

PLANNING  
FRAMEWORK ACTIVITIES BUSINESS  
COST DEVELOPMENT  
TRIANGLE  
CONTROL PROJECT  
MANAGEMENT

WORK  
CHANGE  
IMPLEMENTED  
OPERATION  
COST TIME  
PROGRAM  
QUALITY  
SCOPE  
AUDITORS  
STRUCTURE  
CONSTRUCTION



ГЕРЕН  
МЕНЕДЖМЕНТА

ДЭРИЛ  
КОЛДВЕЛЛ

Альтер-фабрика

Дэрил Колдвелл  
**Гуру менеджмента**

«Страта»

2017

УДК 331 + 338  
ББК 65.01

**Колдвелл Д.**

Гуру менеджмента / Д. Колдвелл — «Страта», 2017 — (Альтер-фабрика)

ISBN 978-5-9500888-3-4

Количество оригинальных идей в различных областях человеческой деятельности ограничено. Эксперты в области искусства давно определили, что в жанрах художественной литературы существует определенное количество сюжетов, варианты которых множатся и множатся. Так и эксперты в области экономики считают, что в сферах руководства коммерцией и товарным производством существует определенное количество идей, а тех, кто способен развивать и совершенствовать их, следует выделять как избранных, гениев менеджмента, из чего и образовалась концепция гуру руководства.

УДК 331 + 338

ББК 65.01

ISBN 978-5-9500888-3-4

© Колдвелл Д., 2017

© Страта, 2017

# Содержание

Миссия серии «Альтер-фабрика»	6
Введение	7
Джон Адэр	10
Игорь Ансофф	13
Честер Барнард	16
Уоррен Беннис	18
Конец ознакомительного фрагмента.	19

# **Дэрил Колдвелл Гуру менеджмента**

© Coldwell D., текст, 2017

© Дрозд Т. П., перевод на русский язык, 2017

© ООО «Страта», 2018

\* \* \*

## **Миссия серии «Альтер-фабрика»**

Серия «Альтер-фабрика» представляет другой, то есть альтернативный привычному, взгляд на экономику, бизнес, управление.

Мы живем, работаем, принимаем решения в мире, который часто и скорее по привычке называют то капитализмом, то постиндустриальным обществом, то цифровой цивилизацией.

Но этот мир подвижнее, изменчивее и многообразнее стандартных определений. В этом мире безостановочно возникает и конкурирует множество вариантов экономической системы, общественного устройства, культурного кода.

Это мир альтернатив. В нем товары, технологии, идеи создают пространство выбора. И выбор здесь не пассивное выражение согласия или предпочтения. Выбор – это творческое решение. Выбор другого варианта, отличного от привычного, – это способ создать перспективный ресурс, технологию, бизнес-модель, стиль жизни.

Миссия серии «Альтер-фабрика» – продуцировать идеи, расширяющие концептуальное пространство выбора и легко превращающие символический ресурс альтернативного видения в реальный ресурс оригинальных бизнес-решений.

В серию войдут работы практикующих предпринимателей, менеджеров, бизнес-консультантов, чьи решения опираются на альтернативное видение рынков, организаций, бизнес-процессов.

Также в рамках серии будут публиковаться книги ученых, чье альтернативное видение современной экономики нашло международное признание и создает актуальную перспективу выработки инновационных моделей и технологий производства, потребления, организации и управления.

*Дмитрий Иванов, научный редактор серии*

## Введение

Основные, фундаментальные темы коммерческого и промышленного руководства определились несколько столетий назад, а с начала XX века осмысление их многовариантности привело к выводу, что из массы способных и талантливых управленцев и организаторов следует выделять особые дарования, способные быть не только научными руководителями и профессиональными наставниками, но и вдохновенными вождями, духовными гуру.

Слово «гуру» имеет несколько определений. В буддизме это духовный наставник, учитель. У сикхов Пенджаба так называют главу религиозной общины. Этим словом определяют кумиров и властителей дум в различных видах искусства, например, музыкальный гуру или гуру критики. В западной экономике это культовые фигуры рынка, специалисты по прогнозированию курсов ценных бумаг, способные повлиять на состояние рынка.

Классическим текстом о лидерстве в управлении считается манускрипт Макиавелли, написанный в эпоху Возрождения во Флоренции, бывшей тогда ведущим финансовым и промышленным центром Европы, благодаря мануфактурному производству тканей из английской шерсти успешно развившейся из независимой коммуны в республику и столицу Итальянского королевства со своей монетой и законодательной невозможностью узурпации власти одним лицом. Это сочинение под условным названием «Государь» вдохновило Энтони Джейна написать в 1960 году книгу-руководство по использованию силовых методов для капитанов промышленности и предпринимательства, которые, как правители государства, вынуждены совершать трудные и непопулярные дела, предвидеть последствия и не бояться их, – такая практика должна стать инстинктивной для достижения успеха и общей пользы. Его рекомендации стали классическими для тех, кто решил создать деловое предприятие, применяя принципы маркетинга и децентрализации.

В Великобритании еще в 1930-х годах теоретиком одинокого менеджмента был Линдал Урвик, основавший первую консультанционную компанию по науке управления *Urwick Orr and Partners*. Он опирался на работы Фредерика Тейлора, прародителя исследования движения во времени, изучал работы Тейлора и Элтона Мэйо, отвергая механистический подход и делая упор на человеческий фактор как источник мотивации при организации дела, проводя эксперименты на заводах в Чикаго. Оба опубликовали свои работы в конце 1950-х, получили академические назначения в североамериканских университетах и были признаны мировыми гуру.

Странно, что это явление не наблюдалось в Японии и других развитых странах восточного тихоокеанского побережья, – у них не становятся признанными гуру люди, благодаря которым произошли крупные достижения в бизнесе, а ведь такими компаниями, как *Honda*, *Sony* и *Matsushita*, управляют явно непростые головы. Статуса гуру своим выдающимся руководителям управления они не дают, но с уважением относятся к американцам Эдварду Демингу и Джозефу Джурану, привившим японской экономике в 50-е годы прошлого века принципы контроля за качеством.

Хотя слово «гуру» пришло к нам с востока, с санскрита, но почему-то не прижилось в языке управления восточными предприятиями.

Если понаблюдать за характерными особенностями Тома Питерса, то он удивляет своей повышенной эмоциональностью, кипучей энергетикой, он не просто учитель, его можно назвать «одержимым евангелистом бизнес-идей», он не только дает знания, он еще и вдохновляет.

Другой пророк в теории бизнеса, также добившийся высоких лекционных сборов, Майкл Портер, захватывает аудиторию своим юмором, умело заманивая слушателей в свои интеллектуальные концепции и аналитические модели. Они у него всегда блестяще «упакованы», он считается мастером маркетинга с брендом «Майкл Портер», как определяющий конкурентную

стратегию в достижении преимущества в соперничестве. Основополагающие истины его теорий такие же старые, как сама торговля, но он их настолько модернизировал, что гонорары за его четыре книги принесли к концу 1990-х более 2 \$ млн, особенно работа «В поисках совершенства», переиздававшаяся несколько раз. Однако Том Питерс затмил своего конкурента, выпустив книгу «Процветание за хаосом». Труды этих двух авторов можно считать классическими: если начать мысленно строить дом гуру с библиотекой, они заняли бы там самое почетное место. Вот только один Питерс сознательно выбрался на вершину международного гуру, требуя к себе признания с присущей эмоциональностью.

Еще один идеолог управления бизнесом МакГрегор создал теории X и Y, с помощью которых исследовал организацию консенсуса, принесшего блестящие результаты в Японии. МакГрегор начал было формулировать и теорию Z, но умер, оставив о себе память как яркий архетип японской деловой практики.

Способностью изобретать термины отличился Уорен Беннис, предложивший в своем «Временном обществе» определение *адхократия* (в противоположность бюрократии) – гибкий вид целенаправленной группы управленцев, свободно пересекающей границы внутри организации. Его теорию развили независимо друг от друга Элвин Тоффлер и Генри Минцберг, а затем и Роберт Уотерман. Чарльз Хэнди, внимательно изучавший последствия этого явления, добился признания как гуру, а когда его спросили о генезисе титула, с юмором ответил: «Мы все строим друг друга».

В правдивости его слов можно убедиться, если мысленно охватить два поколения строителей мысленного дома гуру, которые так или иначе обращались к работам Петера Друкера, признанного авторитета управленческой мудрости. Даже теории X и Y, как признавался МакГрегор, синтезировали идеи других, особенно Друкера с его книгами «Концепция», «Корпорация нового общества» и «Практика управления». Питерс и Уотерман тоже говорили, что многое из того, что они обнаружили при определении принципов превосходства в управлении, Друкер показал еще тридцать лет назад.

Как в фантастике мало великолепных сюжетов, так и в теориях управления всего несколько оригинальных тем. Самой плодотворной жилой считается привлекающая внимание большинства теоретиков человеческая сторона в управлении, откуда исходит более всего мотивировок к лучшей производительности в работе. Фредерик Тейлор считал, что стремление к эффективности является самой определяющей в работе мужчин и женщин. Другой теоретик, Честер Барнард, первым определил различие между «транзакционными» и «трансформирующими» методами руководства. Если в первой методике для подчиненных преобладающим является молчаливое соглашение при обмене одного преимущества на другое, то есть просто подчинение заданию руководителя, то лидер второй методике занимается более глубокими отношениями с исполнителями. «Преобладающий руководитель ищет и создает потенциальные мотивы для исполнителей, затрагивающие их потребности». Но Барнард почему-то не стал таким известным в данной области, как другой исследователь методике, Уоррен Беннис, начавший как организационный теоретик, но обладающий более выраженными признаками гуру.

Еще один американский лидер, Джон Коттер, является профессором организационного поведения и управления персоналом в Гарвардской бизнес-школе. Его исследование «Общий менеджмент» стало впечатляющим аргументом в 1982 году для признания необходимости существования топ-менеджеров. А в книге 1990 года «Сила перемен» он проанализировал качества, наиболее важные для руководителя, при проведении реноваций в организациях.

Гуру меньшего масштаба могут прогрессировать во времени к большему статусу, хотя противостоять утвердившимся звездам в определенных областях довольно трудно. Профессор из Гарварда Кристофер Батлер и профессор Саманта Гошал выпустили в 1989 году книгу «Управление через границы», которая имела более практическую ценность для менеджеров, чем книга Кэньити Омаэ «Безграничный мир», тем не менее Омаэ имеет статус гуру, в отличие

от них, хотя его книга об упадке национализма в Персидском заливе имела меньший успех, чем «Ум стратега» Трейда Говера.

Единый рынок в Европе давно стал реальностью. В свое время обрели признание как гуру управления в экономике авторы, о которых пойдет речь.

## Джон Адэр



Наибольшую известность Джон Адэр, всемирно признанный британский эксперт по теории лидерства в организации, получил за трехступенчатую модель лидерства, основанного на действии

Этот мыслитель по праву считается лучшим исследователем лидерства в Великобритании. Джон Адэр родился в 1934 году, окончил Кэмбридж, работал на арктическом траулере, читал лекции в Королевской военной академии, преподавал в университете Суррея, написал более 25 книг о теории и практике управления, стал международным консультантом по вопросам управления и руководил собственной издательской компанией. Он гордился своим назначением на руководящий пост Промышленного общества Оксфордского центра исследований в области управления, поскольку считал, что внес огромный вклад в обучение лидерству. По его убеждению, навыки руководства можно развивать и нарабатывать без особенных врожденных способностей.

С его помощью изменилась концепция управления, согласно которой задача лидерства становится связующей в принятии решений всех смежных руководителей, инженеров и бухгалтеров, если они думают не только об исполнении своих заданий, но и об управлении всей системой. Лидеры общего звена решают задачи контроля и администрирования, а управляю-

щие смежными отраслями помимо администрирования решают конкретные вопросы по управлению ресурсами. И важно, чтобы энтузиазм лидерства связывал их друг с другом, чтобы, общаясь, они увлекали друг друга. Это не совсем то же, что мотивация, которой учат во многих бизнес-школах. *Лидерство возможно только в командной работе, ведь лидеров создают команды.* Если вы стали менеджером, то добьетесь лидерства только тогда, когда работающие на вас убедятся, что вы больше, чем просто руководитель, проводящий планерки и расписывающий инструкции; когда команда поверит в вашу харизму. В основе теории лидерства, по Адэру, лежит устойчивый характер команды, ее ориентированность на действие.

В рабочих группах, считал он, сосуществуют три сферы интересов:

- **необходимость решать общую задачу;**
- **необходимость сохранять командную сплоченность группы как социальной единицы;**
- **сумма индивидуальных потребностей членов группы.**

Взаимодействие этих трех сфер создает модель команды, неудача в одной области влияет на другие. Например, неспособность выполнить поставленную задачу или отсутствие четко сформулированной приведет к нарушению чувства локтя и снижению уровня индивидуального удовлетворения каждого члена группы.



Модель лидерства, ориентированного на действие

Для лучшего понимания Адэр советует нарисовать три пересекающихся круга и обозначить их как «задача», «команда» и «индивидуальность», затем накрыть один из кругов монетой – вы увидите, как два других укоротятся на те сегменты, которые закрыла монета. Пересекающиеся круги лучше всего иллюстрируют единство лидерства, каждый круг многофункционален, поскольку взаимодействует с другими.

Джон Адэр предложил формулу «50 х 50», так как уверен, что 50 % успеха зависит от команды, а 50 % от лидера.

### **Ключевые работы:**

- Эффективное лидерство, 1983
- Эффективный тимбилдинг, 1986
- Не боссы, но лидеры, 1988
- Развитие лидеров, 1988
- Великие лидеры, 1989
- Понимание мотивации, 1990

## Игорь Ансофф



Американский математик и экономист российского происхождения, основоположник концепции стратегического управления

Игорь Ансофф появился на свет во Владивостоке в 1918 году, его отец был дипломатом родом из США, что позволило семье без затруднений покинуть Советскую Россию через шестнадцать лет. Игорь Ансофф учился в Институте технологий в штате Нью-Джерси. После службы во время Второй мировой войны получил докторскую степень по прикладной математике в рамках правительственной программы спонсорства для бывших военнослужащих.

В 1948 году Ансофф начал работу в аналитическом центре, специализирующемся на военных проблемах. Там разрабатывалась, в частности, стратегия НАТО, и Ансофф приобрел огромный методологический опыт для разрешения стратегических задач, который позволил ему в дальнейшем с успехом работать над теориями и практическими техниками для бизнеса.

В аэрокосмической компании Lockheed Игоря Ансоффа назначили ответственным за диверсификацию, то есть решение вопросов по расширению сферы производства за счет увеличения ассортимента новых продуктов, и эта работа позволила ему освоить многие возможности при решении ключевых проблем в бизнесе. Когда он стал генеральным менеджером компании, то добился сокращения количества высокотехнологичных подразделений с семнадцати

до трех и увольнения более ста инженеров, познав ту часть управления, которая распоряжается судьбами людей. Однако работа управленцем перестала его удовлетворять, и он занялся преподавательской деятельностью.

Будучи профессором в Карнеги-школе промышленного управления, Ансофф начал публиковать работы по своей основополагающей корпоративной стратегии. Затем он занял пост декана школы менеджмента в Университете Вандербильта в Нешвиле, штат Теннесси, где основал новую бизнес-школу стратегического управления для обучения «агентов по изменению», которым предстояло на практике добиваться значительных улучшений в работе конкретных фирм.

В книгах Игоря Ансоффа о корпоративной стратегии описывалась серия полезных концепций и процедур, позволяющих менеджерам принимать на практике эффективные решения в управлении процессами бизнеса. Методология процессов в книге Ансоффа «Корпоративная стратегия» позволяет позиционировать ее как одну из лучших деловых книг всех времен, как блестящий существенный вклад в концепцию стратегии.

Однако в конце 1970-х Ансофф несколько отошел от некоторых принципов, рекомендованных ранее в его же стратегии. По мнению некоторых последователей, он начал считать некоторые методы слишком детерминированными, стал проповедовать строгость, но не жесткость, уделяя внимание необходимости гибких методов при изменении процессов планирования.

Разрабатывая в Брюсселе модели стратегии поведения для руководителей конкретных организаций, он изложил анализ их результатов в книге «Стратегическое управление». Тогда же он написал серию важных статей: «Стратегическое управление проблемами», «Стратегическое управление при неожиданных реакциях на слабые сигналы» и «Принципиальные разногласия при анализе стратегического портфеля».

Наиболее важными научными достижениями И. Ансоффа являются:

- **создание концепции внешней турбулентности;**
- **определение парадигмы возможного стратегического успеха;**
- **разработка метода стратегического управления в реальном времени.**

	Существующий товар	Новый товар
Существующий рынок	Проникновение на рынок	Развитие товара
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация

Матрица Ансоффа – аналитический инструмент стратегического менеджмента, предназначенный для определения стратегии позиционирования товара на рынке

Работа Ансоффа «Имплантация стратегического управления», впервые опубликованная в 1984–м и обновленная в 1990 году, описывает проведение теоретических концепций в практические технологии, где дается анализ многолетней работы в области управления как менеджером, так и преподавателем и консультантом, с подробным объяснением поиска причин, из-за которых первоначальное стратегическое планирование не срабатывало.

### Ключевые работы:

- Корпоративная стратегия, 1965
- Поведение в США фирм-производителей в 1945–1965 гг., 1971
- Бизнес-стратегия, 1969

- От стратегического планирования к стратегическому управлению, 1976
- Стратегическое управление, 1979
- Имплантация стратегического управления, 1984, 1990
- Стратегический менеджмент. Классическое издание – Strategic Management, 2009
- Новая корпоративная стратегия. Классическое издание – The New Corporate Strategy, 1999

## Честер Барнард



Видный американский экономист, теоретик менеджмента, предложивший новаторский анализ целей организации и роли ее руководителя. Барнард был одним из пионеров изучения процессов принятия решений на предприятиях

Барнард изучал технологию принятия решений, процессы в отношениях между официальными организациями и частными фирмами, а также процессы воздействия исполнительной власти на бизнес. Он сорок лет проработал в Bell Telephone Company и стал президентом New Jersey Bell.

В 1938 году вышла его книга «Функции руководителя», ставшая для своего времени весьма прогрессивной. Автор придерживался позиции, что чем лучше, гибче и лояльнее лидер организационных процессов в бизнес-организации контактирует с исполнителями и реагирует на их требования, тем больше приносит пользы, а значит – тем универсальнее его квалификация. Бизнес-организации – самые эффективные механизмы социального прогресса, функционирующие лучше, чем государственные институты или церковь, поскольку их деятельность направлена на развитие общества, по сравнению с целями государства.

Барнард по-новому размышлял о качествах лидера, о необходимости его заботы об общей корпоративной культуре и формировании особых ценностей для эффективной работы.

Глава исполнительной власти организации, по убеждению Барнарда, должен заниматься не только организационными проблемами, направленными на четкость исполнения задач подчиненными. Функции лидера бизнес-предприятия должны быть шире: развитие для лучшего управления всей системы коммуникаций организации, формулирование целей работы для сотрудников и мотивация их заинтересованности к наилучшему решению общих задач.

Главной чертой руководителя, дающей наибольший вклад в общее дело, должна стать приверженность делу, причем личные устремления руководителя должны быть подчинены интересам организации.

Работа «В поисках совершенства» посвящена анализу корпоративной культуры, которую следует формировать сразу же при появлении на свет нового бизнес-образования, и главенствующую роль в его формировании играют руководители-исполнители, исполнительная власть лидера.

В предисловии к «Функции исполнительной власти» Барнард говорил, что его главная цель – обеспечение руководителей организаций всесторонней теорией корпоративного поведения.

Барнард выделил зоны, на которые могут распространяться функции руководителя:

**1. разработка и поддержание коммуникации. Это подбор персонала, различные системы контроля, направленные на повышение эффективности, и, наконец, постепенное создание неформальной организации;**

**2. обеспечение организации человеческими ресурсами. Это привлечение нужных работников и их нужная мотивация в ходе последующей карьеры;**

**3. определение целей и задач организации. Это ознакомление низших уровней управленческой пирамиды с общими задачами и основными решениями для принятия скоординированных решений и формирования особой культуры организации.**

Вклад Барнарда в теорию лидерства состоял в концепции хорошего менеджера как формирователя общей культуры коллективной работы. Он противопоставлял ее теории менеджера только как авторитарного манипулятора, работающего строго по системе поощрений, дающей только краткосрочную эффективность. Но теория Барнарда была забыта почти на тридцать лет, поскольку в то время считалось, что управленец должен концентрировать мышление лишь на исполнении структурных задач.

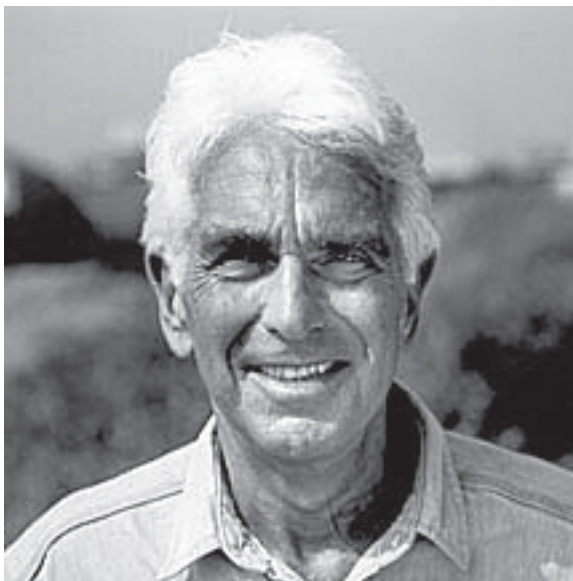
Его видение жизнеспособной организации отличалось от концепций, которые создавались специалистами управления того времени. Теоретики более позднего периода, такие как Ричард Паскаль, стали убежденно доказывать, что в жизнеспособных организациях должны происходить изменения, конфликты и даже разрывы, и этими процессами следует управлять творчески, о чем в свое время говорил Барнард.

Некоторые из учеников Барнарда, в частности Джей Лорш из Гарварда, значительно развили концепцию своего гуру.

### **Ключевые работы:**

- Функции руководителя, 1938
- Организация и менеджмент, 1948

## Уоррен Беннис



Британский психолог, консультант в области теории организации, получивший широкое признание как первопроходец современного подхода к исследованию лидерства

Этот гуру теории лидерства являлся советником четырех президентов США по вопросам промышленности. Уже в ранней работе по организации производственного развития он утверждал, что менеджеры все сделают правильно, если лидеры будут правильно их направлять.

Беннис находился под сильным влиянием теорий МакГрегора и пытался осуществлять их на практике, занимаясь проблемами управления в структурах Университета Буффало в конце 1960-х.

В работе «Временное общество» он изложил свое видение будущего: в управлении промышленными организациями лидерами станут те, кто научится свободно манипулировать проектами менеджеров.

В своих работах Беннис рекомендовал лидерам передавать другим свое видение долгосрочной перспективы так, чтобы те верили и воспринимали его как собственное. За краткосрочными требованиями рынка лидер должен видеть будущее, чтобы обеспечить плавный и комфортный переход в него. В пример он приводил президента Джона Кеннеди и лидера движения за гражданские права Мартина Лютера Кинга, убийство которых являлось подтверждением того, что сильное политическое руководство всегда связано с большим риском.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.