слово взял Стив, все сели за стол и стали делиться впечатлениями. Пол также давал свои комментарии.

Встреча закончилась в 15.07, и сразу же началась следующая. На ней присутствовали семь человек из тех, кто был на предыдущей встрече. Пол говорил о «следующих шагах» относительно внедрения стратегического плана и особенно по поводу изменения структуры. Его довольно бесцеремонно перебил Ульрих, директор, отвечающий за подразделения климата, атомной энергетики, разоружения и операций на воде: «Вам очень скоро придется принимать решение, не дожидаясь февраля или марта... Люди вам доверяют, но у вас есть всего год — иначе у вас будут проблемы... Не путайте поддержку вас лично и поддержку ваших планов». Он назвал несколько проблем, в том числе встречи с персоналом, которые должен провести Пол, и последствия, к которым могут привести слишком радикальные кампании *Greenpeace*. Пол согласился, но сказал, что главное — не прояснить структуру, а работать. После небольшой дискуссии встреча закончилась в 15.50.

Потом Пол рассказал мне о том, с какими трудностями приходится сталкиваться менеджеру такой организации, как *Greenpeace*. Сотрудники терпеть не могут систему, но без системы невозможно навести порядок в финансах и в других сферах. Кроме того, в организации всегда существует конфликт между активистами и «людьми системы». Если бы *Greenpeace* руководили активисты, они бы свели всех с ума; а если бы организацией управляли «люди системы», то из нее сбежали бы все остальные! Поэтому ей нужен лидер, который способен делать и то и другое. Кроме того, организации нужны видение и профессионализм. По его словам, он получил пост исполнительного директора, потому что в последнее время *Greenpeace* стала слишком бюрократической и неповоротливой. А до этого была организована еще хуже. Он сам считает себя активистом, который может быть и бюрократом — ему нравятся структура и планирование. Но он противник жесткой структуры — считает, что структура должна быть гибкой, — и относится к планированию так же, как к утренней зарядке. Оно не доставляет ему особого удовольствия, но он понимает его пользу.

Вошла Бекки, они обсудили текущий график, затем появился Стив, чтобы «поговорить о прошедшей встрече». Пол спросил: «Генри не мешает?» Стив не возражал против моего присутствия, и Пол сказал: «Тогда давай сейчас». Стив говорил дружелюбно, но достаточно прямо. Он был согласен с Ульрихом и сказал, что тот поднял «реальные» проблемы и Полу нужно действовать решительно. Он показал на плакаты, все еще висевшие на стене, и сказал: «Все это меня несколько

беспокоит». Я спросил, ускорит ли это процесс планирования или замедлит его, и Стив сказал: «Я не очень понял, чем мы занимались утром; подозреваю, что замедлит». Пол заметил: «Но мне это помогает, потому что дает ощущение “порядка” и показывает, что нужно делать».

Стив ушел в 16.15, и Пол вернулся к работе над отчетом о ежегодной встрече, который они с Ютой собирались распространить среди сотрудников. При этом он пожаловался мне, что в этом отчете «нет жизни». В 16.21 Пол позвонил жене, чтобы предупредить ее, что пригласил на ужин Мару, а немного раньше придет Энн. Затем он вернулся к отчету, печатая с бешеной скоростью. Он полностью сконцентрировался на отчете, но иногда отвлекался на другие дела. Снова вошла Бекки, чтобы обсудить изменения в графике.

Потом он занялся электронной почтой: информация об арестованном в Норвегии корабле, запросы относительно стратегического плана, письмо по поводу акции в Австралии, четыре письма, касающиеся датского документального фильма (скоро пришло пятое). Два сообщения о позиции правления, письмо по поводу успешной кампании, связанной с захоронением отходов атомных станций, и запрос относительно финансовой помощи для офиса *Greenpeace* в Японии.

В 16.56 Пол ушел на встречу с Полом Хоненом по поводу «развития карьеры» последнего и скоро вернулся. У него в кабинете были Стив и Аннелик, они продолжали утреннюю дискуссию.

Стив сказал: «Можно я добавлю еще кое-что? Мне кажется, мы путаем создание структуры с этим проектом [он показал на плакаты, висящие на стене]. Вы меня понимаете?» Пол ответил неопределенным «да», и Стив продолжал: «Люди несут ответственность за проекты, но это не структура». Пол ответил, что можно было бы создать временную структуру, которая давала бы людям чувство защищенности. Здесь, в противоречии с принципом Гейзенберга, я предложил идею органограммы (метод, позволяющий наглядно показать рабочие процессы в организации [Mintzberg and Van der Hyden, 1999, 2000]). Пол взял лист бумаги, и мы начали рисовать органограмму. Пол сказал: «Мне не нравится, что у нас получается такая аккуратная система, а не более гибкая и свободная структура». В 17.30 пришла Мара, и на этом дискуссия и рабочий день Пола закончились.

Постскрипtum. Шесть месяцев спустя Юта выиграла битву, и Пол ушел с поста исполнительного директора *Greenpeace International*. Журнал «Time» написал (12 июня 1995 г.), что правление «обвинило [Пола Гилдинга] в том, что он слишком рьяно начал сотрудничать с бизнесом и государственными органами», и это привело к борьбе между «новаторами» и «сторонниками конфронтации».

Под давлением некоторых местных отделений *Greenpeace* Юта Беллион ушла из *Greenpeace*. Должность Пола оставалась вакантной больше года, а затем ее занял Тило Боде, «новатор из немецкого офиса».¹

¹Двадцать седьмого августа 1996 г. он отправил мне письмо. Он писал, что мой отчет о рабочем дне Пола «увлекателен, но думать обо всем этом ужасно». Он писал, что его «вызов» — «действовать так, чтобы организация стала ближе к политической реальности, чтобы она была более живой. Меня не очень волнует структура организации; моя философия — стремиться изменить поведение и четко определять цели, а структура при этом сложится сама». Тило Боде оставался исполнительным директором *Greenpeace* до 2001 г.

МЕНЕДЖМЕНТ ИЗ ЦЕНТРА

Алан Уилан, менеджер по продажам Сектор компьютерной техники и электроники, ВТ

(Брекнелл, Англия, 15 марта 1996 г.)

Это был весьма драматичный день, когда проницательный менеджер по продажам находился в центре самых разных событий. Он занимался «продажами» внутри компании, чтобы продвигать услуги компании вовне.

Когда корпорация *British Telecom* превратилась в *ВТ*, в процессе «сокращения штатов» была уволена почти половина сотрудников (из 225 тыс. сотрудников осталось 125 тыс.). Компания хотела расширить свои горизонты — выйти за границы Британии и за границы телефонной связи. Алан Уилан руководит группой, которую сам же и создал. Группа занимается продажами сложных телекоммуникационных систем международным компаниям в сфере компьютерной техники и электроники.

В 8.55 мы приехали в офис Алана, расположенный в небольшом здании недалеко от Лондона. На утро была назначена встреча с командой менеджмента Алана. На ней должны были обсуждаться результаты работы за текущий год и планы на следующий финансовый год.

Начали приходить участники встречи, и Алан сказал одному из них: «У нас проблема. Он не подписал». — «Что? До сих пор?» — ответили ему.

Встречу вел Алан С., он должен был замещать Алана У. в следующие две недели, когда тот будет в деловой поездке.¹

В комнате для переговоров собралось девять человек, среди них — Кэрол, секретарь Алана, Питер, босс Алана, все его подчиненные, другие сотрудники *ВТ*, опытные и новички.

Встречу открыл Питер. «Начнем с цифр», — сказал он и представил несколько таблиц с данными о продажах, бюджете и прогнозах на следующий год. Результаты были очень хорошими, и присутствующие отметили это, хлопая по столу руками. Затем началось обсуждение определенных контрактов; были высказаны опасения по поводу некоторых тенденций, например роста затрат. Потом все стали говорить о том, как «увеличить объем продаж на 20%». Питер представил таблицу, в которой было четыре пункта для оценки: финансовые перспективы, потенциальные клиенты («мы входим на перспективный рынок, где придется побороться»), обучение организации и внутренние процессы. Состоялись оживленная дискуссия и обмен мнениями, но в 10.00 Питер ушел и атмосфера немного разрядилась.

Алан С. представил серию таблиц о миссии, доходах и прогнозах — дискуссия становилась серьезнее, ситуация прояснялась. Затем началось обсуждение списка

¹Алан был участником нашего первого курса *International Masters in Practicing Management* (www.imprm.org). Я наблюдал за его работой, чтобы получить представление о тех, кто у нас учится.

ключевых потенциальных клиентов и дискуссия перешла на более прагматичный уровень. Наконец Алан подвел краткие итоги встречи, высказал свои идеи о том, что понадобится группе в следующем году, и в 11.00 объявил перерыв.

Затем он, заметно обеспокоенный, нашел Питера и спросил его: «Есть новости?» Новостей не было. Они обсудили встречу.

Через месяц после начала работы в компании, в сентябре 1994 г., Алан начал разрабатывать крупный контракт, входивший в пакет предложений для тендера, объявленного Почтовой службой Великобритании. Речь шла о системе предотвращения мошенничества, связанного с социальной помощью. Одним из клиентов Алана был ведущий участник тендера. В *BT* этот проект называли Проект Драйден. В тендере участвовали еще две компании, одна из них была подрядчиком *BT* по другой части пакета предложений. По оценкам Алана, общая стоимость контракта составляла около 500 млн фунтов; а *BT* получила бы 100 млн. С учетом размера и необычных целей контракта, его должен был одобрить финансовый директор *BT*, но у него были сомнения. Он не спешил подписывать контракт. Его одобрение нужно было получить как можно быстрее.

В 11.10 начали подводить итоги встречи, каждый участник представил результаты, официальные планы и намерения своей сферы (например, голосовая связь, обработка данных, мобильная связь). Дискуссия оставалась на общем уровне, иногда упоминались отдельные цифры, клиенты и заказы. Алан в основном делился информацией, почти не давал указаний и лишь иногда напоминал о видении (например: «В целом чем больше мы сосредоточены на финансовой стороне, тем лучше»). Элиан сделала краткий отчет по поводу маркетинга, проблем персонала, «структуры команды» и отдельных сотрудников. Последовали комментарии Алана. В основном он хвалил работу команды, но указал на слабые стороны в сфере найма новых сотрудников, связей с общественностью и соблюдения бюджета. Встреча закончилась около 13.00.

Алан немедленно отправился в офис Питера, но его там не было, и Кэрол тоже еще не вернулась. Алан проверил голосовую почту. Позже была запланирована встреча с клиентом, и первое сообщение было по поводу ее времени. Алан оставил сообщение Ричарду, исполнительному директору, отвечающему за работу с этим клиентом. «Ничего не изменилось? — спросил он. — Мне нужно знать срочно». Он еще раз попробовал дозвониться до Питера. «Есть новости?» — спросил Алан и выслушал ответ Питера. «Это очень опасно», — сказал он. А затем: «Почему он говорил с X., а не с тобой?.. Когда это было?.. Черт... Я специально спросил У., нужна ли ему дополнительная информация» и т. д. В 13.14 Алан повесил трубку. Он был заметно расстроен.

Финансовый директор должен одобрить контракт сегодня, сказал он, иначе у контрактора останется всего неделя, чтобы найти другого поставщика вместо *BT*. Питер должен был обсудить этот вопрос с исполнительным директором, и они надеялись на его поддержку. Но исполнительный директор пришел в компанию недавно и не решался спорить с финансовым директором. Алан не знал, что делать. Он мог бы подождать в надежде все-таки получить одобрение, но у него были обязательства перед клиентом. Поэтому он был намерен решить вопрос сегодня же.

После нескольких телефонных звонков, оставшихся без ответа, за несколько минут до следующей встречи Алан начал объяснять мне, в чем заключается его роль с точки зрения общей структуры *BT* в стратегических терминах.

Дни, когда поставщики предлагали сервис, а клиенты просто соглашались его использовать, давно прошли, сказал Алан. Теперь корпоративные клиенты хотят видеть сервис, соответствующий их индивидуальным потребностям. Власть перешла к клиентам. Сетевые сервисы, подобные тем, которые предлагает *BT*, до сих пор остаются неполными, а клиент хочет иметь «весь пакет» по одному контракту. Поэтому кто-то должен заниматься интеграцией, объединять центр обработки данных, ПК, сеть и другие услуги. А для этого разные поставщики должны сотрудничать друг с другом.

BT со своим наследием «стандартного сервиса» не привыкла к подобной работе. Она все еще учится быть посредником, а некоторые топ-менеджеры воспринимают это как потерю контроля. Ситуация усугубляется новыми правилами регулирования, позволяющими клиентам пользоваться другими сетями. Алан считает, что его роль — бросать вызов подобному мышлению, то есть по сути бросать вызов традиционной культуре *BT*.

Дневная встреча была посвящена отчету по Проекту Драйден — что нужно будет сделать, если *BT* получит этот контракт. Четверо участников сидели за столом в офисе Алана. Встреча началась около двух часов дня. Алан объяснил, кому и что предстоит сделать, а потом рассказал о текущей ситуации. «Итак, все в руках Господа, и я четко объявил всем, что решение должно быть принято сегодня».

Дискуссия продолжалась, иногда прерываясь телефонными звонками. Один из них касался следующей встречи, которая должна была проходить в офисе Алана. «Я не люблю вести переговоры на территории клиента, если не готов дать ему конкретный ответ», — сказал он. Встреча закончилась почти в 15.00.

После встречи мы немного поговорили. Я спросил, как часто менеджеры по продажам, такие как Алан, уделяют столько внимания внутренним вопросам. «Я создаю атмосферу, благоприятную для бизнеса», — ответил Алан и добавил, что тратит на внутренние вопросы около 80% времени. Внешними связями он занимается гораздо меньше, чем в *ICL*, за исключением крупных проектов (таких как проект, создавший столько проблем в этот день).

Алан считает, что его дело требует не только творческих способностей, но и командной работы. Структуру своего подразделения он называет «матрицей», где одни сотрудники отвечают за работу с клиентами, а другие — за отдельные проекты. Он говорит, что предпочитает не акцентировать контролируемую сторону своей работы.

В 15.05 в офис начали входить сотрудники Алана, один хотел обсудить контракт нового работника, который Алан внимательно прочел и подписал, другой решил обсудить некоторые детали Проекта Драйден. Алан посетовал, что хотел уделить полчаса изучению Windows 95, но у него на это нет времени. Потом он позвонил Питеру: «Отсутствие новостей — это хорошая новость?» — спросил он. Нет, отсутствие новостей — это просто отсутствие новостей.

В 15.18 пришли Фиона и Майк, чтобы обсудить все тот же Проект Драйден. У Фионы была новая информация о том, что отсутствие одобрения финансового

директора «не остановит шоу». Они обсудили это. Затем стали говорить о том, что должна будет сделать Фиона, пока Алан будет в отъезде, но встреча прошла в атмосфере неопределенности. В 15.31 зазвонил телефон. Алану сообщили, что встреча с клиентом по поводу Проекта Драйден отменяется. Фиона и Майк ушли в 15.34.

Алан сел за стол и стал работать с документами. Периодически в офис входили люди. Один из них хотел услышать извинения по поводу того, что ему так долго пришлось ждать повышения, и Алан выразил ему поддержку.

В 16.07 Алану сообщили, что пришел партнер *BT*, который должен был участвовать во встрече с клиентом. Алан встретил его, и они вместе вошли в офис. Тут позвонил Питер: «Я на встрече, — сказал он, — через пятнадцать минут буду у вас в офисе». Вошла Фиона, и Алан рассказал партнеру о ситуации с Проектом Драйден, а партнер объяснил свою «нейтральную» позицию: он принимал участие в работе над предыдущим контрактом с *BT*, но тот контракт проиграл тендер. Дискуссия продолжалась до 16.33, и тут снова позвонил Питер. Перед тем как пойти домой, он хотел встретиться с Аланом и Фионой.

Алан и Фиона отправились в офис Питера. Новости были неутешительные. Финансовый директор подразделения встретился с финансовым директором *BT*, но безуспешно. Питер предположил, что решение будет принято в понедельник.

По сути, проблема ясно отражала текущие трудности компании: конфликт между традиционной культурой *BT*, корпорации, имеющей твердые позиции в обширной традиционной отрасли, и обновленной *BT*, какой хотят ее видеть такие люди, как Алан и Питер. *BT*, которая постоянно учится, быстро реагирует и готова идти на риск ради создания новых рынков. Этот конфликт ярко проявился в ситуации с Проектом Драйден: одна часть руководства компании поддерживала его, а другая — нет.

«Мы пытаемся найти кого-то, кто мог бы принять решение за него», — сказал Алан. Питер ответил: «Мы уже нашли того, кто может принять решение. Просто нам не нравится это решение!» — «Это не так», — возразил Алан. Но Питер заметил, что финансовый директор вряд ли изменит свое мнение.

Перед ними стояла дилемма. Можно было подождать до понедельника в надежде, что финансовый директор изменит мнение или его убедят это сделать. Или сообщить клиенту, что возникли трудности с одобрением контракта, но попытки его получить продолжают, потому что *BT* понимает, что у клиента нет другого выхода, кроме как найти другого подрядчика. В этом случае *BT* потеряет контракт, даже если финансовый директор даст «добро».

Питер сказал, что нужно поступить «правильно», и никто не сомневается, что Алан так и сделает. Но сначала нужно понять, что им, возможно, придется отказаться от контракта, над которым все так долго и упорно работали. Нужно оправдать это решение для самих себя.

Питер: Вы думаете, нам нужно что-то сказать им сегодня?

Алан (который был задумчив во время всей дискуссии): Я не хочу, чтобы они потеряли контракт из-за нас.

Фиона: В воскресенье вечером у них уже будет другой субподрядчик.

Постепенно присутствующие приходили к решению, обсуждая, стоит ли звонить клиенту и что ему сказать. Около 17.00 они позвонили ему и оставили сообщение на голосовой почте.

Атмосфера начала разряжаться. «Итак, — спросил Питер, — кто знает, как это работает?» Наконец он добрался до Windows 95. «Меня учит тот, кто меньше всего знает о компьютерах!» — воскликнул он. Питер снова кому-то позвонил и сообщил, что была сделана еще одна попытка получить «добро» финансового директора, снова безуспешно. Попытку можно повторить только в понедельник. До тех пор ситуация не изменится.

«Это намного лучше... — произнес Алан, потом: — О, черт!» Затем взял телефон и кому-то позвонил: «Добрый день, я хочу связаться с...» Его собеседник все еще был на встрече, из-за которой была отменена предыдущая встреча. Он оставил сообщение.

Фиона ушла, а Питер и Алан вернулись к Windows 95. В 17.30 со словами: «Это действительно классная вещь» компьютер был выключен. Присутствующие кратко обсудили предстоящее повышение зарплаты, и Питер пообещал разобраться с этим вопросом, пока Алан будет в отъезде.

В 17.43 Алан вернулся в свой офис. На голосовой почте его ждало сообщение о том, что с ним хочет связаться сотрудник *ICL*, «чтобы получить подтверждение, что вы действительно выполните то, о чем мы договорились. Нам нужно знать это к концу дня». Алан позвонил этому человеку, но тот не брал трубку, и Алан не стал оставлять сообщение. «Я не хочу говорить с его подчиненными», — прокомментировал он. Алан хотел говорить с этим человеком лично.

«Ну, как вам рабочий день менеджера по продажам?» — спросил он меня. «Если это всегда так, как сегодня, то не скучно», — ответил я. Он согласился. Собирая бумаги, Алан заметил: «Да, менеджерам по продажам часто приходится заниматься внутренними вопросами».

Фиона пришла попрощаться. «Все закончилось», — сказал Алан. Затем пришел Алан С. и они кратко обсудили, что ему нужно будет делать в отсутствие Алана У. — повышение зарплат, подготовка бюджета на следующий год и т. д. «Что вам сегодня больше всего понравилось?» — спросил Алан С., имея в виду утреннюю встречу. Алан У. ответил, что хотел бы, чтобы «все больше думали о будущем, а не о прошлом. Вместо “давайте лучше работать” я хотел бы услышать конкретные предложения». Собрав бумаги, Алан снова позвонил и ушел из офиса в 18.24.

Постскрипtum. На этом история с контактом не закончилась. Вечером Алан дозвонился до клиента, объяснил ситуацию и убедил не искать другого субподрядчика, потому что в понедельник финансовый директор наверняка даст «добро». Так и случилось. *BT* приняла участие в тендере. Тендер прошел успешно, и в мае 1996 г. выигравший консорциум объявил об этом в палате общин. В июле Алан подписал контракт стоимостью в 100 млн фунтов с крупнейшей европейской (цифровой) сетью ISDN. Это был крупнейший контракт *BT* под эгидой Her Majesty's Government's Private Finance Initiative.

Но и это еще не конец. OFTEL, орган, регулирующий отрасль телекоммуникаций, объявил о снижении цен на пользование ISDN для *BT*, которое должно было вступить в силу в сентябре. Конкуренты *BT* подали жалобы, и OFTEL отменил это решение — беспрецедентный случай. Несколько месяцев спустя Алан и его клиент расторгли контракт по взаимному согласию. Сейчас *BT* развивает эту сеть с помощью другого посредника, конкурирующего разработчика сетей.

ЛАТЕРАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Брайан А. Адамс, директор «Global Express»,
Bombardier Aerospace**

(Монреаль, 8 марта 1996 г.)

Этот день менеджмента — пример менеджмента программ. Программа, о которой идет речь, была связана с разработкой и созданием нового авиалайнера, в рамках структуры, которую можно назвать «расширенной адхократией». Менеджмент здесь скорее латеральный, чем иерархический, и его задача — объединять партнеров программы и взаимодействовать с ними.

Корпорация *Bombardier Aerospace Group* приобрела несколько авиакомпаний: *Canadair*, Монреаль, *de Havilland*, Торонто, *Lear Jet*, Соединенные Штаты, и *Shorts Group*, Северная Ирландия. В итоге она стала крупнейшим производителем гражданских авиалайнеров в мире.

Брайан Адамс отвечает за разработку и создание нового авиалайнера «Global Express», в том числе за закупки и сложные отношения с поставщиками, а также процесс производства, финансы и маркетинг.

Брайан — специалист по прикладному качеству. В 1980-х гг. он пришел на работу в компанию *Canadair*. Идея «Global Express» возникла в начале 1991 г.; в середине 1995 г., за девять месяцев до этого рабочего дня, Брайан был назначен ответственным за его разработку, потому что глава подразделения считал, что программе нужен сильный менеджмент — то есть мощный толчок.

В 8.30 Брайан встретил меня у входа в здание компании. Это гигантское предприятие в пригороде Монреаля. Мы отправились в его офис — небольшой кабинет, где стояли рабочий стол и столик для встреч. Его задача — объединять в одну группу самые разные организации и разных людей. Среди них — не только четыре подразделения *Bombardier*, но также представители компании *Mitsubishi*, Япония, производителя крыльев и фюзеляжа, *Lucas*, Великобритания (электросистемы), *Honeywell*, США (авиационная электроника), совместное предприятие *BMW/Rolls-Royce* (электростанции) и еще восемь иностранных партнеров.

Брайан говорит, что его работа — это скорее связи и координация с партнерами, чем проявление авторитета. Но основные полномочия принадлежат ему. Как было сказано на встрече, состоявшейся позже в этот день: «Наша задача — создать базовую модель авиалайнера и поднять его в воздух». Осуществление этого планировалось в сентябре 1996 г. Брайан сказал, что его задача — руководить всей программой и обеспечивать технической команде («гуру инженерного дела») поддержку в других вопросах. Каждый из этих людей несет ответственность за ту или иную часть проекта, в том числе и за отношения с партнерами, отвечающими за дизайн и производство.

Брайана особенно беспокоили задержки в поставке двигателей. Компания *Gulfstream*, конкурент *Bombardier*, опережала ее в разработке нового лайнера, версии уже существующей модели, и закончить проект к сентябрю было очень важно — чтобы показать клиентам реальные результаты.

Брайан сделал несколько коротких телефонных звонков, в офис входили сотрудники с вопросами о планах встреч, технических спецификациях и т. д. Затем пришла Стефани, «правая рука» Брайана (которая провела с ним почти весь день). Она только что вернулась из Торонто. Стефани стала просматривать таблицы для корпоративного обзора. Они обсудили, как идут поставки, кто их задерживает и о чем нужно сказать на презентации. Брайан спросил: «Можем ли мы ускорить тестирование?» Стефани ответила: «Есть проблема: одна из деталей вышла из строя. Нужно изменить ее конструкцию». Брайан показал Стефани письмо и сказал, что в нем — «одни проблемы, одни проблемы!»

В 9.20 Брайан сел в машину и поехал в офис аэрокосмического подразделения, где у него была встреча с двумя топ-менеджерами финансового отдела, также по поводу предстоящей встречи, на которой будет присутствовать корпоративный комитет *Bombardier*, в том числе председатель правления и президент.

Они кратко обсудили некоторые проблемы космического подразделения и недавние трения с *de Havilland* в Торонто. Затем они углубились в финансовые вопросы, и Брайан назвал еще несколько имен тех, кто мог бы присутствовать на встрече. Под конец Брайан спросил: «Есть что-нибудь ужасное?» — «Нет, — ответил собеседник, — мы идем по графику в рамках бюджета!»

В 10 часов мы спустились вниз, в офис проектной команды, где было много людей. Только что началась общая встреча, за длинным столом было около десяти человек, в том числе Брайан и Стефани. Шло обсуждение толстой пачки документов — тридцати четырех страниц графиков, таблиц и диаграмм под названием «Ключевые вопросы инжиниринга, планирования и контроля “Global Express”, конец недели — 21 марта 1996 г.».

Это была неформальная группа, довольно шумная, почти все — инженеры в возрасте после сорока, они постоянно входили и выходили. Очевидно, они привыкли к таким встречам, призванным координировать работу разных команд. Инженеры обсуждали различные технические аспекты проекта, иногда связанные со специфическими техническими вопросами, указывая при этом на те или иные проблемы в обеспечении соблюдения графика. Отдельные участники отчитывались по поводу каких-то проблем — например: «Кто должен в этом участвовать?» или «Кто считает необходимым получить образцы покрытия для пола?» В отличие от остальных Брайан молчал, откинувшись на спинку стула. По большей части он слушал, иногда давал указания (например: «Основной приоритет — как можно быстрее [провести этот тест]»).

В какой-то момент Дэвид, один из участников встречи, сидевший в дальнем конце комнаты и до сих пор молчавший (он работал за компьютером), довольно эмоционально сказал: «Все самолеты *Gulfstream* — на земле. То есть сейчас ни один из их двигателей не готов... к полету». (Один инженер из *Bombardier*, работающий в офисе производителя двигателей, услышал эту новость в пабе и передал ее Дэвиду накануне.) Это значило, что у *Gulfstream* есть проблема, но она может возник-

нуть и у *Bombardier*, потому что фирма использует те же двигатели, и чем больше времени займет процесс их поставки *Gulfstream*, тем дольше придется ждать *Bombardier*. Это вызвало общее беспокойство. «Это значит, — добавил Дэвид, — что может произойти катастрофа». Он сказал, что эта проблема может затормозить весь процесс, но неизвестно насколько.

Присутствующие обсудили, «как важно сейчас быть в курсе ситуации», и решили, что нужно как можно быстрее отправить команду на предприятие, где производят двигатели. Кто-то мрачно пошутил: «Черная пятница».

Было почти 12.30. Вошла секретарь и сказала, что нужно освободить офис для следующей встречи. Она вышла, и один из участников выразил свое возмущение, громко захлопнув за ней дверь. Встреча закончилась в 12.43.

Брайан быстро пообедал в компании Стефани и отправился в другое здание, где в 13.30 открыл следующую встречу, на которой присутствовало около двадцати человек, в том числе представители *de Havilland*, отвечающие за те или иные аспекты проекта. Большинство участников представляли подразделение производства, а также отделы промоушен и маркетинга. (Единственной непосредственной подчиненной Брайана на встрече была Стефани.) Цель этой встречи была другой — здесь речь шла о предстоящих задачах и об организации подразделений, представители которых участвовали во встрече. Но у нее была и более широкая цель — координировать действия и обсудить сложность предстоящих задач.

Брайан начал с описания программы «Global Express», а затем показал небольшой маркетинговый фильм о программе, закончившийся словами: «Первый полет: сентябрь 1996 г.». Цель этой встречи, сказал он, состоит в том, чтобы все подразделения могли эффективно сотрудничать ради реализации программы, а также информировать всех о своих планах. Затем он обратился к руководителю экспериментальной лаборатории. Тот перечислил стадии тестирования, начав с комплексного базового статического теста и закончив динамичным тестированием. Слово взял другой сотрудник, который стал говорить о затратах, а потом задавать вопросы по организации дискуссии. Присутствующие спрашивали, иногда довольно агрессивно: «Нам что, нужно модифицировать структуру прямо сейчас?»

Мы вернулись в офис Брайана в 15.12. Скоро ему позвонили. «Это мой босс», — сказал Брайан. Говорил в основном Брайан: «У нас только что была неплохая встреча, — сказал он. — В производственном подразделении теперь понимают, почему у них так много работы. В понедельник мы соберем небольшую группу, чтобы подробно спланировать график работы сотрудников». Они обсуждали конкретные проблемы: по поводу субподрядчиков, профсоюза и «одиннадцати тысяч часов прекрасной работы».

Вошла Стефани, и они кратко обсудили предыдущую встречу. Стефани пошутила, назвав встречу «кошерной, но классной». Примерно в 15.30, согласно графику, пришел менеджер подразделения качества. Он принес «План действий» на девяти страницах, где были перечислены «промежуточные цели», проблемы и ответственность в сфере качества. Вместе они просмотрели и откорректировали план. Брайан и Стефани были довольно директивны, постоянно просили заменить «текущую дату» на «дату окончания работ». Встреча закончилась в 16.06.

После нескольких звонков и визитов сотрудников впервые за день возникла пауза. Брайан рассказал мне о том, что когда он стал руководителем проекта, вся команда отправилась на выездной семинар. На нем стало очевидно, что нужна более жесткая структура, а не более ясные полномочия. «Мы разбили план на этапы и назначили ответственных за разные его аспекты и за отношения с партнерами».

В 16.30 позвонили из Лос-Анджелеса от «проблемного поставщика» — субподрядчика одного из субподрядчиков, как сказал Брайан. Раньше, опасаясь кризиса и того, что этот субконтрактор может с ним не справиться, он оставил в стороне «хорошие манеры» (а также решение о том, кто будет платить неустойку в случае провала) и отправил в Лос-Анджелес своего человека, который находился там уже пять недель. Звонили, чтобы попросить продлить его полномочия. Брайан согласился помочь: «Я обещаю сделать все, чтобы наш инженер оставался у вас». Разговор длился пять минут, и Брайан объяснил мне, что три самые сложные его проблемы связаны не с партнерами, а с субподрядчиками. Однажды после встречи с партнером он почувствовал, что надвигается беда, и даже полетел в Лос-Анджелес сам. На месте он сразу же понял, что был прав — субподрядчик хотел бы решить проблему с ним, а не с партнером, — оказалось, что «партнер» по большей части не партнер, а также субподрядчик.

Вошла Стефани, чтобы обсудить график предстоящей поездки в Торонто. В 16.50 Брайан предложил мне «совершить экскурсию по зданию», которая заняла около часа. Это огромное предприятие: два миллиона квадратных футов — достаточно, чтобы собрать большой самолет, и даже достаточно места для небольшого урагана.

Мы вернулись в 17.15. Брайан собрался уходить. Они со Стефани хотели пойти попить пива и обсудить некоторые личные вопросы. «Ну и денек!» — сказал я, когда мы возвращались в офис. Брайан ответил: «Это еще ничего. Мне нужно было просто сидеть и слушать. А вот в другие дни...» Мы вернулись в офис, Стефани разговаривала по телефону: «Да, он только что вернулся».

Постскрипtum. Тридцать первого июля 1998 г. авиалайнер «Global Express» получил сертификат Министерства транспорта Канады за два месяца до даты, назначенной пять лет назад.

Чарли Зинкан, суперинтендант Национального парка Банфф

(Банфф, Альберта, 13 августа 1993 г.)

Если вы действительно хотите увидеть политику в действии, вам лучше покинуть столичные кабинеты, где ведутся серьезные дебаты, и спуститься на землю, где защитники окружающей среды сражаются с застройщиками.

Чарли Зинкан возглавляет Национальный парк Банфф, возможно, самый известный в мире канадский парк. Он — родоначальник всей канадской системы национальных парков. В день моих наблюдений главной проблемой было предложение построить новую парковку для лыжного курорта в парке. Владельцем курорта был довольно агрессивный бизнесмен, имеющий хорошие связи в правящей прогрессивной консервативной партии, а также личный друг члена парламента от региона, тоже славящегося своей непримиримостью. Против строительства парковки выступали местные экологи. Они утверждали, что она поставит под угрозу вымирания несколько видов животных и нанесет серьезный вред лесам.

Административный офис Национального парка Банфф находится недалеко от центра городка Банфф, Альберта, в здании оригинальной планировки, где изначально находился спа-салон и которое потом было реконструировано. Чарли Зинкан занимает большой офис с окнами, выходящими на центральную улицу. Но атмосфера в офисе непритязательная — легкая, дружественная, как в самом парке. Чарли одет в униформу парка (он всю жизнь проработал в сфере обслуживания парка).

Чарли предложил мне приехать к 8.00, к началу его ежедневного урока французского языка. Его должность требует владения двумя языками, и он считает, что этот урок — часть его обязанностей менеджера.

Урок закончился в 9.05, и мы немного побеседовали (по-английски). Он ожидал, что день будет довольно спокойным, хотя «иногда просто невозможно сбежать из этого офиса». Раньше менеджмент парка делился на семь уровней иерархии, сказал он. Но сейчас бюджет парка составляет \$10 млн, в нем 270 постоянных сотрудников и еще 500 человек работают только в летний период. Среди них — от 30 до 50 менеджеров, и уровней иерархии осталось всего четыре. В парке есть несколько подразделений, связанных с административными функциями (финансы, управление персоналом, планирование, коммуникации) и с обслуживанием парка (аренда, дороги, места для кемпингов, юридические вопросы и безопасность, охрана природы, территориальное обслуживание).

В 9.20, когда Чарли объяснял мне организационную структуру, пришел сотрудник, отвечающий за сервис программ, и пробыл в офисе около пяти минут. Они обсудили конфликт (с застройщиком). В разговоре звучали такие фразы, как

«зализать наши раны» и «я просто хотел вам сказать о том, что делается по этому поводу». Чарли согласился и сказал, что «лучше это сделаем мы, а не вы».

Они также обсудили проблему, связанную с бухгалтерской системой.

Позвонил менеджер компании, поставляющей парку электроэнергию, обеспокоенный попытками экологов остановить проект по поставкам энергии. Он просил о встрече. Чарли объяснил мне, что беспокоит экологов, и сказал, что лучше всего провести встречу в начале сентября. Менеджер продолжал говорить, он сказал, что его компания не хочет вмешиваться в управление парком. Ее задача — только оказывать ему услуги. Он также прокомментировал склонность одного из своих коллег «махать шашкой» и вмешиваться в ситуацию на федеральном уровне. Разговор длился двадцать одну минуту, Чарли в основном слушал.

В перерывах между другими звонками (почти все они были запланированы заранее) мы беседовали. До реорганизации большой проблемой парка был низкий моральный дух сотрудников, сказал Чарли. Было очень сложно добиться, чтобы менеджеры действовали менее директивно, особенно в ситуации политического давления на руководство парка. Кроме того, множество проблем было связано с тем, что современная наука не может решить экологических проблем парка. Чарли считал, что классическая схема нисходящих команд и контроля, принятая в органах государственного управления, неэффективна для руководства сотрудниками парков. Как правило, они имеют хорошее образование, даже те, кто выполняет самую простую работу, в надежде получить возможность заниматься чем-то более интересным. «Нужно очень осторожно говорить с этими людьми о “полномочиях”, — сказал Чарли. — Наши механики читают “Harvard Business Review”! Даже рядовые сотрудники имеют личные убеждения и ценности, они — наши “одинокие рейнджеры”».

Чарли сказал, что парк Банфф находится в особенно уязвимой ситуации из-за своей богатой истории и известности. Здесь все сходится воедино (туристы, застройщики, трансконтинентальное шоссе и т. д.). Он сказал, что есть всего три парка, два из них в Соединенных Штатах, — Йеллоустоун, Йосемити и Банфф, — которые можно назвать «показательными примерами» подобных проблем, и на них сильнее всего влияет мировая политика в сфере застройки и землепользования. «Эти вопросы мне приходится решать неделями». Возможно, экологические проблемы долины Боу (расположенной в парке Банфф) решить не удастся. Он рассказал о конфликте между членами парламента из Альберты, членами прогрессивной консервативной партии, и ENGO (неправительственными экологическими организациями) по поводу новой парковки, а также предложения расширить трансканадское шоссе, чтобы увеличить его пропускную способность.

В 10.30 Чарли начал подписывать документы об аренде — необходимая формальность. В 10.40 позвонила его непосредственный начальник Сэнди Дэвис. Она рассказала ему о разговоре с членом парламента и попросила Чарли тоже пообщаться с ней, что он сразу же и сделал. «Я хочу рассказать о текущей ситуации». Он рассказал члену парламента о том, что были приглашены консультанты из Оттавы, о встрече с владельцем лыжного курорта и об их «очень позитивных деловых отношениях». Разговор закончился около одиннадцати. Тут же снова зазвонил телефон, и следующий разговор занял около пятнадцати минут: это был менеджер

лыжного центра, обеспокоенный отчетом об экологической ситуации и состоянием дороги.

Затем Чарли встретился с владельцем стоянки для кемпинга по поводу претензий индейцев на территорию по соседству со стоянкой. Тон разговора был другим. Посетитель слушал, а говорил в основном Чарли. Он подробно описал претензии индейцев и позицию правительства. Он попытался развеять беспокойство владельца стоянки. Двадцать шесть лет назад один юрист рассказал владельцу стоянки о претензиях индейцев и о том, что у него могут отобрать права на землю. Но после этого никто не поднимал этот вопрос и никто не пытался предъявлять ему претензии. Очевидно, владелец стоянки был благодарен Чарли за то, что тот потрудились объяснить ему ситуацию.

У владельца стоянки остался еще один вопрос. Недалеко от кемпинга проходит железная дорога, пересекающая шоссе, и проезжающие поезда постоянно сигнализируют, даже ночью. «Мы предлагаем людям отдых на природе, вдали от цивилизации, а тут эти звуки!» Может ли Чарли что-то с этим сделать? Чарли сказал, что обсудит ситуацию с представителями железной дороги.

После короткого обеда мы отправились на ранчо, принадлежащее парку, расположенное на окраине города. Чарли договорился взять там лошадь — в следующие пять дней ему предстоял объезд дальней части парка. Чарли хотел посмотреть, что там происходит. Но это был не просто «менеджмент посредством верховой езды»; вместе с ним должны были ехать несколько лесников, два человека из RCMP и один бизнесмен. Хорошая возможность обменяться новыми идеями.

Мы вернулись в офис около 15.00. Пришел специалист по безопасности, чтобы обсудить возмещение расходов за спасательные операции. Он уже поговорил об этом с другими группами (в том числе с береговой охраной), и у него было несколько идей — например, повысить плату за въезд автотранспорта. Требовалось одобрение Чарли, чтобы представить эту идею другим менеджерам.

После очередной короткой встречи на складе оборудования мы сделали перерыв и обсудили график работы Чарли в более широком масштабе. Сначала мы говорили о встречах, назначенных на конец недели (была пятница). Каждый день начинался с урока французского. На понедельник были назначены встреча, посвященная обучению, и сессия по созданию команды, а затем — дискуссия, касающаяся проблемы с подчиненными, возникшей у одного из менеджеров. В тот же день ожидался визит атташе посольства Японии в Вашингтоне. Он хотел обсудить несколько вопросов (в том числе коммерческую недвижимость в Банффе, принадлежащую японцам). Чарли считал этот визит очень важным. Затем Чарли предстояла встреча с владельцем лыжного курорта и со своими менеджерами по управлению недвижимостью. На вторник была запланирована телефонная конференция по вопросам будущего «горячих фондов», «нулевого бюджета», отчетности и новой парковки. Затем — телефонное интервью с генеральным аудитором из Оттавы, встреча с одной местной организацией, чтобы обсудить промежуточный обмен, а вечером — переговоры с людьми из Министерства по вопросам канадского наследия (которому подчиняется служба парков в Оттаве). В среду были урок компьютерной грамотности и обед с Сэнди в Калгари (в девяносто минутах езды), где снова должна была обсуждаться парковка, и еще один вечер с людьми из Министерства. В четверг —

телефонная конференция с Сэнди по поводу парковки («Видите, сколько времени требует одна проблема») и несколько встреч на озере Лоузи (в часе езды в другом направлении) с представителями профсоюза и с владельцем гостиницы, обеспокоенным тем, что туристы заходят на его частную территорию.

Кроме того, на следующей неделе была запланирована встреча с участием руководства, имеющего «личные интересы»; встреча с владельцем лыжной трассы и консультантом, который был приглашен, чтобы рассмотреть другие варианты расположения парковки; визит вместе с Сэнди в культурный центр Банфф; очередной разговор с генеральным аудитором из Оттавы, ланч с американским конгрессменом по поводу охраны национальных парков и парад в лагере курсантов, где Чарли должен был вести церемонию.

Потом мы поговорили о его работе и о позитивной реакции, связанной с некоторыми проектами, инициированными застройщиками и сотрудниками парка.

По поводу уменьшения числа уровней иерархии Чарли сказал, что ему стало сложнее работать, потому что теперь у него больше непосредственных подчиненных. Позже он добавил: «Возможно, проблема в том, что менеджеры более низкого звена получили больше полномочий, но им не хватает навыков и уверенности в себе. В результате они пытаются снова передать полномочия наверх». В 16.45 пришел консультант по региону. Они беседовали о менеджменте услуг до 17.25. На этом рабочий день Чарли закончился.

Аббас Гулье, делегат Красного Креста

(Нгара, Танзания, 8 октября 1996 г.)

Это отчет о рабочем дне менеджера лагерей Красного Креста для беженцев в Танзании. Его основные роли — коммуникации и контроль, а его задача — стабилизировать потенциально опасные ситуации, по крайней мере на какое-то время. Я назвал это описание «Исключительный менеджмент» по трем причинам. Во-первых, существует классический метод менеджмента, «менеджмент путем исключения». Во-вторых, речь идет о менеджменте в исключительных обстоятельствах. В-третьих — об исключительных людях и исключительной организации.

Международная федерация Красного Креста и Красного Полумесяца (The International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, IFRC) объединяет около 175 национальных обществ, занимающихся развитием и преодолением последствий катастроф. «Герой» этого отчета — один из «делегатов» федерации, управляющий двух лагерей для беженцев в Нгара, Танзания. Обитатели лагерей — беженцы из Руанды и Бурунди, которым пришлось покинуть страну после кровавой бойни между племенами тутси и хуту, после чего власть в стране снова перешла к тутси. В лагере Бенако живет 175 тыс. беженцев из Руанды, в лагере Луколе — 20 тыс. беженцев из Бурунди.

Управлять лагерем — все равно что управлять городом, только сложнее. Нужно руководить распределением продуктов питания, следить за соблюдением санитарных норм, прокладкой и содержанием дорог, думать о строительстве жилья и здравоохранении. Под руководством Гулье в лагере работает 17 «делегатов» федерации из восьми стран, включая его самого (он кениец), и еще 516 сотрудников Общества Красного Креста Танзании (некоторые из них действуют как «напарники» 17 «делегатов» федерации). Временную работу выполняют еще полторы тысячи жителей лагерей, получая за это оплату.

Делегаты часто меняются. (Аббас работает в лагерях дольше всех, одиннадцать месяцев.) Они живут в приятном, но достаточно скромном здании: есть забор и охрана, но огнестрельного оружия у нее нет. В одной части здания, вокруг четырехугольного двора, расположены административная часть и офисы (плюс телекоммуникационное оборудование).

Аббас почти всю жизнь работает в Красном Кресте. В юности в качестве волонтера он посетил Германию, Великобританию, затем Канаду. В федерации он работает шесть лет и недавно получил должность в главном офисе федерации в Женеве.

Цитировано в том же виде, под тем же названием в журнале «Organizational Science», 12 (ноябрь — декабрь 2001 г.): 759–771.

День начался с завтрака в 7.25. Потом мы отправились в офис Аббаса, где он стал просматривать документы на своем столе — в основном факсы. Среди них были счета, уведомление о поставке материалов и отчет, который нужно было отослать. Затем он включил компьютер и начал писать отчет в Женеву. В 7.45 в офис вошли несколько его непосредственных подчиненных. Они собирались на ежедневную утреннюю «планерку»: канадец Джордж, отвечающий за финансы и административные функции, норвежец Гьер, ведающий вопросами здравоохранения, Саша, русский, занимающийся логистикой, и Стивен, африканец, живущий в Северной Ирландии, чья задача — помощь беженцам и разрешение конфликтов.

Все сели за стол, и Саша доложил о том, что лагерям нужно купить несколько новых внедорожников (такие машины очень ценятся в Нгара). Джордж ответил, что в бюджете на это нет денег. Дискуссией руководил Аббас, и ему постоянно приходилось отвечать на вопросы («Чья подпись нужна?», «Куда нужно отправить эту форму?»). Гьер и Джордж были новичками, а Саша и Стивен замещали своих боссов, которых в тот день не было на месте.

Когда подошла его очередь, Аббас сообщил о семинаре по «менеджменту лагерей», который в этот же день начинался в лагере, в здании, где живут местные танзанийские сотрудники. На семинар приглашены представители разных отделений Красного Креста в Восточной Африке. Со стороны федерации будут присутствовать американец Билл и мексиканец Хуан. Аббас объявил, что не собирается отпускать сотрудников лагеря на этот семинар: слишком много работы. Он попросил Сашу умерить требования по поводу новых машин. Затем Аббас объявил о назначении новых сотрудников, кандидатуры которых утверждены главным офисом. Но замены для него самого, Стивена и Фрэнка (босса Стивена), срок работы которых подходит к концу, еще не было. Аббас также прокомментировал «жесткую позицию» правительства Танзании по поводу четырехкилометрового «кольца», недавно созданного вокруг лагерей. (Беженцы, живущие в лагерях, могли свободно передвигаться — например, работать на закрепленных за ними участках земли, торговать на местных рынках и собирать дрова. Но теперь им было запрещено покидать четырехкилометровую зону, хотя никто не знал, каким образом соблюдать это правило.) Затем Аббас повернулся к Стивену и сказал: «Нужно просто прикладывать ухо к земле, Стивен, и все время быть в курсе настроений среди беженцев».

Встреча закончилась в 8.13, и Аббас вернулся к работе над отчетом в Женеву. Люди постоянно входили и выходили. Отчет был закончен в 8.30. Затем Аббас отправился в соседнее большое здание, где как раз начинался семинар. Он приветствовал участников и немного рассказал о ситуации в регионе. После трагических событий в Бурунди и Руанде ситуация начала стабилизироваться, но в последнее время напряжение в Бурунди снова начало расти, и Красный Крест готовился начать действовать в любой момент. Через десять минут Аббас передал слово Хуану и, сказав: «Мне пора возвращаться к делам», вышел из зала.

Дела ждали нас в Бенако. У входа стояла машина Аббаса, и в 9.55 мы прибыли в пункт распределения продуктов питания. Здесь собрались грузчики. Должны были прибыть грузовики UNWFP (United Nations World Food Program). Они опаздывали. Аббас отправился на «склады», большие палатки, затянутые полиэтиленовой

пленкой. Здесь было почти пусто. Здесь он стал обсуждать «проблему крыс» («Крыс полно», — ответили ему) и другие вопросы.

Грузовики прибыли, и пятидесятикилограммовые мешки с продуктами стали перегружать в «лотки», затянутые полиэтиленом плоскости, — их было девятнадцать. Из них продукты передают «лидерам команд», которые затем распределяют их между своей «семейной группой», члены которой ждут за забором. Но у Аббаса возникли вопросы по поводу эффективности этой системы, потому что продукты сначала нужно было отнести на склад, чтобы проконтролировать их количество. Он стал обсуждать этот вопрос с сотрудником, отвечающим за распределение продуктов, а также спросил, почему другие сотрудники не носят униформу с эмблемой Красного Креста. «Нас все должны видеть», — сказал Аббас и рекомендовал чаще проводить общие встречи сотрудников.

Потом Аббас поговорил с представительницей UNWFP о распределении продуктов и о проблемах с одним из поставщиков. По ее просьбе («Может быть, они вас слушают») он пообещал обсудить ситуацию с людьми из ООН. Мы прошли мимо «лотка», миновали ворота, у которых стояли люди в ожидании продуктов. Они расступились перед нами, и мы отправились в жилую часть лагеря. (Это самая оживленная зона, здесь был даже небольшой базар, где продавались свежие продукты и консервы, а также другие вещи, иногда совершенно удивительные.)

Мы прощлись по рынку, вернулись к машине и поехали в другой конец лагеря. Аббас показал мне, как живут беженцы: ряды маленьких домиков у широкой дороги. Издалека лагерь показался мне большим, но когда мы подъехали ближе, я увидел, что он почти пуст. Мы покинули лагерь, ненадолго заехали в пункт, где находилась система водоснабжения, обслуживающая административные здания, и в 12.30 вернулись в офис.

Здесь Аббас снова пообщался с сотрудниками и просмотрел несколько новых факсов, один от человека, которому нужен был новый паспорт, второй — по поводу резервирования номера в гостинице, третий — о возможности получить несколько нефтяных резервуаров от одной итальянской компании, закрывающей свой офис в Танзании, если Аббас будет действовать быстро. Тут пришел Саша, и Аббас поручил ему заняться резервуарами.

Приходили люди и факсы (по поводу бронирования авиабилетов, бюджета, ставок заработной платы и вышедшего из строя оборудования). Затем Аббас пообедал в компании нескольких сотрудников. Около часа дня Ханс, один из участников семинара, попросил Аббаса помочь ему найти генератор, а Билл захотел обсудить график семинара и спросил Аббаса, могут ли его сотрудники тоже выступить перед участниками. «Без проблем. Только попросите их говорить медленно и четко». В 13.30 он решил немного отдохнуть и вернулся в свой офис в 14.00.

Пришел Гьер, чтобы обсудить «много мелких проблем и несколько больших». Сколько дней в неделю должны работать беженцы, получающие зарплату? Есть ли план эвакуации для Бенако? Планирует ли Аббас увеличить зарплату «профессору» (беженцу, ученому из Руанды, разрабатывающему программное обеспечение для больницы лагеря)?

Как насчет дренажа и установки системы ночного освещения «Отеля» (местное «прозвище» больницы)? Аббас подробно и терпеливо отвечал Гьеру, который рабо-

тает в лагере всего месяц. Он высказал свое мнение по поводу некоторых вопросов, особенно касающихся расходов, но чаще интересовался мнением Гьера и поощрял его принимать решения самостоятельно.

Самая большая проблема оказалась связана с главной медсестрой больницы. У нее произошло несколько серьезных конфликтов с сотрудниками-танзанийцами, и они потребовали ее уволить. Гьер также сказал, что танзанийские сотрудники больницы не стремятся быть «напарниками делегатов». Он предложил несколько кандидатур, но среди них не было заместителя главной медсестры, который тоже собирался уволиться. Аббас сказал, что знает ситуацию (которая действительно была серьезной) и что проблемы с главной медсестрой возникли еще одиннадцать месяцев назад, когда она только начала работать в лагере. Он сказал, что главная медсестра занимает свой пост уже восемнадцать месяцев, ее увольнение можно считать просто обычной ротацией и она сможет получить работу медсестры в другом месте.

В 14.34 Аббас сказал: «Хорошо, теперь моя очередь», и они с Гьером перешли к другим проблемам. Одной из них было производство кирпича для строительства уборных в Бенако, которое шло слишком медленно. Они обсудили, как можно ускорить процесс. Гьер рассказал о санитарном состоянии лагеря, которое назвал «неплохим»: «Нет запаха, почти нет мух, почти нет мусора». С диареей особых проблем тоже нет, но было бы неплохо иметь побольше запасов воды. Аббас пожаловался на то, как трудно договориться об этом с людьми из ООН. Они обсудили увеличение числа кожных заболеваний в одном из лагерей, и Аббас предположил, что люди, возможно, воруют мыло и продают его на базаре.

Затем они отправились в больницу, немного пообщались с ее сотрудниками и обсудили, стоит ли взять на работу анестезиолога. (До сих пор его работу выполняли медсестры.) Они обсудили также затраты, особенно большие расходы на медикаменты, вероятность того, что их воруют, и проблему с водителем больницы, который недавно пытался подкупить охранника. Аббас сказал Гьеру, что в этой ситуации обвинили не того, кого следовало бы, и решение нужно изменить. В 15.18 Гьер ушел.

У входа в офис ждал Саша. Он хотел обсудить несколько вопросов: голландское отделение «Врачей без границ» прислало новые машины, надо где-то хранить топливо, чтобы его не украли. Он сообщил и «не слишком приятную новость — “накрылся” двигатель одной из машин». Аббас предположил, что двигатель мог просто перегреться. Саша ушел в 15.42 искать какой-то документ. Аббас увидел во дворе людей с подушками и быстро вышел во двор. Он подумал, что подушки могли украсть, но оказалось, что они нужны участникам семинара. Снова зашел Саша с нужным документом в руках и спросил, можно ли дать машины для участников семинара. «Нет, нельзя», — сказал Аббас и объяснил, каким образом можно отнести расходы на топливо к затратам на семинар. В 15.47 Саша ушел.

Больше в этот день запланированных встреч не было, и Аббас принялся изучать факсы (закончились запасы хлорных таблеток, бронирование авиабилетов для сотрудников, визит проверяющего из Бонна, письмо из офиса Красного Креста в Дар-эс-Саламе с рекомендациями для врача, который должен прибыть для интервью, и т. д.). В 16.17 вошел Гьер, и Аббас спросил его о враче, который должен приехать

для интервью: кто предложил эту идею, Гьер или кто-то из его сотрудников? Оказалось, что автор рекомендательного письма не согласовал этот вопрос с подчиненным Аббаса, работающим в Дар-эс-Саламе. «Я ему устрою разнос — надеюсь, у нас не будет проблем с этим врачом!»

В 16.25 Аббас начал писать отчет о работе одного из «делегатов», но в его офис постоянно входили люди, он обсуждал с ними самые разные вопросы и не успел закончить отчет до конца дня. Фелиситус, руководитель больницы со стороны немецкого Красного Креста, принесла какой-то документ в папке. К счастью, Аббас сразу же открыл ее и прочел бумаги. Оказалось, что больнице срочно нужны новая главная медсестра и ее заместитель. Он немедленно пригласил в офис Фелиситус и Гьера.

«Почему вы решили уволить заместителя главной медсестры?» — спросил он Фелиситус. Гьер не знал, какой документ подала Фелиситус Аббасу. Он ответил: «Нет, его не нужно увольнять» (речь шла о мужчине). Но Фелиситус сказала: «Сотрудники не поймут, если он окажется на месте главной медсестры». Очевидно, они не понимали друг друга. Аббас самым жестким тоном, который я услышал от него в этот день, сказал, что хорошо знает этого человека (которого тоже звали Стивен). Это прекрасный человек, и «я буду поддерживать его столько, сколько могу». Фелиситус собралась уходить. Казалось, она расстроена. «Надеюсь, вы еще не сказали ему об увольнении», — добавил Аббас. «Я ему сказала», — ответила она. Очевидно, она неправильно поняла Гьера, предложившего днем «заменить» Стивена.

Аббас предложил лично поговорить со Стивеном, чтобы разрешить ситуацию, и Фелиситус с явным облегчением (было видно, что она признает его талант руководителя) сказала: «Буду очень вам признательна». Было решено, что Аббас сделает это на следующий день. Стивен станет «исполняющим обязанности» главной медсестры. «Почему сразу не назначить его на должность главной медсестры?» — спросила Фелиситус. Аббас ответил: «Давайте двигаться шаг за шагом». Сначала он хотел поговорить со своим «напарником» (которого в этот день не было в лагере).

Затем Аббас заметил, что ему нравится спокойное время в конце дня, когда дела почти закончены. Потом повернулся к компьютеру и продолжил писать отчет. Он успел нажать пару клавиш, и тут зазвонил телефон. Звонили из Найроби по поводу авиабилетов. Разговор длился двадцать минут. Затем в кабинете появился Саша с отчетом о том, какие машины ему удалось найти. Они начали обсуждать этот вопрос. Ровно в 18.00 пришла Фелиситус с известием о том, что у входа ждет Стивен.

Аббас пригласил его в офис. Заместитель главной медсестры выглядел обеспокоенным. «Как дела в больнице?» — спросил Аббас. Они обсудили ситуацию, в том числе недавнюю вспышку менингита. «Вы не слишком много работаете?» — спросил Аббас. Стивен сказал, что нет и что его беспокоит скорый отъезд Фелиситус — до сих пор неизвестно, кто ее заменит. «Вы, парни, могли бы быть более активными», — заметил Аббас. Они продолжали обсуждать административные вопросы, касающиеся больницы и роли танзанийского персонала.

Потом Аббас заговорил о главном. Он прояснил ситуацию с новой должностью Стивена. Он спросил, понял ли Стивен позицию Фелиситус? Стивен ответил: ему сказали, что он уже не занимает пост заместителя главной медсестры, но остается в больнице. Он надеялся снова стать медбратом, как раньше. Тем не менее Стивен

помог Фелиситус подобрать несколько кандидатур на должность главной медсестры и ее заместителя. Они обсудили этот список. Аббас спросил, есть ли проблемы в руководстве больницей. Было видно, что Стивен не хочет об этом говорить. Аббас предложил ему перейти на суахили (язык, распространенный в Кении и Танзании). Потом Аббас сказал мне, что даже после этого Стивен не решался обсуждать ситуацию, связанную с главной медсестрой, хотя позже (уже по-английски) Аббас попросил его более открыто говорить с Фелиситус. «Если вы не дадите ей информацию, что она может сделать?»

Выяснив, кто и что говорил Стивену и кто еще замешан в ситуации, Аббас принял решение: «Я предлагаю вам остаться заместителем главной медсестры и начать готовиться занять ее должность... Но при этом вам нужно честно обсуждать все вопросы с Фелиситус. Мы знаем, какова ситуация в больнице, — водитель, который пытался дать взятку, уже уволен». Стивен сказал, что понимает ситуацию. Аббас спросил: «Что еще вы хотели бы обсудить?» — «Больше ничего», — сказал Стивен с явным облегчением и ушел. Было 18.45. Рабочий день Аббаса был окончен, ему оставалось только поприсутствовать на вечеринке по поводу отъезда одного из «делегатов».

Библиография

1. Adizes, I. (1976). Mismanagement Styles. *California Management Review*, 19(2), 5–20.
2. Alexander, L. D. (1979). The Effect Level in the Hierarchy and Functional Area Have on the Extent Mintzberg's Roles Are Required by Managerial Jobs. *Academy of Management Proceedings*, pp. 186–189.
3. Alinsky, S. D. (1971). *Rules for Radicals: A Pragmatic Primer for Realistic Radicals*. New York: Random House.
4. Allan, P. (1981). Managers at Work: A Large-Scale Study of the Managerial Job in New York City Government (in Research Notes). *Academy of Management Journal*, 24(3), 613–619.
5. Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane. *Human Relations*, 56(12), 1435–1459.
6. Andrews, F. (1976). Management: How a Boss Works in Calculated Chaos. *New York Times*, October 29.
7. Andrews, K. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow-Jones-Irwin.
8. Aram, J. D. (1976). *Dilemmas of Administrative Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
10. Augier, M. (2004). James March on Leadership, Education, and Don Quixote: Introduction and Interview. *Academy of Management Learning and Education*, 3(2), 169–177.
11. Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
12. Barney, D. D. (2004). The Vanishing Table, or Community in a World That Is No World. In A. Feenberg & D. D. Barney (Eds.), *Community in the Digital Age: Philosophy and Practice* (pp. 31–52). Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
13. Barry, D., Cramton, C. D., & Carroll, S. J. (1997). Navigating the Garbage Can: How Agendas Help Managers Cope with Job Realities. *Academy of Management Executives*, 11(2), 26–42.

14. Beaudry, A., & Pinsonneault, A. (2005). Understanding User Responses to Information Technology: A Coping Model of User Adaptation. *MIS Quarterly*, 29(3), 493–534.
15. Bennis, W. G. (1989). *On Becoming a Leader*. Reading, MA: Addison-Wesley.
16. Bennis, W. G., & O'Toole, J. (2005). How Business Schools Lost Their Way. *Harvard Business Review*, 83(5), 96–104.
17. Biggart, N. W. (1981). Management Style as Strategic Interaction: The Case of Governor Ronald Reagan. *Journal of Applied Behavioral Science*, 17(3), 291–308.
18. Boase, J., & Wellman, B. (2006). Personal Relationships: On and off the Internet. In A. L. Vangelisti & D. Perlman (Eds.), *The Cambridge Handbook of Personal Relationships* (pp. 709–725). Cambridge: Cambridge University Press.
19. Boettinger, H. M. (1975). Is Management Really an Art? *Harvard Business Review*, January–February, pp. 54–60.
20. Boisot, M., & Liang, X. G. (1992). The Nature of Managerial Work in the Chinese Enterprise Reforms: A Study of Six Directors. *Organization Studies*, 13(2), 161–184.
21. Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
22. Bower, J. L., & Weinberg, M. W. (1988). Statecraft, Strategy and Corporate Leadership. *California Management Review*, 30 (Winter), 39–56.
23. Bowman, E. H. (1986). Concerns of the CEO. *Human Resource Management*, 25(2), 267–285.
24. Bowman, E. H., & Bussard, D. T. (1991). Managerial Agenda Setting: An Exploratory Study. In P. Shrivastava, A. Huff, & J. Dutton (Eds.), *Advances in Strategic Management* (Vol. 7, pp. 61–93). Greenwich, CT: JAI Press.
25. Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager*. New York: Wiley.
26. Boyatzis, R. E. (1995). Cornerstones of Change: Building the Path for Self-Directed Learning. In R. E. Boyatzis, S. S. Cowen, & D. A. Kolb (Eds.), *Innovation in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning* (pp. 50–91). San Francisco: Jossey-Bass.
27. Braybrooke, D. (1964). The Mystery of Executive Success Re-Examined. *Administrative Science Quarterly*, 8(4), 533–560.
28. Brooke, P. (1968). *The Empty Space*. New York: Atheneum.
29. Brunsson, K. (2007). *The Notion of General Management*. Malmo: Liber, Copenhagen Business School Press, and Universitetsforlaget.
30. Buckingham, M. (2005). What Great Managers Do. *Harvard Business Review*, 83(3), 70–79.
31. Burns, T. (1957). Management in Action. *Operational Research Quarterly*, 8, 45–60.
32. Business Week. (1984). Oops! Who's Excellent Now? November 5, pp. 76–88.

33. Canada Parks. (1993). *Defining Our Destiny: Leadership through Excellence*. Unpublished manuscript, Parks Canada, Western Region.
34. Carlson, S. (1951). *Executive Behaviour: A Study of the Work Load and the Working Methods of Managing Directors*. Stockholm: Strombergs. Reprinted by Uppsala University in 1991 with comments by H. Mintzberg and R. Stewart. Uppsala: Uppsala University.
35. Carroll, G. R., & Teo, A. C. (1996). On the Social Network of Managers. *Academy of Management Journal*, 39(2), 421–440.
36. Carroll, S. J., & Gillen, D. A. (1987). Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work? *Academy of Management Review*, 12(1), 38–51.
37. Chandler, M. K., & Sayles, L. R. (1971). *Managing Large Systems*. New York: Harper & Row.
38. Choran, R., & Colvin, G. (1999). Why CEOs Fail. *Fortune*, 21, pp. 69–82.
39. Clifford, P., & Friesen, S. L. (1993). A Curious Plan: Managing on the Twelfth. *Harvard Educational Review*, 63(3), 339–358.
40. Cohen, M. D., & March, J. G. (1974). *Leadership and Ambiguity: The American College President*. Hightstown, NJ: McGraw-Hill.
41. Cohen, M. D., & March, J. G. (1986). *Leadership and Ambiguity: The American College President* (2nd ed.). Boston: Harvard Business School Press.
42. Compton, J. A., & Rule, E. G. (1991). *Comparative Advantage in Canadian Leadership Styles*. Montreal: Coopers & Lybrand.
43. Craster, E. (1871). Pinafore Poems. *Cassell's Weekly*.
44. Cuber, J., & Harroff, P. (1986). Five Types of Marriage. In A. S. Skolnick & J. H. Skolnick (Eds.), *Family in Transition: Rethinking Marriage, Sexuality, Child Rearing, and Family Organization* (5th ed., pp. 263–274). Boston: Little, Brown.
45. Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
47. Dalton, M. (1959). *Men Who Manage: Fusions of Feeling and Theory in Administration*. New York: Wiley.
48. Daudelin, M. W. (1996). Learning from Experience through Reflection. *Organizational Dynamics*, 24(3), 36–48.
49. Delbecq, A. L. (1992). Telling It Like It Is: A Diary of a CEO within a Professional Organization. *Journal of Management Inquiry*, 1(1), 9–11.
50. DePree, M. (1990). Today's Leaders Look to Tomorrow's Managing. *Fortune*, March 26, p. 30.
51. Devons, E. (1950). *Planning in Practice Essays in Aircraft Planning in War-time*. Cambridge: Cambridge University Press.

52. DiPietro, R. A., & Milutinovich, J. S. (1973). Marketing and Finance Managers: A Review of the Literature and Comparative Analysis. *Quarterly Journal of Management Development*, November.
53. Dodgson, R. C., Levinson, D. J., & Zaleznik, A. (1965). *The Executive Role Constellation: An Analysis of Personality and Role Relations in Management*. Boston: Harvard Business School, Research Division.
54. Doktor, R. H. (1990). Asian and American CEOs: A Comparative Study. *Organizational Dynamics*, 18 (Winter), 46–58.
55. Drucker, P. F. (1946). *Concept of the Corporation*. New York: Day.
56. Drucker, P. F. (1954). *Practice of Management*. New York: Harper & Row.
57. Drucker, P. F. (1963). Managing for Business Effectiveness. *Harvard Business Review*, 41 (May–June), 53–60.
58. Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.
59. Drucker, P. F. (1992). There's More Than One Kind of Team. *Wall Street Journal*, February 11, p. 16.
60. Duncan, W. J., Ginter, P. M., & Capper, S. A. (1994). General and Functional Level Health Care Managers: Neither "Manage" Very Much. *Health Services Management Research*, 7(2), 91–100.
61. Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling Issues to Top Management. *Academy of Management Review*, 18(3), 397–428.
62. Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. (1997). Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers. *Strategic Management Journal*, 18(5), 407–425.
63. Eastlack Jr., J., & McDonald, P. R. (1970). CEO's Role in Corporate Growth. *Harvard Business Review*, May–June, pp. 150–163.
64. Ezzamel, M., Lilley, S., & Willmott, H. (1994). The "New Organization" and the "New Managerial Work." *European Management Journal*, 12(4), 454–461.
65. Farson, R. E. (1996). *Management of the Absurd: Paradoxes in Leadership*. New York: Simon & Schuster.
66. Fayol, Henri. (1916). *Administration industrielle et generale*. *Bulletin de la Societe de l'Industrie Minerale*, 10, 5–164.
67. Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman.
68. Fine, S. A. (1973). *Functional Job Analysis Scales: A Desk Aid*. Kalamazoo, MI: W. E. Upjohn Institute for Employment Research.
69. Fleishman E. A. (1953). The Description of Supervisory Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37, 1–6.
70. Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Management's Strategic Role. *Academy of Management Executive*, 8(4), 47–57.

71. Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1996). *The Strategic Middle Manager: How to Create and Sustain Competitive Advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
72. Follett, M. P. (1920). *The New State: Group Organization the Solution of Popular Governments*. New York: Longmans Green.
73. Follett, M. P. (1949). *Freedom & Co-ordination: Lectures in Business Organization*. London: Management Publications Trust.
74. Follett, M. P. (1995). *The Essentials of Leadership*. In P. Graham (Ed.), *Mary Parker Follett – Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s* (pp. 163–181). Boston: Harvard Business School Press.
75. Fondas, N. (1992). A Behavioral Job Description for Managers. *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 47–58.
76. Fondas, N., & Stewart, R. (1992). Understanding Differences in General Management Jobs. *Journal of General Management*, 17(4), 1–12.
77. Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
78. Friedman, M. (1970). A Friedman Doctrine: *New York Times Magazine*, September 13, pp. 32ff.
79. Gabarro, J. J. (1985). When a New Manager Takes Charge. *Harvard Business Review*, May–June, pp. 110–123.
80. Ganster, D. C. (2005). Executive Job Demands: Suggestions from a Stress and Decision-Making Perspective. *Academy of Management Review*, 30(3), 492–502.
81. Garratt, B. (1990). *Creating a Learning Organisation: A Guide to Leadership, Learning and Development*. Hemel Hempstead: Director Books.
82. Geertz, C. (1973). Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture. In *The Interpretation of Cultures: Selected Essays* (pp. 3–30). New York: Basic Books.
83. Gimpl, M. L., & Dakin, S. R. (1984). Management and Magic. *California Management Review*, 27(1), 125–136.
84. Glouberman, S., & Mintzberg, H. 2001. Managing the Care of Health and the Cure of Disease: Part I. Differentiation and Part II. Integration. *Health Care Management Review*, 26 (Winter), 56–84.
85. Goffman, E. (1961). The Characteristics of Total Institutions. In A. Etzioni (Ed.), *Complex Organizations: A Sociological Reader* (pp. 312–340). New York: Holt, Rinehart & Winston.
86. Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, March–April, pp. 78–90.
87. Gonzalez, V. M., & Mark, G. (2004). Constant, Constant, Multi-tasking Crazy-ness: Managing Multiple Working Spheres. Paper presented at the Proceedings of the SIGCHI conference on Human Factors in Computing Systems.

88. Goodsell, C. T. (1989). Administration as Ritual. *Public Administration Review*, 49(2), 161–166.
89. Gosling, J., & Mintzberg, H. (2003). Five Minds of a Manager. *Harvard Business Review*, 81(11), 54–63.
90. Gould, M. (1990). Strategic Control Processes. Working paper, Strategic Management Centre, London.
91. Gouldner, A. W. (1957). Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles. *Administrative Science Quarterly*, 2(3), 281–306.
92. Gowin, E. B. (1920). *The Executive and His Control of Men: A Study in Personal Efficiency*. New York: Macmillan.
93. Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
94. Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (25th anniversary ed.). New York: Paulist Press.
95. Grey, C. (1999). We Are All Managers Now; We Always Were: On the Development and Demise of Management. *Journal of Management Studies*, 36(5), 562–585.
96. Grint, K. (2005). Problems, Problems, Problems: The Social Construction of Leadership. *Human Relations*, 58(11), 1467–1494.
97. Gronn, P. C. (1982). Methodological Perspective: Neo-Taylorism in Educational Administration. *Educational Administration Quarterly*, 18(4), 17–35.
98. Grove, A. S. (1983). *High Output Management*. New York: Random House.
99. Grove, A. S. (1995). A High-Tech CEO Updates His Views on Managing and Careers. *Fortune*, 123(6), 229.
100. Guest, R. H. (1955–1956). Of Time and the Foreman. *Personnel*, 32, 478–486.
101. Gulick, L., & Urwick, L. (1937). *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration.
102. Hales, C. (1986). What Do Managers Do? A Critical Review of the Evidence. *Journal of Management Studies*, 23(1), 88–115.
103. Hales, C. (1989). Management Processes, Management Divisions of Labour and Managerial Work: Towards a Synthesis. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 9(5/6), 9–38.
104. Hales, C. (1999). Why Do Managers Do What They Do? Reconciling Evidence and Theory in Accounts of Managerial Work. *British Journal of Management*, 10, 335–350.
105. Hales, C. (2000). Management and Empowerment Programs. *Work, Employment & Society*, 14(3), 501–519.
106. Hales, C. (2001). Does It Matter What Managers Do? *Business Strategy Review*, 12(2), 50–58.

107. Hales, C. (2002). Bureaucracy-lite and Continuities in Managerial Work. *British Journal of Management*, 13, 51–66.
108. Hales, C. (2005). Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager. *Journal of Management Studies*, 42(3), 471–506.
109. Hales, C., & Mustapha, N. A. (2000). Commonalities and Variations in Managerial Work: A Study of Middle Managers in Malaysia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 38(1), 1–25.
110. Hales, C., & Tamangani, Z. (1996). An Investigation of the Relationship between Organizational Structure, Managerial Role Expectations and Managers' Work Activities. *Journal of Management Studies*, 33(6), 731–756.
111. Hamblin, R. L. (1958). Leadership and Crises. *Sociometry*, 21, 322–335.
112. Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343.
113. Hambrick, D. C., Finkelstein, S., & Mooney, A. C. (2005a). Executive Job Demands: New Insights for Explaining Strategic Decisions and Leader Behaviors. *Academy of Management Review*, 30(3), 472–491.
114. Hambrick, D. C., Finkelstein, S., & Mooney, A. C. (2005b). Reply: Executives Sometimes Lose It, Just Like the Rest of Us. *Academy of Management Review*, 30(3), 503–508.
115. Hamel, G. (2000). Waking Up IBM: How a Gang of Unlikely Rebels Transformed Big Blue. *Harvard Business Review*, 78 (July–August), 37–144.
116. Handy, C. B. (1985). *Gods of Management: The Changing Work of Organizations* (Rev. ed.). London: Pan.
117. Handy, C. B. (1994). *The Age of Paradox*. Boston: Harvard Business School Press.
118. Hannaway, J. (1989). *Managers Managing: The Workings of an Administrative System*. New York: Oxford University Press.
119. Harrison, M. T., & Beyer, J. M. (1991). Cultural Leadership in Organizations. *Organization Science*, 2(2), 149–169.
120. Hart, S. L., & Quinn, R. E. (1993). Roles Executives Play: CEOs, Behavioral Complexity, and Firm Performance. *Human Relations*, 46, 543–574.
121. Harvard Business School Publishing. (2006). *Leadership Insights: Fifteen Unique Perspectives on Effective Leadership*. Boston: Author.
122. Hebb, D. O. (1961). The Mind's Eye. *Psychology Today*, 2(12), 54–68.
123. Hebb, D. O. (1969). Hebb on Hocus-Pocus: A Conversation with Elizabeth Hall. *Psychology Today*, 3(6), 20–28.
124. Helgesen, S. (1990). *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*. New York: Doubleday/Currency.
125. Helgesen, S. (1995). *The Web of Inclusion: A New Architecture for Building Great Organizations*. New York: Doubleday / Currency.

126. Hickson, D. J., & Pugh, D. S. (1995). *Management Worldwide: The Impact of Societal Culture on Organizations around the Globe*. London: Penguin.
127. Hill, L. A. (1992). *Becoming a Manager: Mastery of a New Identity*. Boston: Harvard Business School Press.
128. Hill, L. A. (2003). *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership* (2nd, expanded ed.). Boston: Harvard Business School Press.
129. Hill, L. A. (2007). *Becoming the Boss*. *Harvard Business Review*, 85 (January), 49–56.
130. Hodgson, R.C., Levinson, D. J., & Zaleznik, A. (1965) *The Executive Role Constellation*. Boston: Harvard Business School Press.
131. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
132. Hofstede, G. (1993). *Cultural Constraints in Management Theories*. *Academy of Management Executive*, 7(1), 81–94.
133. Homans, G. C. (1950). *The Human Group*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
134. Homans, G. C. (1958). *Social Behavior as Exchange*. *American Journal of Sociology*, 62, 597–606.
135. Hopwood, B. (1981). *Whatever Happened to the British Motorcycle Industry?* San Leandro, CA: Haynes.
136. Horne J. H., & Lupton, T. (1965). *The Work Activities of "Middle" Managers: An Exploratory Study*. *Journal of Management Studies*, 7, 347–363.
137. Hurst, D. K. (1988). *Changing Management Metaphors: To Hell with the Helmsman*. Unpublished manuscript, Oakville, TN.
138. Huy, Q. N. (2001). *In Praise of Middle Managers*. *Harvard Business Review*, 79(8), 72–79.
139. Iacocca, L., Taylor, A., III, & Bellis, W. (1988). *Iacocca in His Own Words*. *Fortune*, August 29, pp. 38–43.
140. Inkson, K., Heising, A., & Rousseau, D. (2001). *The Interim Manager: Prototype of the 21st-Century Worker?* *Human Relations*, 54(3), 259–284.
141. Isenberg, D. J. (1984). *How Senior Managers Think*. *Harvard Business Review*, 62(6), 81–90.
142. Ives, B., & Olson, M. (1981). *Manager or Technician? The Nature of the Information Systems Manager's Job*. *MIS Quarterly*, 5(4), 49–63.
143. Kaplan, A. (1964). *The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Science*. San Francisco: Chandler.
144. Kaplan, R. E. (1983). *Creativity in the Everyday Business of Managing*. *Issues & Observations*, 3(2), 1ff.
145. Kaplan, R. E. (1984). *Trade Routes: The Manager's Network of Relationships*. *Organizational Dynamics*, 12(4), 37–52.

146. Kaplan, R. E. (1986). *The Warp and Woof of the General Manager's Job*. Center for Creative Leadership, Technical Report 27, August.
147. Keough, M., Doman, A., & Forrester, J. W. (1992). The CEO as Organization Designer: An Interview with Professor Jay W. Forrester, the Founder of System Dynamics. *McKinsey Quarterly*, 2, 3–30.
148. Khandwalla, P. N. (1977). *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
149. Kiesler, S., Zubrow, D., Moses, A. M., & Geller, V. (1985). Affect in Computer-Meditated Communication: An Experiment in Synchronous Terminal-to-Terminal Discussion. *Human-Computer Interaction*, 1(1), 77–107.
150. Kotter, J. P. (1982a). *The General Managers*. New York: Free Press.
151. Kotter, J. P. (1982b). What Effective General Managers Really Do. *Harvard Business Review*, 60(6), 156–162.
152. Kotter, J. P. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 68(3), 103–111.
153. Kotter, J. P., & Lawrence, P. R. (1974). *Mayors in Action: Five Approaches to Urban Governance*. New York: Wiley.
154. Kraut, A. I., Pedigo, P. R., McKenna, D. D., & Dunnette, M. D. (2005). The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs. *Academy of Management Executive*, 19(4), 122–129.
155. Kurke, L. B., & Aldrich, H. E. (1983). Mintzberg Was Right! A Replication and Extension of the Nature of Managerial Work. *Management Science*, 29(8), 975–984.
156. Lalonde, M. (1997). 6-Year Deal for City Boss. *Montreal Gazette*, September 22, pp. A1ff.
157. Lau, A. W., Newman, A. R., & Broedling, L. A. (1980). The Nature of Managerial Work in the Public Sector. *Public Administration Forum*, 19, 513–521.
158. Lebrecht, N. (1991). *The Maestro Myth: Great Conductors in Pursuit of Power*. Secaucus, NJ: Carol.
159. Lewin, D. (1979). On the Place of Design in Engineering. *Design Studies*, 1(2), 113–117.
160. Lewis, J. M., Beavers, W. R., Gossett, J. T., & Phillips, V. A. (1976). *No Single Thread: Psychological Health in Family Systems*. New York: Brunner / Mazel.
161. Lewis, R., & Stewart, R. (1958). *The Boss. The Life and Time of the British Businessman*. London: Phoenix House.
162. Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
163. Lindblom, C. E. (1968). *The Policy-Making Process*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
164. Lindell, M., & Arvonen, J. (1996). The Nordic Management Style: An Investigation. In S. Jonsson (Ed.), *Perspectives of Scandinavian Management* (pp. 11–

- 36). Gothenburg: Gothenburg Research Institute and Gothenburg School of Economics and Commercial Law.
165. Livingston, J. S. (1971). Myth of the Well-Educated Manager. *Harvard Business Review*, 49 (January–February), 79–89.
166. Lombardo, M., & McCall, M., Jr. (1982). Leaders on Line: Observations from a Simulation of Managerial Work. In J. G. Hunt, C. A. Schriesheim, & U. Sekaran (Eds.), *Leadership beyond Establishment Views* (pp. 50–67). Carbondale: Southern Illinois University Press.
167. Losada, C. (2004). A Contribution to the Study of the Differences in Managerial Function: Political Managers' Function and Civil Service Managers' Function. Unpublished PhD diss., Universitat Ramon Llull, Barcelona.
168. Lubatkin, M. H., Ndiaye, M., & Vengroff, R. (1997). The Nature of Managerial Work in Developing Countries: A Limited Test of the Universalist Hypothesis. *Journal of International Business Studies*, 28(4), 711–733.
169. Luthans, F., Hodgetts, R. M., & Rosenkrantz, S. A. (1988). *Real Managers*. Cambridge: Ballinger.
170. Luthans, F., Welsh, D. H. B., & Rosenkrantz, S. A. (1993). What Do Russian Managers Really Do? An Observational Study with Comparisons to US Managers. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 741–761.
171. Maccoby, M. (1976). *The Gamesman*. New York: Simon and Schuster.
172. Maccoby, M. (2000). Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons. *Harvard Business Review*, 78(1), 68–77.
173. Maccoby, M. (2003). *The Productive Narcissist: The Promise and Peril of Visionary Leadership*. New York: Broadway Books.
174. Maeterlinck, M. (1901). *The Life of the Bee*. New York: Dodd, Mead.
175. Maital, S. (1988). Cooperation and Internal Efficiency. *Sloan Management Review* (Winter), 57–58.
176. Makridakis, S. (1990). *Forecasting, Planning and Strategy for the 21st Century*. New York: Free Press.
177. Maltz, M. D. (1997). Bridging Gaps in Police Crime Data: Executive Summary. Discussion Paper, BJS Fellow Program, Bureau of Justice Statistics. Washington, DC: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs.
178. Mangham, I. (1990). Managing as a Performing Art. *British Journal of Management*, 1(2), 105–115.
179. Marples, D. L. (1967). Studies of Managers: A Fresh Start? *Journal of Management Studies*, 4, 282–299.
180. Marshall, J., & Stewart, R. (1981). Managers Job Perceptions. Part II: Opportunities for, and Attitudes to Choice. *Journal of Management Studies*, 18(3), 263–275.
181. Martin, S. (1983). *Managing without Managers: Alternative Work Arrangements in Public Organizations*. Beverly Hills, CA: Sage.

182. Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (1985). Beyond Structured Observation:
183. Methodological Issues and New Directions. *Academy of Management Review*, 10(4), 676–695.
184. McCall, M. W., Jr. (1977). Leaders and Leadership: Of Substance and Shadow. In J. Hackman, E. Lawler, & L. Porter (Eds.), *Perspectives on Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill.
185. McCall, M. W., Jr. (1988). Developing Executives through Work Experiences. *Human Resources Planning*, 11(1), 1–11.
186. McCall, M. W., Jr., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. Lexington, MA: Lexington.
187. McCall, M. W., Jr., Morrison, A. M., & Hannan, R. L. (1978). *Studies of Managerial Work: Results and Methods (Vol. 9, May)*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
188. McCall, M. W., Jr., & Segrist, C. A. (1980). In *Pursuit of the Manager's Job: Building on Mintzberg (Vol. 14, March)*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
189. McCauley, C. D., Moxley, R. S., & Van Velsor, E. (Eds.). (1998). *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. San Francisco: Jossey-Bass.
190. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
191. McLuhan, H. M. (1962). *The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man*. Toronto: Toronto University Press.
192. Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30, 78–102.
193. Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. London: McGraw-Hill.
194. Miller, D. (1990). *The Icarus Paradox*. New York: HarperCollins.
195. Miller, G. A. (1956). The Magic Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information. *Psychological Review*, 63, 81–97.
196. Mintzberg, H. (1970). Structured Observation as a Method to Study Managerial Work. *Journal of Management Studies*, February.
197. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row. Reprinted by Prentice-Hall (1980).
198. Mintzberg, H. (1975a). Impediments to the Use of Management Information. Monograph of the National Association of Accountants (U.S.) and Society of Industrial Accountants (Canada).
199. Mintzberg, H. (1975b). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, 53(2), 100–110.

200. Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
 201. Mintzberg, H. (1983a). *Power in and around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
 202. Mintzberg, H. (1983b). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
 203. Mintzberg, H. (1987). *Crafting Strategy*. *Harvard Business Review*, 65(4), 66–75.
 204. Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York: Free Press.
 205. Mintzberg, H. (1991). *Managerial Work: Forty Years Later*. In S. Carlson, *Executive Behaviour*. Uppsala: Uppsala University Press.
 206. Mintzberg, H. (1994a). *Managing as Blended Care*. *Journal of Nursing Administration*, 24(9), 29–36.
 207. Mintzberg, H. (1994b). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. New York: Free Press.
 208. Mintzberg, H. (1994c). *Rounding Out the Manager's Job*. *Sloan Management Review*, 36(1), 11–26.
 209. Mintzberg, H. (1996a). *Une journée avec un dirigeant*. *Revue Française de Gestion*, 22(111), 106–114.
 210. Mintzberg, H. (1996b). *Managing Government, Governing Management*. *Harvard Business Review*, 74(3), 75–83.
 211. Mintzberg, H. (1997a). *A Day in the Life of John Cleghorn*. *Decision*, Fall.
 212. Mintzberg, H. (1997b). *Managing on the Edges*. *International Journal of Public Sector Management*, 10(3), 131–153.
 213. Mintzberg, H. (1997c). *Toward Healthier Hospitals*. *Health Care Manage Review*, 22(4), 9–18.
 214. Mintzberg, H. (1998). *Covert Leadership: Notes on Managing Professionals*. *Harvard Business Review*, 76(6), 140–147.
 215. Mintzberg, H. (2001a). *Managing Exceptionally*. *Organization Science*, 12(6), 759–771.
 216. Mintzberg, H. (2001b). *The Yin and the Yang of Managing*. *Organizational Dynamics*, 29(4), 306–312.
 217. Mintzberg, H. (2004a). *Enough Leadership*. *Harvard Business Review*, 82(11), 22.
 218. Mintzberg, H. (2004b). *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Francisco: Berrett-Koehler.
 219. Mintzberg, H. (2005). *Developing Theory about the Development of Theory*. In K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.), *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*. New York: Oxford University Press.
-

220. Mintzberg, H. (2007). *Tracking Strategies: Toward a General Theory*. New York: Oxford University Press.
221. Mintzberg, H. (2009a). America's Monumental Failure of Management. *Globe and Mail*, March 16, p. A13.
222. Mintzberg, H. (2009b). It's Time to Call the Bluff of those Highrolling CEOs. *Globe and Mail*, April 3.
223. Mintzberg, H. (2009c). Rebuilding Companies as Communities. *Harvard Business Review*, July–August.
224. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Management*. New York: Free Press.
225. Mintzberg, H., & Bourgault, J. (2000). *Managing Publicly*. Toronto: IPAC.
226. Mintzberg, H., & Jorgensen, J. (1987). Emergent Strategy for Public Policy. *Canadian Public Administration*, 30(2), 214–229.
227. Mintzberg, H., & McHugh, A. (1985). Strategy Formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30, 160–197.
228. Mintzberg, H., & Moore, K. (2006). Global or Worldly? *World Business*, 1(1), 17.
229. Mintzberg, H., Simons, R., & Basu, K. (2002). Beyond Selfishness. *Sloan Management Review*, 44, 67–74.
230. Mintzberg, H., Taylor, W., & Waters, J. (1984). Tracking Strategies in the Birthplace of Canadian Tycoons: The Sherbrooke Record 1946–1976. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 1(1), 11–28.
231. Mintzberg, H., & Van der Heyden, L. (1999). Organigraphs: Drawing How Organizations Really Work. *Harvard Business Review*, September–October, pp. 87–94.
232. Mintzberg, H., & Van der Heyden, L. (2000). Re-viewing the Organization: Is It a Chain, a Hub or a Web? *Ivey Business Journal*, 65(1), 24–29.
233. Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.
234. Mintzberg, H., & Westley, F. (2000). Sustaining the Institutional Environment. *Organization Studies*, 21, 71–94.
235. Moir, A., & Jessel, D. (1991). *Brain Sex: The Real Difference between Men and Women*. New York: Carol.
236. Moore, K. (2006). CAE's Robert Brown Has Hunger to Lead – and Win. *Globe and Mail*, July 17, p. B10.
237. Morris, V. C., Crowson, R. L., Hurwitz, E., Jr., & Porter-Gehrie, C. (1981). *The Urban Principal. Discretionary Decision-Making in a Large Educational Organization*. Chicago: University of Illinois, College of Education.
238. Morris, V. C., Crowson, R. L., Hurwitz, E., Jr., & Porter-Gehrie, C. (1982). *The Urban Principal: Middle Manager in the Education Bureaucracy*. *Phi Delta Kappan*, 64(10), 689–692.

239. Moskowitz, M. A. (1986). The Managerial Roles of Academic Library Directors: The Mintzberg Model. *College and Research Libraries*, 47(5), 452–459.
240. Neustadt, R. E. (1960). *Presidential Power: The Politics of Leadership*. New York: Wiley.
241. Noel, A. (1989). Strategic Cores and Magnificent Obsessions: Discovering Strategy Formation through Daily Activities of CEOs. *Strategic Management Journal*, 10(1), 33 – 49.
242. Nonaka, I. (1988). Towards Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation. *Sloan Management Review*, Spring, 9–18.
243. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
244. Noordegraaf, M. (1994). *Functioning of Male and Female Managers in the Public and Private Sector: Explorative Research Report*. Rotterdam: Erasmus University, Department of Public Administration.
245. Noordegraaf, M. (2006). Professional Management of Professionals: Hybrid Organisations and Professional Management in Care and Welfare. In J. W. Duyvendak, T. Knijn, & M. Kremer (Eds.), *Policy, People, and the New Professional*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
246. Noordegraaf, M., Meurs, P., & Montijn-Stoopendaal. (2005). Pushed Organizational Pulls Changing Responsibilities, Roles and Relations of Dutch Health Care Executives. *Public Management Review*, 7(1), 25–43.
247. Noordegraaf, M., & Stewart, R. (2000). Managerial Behaviour Research in Private and Public Sectors: Distinctiveness, Disputes and Directions. *Journal of Management Studies*, 37(3), 427–443.
248. Ohlott, P. J. (1998). Job Assignments. In C. D. McCauley, R. S. Moxley, & E. Van Velsor (Eds.), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (pp. 127–159). San Francisco: Jossey-Bass.
249. Panko, R. R. (1992). Managerial Communication Patterns. *Journal of Organizational Computing*, 2(1), 95–122.
250. Paolillo, J. G. P. (1981). Role Profiles for Managers at Different Hierarchical Levels. *Proceedings of the Academy of Management*, pp. 91–94.
251. Paolillo, J. G. P. (1984). The Manager's Self Assessments of Managerial Roles: Small vs. Large Firms. *American Journal of Small Business*, 8(3), 58–64.
252. Papandreou, A. (1952). Some Basic Problems in the Theory of the Firm. In B. Haley (Ed.), *A Survey of Contemporary Economics* (pp. 183–222). Homewood, IL: Irwin.
253. Pascale, R. T. (1990). *Managing on the Edge: How Successful Companies Use Conflict to Stay Ahead*. London: Viking.
254. Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1978). Zen and the Art of Management. *Harvard Business Review*, 56(2), 153–162.

274 ДЕЙСТВУЙ ЭФФЕКТИВНО! ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

255. Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1981). *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*. New York: Simon and Schuster.
256. Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared Leadership. Reframing the Hows and Whys of Leadership*. San Francisco: Sage.
257. Pearson, C. A. L., & Chatterjee, S. R. (2003). Managerial Work Roles in Asia: An Empirical Study of Mintzberg's Role Formulation in Four Asian Countries. *Journal of Management Development*, 22(8), 694–707.
258. Peter, L. J., & Hull, R. (1969). *The Peter Principle*. New York: Morrow.
259. Peters, T. J. (1979). Leadership: Sad Facts and Silver Linings. *Harvard Business Review*, November–December, pp. 164–172.
260. Peters, T. J. (1980). A Style for All Seasons. *Executive*, 6(3), 12–16.
261. Peters, T. J. (1990). *The Case for Experimentation: Or, You Can't Plan Your Way to Unplanning a Formerly Planned Economy*. Boston: TPG Communications.
262. Peters, T. J. (1994). *The Pursuit of Wow! Every Person's Guide to Topsy-turvy Times*. New York: Vintage Books.
263. Peters, T. J. (2003). *Re-imagine! Business Excellence in a Disruptive Age*. London: Dorling Kindersley.
264. Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
265. Pettersen, I. J., Rotefoss, B., Jonsson, S., & Korneliussen, T. (2002). *Nordic Management & Business Administration Research – Quo Vadis? (Vol. 5)*. Goteborg: Gothenburg Research Institute.
266. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
267. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford, CA: Stanford University Press.
268. Pinsonneault, A., & Kraemer, K. L. (1997). Middle Management Downsizing: An Empirical Investigation of the Impact of Information Technology. *Management Science*, 43(5), 659–679.
269. Pinsonneault, A., & Rivard, S. (1998). Information Technology and the Nature of Managerial Work: From the Productivity Paradox to the Icarus Paradox? *MIS Quarterly*, September, pp. 287–311.
270. Pitcher, P. C. (1995). *Artists, Craftsmen and Technocrats: The Dreams, Realities and Illusions of Leadership*. Toronto: Stoddart.
271. Pitcher, P. C. (1997). *The Drama of Leadership*. New York: Wiley.
272. Pitner, N. J. (1982). *The Mintzberg Method: What Have We Really Learned?* Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New York.
273. Pitner, N. J., & Ogawa, R. T. (1981). Organizational Leadership: The Case of the School Superintendent. *Educational Administration Quarterly*, 17(2), 45–65.

274. Porter, M. E. (1987). Corporate Strategy: The State of Strategic Thinking. *The Economist*, May 23, pp. 17–22.
275. Quinn, J. B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, IL: Irwin.
276. Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
277. Quinn, R. E., Faernan, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. (1990). *Becoming a Master Manager: A Competency Framework*. New York: Wiley.
278. Raelin, J. A. (2000). *Work Based Learning: The New Frontier of Management Development*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
279. Raelin, J. A. (2003). *Creating Leaderful Organizations: How to Bring Out Leadership in Everyone*. San Francisco: Berrett-Koehler.
280. Raphael, R. (1976). *Edges: Backcountry Lives in America Today on the Borderlands between Old Ways and the New*. New York: Knopf.
281. Robinson, W. (1925). Functionalizing a Business Organization. *Harvard Business Review*, pp. 321–338.
282. Roethlisberger, F., & Dickson, W. (1939). *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company*, Chicago. Cambridge, MA: Harvard University Press.
283. Rotman School of Management. (ca. 2005). *The Origin of Leaders*. Pamphlet, University of Toronto .
284. Rubin, S. E. (1974). What Is a Maestro? *New York Times Magazine*, September 29, pp. 32ff.
285. Sayles, L. R. (1964). *Managerial Behavior: Administration in Complex Organizations*. New York: McGraw-Hill.
286. Sayles, L. R. (1979). *Leadership: What Effective Managers Really Do . . . and How They Do It*. New York: McGraw-Hill.
287. Sayles, L. R. (1980). Managing on the Run. *Executive*, 6(3), 25–26.
288. Scase R., & Goffee R. (1989). *Reluctant Managers*. London: Unwin Hyman.
289. Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Evanston, IL: Peterson.
290. Senge, P. M. (1990a). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
291. Senge, P. M. (1990b). The Leader's New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*, Fall, pp. 7–23.
292. Senger, J. (1971). The Co-Manager Concept. *California Management Review*, 13, 71–83.
293. Service, E. R. (1962). *Primitive Social Organization: An Evolutionary Perspective*. New York: Random House.
294. Shartle, C. L. (1956). *Executive Performance and Leadership*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

295. Shimizu, R. (1980). The Growth of Firms in Japan. In *Empirical Study of Chief Executives* (pp. 173–194). Tokyo: Keio Tsushin Shuppan Sha.
296. Simon, H. A. (1969). *The Sciences of the Artificial*. Cambridge, MA: MIT Press.
297. Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Singer, E., & Wooton, L. M. (1976). The Triumph and Failure of Albert Speer's Administrative Genius. *Journal of Applied Behavioral Science*, 12(1), 79–103.
298. Skinner, W., & Sasser, W. E. (1977). Managers with Impact: Versatile and Inconsistent. *Harvard Business Review*, 55(6), 140–148.
299. Skolnick, A. S., & Skolnick, J. H. (1986). *Family in Transition: Rethinking Marriage, Sexuality, Child Rearing, and Family Organization* (5th ed.). Boston: Little, Brown.
300. Snyder, N., & Glueck, W. F. (1980). How Managers Plan: The Analysis of Managers' Activities. *Long Range Planning*, 13(1), 70–76.
301. Sproull, L., & Keisler, S. (1986). Reducing Social Context Cues: Electronic Mail in Organizational Communications. *Management Science*, 32(11), 1492–1512.
302. Stewart, R. (1967). *Managers and Their Jobs*. London: Macmillan.
303. Stewart, R. (1976). *Contrast in Management: A Study of Different Types of Managers' Jobs, Their Demands and Choices*. London: McGraw-Hill.
304. Stewart, R. (1979a). Managerial Agendas: Reactive or Proactive? *Organizational Dynamics*, 8(2), 34–47.
305. Stewart, R. (1979b). *The Reality of Management*. London: Pan Books.
306. Stewart, R. (1982a). *Choices for the Manager*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
307. Stewart, R. (1982b). A Model for Understanding Managerial Jobs and Behavior. *Academy of Management Review*, 7(1), 7–13.
308. Stewart, R. (1982c). The Relevance of Some Studies of Managerial Work and Behavior to Leadership Research. In J. G. Hunt, U. Sakaran, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Leadership: Beyond Establishment Views* (pp. 11–30). Carbondale: Southern Illinois University Press.
309. Stewart, R. (1987). Middle Managers: Their Jobs and Behavior. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 385–403). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
310. Stewart, R., Barsoux, J.-L., Kieser, A., Ganter, H.-D., & Walgenbach, P. (1994). *Managing in Britain and Germany*. New York: St. Martin's Press.
311. Stieglitz, H. (1970). The Chief Executive's Job — and the Size of the Company. *Conference Board Record*, 7 (September), 38–40.
312. Surowiecki, J. (2004). *The Wisdom of Crowds*. New York: Random House/Anchor Books.

313. Sussman, S. W., & Sproull, L. (1999). Straight Talk: Delivering Bad News through Electronic Communication. *Information Systems Research*, 10(2), 150–166.
314. Taylor, F. W. (1916). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper.
315. Teal, T. (1996). The Human Side of Management. *Harvard Business Review*, 74(6), 35–44.
316. Tengblad, S. (2000). Continuity and Change in Managerial Work. GUPEA, GRI Report, 2000:3. Goteborg University, School of Business, Economics, and Law.
317. Tengblad, S. (2002). Time and Space in Managerial Work. *Scandinavian Journal of Management*, 18(4), 543–565.
318. Tengblad, S. (2003). Classic, but Not Seminal: Revisiting the Pioneering Study of Managerial Work. *Scandinavian Journal of Management*, 19(1), 85–101.
319. Tengblad, S. (2004). Expectations of Alignment: Examining the Link between Financial Markets and Managerial Work. *Organization Studies*, 25(4), 583–606.
320. Tengblad, S. (2006). Is There a New Managerial Work? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1437–1461.
321. Terkel, S. (1974). *Working: People Talk about What They Do All Day and How They Feel about What They Do*. New York: Pantheon.
322. Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill.
323. Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1991). Cultural Leadership in Organizations. *Organization Science*, 2, 149–169.
324. Tsoukas, H. (2000). What Is Management? An Outline of a Metatheory. In S. Ackroyd & S. Fleetwood (Eds.), *Realist Perspectives on Management and Organization*. London: Routledge.
325. Tsui, A. S. (1984). A Role Set Analysis of Managerial Reputation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 64–96.
326. Vaill, P. B. (1989). *Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
327. Walgenbach, P., Ganter, H.-D., & Kieser, A. (1993). Communication Problems of Cooperation across Different Business Systems: Lessons from a Cross-Cultural Study on Managerial Jobs and Behavior. Paper presented at the European Business System Groups.
328. Wall, J. A. (1986). *Bosses*. Lexington: Lexington Books.
329. Watson, T. J. (1994). In Search of Management: Culture, Chaos and Control in Managerial Work. London: Routledge.
330. Watson, T. J. (1996). How Do Managers Think? *Management Learning*, 27(3), 323–341.
331. Weick, K. E. (1974a). Amendments to Organizational Theorizing. *Academy of Management Journal*, 17(3), 487–502.

332. Weick, K. E. (1974b). The Nature of Managerial Work (Book Review). *Administrative Science Quarterly*, 19(1), 111–118.
333. Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
334. Weick, K. E. (1980). The Management of Eloquence. *Executive*, 6(3), 18–21.
335. Weick, K. E. (1983). The Presumption of Logic in Executive Thought and Action. In S. Srivastva (Ed.), *The Executive Mind*. San Francisco: Jossey-Bass.
336. Weick, K. E. (1997). Book Review: *The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA*. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 395–401.
337. Westley, F. R. (1990). Middle Managers and Strategy: Microdynamics of Inclusion. *Strategic Management Journal*, 11(5), 337–351.
338. Whitley, R. (1988). The Management Sciences and Managerial Skills. *Organization Studies*, 9(1), 47–68.
339. Whitley, R. (1989). On the Nature of Managerial Tasks: Their Distinguishing Characteristics and Organisation. *Journal of Management Studies* 26(3), 209–225.
340. Whitley, R. (1995). Academic Knowledge and Work Jurisdiction in Management Organization Science, 16(1), 81–105.
341. Whyte, W. F. (1955). *Street Corner Society*. Chicago. University of Chicago Press.
342. Wildavsky, Aaron. (1973). If Planning Is Everything, Maybe It's Nothing. *Policy Sciences*, 4(2), 127–153.
343. Willmott, H. (1984). Images and Ideals of Managerial Work: A Critical Examination of Conceptual and Empirical Accounts. *Journal of Management Studies*, 21(3), 349–368.
344. Wilson, E. O. (1971). *The Insect Societies*. Cambridge, MA: Belknap.
345. Winnicott, D. (1953). Transitional Objects and Transitional Phenomena. *International Journal of Psychoanalysis*, 34, 89–97.
346. Winnicott, D. W. (1955–1956). Clinical Varieties of Transference. *International Journal of Psycho-Analysis*, 37, 386.
347. Winnicott, D. W. (1967). Mirror-Role of the Mother and Family in Child Development. In P. Lomas (Ed.), *The Predicament of the Family: A Psycho-Analytical Symposium* (pp. 26–33). London: Hogarth.
348. Wolf, F. M. (1981). The Nature of Managerial Work: An Investigation of the Work of the Audit Manager. *Accounting Review*, 56(4), 861–881.
349. Wrapp, H. E. (1967). Good Managers Don't Make Police Decisions. *Harvard Business Review*, 45(5), 91–99.
350. Yu, K., Lu, Z., & Sun, Z. (1999). A Comparative Study on Executives' Work Activities and Managerial Roles between China's Executives of State-Owned

- Enterprises and Their US Counterparts. Paper presented at the Asian Academy of Management Conference, Kuala Terengganu, Malaysia, July 16–17.
351. Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organizations* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
 352. Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, May–June, pp. 67–78.
 353. Zaleznik, A. (1989). *The Managerial Mystique: Restoring Leadership in Business*. New York: Harper & Row.
 354. Zaleznik, A. (reprinted in 2004). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, 82(1), 74–81.

Об авторе

Генри Минцберг закончил факультет машиностроения Университета Мак-Гилл. Работал в отделе Operational Research Канадской железной дороги, затем получил диплом магистра и степень Ph.D. в Школе менеджмента Слоан Массачусетского технологического института. С тех пор преподает на факультете менеджмента Университета Мак-Гилл, занимая в последние годы должность профессора менеджмента. Кроме того, является профессором университетов Карнеги Меллон, университета d'Aix-Marseille, Ecole des hautes etudes commerciales, Монреаль, Лондонской школы бизнеса и Insead. Обладатель пятнадцати почетных дипломов университетов всего мира.

Это его пятнадцатая книга, посвященная той же теме, что и его первая книга, «The Nature of Managerial Work» (1973). Среди других книг — «Structure in Fives» (1983), «Mintzberg on Management» (1989), «The Rise and Fall of Strategic Planning» (1994), «Managers Not MBAs» (2004) и «Strategy Safari» (with *Joe Lampel* and *Bruce Alhstrand*; 2-е изд. — 2009). Опубликовал более 150 статей, две из них получили награду *McKinsey* журнала «Harvard Business Review».

Генри Минцберг удостоен наград ведущих научных и отраслевых ассоциаций, в том числе Академии менеджмента, Общества стратегического менеджмента и Ассоциации управленческого консультирования. Генри — первый теоретик менеджмента, ставший членом Королевского общества Канады, а также инспектор Регламента Канады и Квебека.

В последние годы он посвящает почти все свое время разработке учебных программ, в ходе которых менеджеры исследуют собственный опыт в небольших группах. Среди этих программ — International Masters in Practicing Management (www.impm.org), International Masters for Health Leadership (www.imhl.info) и Advanced Leadership Program (www.impm-alp.com). На основе этих программ был создан сайт www.CoachingOurselves.com, позволяющий группам менеджеров учиться самостоятельно и вводить изменения на своих рабочих местах.

Сейчас Генри Минцберг завершает монографию под названием «Managing the Myths of Health Care» и электронное эссе под названием «Getting Past Smith and Marx... toward a Balanced Society», для которого уже десять лет собирает материал и проводит семинары.

Издательство *Berrett-Koehler*

Berrett-Koehler — независимое издательство, посвятившее себя важной миссии: создать мир, где есть возможности для всех.

Мы считаем: для того чтобы по-настоящему изменить мир к лучшему, необходимы действия на всех уровнях — на уровне личности, организаций и общества в целом. На личностном уровне наши книги помогают людям жить в соответствии со своими ценностями и стремлениями. На уровне организаций наши книги способствуют прогрессивным практикам лидерства и менеджмента, социальной ответственности бизнеса, гуманистичности и эффективности организаций. На уровне общества наши книги способствуют социальной и экономической справедливости, общему процветанию, заботе об окружающей среде и новым решениям национальных и глобальных проблем.

Главная тема наших изданий — «Открыть новое пространство».

Книги нашего издательства бросают вызов общепринятым взглядам, представляют новые идеи и способствуют позитивным переменам. Их общая цель — менять привычные убеждения, привычки, организации и структуры, постоянно создающие одни и те же проблемы, независимо от того, кто их лидеры и каких программ развития они придерживаются.

Мы следуем собственным принципам и руководим издательством в соответствии с идеями, представленными в наших книгах. В основе такого подхода лежит эффективное управление, которое заключается в полной ответственности перед всеми теми, кто заинтересован в успехе издательства: авторами, читателями, сотрудниками, инвесторами, поставщиками, а также сообществами и окружающей средой.

Выражаем искреннюю благодарность тысячам лидеров, авторов и других друзей нашего издательства, которые входят в «сообщество *BK*». Надеемся, вы тоже присоединитесь к нам.

Дальнейшие контакты

Посетите наш сайт

На сайте www.bkconnection.com вы можете найти обзоры и выдержки из книг, которые готовятся к печати, подробную информацию об уже изданных книгах и авторах, публикации по интересующим вас темам, а также получить специальные скидки.

Подпишитесь на наш бесплатный информационный бюллетень

Вы сможете первым прочесть о новых публикациях, специальных скидках, эксклюзивных статьях, новых бестселлерах и т. д. Подписаться на бюллетень можно на нашем сайте: www.bkconnection.com.

Получите оптовые скидки

Книги *Berrett-Koehler* продаются с оптовыми скидками, при заказе десяти и более экземпляров. Позвоните нам: (800) 929-2929 или свяжитесь с нами по электронной почте: bkp.orders@aidevt.com.

Создайте группу читателей

О том, как создать и вести группу читателей на своем рабочем месте или в своем сообществе, можно прочесть на нашем сайте: www.bkconnection.com.

Войдите в сообщество *BK*

Тысячи читателей наших книг уже вошли в «сообщество *BK*». Они принимают участие во встречах с нашими авторами, пишут рецензии на новые книги, рассказывают другим о своих любимых авторах и поддерживают наши издательские программы.

Если вы хотите войти в «сообщество *BK*», свяжитесь с нами по электронной почте: bkcommunity@bkpub.com.

Генри Минцберг
ДЕЙСТВУЙ ЭФФЕКТИВНО!
Лучшая практика менеджмента

Перевели с английского В. Кузин, А. Стативка

Заведующий редакцией	<i>А. Толстиков</i>
Руководитель проекта	<i>Е. Базанов</i>
Ведущий редактор	<i>О. Кувакина</i>
Научный редактор	<i>А. Цветков</i>
Литературный редактор	<i>Н. Перевезенцева</i>
Художник	<i>Л. Адуевская</i>
Корректоры	<i>Л. Алешичева, М. Одиноква</i>
Верстка	<i>Е. Маслова</i>

Подписано в печать 30.07.10. Формат 70×100/16. Усл. п. л. 23,22.

Тираж 3500. Заказ 23362.

ООО «Лидер», 194044, Санкт-Петербург, Б. Сампсониевский пр., 29а.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2; 95 3005 — литература учебная.

Отпечатано по технологии СtP в ОАО «Печатный двор» им. А. М. Горького.

197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.



Нет времени ходить по магазинам?

наберите:

www.piter.com

Здесь вы найдете:

Все книги издательства сразу
Новые книги — в момент выхода из типографии
Информацию о книге — отзывы, рецензии, отрывки
Старые книги — в библиотеке и на CD

**И наконец, вы нигде не купите
наши книги дешевле!**

КЛУБ ПРОФЕССИОНАЛ



Основанный Издательским домом «Питер» в 1997 году, книжный клуб «Профессионал» собирает в своих рядах знатоков своего дела, которых объединяет тяга к знаниям и любовь к книгам. Для членов клуба проводятся различные мероприятия и, разумеется, предусмотрены привилегии.

Привилегии для членов клуба:

- карта члена «Клуба Профессионал»;
- бесплатное получение клубного издания – журнала «Клуб Профессионал»;
- дисконтная скидка на всю приобретаемую литературу в размере 10 или 15%;
- бесплатная курьерская доставка заказов по Москве и Санкт-Петербургу;
- участие во всех акциях Издательского дома «Питер» в розничной сети на льготных условиях.

Как вступить в клуб?

Для вступления в «Клуб Профессионал» вам необходимо:

- совершить покупку на сайте www.piter.com или в фирменном магазине Издательского дома «Питер» на сумму от **1500** рублей без учета почтовых расходов или стоимости курьерской доставки;
- ознакомиться с условиями получения карты и сохранения скидок;
- выразить свое согласие вступить в дисконтный клуб, отправив письмо на адрес: postbook@piter.com;
- заполнить анкету члена клуба (зарегистрированным на нашем сайте этого делать не надо).

Правила для членов «Клуба Профессионал»:

- для продления членства в клубе и получения **скидки 10%** в течение каждых **6 месяцев** нужно совершать покупки на общую сумму от **1500** до **2500** рублей, без учета почтовых расходов или стоимости курьерской доставки;
- если же за указанный период вы выкупите товар на сумму от **2501** рубля, скидка будет увеличена до **15%** от розничной цены издательства.

Заказать наши книги вы можете любым удобным для вас способом:

- по телефону: (812)703-73-74;
- по электронной почте: postbook@piter.com;
- на нашем сайте: www.piter.com;
- по почте: 197198, Санкт-Петербург, а/я 127 000 «Питер Мейл».

При оформлении заказа укажите:

- ваш регистрационный номер (если вы являетесь членом клуба), фамилию, имя, отчество, телефон, факс, e-mail;
- почтовый индекс, регион, район, населенный пункт, улицу, дом, корпус, квартиру;
- название книги, автора, количество заказываемых экземпляров.

ДАЛЬНИЙ ВОСТОК

Владивосток

«Приморский торговый дом книги»
тел./факс: (4232) 23-82-12
e-mail: bookbase@mail.primorye.ru

Хабаровск, «Деловая книга», ул. Путевая, д. 1а
тел.: (4212) 36-06-65, 33-95-31
e-mail: dkniga@mail.kht.ru

Хабаровск, «Книжный мир»
тел.: (4212) 32-85-51, факс: (4212) 32-82-50
e-mail: postmaster@worldbooks.kht.ru

Хабаровск, «Мирс»
тел.: (4212) 39-49-60
e-mail: zakaz@booksmirs.ru

ЕВРОПЕЙСКИЕ РЕГИОНЫ РОССИИ

Архангельск, «Дом книги», пл. Ленина, д. 3
тел.: (8182) 65-41-34, 65-38-79
e-mail: marketing@avfkniga.ru

Воронеж, «Амиталь», пл. Ленина, д. 4
тел.: (4732) 26-77-77
http://www.amital.ru

Калининград, «Вестер»,
сеть магазинов «Книги и книжечки»
тел./факс: (4012) 21-56-28, 6 5-65-68
e-mail: nshibkova@vester.ru
http://www.vester.ru

Самара, «Чакона», ТЦ «Фрегат»
Московское шоссе, д. 15
тел.: (846) 331-22-33
e-mail: chaconne@chacccone.ru

Саратов, «Читающий Саратов»
пр. Революции, д. 58
тел.: (4732) 51-28-93, 47-00-81
e-mail: manager@kmsvrn.ru

СЕВЕРНЫЙ КAVKAZ

Ессентуки, «Россы», ул. Октябрьская, 424
тел./факс: (87934) 6-93-09
e-mail: rossy@kmw.ru

СИБИРЬ

Иркутск, «ПродаЛитЪ»
тел.: (3952) 20-09-17, 24-17-77
e-mail: prodalit@irk.ru
http://www.prodalit.irk.ru

Иркутск, «Светлана»
тел./факс: (3952) 25-25-90
e-mail: kkcbooks@bk.ru
http://www.kkcbooks.ru

Красноярск, «Книжный мир»
пр. Мира, д. 86
тел./факс: (3912) 27-39-71
e-mail: book-world@public.krasnet.ru

Новосибирск, «Топ-книга»
тел.: (383) 336-10-26
факс: (383) 336-10-27
e-mail: office@top-kniga.ru
http://www.top-kniga.ru

ТАТАРСТАН

Казань, «Таис»,
сеть магазинов «Дом книги»
тел.: (843) 272-34-55
e-mail: tais@bancorp.ru

УРАЛ

Екатеринбург, ООО «Дом книги»
ул. Антона Валека, д. 12
тел./факс: (343) 358-18-98, 358-14-84
e-mail: domknigi@k66.ru

Екатеринбург, ТЦ «Люмна»
ул. Студенческая, д. 1в
тел./факс: (343) 228-10-70
e-mail: igm@lumna.ru
http://www.lumna.ru

Челябинск, ООО «ИнтерСервис ЛТД»
ул. Артиллерийская, д. 124
тел.: (351) 247-74-03, 247-74-09,
247-74-16
e-mail: zakup@intser.ru
http://www.fkniga.ru, www.intser.ru

ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «ПИТЕР»
предлагают эксклюзивный ассортимент компьютерной, медицинской,
психологической, экономической и популярной литературы

РОССИЯ

Санкт-Петербург м. «Выборгская», Б. Сампсониевский пр., д. 29а
тел./факс: (812) 703-73-73, 703-73-72; e-mail: sales@piter.com

Москва м. «Электrozаводская», Семеновская наб., д. 2/1, корп. 1, 6-й этаж
тел./факс: (495) 234-38-15, 974-34-50; e-mail: sales@msk.piter.com

Воронеж Ленинский пр., д. 169; тел./факс: (4732) 39-61-70
e-mail: piterctr@comch.ru

Екатеринбург ул. Бебеля, д. 11а; тел./факс: (343) 378-98-41, 378-98-42
e-mail: office@ekat.piter.com

Нижний Новгород ул. Совхозная, д. 13; тел.: (8312) 41-27-31
e-mail: office@nnov.piter.com

Новосибирск ул. Станционная, д. 36; тел.: (383) 363-01-14
факс: (383) 350-19-79; e-mail: sib@nsk.piter.com

Ростов-на-Дону ул. Ульяновская, д. 26; тел.: (863) 269-91-22, 269-91-30
e-mail: piter-ug@rostov.piter.com

Самара ул. Молодогвардейская, д. 33а; офис 223; тел.: (846) 277-89-79
e-mail: pitvolga@samtel.ru

УКРАИНА

Харьков ул. Суздальские ряды, д. 12, офис 10; тел.: (1038057) 751-10-02
758-41-45; факс: (1038057) 712-27-05; e-mail: piter@kharkov.piter.com

Киев Московский пр., д. 6, корп. 1, офис 33; тел.: (1038044) 490-35-69
факс: (1038044) 490-35-68; e-mail: office@kiev.piter.com

БЕЛАРУСЬ

Минск ул. Притыцкого, д. 34, офис 2; тел./факс: (1037517) 201-48-79, 201-48-81
e-mail: gv@minsk.piter.com

Ищем зарубежных партнеров или посредников, имеющих выход на зарубежный рынок.
Телефон для связи: **(812) 703-73-73**. E-mail: fuganov@piter.com

Издательский дом «Питер» приглашает к сотрудничеству авторов. Обращайтесь
по телефонам: **Санкт-Петербург – (812) 703-73-72, Москва – (495) 974-34-50**

Заказ книг для вузов и библиотек по тел.: (812) 703-73-73.
Специальное предложение – e-mail: kozin@piter.com

Заказ книг по почте: на сайте **www.piter.com**; по тел.: (812) 703-73-74
по ICQ 413763617
