

ГЕНРИ МИНЦБЕРГ



**МЕНЕДЖМЕНТ
ПРИРОДА И СТРУКТУРА
ОРГАНИЗАЦИЙ**

альпина PRO

Генри Минцберг

Менеджмент: Природа и структура организаций

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66531386

Менеджмент: природа и структура организаций: Альпина ПРО;

Москва; 2021

ISBN 9785961474770

Аннотация

Как функционируют и создают свои структуры различные организации? Как в них развиваются властные взаимоотношения и формируются цели? Благодаря чему менеджеры принимают важные стратегические решения?

Всемирно известный теоретик менеджмента Генри Минцберг, анализируя работу реальных компаний, предлагает аргументированные ответы на эти и многие другие важнейшие вопросы, связанные с управлением организациями различных типов.

В книге «Менеджмент: Природа и структура организаций» собраны статьи, эссе и выступления автора, которые обобщают его изыскания в области управления компаниями и позволяют разобраться, как совмещать анализ и интуицию в менеджерской работе, что необходимо для эффективного управления организацией, как формируются стратегии и принимаются

решения в компаниях с разной структурой и как неэффективное управление становится причиной общественных проблем.

Книга будет полезна начинающим и опытным менеджерам, а также студентам вузов и бизнес-школ и всем интересующимся проблемами развития современных организаций и менеджмента.

В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

Содержание

От автора	6
Наш мир – мир организаций	9
Часть I	15
Глава 1	20
Работа менеджера: мифы и факты	27
Назад к базовому описанию управленческого труда	39
Роли, связанные с управлением людьми	41
Роли, связанные с владением и передачей информации	44
Роли, связанные с принятием решений	48
Единство в многообразии ролей	54
Вперед – к более эффективному менеджменту	56
Глава 2	62
Чтение мыслей организации	71
Руки и разум	77
Стратегическое обучение	78
Стратегии широких масс	83
Квантовые скачки	86
Циклы перемен	90
Конец ознакомительного фрагмента.	94

Генри Минцберг

Менеджмент: природа и структура организаций

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

Henry Mintzberg

Mintzberg on Management

Inside Our Strange World of Organizations

© 1989 by Henry Mintzberg Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc. is the original publisher.

© Издание на русском языке, перевод. ООО «Альпина ПРО», 2021

От автора

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

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

теперь я хотел бы сосредоточиться на словах благодарности уже упомянутому мной человеку.

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

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

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

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

*Лак-Кастор,
январь 1989 г.*

Наш мир – мир организаций

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

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

ем, в котором теория изложена кратко и четко – и наверняка весьма упрощенно.

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

Теория организации объединяет все эти дисциплины, но

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

Представляя вашему вниманию эту книгу, я пребываю в твердой уверенности в том, что общество в целом не менее, чем менеджеры, управляющие организациями (которые так же сбиты с толку их непонятным поведением, как и все мы), испытывает огромную потребность в том, чтобы основательно разобраться в сути этого явления. Сколько бы я ни обсуждал организации с представителями самых разных родов занятий — с профессионалами, работающими на самих себя, домохозяйками и даже с людьми, относительно мало контактирующими с организациями, — меня не переставало удивлять, насколько сильно их интересует эта тема. Один рассказывал действительно странную историю, произошедшую с ним во время пребывания в больнице, другой — о случае в самолете или автосалоне. Поистине всем нам нужно постараться лучше понять это странное животное, которое столь ощутимо влияет на нашу жизнь. Более того, на базовом, концептуальном уровне такое понимание уже существует; просто до сих пор оно не было для нас полностью доступным.

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

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

скую аудиторию как вглубь управленческого сообщества, так и далеко за его пределы. Хотите, назовите ее «популярной теорией организации», если, конечно, под этим вы не будете подразумевать попытку максимально упростить толкование сложной природы организации.

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

Почитайте эту книгу на досуге; выбирайте темы, которые вас больше интересуют, тщательно изучая одни эссе и бегло просматривая другие. Какой бы способ прочтения вы ни выбрали, соотносите написанное здесь с компанией, в которой вы работаете; с соседней мастерской или автосалоном, с больницей, в которой вы недавно лечились, или школой, в которой были несчастны; с авиалиниями, которыми вам приходилось летать; с фондом, выступающим против одежды из кожи или меха либо в защиту попкорна. Организации обеспечивают нас товарами и услугами и при этом эксплуатируют нас; они балуют и мучают нас. Время от времени нам удастся на какой-то момент избавиться от их влияния, некоторые люди даже способны существовать относительно независимо от них. Но большинство из нас вынуждено проводить значительную часть своей жизни, как публичной, так и частной, в тесном контакте с организациями. Поэтому всем нам необходимо научиться лучше их понимать.

Часть I

О менеджменте

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

Вот почему вызов, который в недавнем прошлом бросили американскому превосходству в производственной сфере японцы, стал для нас таким шоком. Получилось, что народ с совершенно иной культурой побеждает Америку в ее же собственной игре, игре менеджмента. Однако следует признать, что подобная ситуация возникла не впервые. Вначале это сделала Западная Европа, хоть и не столь явно. (Компания Volkswagen стала осложнять жизнь Большой детройтской тройки задолго до того, как это сделала

Toyota.) Не так уж давно, в 1968 г., французский публицист Жан-Жак Серван-Шрайбер опубликовал книгу *The American Challenge* («Американский вызов»), в которой написал о том, что основой экономического успеха США были не ресурсы и технологии, а внимательное отношение к процессу менеджмента как таковому¹. Что ж, друзья США так хорошо выучили этот урок, что статьи и книги на тему «Европейский вызов» а несколько позднее – «Японский вызов» с тех пор выходили неоднократно, хотя и под другими названиями.

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

Конечно, организация – это не только менеджмент,

¹ Servan-Schreiber J.-J. *The American Challenge*. – New York: Atheneum, 1968.

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

Мы начнем с того, с чего, как я убежден, и следует начать – с обсуждения природы управленческого труда; с того, чем люди, которых называют менеджерами или другими словами-эквивалентами, занимаются на работе изо дня в день. Вас может удивить то, что вы сейчас читаете, – не потому, что это будет сильно расходиться с вашим личным практическим опытом, а потому, что это будет очень не похоже на все то, во что нас десятилетиями старалась заставить поверить литература по менеджменту. В первом эссе это противоречие проявляется особенно заметно; вы увидите, насколько широко в современных организациях распространено данное явление – расхождение между тем, что происходит в сфере менеджмента в действительности, и расплывчатыми и зачастую вводящими в заблуждение идеями, как это

должно быть, – и насколько дорого оно им обходится.

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

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

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

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

Глава 1

Работа менеджера. Чем на самом деле занимаются руководители

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

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

врачей без каких-либо пояснений сути труда медицинского работника.

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

В середине 1960-х Джеймс Вебб, который в то время стоял у руля NASA, захотел провести исследование своей работы. NASA тогда стремилось оправдать свое существование путем поиска возможностей практического применения своих новаторских разработок, и одной из наилучших таких находок Вебб считал управленческие процессы, используемые в его организации. Он поделился своей идеей с профессором, преподававшим тогда в Школе менеджмента Слоуна при Массачусетском технологическом институте, у которого учился я. Поскольку я был в то время единственным докторантом школы, изучавшим *менеджмент* (а не компьютерные

системы, математические модели, способы мотивации персонала и т. п.), мне предложили сделать работу Вебба темой моей докторской диссертации. Эта идея показалась мне бредовой, и я отклонил предложение. В конце концов, я учился в знаменитом Массачусетском технологическом институте, настоящем бастионе науки, и сидеть целыми днями в офисе, записывая, чем занимается менеджер, показалось мне не слишком привлекательной перспективой. (К тому же ранее другой профессор сообщил мне, что докторская диссертация в нашем институте должна быть прежде всего «элегантной». О ее практической пользе он не сказал ни слова.) В любом случае я собирался писать диссертацию на тему всесторонней разработки процесса стратегического планирования в организациях. Но, к счастью, тут вмешались внешние силы – и не в последний раз в моей жизни, – которые спасли меня от самого себя.

Работа над докторской диссертацией по выбранной мною теме шла плохо, потому что очень мало организаций хотели стать полигоном для испытаний моих идей (либо, стараясь их найти, я сам проявил недостаточно настойчивости). А вскоре я принял участие в конференции, проходившей в нашем институте, во время которой ряд весьма известных людей обсуждал, какое влияние на работу современного менеджера окажут компьютеры. Эта дискуссия показалась мне совершенно бессмысленной; почти два дня выступающие блуждали вокруг да около,

разглагольствуя о том, что менеджерам необходимо как-то изменить свой подход к использованию компьютерных технологий, поскольку их работа «непрограммируемая (что конкретно они имели в виду, не обсуждалось). Меня поразило то, что у всех этих людей отсутствовала база исследований, которая позволила бы им понять суть управленческого труда. Конечно, у них были определенные знания об этом процессе – ведь они тесно сотрудничали с управленческим персоналом, а некоторые даже сами работали менеджерами. Но у них не было концептуальной базы для подробного и всестороннего обсуждения этого вопроса.

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

Так я взялся за свое первое исследование «природы управленческого труда» (так, по теме моей диссертации, называлась и книга, в которой я описал эту свою работу, – *The Nature of Managerial Work*). Но изучал я не работу Джеймса Вебба, который к тому времени уже ушел из NASA. Используя

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

Тон и ориентация этой статьи, а также некоторые из ее главных вопросов определили многие мои будущие исследования. А несколько позже, в октябре 1976 г., в *The New York Times*² вышла статья, в которой мое описание работы менеджера было названо «планируемым хаосом» и «контролируемым беспорядком». В ней также была фраза, которую я с тех пор предпочитаю использовать для определения основной темы большинства своих трудов, – «прославление интуиции».

² Andrews F. Management: How a Boss Works in Calculated Chaos // New York Times. – 1976. – October 29.

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

Например, каким словом охарактеризовать действия менеджера, которому звонят и сообщают, что одна из его фабрик только что сгорела дотла, который тут же просит звонящего проверить, нельзя ли организовать поставки заказчику через зарубежный филиал, – планирование, организация, координация или контроль? А что делает руководитель высшего звена, награждая золотыми часами уходящего на заслуженный отдых сотрудника? Или управленец, участвующий в отраслевой конференции? Или менеджер, рассказывающий подчиненным об интересных идеях новых продуктов, которые он привез с этой конференции?

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

Мои намерения в данном случае предельно просты: я хочу оторвать читателя от теории Файоля и предложить ему

более приемлемое и, рискуя предположить, более полезное описание сути управленческого труда. Это описание основывается на моем собственном изучении работы пяти исполнительных директоров, а также на ряде других исследований в этой области.

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

Сделанные в ходе этих исследований выводы позволили нарисовать весьма интересную картину, которая так же отличается от классической теории Файоля, как абстракция кубиста от полотна художника эпохи Возрождения. Можно с уверенностью утверждать, что эту картину увидит любой человек, который проведет хоть один день в офисе современного менеджера, занимаясь управленческой деятельностью или просто наблюдая за ней. И в то же время эта картина может показаться поистине революционной, поскольку ставит под сомнение очень многое из того, что говорят о деятельности руководителей и к чему мы так привыкли.

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

Работа менеджера: мифы и факты

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

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

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

Факт. Целый ряд исследований показал, что менеджеры работают в таком напряженном и неослабевающем темпе,

что вся их деятельность характеризуется предельной сжатостью, разнообразием и непоследовательностью; ориентированы они в первую очередь на активное действие и, как правило, не любят долго размышлять и обдумывать дальнейшие мероприятия.

Рассмотрим имеющиеся у нас доказательства.

- Половина видов деятельности, которыми занимались пятеро исполнительных директоров, работу которых я изучал, требовала не более девяти минут, и только 10 % из них – более одного часа³. Исследование труда 56 бригадиров американских заводов выявило, что за восьмичасовую смену они в среднем занимались 538 видами деятельности, т. е. принимались за новое дело каждые 48 секунд⁴. Как видим, темпы работы у обеих этих категорий были очень высоки. При этом исполнительные директора с момента прибытия на работу утром и до самого вечера постоянно принимали всевозможных посетителей и занимались перепиской. Их перемены на кофе и на обед неизбежно сопровождались обсуждением рабочих проблем, а любая свободная минута узурпировалась неизменно присутствующими рядом подчиненными.

- Исследование дневников 160 британских менеджеров низшего и среднего звена выявило, что им удавалось рабо-

³ Данные по этому исследованию можно найти в работе Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. – New York: Harper & Row, 1973.

⁴ Guest R. H. Of Time and the Foreman // Personnel. – 1956. – May. – P. 478.

тать, не отвлекаясь на другие виды деятельности, всего по полчаса за два дня⁵.

- 93 % вербальных контактов изучаемых мной главных исполнительных директоров были посвящены обсуждению конкретных проблем и вопросов и ограничены во времени. На неограниченном временем контрольные обходы и беседы уходил только 1 % их рабочего времени. Всего один из 368 вербальных контактов не был посвящен обсуждению конкретной темы и мог быть отнесен к общему планированию.

- Ни одно исследование не выявило каких-то более-менее устойчивых шаблонов и моделей в календарном распределении менеджерами своего рабочего времени. Создавалось впечатление, что они перескакивают от вопроса к вопросу, постоянно реагируя на потребности той или иной ситуации.

Похоже ли все это на деятельность работника, действующего по четкому плану, образ которого описан в классической литературе по менеджменту? Едва ли. Как же в таком случае мы можем объяснить поведение руководителей? Довольно просто: они соответствующим образом реагируют на бремя обстоятельств их трудовой деятельности. Я, в частности, обнаружил, что мои исполнительные директора часто досрочно прерывали многие из своих занятий – например, уходили с собрания до его окончания или прекращали рабо-

⁵ Stewart R. Managers and Their Jobs. – New York: Macmillan, 1967; см. также: Carlson S. Executive Behaviour. – Stockholm: Strombergs, 1951 (первое из серии дневниковых исследований).

ту с документами, — чтобы принять подчиненного и побеседовать с ним. Один президент корпорации не только поставил свой стол так, чтобы ему был виден весь длинный коридор, но и постоянно оставлял открытой дверь в свой кабинет, как бы приглашая подчиненных зайти и прервать его.

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

Если менеджеру приходится планировать свою деятельность, то он, как правило, делает это в контексте повседневных действий, а не в ходе некоего абстрактного процесса в верхах организации, на который обычно официально отводится две недели. Планы исполнительных директоров, деятельность которых я исследовал, похоже, вообще существовали только в их головах — в виде гибких, но в большинстве случаев весьма конкретных намерений. Следовательно, вопреки утверждениям традиционной литературы, управленческая работа не способствует взращиванию вдумчивых плановиков; менеджер — это человек, который реагирует на

внешние толчки и стимулы в режиме реального времени, сам характер труда которого ограничивает его возможность откладывать какие-либо действия на более позднее время, т. е. заранее их планировать.

Миф второй. Эффективный менеджер не выполняет повседневных обязанностей. Считается, что менеджеры должны больше времени тратить на планирование деятельности и делегирование полномочий и обязанностей и меньше – на встречи с клиентами и участие в переговорах. В конце концов, это не входит в их прямые обязанности. Если использовать всем понятную аналогию, то хороший менеджер, подобно хорошему дирижеру, должен заранее обеспечить в «оркестре» полную гармонию, а затем со стороны наблюдать плоды своего труда, время от времени вмешиваясь при возникновении непредвиденных ситуаций.

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

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

- Изучение работы президентов небольших компаний показало, что все они занимаются рутинными видами деятельности, поскольку их организации не могут позволить себе нанять соответствующих специалистов и зачастую имеют настолько ограниченный административный персонал, что при отсутствии на месте даже одного работника президенту приходится его заменять⁶.

- Исследования труда руководителей сферы сбыта на местах и работы исполнительных директоров выявили, что для обеих этих категорий важным аспектом деятельности являются встречи с наиболее выгодными клиентами – при условии, конечно, что они хотят сохранить с ними хорошие отношения⁷.

- Кто-то в шутку описал менеджера как человека, который должен встречаться с посетителями, чтобы остальные работники могли нормально выполнять свою работу. Как известно, в каждой шутке есть доля правды. В ходе своего исследования я обнаружил, что всевозможные церемониальные обязанности – встреча важных гостей, раздача памятных ценных подарков, участие в званых обедах и т. п. – действительно являются неотъемлемой частью работы главных исполни-

⁶ Irving Choran, неопубликованная диссертация. Университет Макгилла, факультет делового администрирования. Упоминается в работе Г. Минцберга *The Nature of Managerial Work*.

⁷ Davis R. T. *The Performance and Development of Field Sales Managers*. – Cambridge: Division of Research, Harvard Business School, 1957. Copeman G. H. *The Role of the Managing Director*. – London: Business Publications, 1963.

тельных директоров.

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

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

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

- Два исследования британских компаний показали, что

менеджеры тратят в среднем 66–80 % своего времени на устное общение⁸. В моем исследовании деятельности пяти американских исполнительных директоров этот показатель составил 78 %.

- Пять моих исполнительных директоров относились к обработке корреспонденции как к обременительной обязанности и всеми силами старались покончить с ней как можно быстрее. Один из них, например, пришел как-то утром в субботу и за три часа ответил на 142 письма, только чтобы «побыстрее избавиться от всего этого мусора». Этот же менеджер, взглянув на одно из посланий, которых он за неделю получил множество, – это был стандартный отчет об издержках, – тут же отложил его со словами: «Я такого вообще никогда не читаю».

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

⁸ Stewart R. Managers and Their Jobs; Burns T. The Directions of Activity and Communication in a Departmental Executive Group // Human Relations. – 1954. – February. – P. 73.

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

Рассмотрим другие весьма интересные выводы. После всех проведенных в этой области исследований создается впечатление, что с наибольшим вниманием менеджеры относятся к так называемой мягкой информации: сплетням, слухам, толкам, теориям и догадкам. Почему? Причина заключается в оперативности таких сведений: то, что является слухом сегодня, завтра вполне может стать свершившимся фактом. Менеджер, который не обратит внимания на телефонный звонок, в ходе которого ему сообщат, что его крупнейший клиент был замечен играющим в гольф с его основным конкурентом, в ближайшем квартальном отчете вполне может прочесть о серьезном снижении объема продаж его компании. Но будет уже слишком поздно.

Подумайте над словами Ричарда Ньюстадта, в свое время исследовавшего подходы к сбору информации трех пре-

Определить свою роль и направление действий президенту помогает вовсе не информация общего характера – не отчеты, не обзоры, не вся эта вежливая, вкрадчивая *успокоительная смесь*... Прежде всего ему в этом помогают осколки и обрывки вполне *реальных, осязаемых деталей*, которые, будучи собраны воедино в его голове, позволяют как бы изнутри увидеть суть стоящей перед ним проблемы. Чтобы помочь себе в этом деле, ему надо постоянно и из всех возможных источников собирать факты, мнения, толки, слухи, домыслы и т. п., имеющие хоть малейшее отношение к его интересам и взаимосвязям в качестве президента. Он должен стать директором собственного разведывательного управления⁹.

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

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

Во-вторых, тот факт, что менеджеры активно используют

⁹ Richard E. Neustadt. Presidential Power. – New York: Wiley, 1960. – P. 153–154 (выделено автором).

устные источники информации, позволяет объяснить, почему они, как правило, неохотно передают свои полномочия другим сотрудникам. Если учесть, что наиболее важные данные поступают к ним в устной форме и хранятся в голове, то это их нежелание становится вполне понятным. В данном случае они не могут просто передать всю документацию другому человеку; им надо потратить время на то, чтобы «закачать» сведения в чужую память – т. е. рассказать другому сотруднику все, что они знают о данном вопросе. Но это зачастую занимает столько времени, что менеджеры предпочитают выполнить задачу сами. Следовательно, руководитель постоянно стоит перед сложной «дилеммой делегирования полномочий»; ему приходится выбирать – делать слишком много работы самому или передать те или иные задачи подчиненным, – на что может уйти очень много времени.

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

Какие бы определения *науки* и *профессии* вы ни предпочитали, данное утверждение практически во всех случаях ложно. Даже кратковременное наблюдение за работой любого менеджера очень быстро избавит вас от заблуждения, что он занимается наукой. Научная деятельность подразумевает использование систематических, определенных аналитическим способом процедур и программ. А если никому точно не известно, какие процедуры применяют менеджеры, как

можно дать им какие-либо рекомендации и предписания, исходя из научного анализа? И как мы можем назвать менеджмент профессией, если не в состоянии даже точно определить, что именно нужно знать руководителю и чему ему следует научиться?

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

Во время исследования деятельности пяти исполнительных директоров я был буквально потрясен тем, насколько мало они – люди, в высшей степени компетентные по любым возможным критериям, – отличаются от своих коллег, работавших сто лет назад. Конечно, сегодня им нужна совершенно другая информация, но искали они ее тем же способом – путем устного общения. Их решения касаются новейших технологий, но используемые процедуры столь похожи на те, которые были в арсенале управленца XIX в. На рабочие процедуры не смогли повлиять даже компьютеры, существенно изменившие характер узкоспециализированного труда в организации. По сути, менеджер оказался в своеобразном замкнутом круге, в котором рабочие задачи постоянно усложняются, а наука управления не дает никаких вспомога-

ных средств для их решения.

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

Назад к базовому описанию управленческого труда

А теперь давайте попытаемся сложить воедино фрагменты нашей головоломки. Менеджера можно назвать человеком, который несет ответственность за организацию в целом либо за одно из ее подразделений. Помимо главных испол-

нительных директоров данное определение применимо к вице-президентам, епископам, бригадирам, тренерам хоккейных команд, премьер-министрам и т. д. Но могут ли все эти люди иметь хоть что-нибудь общее? Несомненно. Для начала, все они облечены формальной властью над тем или иным подразделением. Эта власть определяет статус, который обуславливает определенные межличностные взаимосвязи, что обеспечивает доступ менеджера к информации. А информация, в свою очередь, позволяет ему принимать решения и определять стратегию своего подразделения.

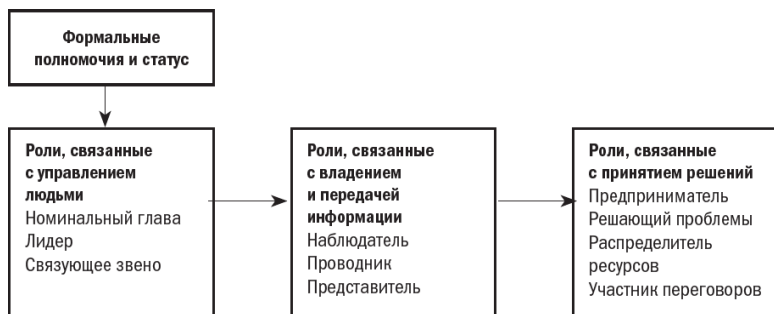


Рис. 1.1. Роли менеджера

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

Роли, связанные с управлением людьми

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

1. Первая роль — роль *номинального главы*. В силу своего положения — руководителя организационного подразделения — каждый менеджер обязан выполнять определенные обязанности церемониального характера. Президент корпорации встречает и приветствует высоких гостей, бригадир идет на свадьбу токаря из своей бригады, а руководитель отдела сбыта приглашает на обед важного клиента.

Исполнительные директора, деятельность которых я исследовал, 12 % времени, проводимого в контакте с другими людьми, тратили именно на выполнение этих церемониальных обязанностей; 17 % писем их входящей почты содержали благодарности или просьбы, связанные с этим аспектом их деятельности. Например, президент компании получил письмо с просьбой разрешить разместить в его магазинах бесплатные объявления по сбору средств в пользу ребенка-инвалида; а на столе директора школы лежала пачка аттестатов, которые он должен был подписать.

Обязанности, которые менеджер выполняет в рамках поддержания межличностных отношений, зачастую имеют рутинный характер и не предусматривают важных контактов и

принятия серьезных решений. Тем не менее они очень важны для обеспечения нормального, гладкого функционирования организации, и игнорировать их просто недопустимо.

2. Поскольку менеджер несет ответственность за то или иное подразделение организации, он отвечает и за работу входящих в него людей. Выполняя же связанные с этим обязанности, он играет роль *лидера*. Некоторые из этих видов деятельности связаны с лидерством непосредственно – например, в большинстве организаций менеджер, как правило, отвечает за наем и подготовку персонала. Кроме того, управленческие работники играют роль лидера косвенно. Каждый из них должен мотивировать и стимулировать своих подчиненных, тем или иным образом приводя их личные потребности в соответствие с целями организации. В ходе практически любого контакта с менеджером его подчиненные стараются найти какие-либо косвенные подтверждения правоты их действий: одобрит ли он это? Понравится ли ей мой отчет? В чем он больше заинтересован – в увеличении доли рынка или в повышении прибыли?

Влияние менеджера ярче всего проявляется именно в его роли лидера. Формальные полномочия наделяют управленческого работника огромной потенциальной властью; и его успех на ниве лидерства во многом определяет, в какой мере он сможет фактически ею воспользоваться.

3. В литературе по менеджменту всегда признавалась огромная роль лидера, особенно те ее аспекты, которые связаны с мотивацией персонала. А вот роль менеджера как *связующего звена* до недавнего времени упоминалась крайне редко. Исполняя эту роль, управленческий работник контактирует с организациями и лицами, не входящими в вертикальную цепь инстанций его компании¹⁰. Эта роль очень важна, особенно в свете того, что практически все исследования в сфере управленческого труда показали: менеджеры тратят на общение с равными им по положению коллегами и другими людьми, не входящими в их подразделение, не меньше времени, чем на контакты со своими подчиненными; а вот общению с непосредственным начальством уделяют намного меньше времени (45 %, 45 % и 10 % соответственно).

Следует отметить, что исполнительные директора, за деятельностью которых я наблюдал, общались с очень широким кругом людей: клиентами, партнерами по бизнесу, поставщиками, менеджерами из других организаций, официальными лицами из государственных органов и отраслевых ассоциаций, членами советов директоров других компаний и т. д. Исследование работы бригадиров, проведенное Робертом Гестом, показало, что контакты менеджеров этого уров-

¹⁰ Иерархия уровней управления, создаваемая делегированием полномочий и ответственности. – *Прим. пер.*

ня также были весьма многочисленными и разнообразными; как правило, в их контактную сеть входило не менее 25 человек, а порой более 50.

Как мы скоро убедимся, менеджеры бережно культивируют эти контакты, прежде всего для того, чтобы получать как можно больше информации. По сути, играя роль связующего звена, они стремятся создать личную информационную систему – неформальную, устную, но тем не менее весьма эффективную.

Роли, связанные с владением и передачей информации

Осуществляя межличностные контакты как со своими подчиненными, так и с другими людьми, менеджер постепенно становится «нервным центром» своего организационного подразделения. Он, конечно, не знает всего, но, как правило, ему известно больше, чем любому из его подчиненных.

Исследования показали, что это относится буквально ко всем менеджерам, начиная с главарей уличных бандитских группировок и заканчивая президентами США. Джордж Хо-манс в своей книге *The Human Group* объясняет, как и почему главари всегда оказываются более информированными, чем любой из рядовых членов их банды. Дело в том, что они находятся в центре информационного потока своей банды и при этом поддерживают связь с вожаками других группи-

ровок¹¹. А Ричард Ньюстадт в результате исследования деятельности Франклина Рузвельта пришел к следующим выводам:

Основой методики, которую Рузвельт использовал для сбора информации, была конкуренция. Один из его помощников рассказывал: «Он вызывал вас к себе и просил собрать как можно больше данных о какой-то сложной проблеме. Через пару дней напряженных поисков вы приходили к нему и приносили лакомый кусок информации, которую с огромным трудом откопали под каким-то камнем... И вот тут оказывалось, что ему все это уже известно; более того, он знает и то, что неизвестно вам. Он редко рассказывал, откуда он это узнал; но, попав в такую ситуацию еще пару раз, вы начинали чертовски внимательно подбирать информацию, предназначенную для президента¹².

Откуда Рузвельт получал информацию, становится ясно, когда проанализируешь взаимосвязь между межличностными и информационными ролями руководителя. Как лидеры менеджеры имеют формальный и простой доступ к каждому из своих подчиненных. Следовательно, они, как правило, знают о своем подразделении больше, чем любой другой из

¹¹ Homans George C. The Human Group (New York: Harcourt Brace & World, 1950), основано на исследовании, проведенном У. Уайтом, Street Corner Society, исправленное издание (Chicago: University of Chicago Press, 1955).

¹² Neustadt R. E. Presidential Power. – P. 157.

его членов. Кроме того, благодаря контактам в качестве связующего звена менеджеры получают доступ к внешней информации, которая обычно недоступна для их подчиненных. Например, контактам с руководителями других фирм, имеющими такой же статус, которые сами являются «нервными центрами» своих организаций. Благодаря всему этому менеджеры создают огромные информационные базы.

Обработка информации – одно из важнейших направлений управленческой работы. Мое исследование, например, показало, что главные исполнительные директора тратят 40 % своего контактного времени на деятельность, посвященную исключительно передаче информации, а 70 % их входящей корреспонденции имеет сугубо информативный характер (в противоположность просьбам о каких-то реальных действиях). Поэтому неправильно говорить, что менеджер уходит с собрания или прерывает телефонный разговор, чтобы наконец вернуться к своей работе. В большинстве случаев общение и является его основной работой. Информационные аспекты управленческого труда можно объединить в три основные роли.

4. В качестве *наблюдателя* менеджер постоянно изучает среду в поисках информации, общается с людьми вне своей вертикальной цепи инстанций и с подчиненными и получает массу незатребованных сведений – как правило, из сети личных контактов, созданной им ранее. Помните, что значительная часть

данных, собранных менеджером в процессе исполнения роли наблюдателя, поступает в устной форме, зачастую в виде слухов, толков, теорий и догадок. Благодаря этим контактам он изначально имеет преимущества при поиске информации общего характера для своей организации.

5. Большей частью полученной информации менеджеру приходится делиться с другими. Часто сведения, которые он буквально по крупицам собрал из внешних источников, оказываются очень нужны его организации. Играя роль *проводника*, руководитель передает часть столь ценной информации непосредственно своим подчиненным, которые не могут получить к ней доступ иным путем. Более того, если по какой-то причине общение подчиненных друг с другом затруднено, менеджер передает информацию от одного своего сотрудника другому.

6. Играя роль *представителя*, менеджер направляет определенную часть информации за пределы своего подразделения: президент выступает с речью в защиту требований своей организации, бригадир выходит на поставщика с предложением модифицировать имеющийся продукт и т. д. Кроме того, в рамках этой роли каждый менеджер должен информировать влиятельных лиц, контролирующих деятельность его организационного подразделения, обо всех более-менее важных событиях. Особенно много времени в общении со всевозможными важными заинтересованными сторонами проводят исполнительные директора. И

неудивительно: директора и акционеры должны получать все данные о финансовой деятельности подразделения; потребительские группы должны быть уверены в том, что организация действует в рамках социальной ответственности, и т. д.

Роли, связанные с принятием решений

Понятно, что получение информации – это не конечная цель менеджера; она нужна ему как база для принятия решений. Исследование управленческого труда показало: любой руководитель играет важную роль в системе принятия решений своего подразделения. Обладая формальными полномочиями, только менеджер может выбрать для подразделения новое направление деятельности; а как «нервный центр» он владеет полной и новейшей информацией для принятия решений, определяющих его стратегию. В качестве лица, принимающего решения, руководитель играет четыре разные роли.

7. В роли *предпринимателя* менеджер стремится улучшить работу своего подразделения и адаптировать его к изменяющимся условиям окружающей среды. Например, в роли наблюдателя президент фирмы находится в постоянном поиске новых идей; когда появляется интересная идея, он, уже в контексте роли предпринимателя, инициирует опытно-конструкторский проект, который будет

контролировать самостоятельно либо через одного из своих подчиненных (возможно, с оговоркой, что он должен будет одобрить окончательное предложение).

Если говорить об опытно-конструкторских проектах на уровне исполнительного директора, то следует отметить две любопытные особенности.

Во-первых, эти проекты не предусматривают принятия единичных решений и даже групп единообразных решений. Они, как правило, возникают в результате серии последовательных и относительно неважных решений и действий, принятых и предпринятых в течение некоторого периода времени. Очевидно также, что главные исполнительные директора обычно стремятся пролонгировать любой проект, с тем чтобы постепенно «вогнуть» его в свой невероятно жесткий и мозаичный график и со временем максимально полно разобраться в проблеме, если она очень сложная.

Во-вторых, все исполнительные директора, деятельность которых я исследовал, контролировали одновременно до 50 разных проектов. Некоторые проекты были связаны с разработкой новых продуктов или процессов; другие касались создания программ связей с общественностью, решения проблем морально-этического характера в зарубежных филиалах фирмы, интеграции компьютерных сетей, приобретения других фирм и т. д. Создавалось впечатление, что исполнительные директора намеренно формировали своеобразный реестр из проектов, которые они контролировали, – проек-

тов, находящихся на разных стадиях развития, причем одни из них активно реализовывались, а другие находились в состоянии неопределенности. Казалось, что эти руководители, подобно цирковым артистам, жонглируют сразу несколькими десятками проектов; иногда тот или иной из них «падал», привлекал новый поток энергии и вновь «выходил на орбиту». Время от времени мои директора вводили новые проекты и заканчивали старые.

8. Если в роли предпринимателя менеджер выступает как добровольный инициатор перемен, то в роли *лица, решающего проблемы*, ему волей-неволей приходится реагировать на внешние обстоятельства. Ведь контролировать ситуацию руководитель может не всегда: забастовали работники, обанкротился крупнейший клиент, разорвал контракт важный поставщик и т. д.

До сих пор менеджера было модно сравнивать с дирижером. Вот, например, что писал Питер Друкер в своей книге «Практика менеджмента» (М.: Вильямс, 2007):

Задача менеджера – создать некую общность, которая будет больше, чем сумма составляющих ее частей; продуктивное единство, которое будет более продуктивным, чем сумма вложенных в него ресурсов. Тут можно провести аналогию с дирижером симфонического оркестра, благодаря усилиям, видению и лидерству которого отдельные инструменты, издавая свой звук, порождают живую прекрасную музыку. Но

у дирижера есть ноты композитора, он всего лишь интерпретирует их. А менеджер является одновременно и композитором, и дирижером¹³.

Со словами Друкера перекликаются слова Леонарда Сейлса, который в свое время также провел систематическое исследование управленческого труда. С его точки зрения, менеджер...

...подобен дирижеру симфонического оркестра, который старается создать музыкальное представление; для этого он координирует целый ряд различных инструментов, располагая их в определенном порядке, структурируя и задавая им темп; а в это время музыканты оркестра сталкиваются со всевозможными трудностями, администратор изменяет график гастролей, перепады температуры создают проблемы с залом и звучанием инструментов, а спонсор концерта настаивает на ничем не объяснимом изменении программы¹⁴.

По сути, каждый руководитель вынужден проводить значительную часть своего времени, реагируя на всевозможные внешние проблемы и отклонения. Ни одной организацией нельзя управлять настолько хорошо, и она не может быть настолько стандартизированной, чтобы было возможно заранее предусмотреть все непредвиденные ситуации. Проблемы возникают не только потому, что плохой менеджер игнори-

¹³ Друкер П. Практика менеджмента. – М.: Вильямс, 2001.

¹⁴ Sayles L. R. Managerial Behavior. – New York: McGraw-Hill, 1964. – P. 162.

рует те или иные негативные события до тех пор, пока они не достигнут критических масштабов, но и потому, что даже очень хорошие менеджеры просто не способны предусмотреть все последствия своих действий и решений.

9. Третья роль управленческого работника, связанная с принятием решений, – *распределитель ресурсов*. Именно на менеджере лежит ответственность за решения, кто и что получит в его подразделении. По всей вероятности, самым важным ресурсом, который ему приходится распределять, является его рабочее время и время его подчиненных. Кроме того, менеджер несет ответственность за создание структуры вверенного ему подразделения, определяющей формальные взаимоотношения, от которых, в свою очередь, зависит, как будет распределяться и координироваться работа.

Далее, исполняя роль распределителя ресурсов, менеджер санкционирует все важные решения своего подразделения, после чего они реализуются. Сохраняя за собой власть, он может обеспечить взаимосвязь всех принимаемых решений – ведь все они должны будут пройти через его мозг. Если бы власть была распылена, это привело бы к непоследовательным решениям и несогласованной стратегии.

В ходе своего исследования я обнаружил, что мои главные исполнительные директора постоянно стояли перед очень трудным выбором. Им приходилось оценивать последствия каждого решения для других решений и для организацион-

ной стратегии. Они должны были сделать так, чтобы все решения были приемлемыми для тех, кто имеет влияние на их организации, и чтобы при этом излишне не распылялись организационные ресурсы. Им необходимо было максимально точно оценить все возможные затраты и выгоды, а также экономическую целесообразность каждого предложения.

Кроме того, они должны были постоянно помнить о сроках. И все это надо было делать, оценивая каждое, даже самое простое предложение и идею, высказанную другими людьми. В то же время им приходилось помнить, что любая задержка приведет к потере драгоценного времени, что слишком скорое одобрение может оказаться недостаточно обдуманым, а быстрое отклонение предложения способно расстроить подчиненного, который затратил немало сил и времени на подготовку своего любимого проекта. У меня сложилось впечатление, что, решая все эти задачи, менеджеры зачастую используют один хитрый метод – вместо предложения они оценивают человека. Иными словами, они в основном санкционируют проекты, предложенные людьми, выбору которых они доверяют. Однако понятно, что всегда пользоваться этим приемом невозможно.

10. Последняя роль, связанная с принятием решений, – это *участник переговоров*. Исследования управленческой работы на всех уровнях выявили, что менеджеры значительную часть своего времени проводят на всевозможных переговорах: президент

футбольной команды приглашается для заключения контракта с защитником-суперзвездой; президент корпорации возглавляет группу сотрудников, анализирующих новую программу действий; бригадир обсуждает с представителем профсоюза жалобы своих подчиненных. Как писал Леонард Сейлс, переговоры – это образ жизни любого высококвалифицированного руководителя.

Итак, переговоры – обязательный элемент деятельности управленческого персонала; они могут быть рутинными и банальными, но сокращать время, рискуя снизить их эффективность, ни в коем случае нельзя. Это неотъемлемая часть управленческого труда, поскольку только менеджер имеет полномочия распределять ресурсы организации, что называется, в реальном времени, и только он владеет информацией «нервного центра», без которой невозможны эффективные переговоры.

Единство в многообразии ролей

На данный момент вы, конечно, уже поняли, что описанные мной десять ролей четко отделить друг от друга очень трудно. Все они образуют *целостную структуру* некое единство. И ни одну из ролей нельзя изъять из этой структуры, не снизив эффективности работы менеджера. Например, управленец, не имеющий внешних контактов (т. е. игнорирующий роль связующего звена), не будет по-

лучать информацию извне. В результате он не сможет донести ее до своих подчиненных и не сумеет принимать решения с учетом внешних условий. (Это весьма распространенная проблема тех, кто только недавно занял управленческую должность; менеджеры-новички не могут принимать эффективные решения до тех пор, пока не создадут сети деловых и личностных контактов.)

В этом состоит основная причина проблем командного управления. Два или три человека не могут занимать одну и ту же управленческую должность, если только они не сумеют действовать как единое целое. Иначе говоря, они не смогут поделить между собой описанные выше десять ролей, если не сумеют впоследствии их реинтегрировать. Основные трудности в данном случае касаются информационных ролей. До тех пор пока одна и та же управленческая информация не будет использоваться разными людьми – а она, как я уже говорил, в основном передается устным путем, – управленческая команда не сможет действовать эффективно. Одну и ту же управленческую работу нельзя разделить на части произвольно, например на внутренние и внешние роли, поскольку для принятия любого более-менее важного решения необходима информация как из внешних, так и из внутренних источников.

Говоря, что десять ролей менеджера должны образовывать *целостную структуру*, я вовсе не утверждаю, что все управленческие работники относятся к разным ролям с оди-

наковым вниманием. Напротив, мой обзор целого ряда исследований в этой области, показал:

- что менеджеры по продажам тратят относительно немного времени на исполнение ролей, связанных с управлением людьми, – по всей вероятности, из-за экстравертной природы маркетинговой деятельности;
- производственные менеджеры уделяют больше внимания ролям, связанным с принятием решений, что, судя по всему, обусловлено их неизменным стремлением повысить эффективность трудового процесса;
- штабные менеджеры головного офиса тратят относительно много времени на исполнение ролей, связанных с владением и передачей информации, поскольку их отделы призваны обеспечивать консультативную поддержку остальным частям организации.

И все же следует помнить, что во всех этих случаях роли менеджера, связанные с управлением людьми и владением и передачей информации, и роли, связанные с принятием решений, неразрывно связаны между собой.

Вперед – к более эффективному менеджменту

Каковы же основные идеи представленного выше описания управленческого труда? Какие выводы из всего этого должны сделать менеджеры? Я убежден, что это описание

само по себе более важно для них, чем любые предписания и рекомендации, из него следующие. Иными словами, *эффективность менеджеров очень зависит от их способности проникнуть в суть своей работы*; от того, насколько хорошо они понимают сложные обстоятельства и дилеммы своего труда и насколько успешно на них реагируют.

Предлагаю подробнее обсудить три конкретные проблемы. Все три основные «мертвые точки» менеджмента – дилемма делегирования полномочий; хранение базы данных в голове одного человека; проблемы эффективного сотрудничества с теоретиками менеджмента – в значительной мере обусловлены тем, что управленческая информация передается на словах. Сосредоточение организационного банка данных в умах менеджеров таит в себе большую опасность. Уходя из компании, они уносят информацию с собой. Кроме того, если подчиненные не имеют удобного и открытого доступа к своему руководителю и лишены возможности при необходимости общаться с ним устно, это ставит их в очень невыгодное положение с точки зрения информационной поддержки.

1. *Менеджеру приходится систематически искать способы, которыми он будет делиться ценной информацией с подчиненными.* Разрешить многие проблемы менеджмента, связанные с передачей информации, в значительной мере позволяют регулярные «разборы полетов», т. е. собрания по

результатам того или иного проекта или задания; еженедельные «закачки памяти» с использованием диктофонов; ведение дневников важнейших сведений для ограниченного распространения и другие подобные методы. Следует помнить, что время, затраченное на распространение полезных данных, окупится сторицей, когда наступит час принимать важные решения. Конечно, тут вы можете возразить мне, упомянув о проблеме конфиденциальности. Однако любой менеджер поступит очень правильно, тщательно взвесив риски, связанные с разглашением ценной информации, и сравнив их с преимуществом иметь подчиненных, способных самостоятельно принимать эффективные решения.

Если в представленном выше описании управленческого труда и можно выделить какую-то центральную тему, то она будет следующей: трудности работы зачастую просто вынуждают менеджера подходить к ней несколько поверхностно – брать на себя непомерную нагрузку; поощрять подчиненных прерывать свои занятия; быстро реагировать на любые внешние раздражители, стремиться к конкретному и избегать абстрактного, действовать резко и импульсивно и т. д.

2. Повторю: менеджеру приходится сознательно противостоять давлению, вынуждающему его принимать поверхностные решения, и уделять больше внимания тем аспектам, которые чаще всего страдают от такого подхода, стараясь

хотя бы в некоторой мере абстрагироваться от частной, «конкретной» информации – чтобы увидеть более широкую картину, используя результаты всевозможных аналитических исследований. Хотя эффективные менеджеры должны быть сторонниками быстрой реакции на многочисленные и разнообразные проблемы, опасность в данном случае заключается в том, что если они будут одинаково быстро реагировать на все вопросы и проблемы (и, следовательно, действовать резко и импульсивно), то они никогда не смогут соединить обрывки и фрагменты входящей информации в целостную всеобъемлющую картину.

Решая сложные вопросы, руководитель высшего звена должен с максимальной пользой использовать тесные взаимоотношения с аналитиками, работающими в его организации. Ведь последние, в отличие от него, имеют время для апробации сложных решений и вопросов. Эффективность этих рабочих взаимоотношений зависит от того, насколько успешно решена дилемма, которую я и мои коллеги называли «дилеммой планирования»¹⁵. Менеджеры располагают информацией и полномочиями, аналитики имеют время и технологии. Сотрудничество этих двух групп будет эффективным, если руководитель научится делиться своей информацией с аналитиками, а аналитики – адаптироваться к потребностям руководителя. Для аналитиков это означает, что им

¹⁵ Hekimian J. S., Mintzberg H. The Planning Dilemma // Management Review. – 1968. – May. – P. 4.

надо меньше заботиться об эlegantности предлагаемых методик и больше – о скорости их разработки и гибкости.

3. *Менеджеру приходится постоянно контролировать свой график, превращая обязанности в преимущества, а то, что ему нравится делать, в обязательства.* Исполнительные директора, принявшие участие в моем исследовании, были инициаторами всего 32 % межличностных контактов (и еще 5 % имели место по обоюдному соглашению). Однако было очевидно, что они контролируют свой рабочий график, и делать это им позволяют два основных фактора.

Во-первых, менеджерам приходится тратить на выполнение своих обязанностей столько времени, что если бы они относились к ним только как к обязанностям, то никогда не смогли бы оставить в своей организации заметный след. Менеджер-неудачник оправдывает все свои ошибки своими обязанностями – эффективный менеджер превращает последние в преимущества. Выступление на конференции – это отличный шанс защитить свой курс; собрание – возможность реорганизовать слабое подразделение; визит к важному клиенту – шанс получить полезную информацию.

Во-вторых, менеджеры высвобождают определенную часть своего времени, чтобы заняться делами, которые они – и зачастую больше никто – считают важными, превращая их в свои обязанности. В управленческой работе свободное вре-

мя не находят, а создают, втискивая в рабочий график. Надежда на появление времени на обдумывание какого-то нового вопроса или общее планирование равносильна надежде на то, что работа менеджера вскоре станет намного проще и он избавится от многих проблем. В итоге руководитель, который хочет заниматься новаторством, инициирует проект, а потом поручает его реализацию другим сотрудникам, обязав их отчитываться перед ним; управленческий работник, нуждающийся в конкретной информации из внешних источников, создает каналы, которые будут снабжать ею автоматически; а менеджер, обязанный совершать обходы производственных участков, старается при этом как можно больше общаться с подчиненными.

В нашем обществе вы не найдете ни одной работы, которая была бы более важна, чем работа менеджера. Именно он определяет, служат ли нам социальные институты верой и правдой или только понапрасну растрачивают наши таланты и ресурсы. Сегодня определенно настало время показать ошибочность укрепившегося в народе мнения об управленческом труде; лишь в этом случае мы сможем приступить к решению весьма трудной задачи – серьезному повышению качества работы менеджера.

Глава 2

Создание стратегии

Одно из самых важных дел, которым занимаются менеджеры, – это выработка стратегий для их организаций или как минимум контроль над процессом, в ходе которого эти стратегии разрабатываются ими в сотрудничестве с другими людьми. В узком смысле выработка стратегий предполагает позиционирование организации в тех или иных рыночных нишах; иными словами, это ответы на вопросы, какие продукты будут выпускаться компанией и для кого. В широком смысле разработка стратегий связана с созданием коллективной системы под названием *организация*, а также с определением, когда следует осуществлять в ней перемены и какова ее основная ориентация. Кроме того, в процессе выработки стратегий решается сложный вопрос: как рождаются коллективные намерения, т. е. как организация, состоящая из множества разных людей с разными намерениями, принимает свои решения.

Выработка стратегии – чрезвычайно интересный процесс, который не ограничен процедурой составления простого набора предписаний и рекомендаций, известной по названием «планирование», с которым его часто ассоциируют. Эта тема оставалась в центре моего внимания

на протяжении всей карьеры. Первая статья, которую я опубликовал в 1967 г., еще будучи докторантом, называлась The Science of Strategy Making. В ней я противопоставлял подход с использованием библейского «великого плана» спасения подходу, основанному на дарвиновской теории эволюции видов. В данное время я работаю над двухтомником под названием Strategy Formation («Формирование стратегии»), основной его темой является противопоставление осознанного и так называемого возникающего подходов к формированию стратегии.

Первые идеи в этой области возникли у меня во время исследовательского проекта, начавшегося в 1971 г., который мне помогали реализовать несколько докторантов и коллег, особенно Джим Уотерс. Мы решили изучить процесс формирования организациями своих стратегий. С этой целью мы наблюдали за ними на протяжении определенного периода. В течение почти 12 лет в поле нашего внимания были самые разные организации: сеть супермаркетов, крупная авиакомпания, государственная киностудия, небольшая ежедневная газета, наш университет и др. Когда проект подходил к завершению, я приступил к поиску путей ознакомления широкой аудитории управленческих работников со сделанными нами выводами.

А в это время моя жена увлеклась изготовлением гончарных изделий в мастерской, расположенной

в подвале нашего дома. Однажды она устроила ретроспективный показ своих работ – и я воочию увидел процесс развития ее стратегии. Тут меня и осенило... хотя, возможно, это случилось во время презентации, которую жена проводила для студентов-менеджеров и своих учеников, обучавшихся мастерству керамики, когда я вместе со всеми слушал ее рассказ об источниках и природе творчества в ремесле и искусстве. Я вдруг понял, что она повторяет многое из того, что я уже слышал от творчески подходящих к своему делу стратегов (например, она говорила о счастливом завершении некоторых «ошибок» мастеров гончарства, о «возможностях» этого бизнеса, об умении «чувствовать материал», о «знании своего дела»). Слушая ее рассказ, я решил использовать труд ремесленника как метафору и аналогию для толкования трудностей, связанных с выработкой стратегий в динамичных организациях. Статья «Созидание стратегии» впервые была опубликована в 1987 г. в *Harvard Business Review*.

С годами мои идеи развивались (хотя здесь и сейчас можно найти отголоски и библейских «великих планов» спасения, и дарвиновской теории эволюции), но вы увидите, что тон этой статьи практически не отличается от тона предыдущего эссе, посвященного работе менеджера. В ней говорится о том, как современные менеджеры, которым приходится работать в мире «планируемого хаоса», решают сложную и неизменно коллективную задачу выработки стратегии

своих организаций.

Попробуйте представить себе человека, занимающегося планированием стратегии. В первую очередь в голову приходит визуальный образ так называемого систематического мышления: главный менеджер или группа руководителей сидят в кабинете и стараются начертить курс, которым остальные члены организации будут следовать в строгом соответствии с графиком. Этот образ обязательно предполагает, что эти менеджеры руководствуются здравым смыслом: они осуществляют разумный контроль, систематический анализ конкурентов, рынков и собственных сильных и слабых сторон с целью получения точной и выверенной стратегии.

А теперь представьте себе человека, который занимается созиданием стратегии. Вернее всего, в вашем воображении возникнет совершенно другой образ, настолько же непохожий на предыдущую картину, насколько изготовление какой-либо вещи вручную не похоже на процесс ее промышленного производства. Процесс созидания пробуждает дремлющие в людях традиционные навыки, преданность делу и стремление к совершенству путем тщательной проработки деталей. В воображении в первую очередь возникает не картина тщательного обдумывания и поиска рационального зерна, а картина, отражающая близость и полную гармонию мастера с используемым им материалом, в основе которых лежит его огромный опыт, вдохновение и любовь к своему делу. Формулировка и реализация сливаются в еди-

ный, плавный и постоянный процесс обучения, в ходе которого постепенно вырисовывается поистине творческая стратегия.

Мой тезис предельно прост: второй образ – образ созидания – намного вернее отображает процесс, в результате которого появляются эффективные стратегии. Образ процесса планирования, который так долго пользовался большой популярностью в специальной литературе, искажает картину и в конце концов уводит с верного курса организации, основывающие на нем свою деятельность в сфере выработки стратегии.

Развивая этот тезис, я буду соотносить свои рассуждения с деятельностью мастера-ремесленника, гончара (в частности, моей жены); я буду сравнивать ее опыт с результатами исследовательского проекта, в рамках которого мы на протяжении многих лет вели наблюдение над стратегиями целого ряда организаций. Поскольку эти два контекста, несомненно, сильно отличаются друг от друга, моя метафора, как и мои предположения и суждения, поначалу может показаться вам неестественной и притянутой за уши. Однако если мы представим себе ремесленника как организацию, состоящую из одного члена, то заметим, что ему приходится решать практически те же трудные вопросы, которые стоят перед специалистом в области корпоративных стратегий. Ему необходимо знать возможности своей «организации» настолько, чтобы правильно определить направление

ее стратегического развития. Рассматривая процесс выработки стратегии с точки зрения одного человека, мы сможем освободиться от лишних атрибутов того, что называют индустрией стратегий; мы также постараемся лучше разобраться в сути формирования стратегий в корпорации. И вы убедитесь: подход менеджера к созданию стратегий его организации очень напоминает подход гончара.

Представьте себе такую картину: гончар сидит в своей мастерской перед комком глины, лежащим на гончарном круге. Ее мысли сосредоточены на этой глине, но она также осознает, что в данный момент находится между своим прошлым опытом и будущими перспективами. Она точно знает, что в прошлом срабатывало, а что нет. Она обладает внутренним пониманием сути своей работы, своих способностей и своих рынков. Будучи мастером своего дела, она скорее чувствует, чем анализирует, все это; ее знания, можно сказать, подразумеваются. И все это крутится в ее мозге по мере того, как она обрабатывает кусок глины. Поэтому предмет, который постепенно начинает проявляться из бесформенной массы на круге, впитывает в себя традиции ее прошлого опыта работы. Да, она в любой момент может сломать сделанное и начать с самого начала, выбрав совершенно новый путь. Но и в этом случае прошлое никуда не денется, оно по-прежнему будет проецироваться на будущее.

В моей метафоре менеджер является ремесленником-гончаром, а стратегия – глиной. Подобно гончару, менеджер на-

ходится между прошлым (корпоративными способностями своей организации) и будущим (рыночными возможностями). И если он настоящий мастер своего дела, то привнесет в свою работу такое же внутреннее знание материалов, имеющих в его распоряжении, как хороший гончар. В этом и заключается суть созидания стратегии.

Мы и далее будем пользоваться этой метафорой и с ее помощью исследуем, как стратегии создаются на практике и насколько этот процесс отличается от описанного в специальной литературе и учебниках по менеджменту. В ходе нашего обсуждения я буду неоднократно возвращаться к двум вещам: исследовательскому проекту в области моделей формирования стратегии, который начиная с 1971 г. реализовывался под моим руководством группой ученых Университета Макгилла, и к рабочему процессу преуспевающего мастера-гончара, моей жены, которая начала заниматься этим делом в 1967 г.

Стратегии – это и планы на будущее, и модели прошлого.

Спросите кого угодно, что такое стратегия, и наверняка услышите, что это некий план, точное руководство к будущим действиям. А затем поинтересуйтесь, каким стратегиям на деле следовали какой-либо конкурент, государство или даже сам ваш собеседник. Весьма вероятно, что вам опишут определенную последовательность поступков и действий в прошлом – модель действий в течение некоторого периода

времени. Таким образом, оказывается, что стратегия – это одно из тех явлений, определение которого соответствует реальности, причем люди редко осознают этот факт.

Причина проста. У нас имеется формальное определение стратегии и «военные» греческие корни этого слова, но нам нужно также слово, которое могло бы как объяснить наши действия в прошлом, так и описать наше поведение в будущем. В конце концов, если стратегию можно четко наметить и спланировать, значит, ей можно также следовать и реализовать ее (либо не реализовать, если обстоятельства сложатся соответствующим образом). И модель действий в прошлом, т. е. то, что я называл реализованной стратегией, отражает этот опыт. Более того, подобно тому, как план не обязательно приводит к созданию модели (например, некоторые намеченные стратегии так никогда и не реализуются), модель не обязательно становится результатом плана. Организация может создать модель (реализуемую стратегию), не осознавая этого, не говоря уж о том, чтобы сделать ее ясной и очевидной.

Конечно, модели, как и красота, – это результат восприятия наблюдателя. Однако любой, кто ознакомится с выставленными в хронологическом порядке работами нашего гончара, без труда может заметить в них очертания моделей, по крайней мере в определенные периоды его деятельности. До 1974 г., например, моя жена лепила небольшие декоративные фигурки животных и другие безделушки. Затем «strate-

гия безделушек» прекратила свое существование, и со временем вырисовалась новая модель, в которой главную роль играли изящные скульптуры и неглазурованные керамические вазы со сложной текстурой.

Не так уж трудно выявить подобные модели и в стратегии организаций. Как показало наше исследование, в таких крупных компаниях, как, Volkswagenwerk и Air Canada, это еще проще! (Что, собственно, и неудивительно, ведь гончару, работающему в мастерской, изменить что-то намного легче, чем Volkswagenwerk переоборудовать свои конвейеры.) Например, если проанализировать все автомобили, которые выпускала Volkswagenwerk с конца 1940-х до конца 1970-х, то будет хорошо заметна модель ориентации на Beetle; но с конца 1960-х началось приобретение и разработка новых конструкций – до тех пор пока в конце 1970-х стратегическая реориентация Volkswagenwerk не привела к созданию более стильного транспортного средства с водяным охлаждением двигателя и передним приводом.

Но как же быть с *намеченными* стратегиями, т. е. с теми формальными планами и заявлениями, которые первым делом приходят в голову, когда мы слышим слово «стратегия»? По иронии судьбы тут мы сталкиваемся с самыми разными проблемами. Даже если говорить о работающем в одиночку гончаре, как мы можем узнать, какие именно стратегии у него в голове? Оглянувшись назад, можем ли мы найти какие-либо воплощения его замыслов? И даже если бы это бы-

ло возможно, насколько мы могли бы доверять своим выводам? Ведь известно, что зачастую мы обманываем не только окружающих, но и самих себя, отрицая в своих поступках те или иные подсознательные мотивы. Не забывайте, что наши замыслы обходятся нам очень дешево, особенно по сравнению с их реализацией.

Чтение мыслей организации

Если вы считаете, что чтение мыслей имеет отношение к проникновению во фрейдистские глубины души и разума мастера-ремесленника, но неприменимо к сфере автомобилестроения, то советую вам подумать еще раз. Ведь кто знает, что именно подразумевается под намеченными стратегиями Volkswagenwerk, не говоря уж о том, каковы эти стратегии на самом деле. Можем ли мы в таком сложном коллективном контексте просто исходить из предположения, что намеченные компанией стратегии четко отображены в ее формальных планах или других документах, выходящих из кабинетов высшего руководства? Не окажется ли, что это всего лишь тщетные надежды, или попытка рационализации, или заговор с целью ввести организацию в заблуждение, запутать ее? И даже если намерения и замыслы компании действительно ясно выражены, в какой мере их разделяют остальные ее члены? Как мы можем прочесть коллективные мысли организации? И кто в таком случае является страте-

гом?

При традиционном подходе к стратегическому менеджменту все эти проблемы решают очень просто – с помощью того, что исследователи называют атрибуцией, или приписыванием. Этот термин очень часто встречается в бизнес-прессе. Когда General Motors действует тем или иным образом, то, по мнению журналистов, это происходит потому, что ее главный исполнительный директор разработал стратегию. Раз какая-либо стратегия реализуется, значит, существовало соответствующее намерение, замысел, который автоматически приписывается исполнительному директору компании.

Когда встречаешь такое предположение в короткой газетной статье, оно понятно, даже несмотря на то что не верно. У журналистов нет времени в деталях анализировать происхождение стратегии, а GM – это огромная и сложная организация. Но только подумайте обо всех трудностях, смятении и неразберихе, которые полностью отменяются при такой логической посылке, – о многочисленных собраниях и дебатах; о множестве людей, вовлеченных в этот процесс; о тупиковых ситуациях; о возникающих и отвергаемых идеях. А теперь попробуйте представить себе попытку создания формальной системы выработки стратегии на основе данного предположения. Не правда ли, неудивительно, что формальное стратегическое планирование так часто терпит огромные неудачи?

Чтобы хоть частично избавиться от всей этой неразберихи

– и от искусственных сложностей, которые мы нагромодили вокруг процесса выработки стратегий, – необходимо вернуться к некоторым базовым концепциям. Самой важной из них является тесная связь между мыслью и действием. Это основа любого ремесла, и это должно стать основой при со-
здании организационной стратегии.

Стратегии не всегда бывают продуманными – они могут возникать в порыве вдохновения.

Практически все, что когда-либо было написано о выработке стратегий, изображает этот процесс как тщательно обдуманый, осознанный. Сначала мы думаем, затем делаем. Сначала формулируем, затем реализуем. Такая последовательность представляется нам в высшей степени логичной и разумной. И по какой причине кому-то придет в голову действовать иначе?

Наш гончар в мастерской раскатывает глину, чтобы сделать скульптуру из цельной пластины. Глина налипает на скалку, и появляется новая форма. А почему бы не вылепить цилиндрическую вазу? За этой идеей возникает следующая, потом еще и еще, а со временем формируется новая модель. В данном случае действие породило мысль, стратегия возникла в порыве вдохновения.

А вот торговый агент на выезде, он посещает клиента. Покупателю не совсем подходит предложенный товар, и они вместе решают, как его можно модифицировать. Агент возвращается в компанию и предлагает изменения конструктор-

скому отделу. После двух-трех раундов переговоров с клиентом они наконец получают то, что нужно. В итоге возникает новый продукт, который со временем может привести к созданию нового рынка. Компания изменила свой стратегический курс.

Конечно, на практике большинству торговых агентов везет меньше. В организации, состоящей из одного человека, кто формулирует стратегию, тот ее и реализует, благодаря чему любые инновации и изменения внедряются легко и быстро. Но в большой организации инновация иногда проходит от своего автора через десяток уровней, и при этом человеку, предложившему нововведение, зачастую приходится убеждать в его эффективности множество своих коллег.

Поэтому торговые агенты действуют иногда на свой страх и риск, соглашаясь самостоятельно изменить продукт по просьбе клиента, а затем убеждая опытно-конструкторский отдел своего предприятия внедрить нужные модификации. По сути, в таком случае они следуют собственной стратегии и порой даже не замечают этого или просто не обращают на это внимания. Иногда по прошествии нескольких лет прежние стратегии фирмы перестают приносить плоды, и ее лидеры начинают искать новые пути. Вот тогда инновации торгового агента и привлекают к себе внимание. В итоге стратегия торгового агента может распространиться на всю систему и стать организационной.

Станете ли вы утверждать, что эта история надуманна?

Конечно, нет. Всем нам неоднократно приходилось слышать подобное. Но до тех пор, пока мы будем видеть только то, во что верим, и будем верить в то, что стратегии необходимо тщательно планировать, мы вряд ли сможем постичь основную мысль таких историй.

А теперь рассмотрим, как такая организация, как National Film Board of Canada (NFB), в свое время решилась на изменение своей стратегии и перешла на выпуск полнометражных фильмов. NFB – это федеральное государственное агентство, известное своей креативностью и огромным опытом в сфере производства короткометражных документальных фильмов. Несколько лет назад компания финансировала проект одного кинорежиссера, что получило неожиданное продолжение. Чтобы организовать прокат нового фильма, NFB обратилась в кинотеатры и в результате приобрела опыт в сфере маркетинга полнометражных кинолент. Идею подхватили другие режиссеры, и со временем NFB вдруг обнаружила, что реализует уже новую стратегию – стратегию создания и распространения полнометражных фильмов.

Моя мысль проста, но я бы сказал, что это обманчивая простота. Она заключается в том, что стратегии могут быть *сформулированы*, но могут и оформляться. Реализуемая стратегия может возникнуть в ответ на развитие событий либо в процессе осознанного формулирования и дальнейшей реализации. Однако когда запланированные замыслы и намерения не приносят желаемых результатов, на руках

остается лишь нереализованная стратегия.

Сегодня часто приходится слышать о нереализованных стратегиях, и почти всегда при этом заявляют о том, что виноват сам процесс реализации. Менеджеры были небрежны и невнимательны, контроль был недостаточно жесток, люди работали спустя рукава. В общем, отговорок и оправданий масса. Иногда они правомерны, но чаще всего объяснения явно упрощают дело. В итоге некоторые аналитики заглядывают дальше, за рамки реализации; они обращают свой взор на стадию формулировки стратегии. И оказывается, что неэффективными были люди, выработавшие ее.

Конечно, нельзя не согласиться с тем, что многие намеченные стратегии обдумываются недостаточно тщательно. Но я убежден, что зачастую проблема коренится в ином – в том водоразделе, который мы проводим между процессами формулировки и реализации, т. е. в общем заблуждении, что мысль должна быть отделена от действия (и предшествовать ему). Конечно, люди могли бы быть и мудрее – но не только тщательнее обдумывая и вырабатывая более умные стратегии. Иногда, чтобы действовать мудрее, необходимо позволить своим стратегиям развиваться, что называется, в самом процессе, через последовательность организационных действий и по мере накопления все нового опыта. Самые мудрые стратеги признают, что они не могут быть умными и проныцательными настолько, чтобы заранее обдумать и предусмотреть абсолютно все.

Руки и разум

Мастер-ремесленник никогда не обдумывает свою работу в один день, чтобы выполнить ее в другой. Его разум работает постоянно, в тандеме с его руками. Однако крупные организации всеми силами стараются разграничить работу рук и разума, и, поступая так, они зачастую разрывают жизненно важную обратную связь между ними. Вполне возможно, что торговый агент, который выявил какую-либо до сих пор не удовлетворенную потребность покупателя, обладает самой важной информацией во всей организации. Но эта информация бесполезна, если он не может создать стратегию, позволяющую отреагировать на эту потребность, или как минимум передать сведения тому, кто сможет это сделать, – либо из-за того, что каналы блокированы, либо потому, что лица, ответственные за формулировку стратегии, уже закончили свою работу. Мнение, что стратегия должна где-то и когда-то реализоваться и не связана с подробностями ежедневного управления организацией, – одно из величайших заблуждений традиционного менеджмента. И именно этим заблуждением в значительной мере объясняются самые громкие неудачи организаций и государственной политики последних лет.

Мы в Университете Макгилла называем стратегии, которые появляются при отсутствии четких замыслов и намере-

ний – а порой даже вопреки им, – «*возникающими*». В данном случае действия просто объединяются в модели. Конечно, они могут стать осознанными, если модель будет признана членами организации и впоследствии узаконена ее высшим руководством. Но поезд уже ушел.

Я знаю, что все это звучит немного странно. Стратегия, которая возникает? Менеджеры, которые признают стратегии, сформировавшиеся без их участия? За долгие годы исследовательская группа Университета Макгилла неоднократно сталкивалась с резким нежеланием людей принимать термин «возникающая стратегия», поскольку, с их точки зрения, он является пассивной формулировкой термина «стратегия», столь тесно связанного в их понимании с активными действиями и свободой выбора. Но, в конце концов, изначально стратегия означает контроль – ведь древние греки использовали это слово для описания искусства своих военачальников и полководцев.

Стратегическое обучение

До сих пор мы настаивали на таком использовании данного термина по одной важной причине: обучение. Как только сформулирована абсолютно «*сознательная*» стратегия, она начинает препятствовать обучению; «*возникающая*» стратегия, напротив, способствует этому процессу. Люди предпринимают действия шаг за шагом и реагируют на их послед-

ствия, в результате чего со временем формируется модель.

Наш гончар хочет создать скульптурную композицию. Она не получается, и мастер округляет в одном месте, исправляет в другом. В результате работа выглядит лучше, но до идеала еще далеко. Гончар вносит все новые и новые исправления. Со временем, спустя дни, месяцы, а то и годы, она наконец добивается того, чего хотела, и приступает к реализации новой стратегии.

На практике, конечно, все процессы выработки стратегий ходят на двух ногах – одна «сознательная», а вторая «возникающая». Ведь если процесс создания «сознательной» стратегии препятствует обучению, то второй тип процесса препятствует контролю. В своем экстремальном проявлении оба эти подхода, по сути, бессмысленны. Обучение должно идти рука об руку с контролем. Именно поэтому исследовательская группа Университета Макгилла использует слово «стратегия» для описания как «возникающего», так и «осознанного» поведения организации.

Точно так не существует сугубо «сознательных» либо сугубо «возникающих» стратегий. Ни одна организация – даже та, которой командовали древнегреческие полководцы, – не знает достаточно много, чтобы все предусмотреть заранее, и не может игнорировать потребность в обучении в ходе последующих событий. И ни одна организация – даже гончар, работающий в одиночку, – не может быть гибкой настолько, чтобы бросить развитие событий на произвол судьбы, отка-

завшись от какого-либо ментального контроля. Созидание стратегии требует жесткого контроля и одновременно определенной гибкости, способности реагировать на имеющийся в вашем распоряжении материал. Таким образом, «возникающая» и «сознательная» стратегии являются экстремальными точками некоего континуума, в котором располагаются все стратегии, создаваемые в реальном мире. Некоторые из них ближе к одному концу, другие к другому, но большинство находится где-то посередине.

Эффективные стратегии разрабатываются довольно странным образом.

Эффективные стратегии порой возникают в самых неожиданных местах и разрабатываются самыми непривычными способами. Какого-либо единственного «беспрюжного» метода тут не существует.

Глиняный кот на гончарном круге превращается в бесформенную кучу, в которой гончар вдруг видит явные очертания быка. Глина налипает на скалку, и появляется несколько глиняных цилиндров. Изящная скульптура возникает из-за нехватки материала и недостатка места в печи для обжига, потому что в это время наш гончар временно работает в маленькой студии во Франции. Ошибки превращаются в благоприятные возможности, а ограничения стимулируют креативность. Точно так же природная склонность к экспериментированию, а порой и просто скука стимулируют в организациях стратегические перемены.

Организации, которые создают свои стратегии, проходят приблизительно тот же путь. Вспомните, например, агентство NFB и его опыт работы с непривычным для него полнометражным фильмом, приведший к переходу организации на принципиально новую стратегию. Или подумайте об опыте этой же компании в области экспериментального кино с использованием анимации и звуковых эффектов. На протяжении двадцати лет NFB выпускала в свет тоненькую, но стабильную «струйку» таких фильмов. Практически все фильмы из этой категории были плодом творчества одного человека, Нормана Макларена, самого знаменитого режиссера NFB. Макларен следовал *персональной стратегии* экспериментирования, которая, возможно, и была «сознательной» для него (интересно, он задумал весь этот поток сразу или размышлял над каждым фильмом отдельно?), но не для его организации. Спустя двадцать лет его примеру последовали другие режиссеры, и струйка экспериментальных фильмов расширилась – т. е. персональная стратегия Макларена в определенной мере стала организационной.

И наоборот, в 1952 г., когда в Канаде появилось телевидение, в NFB возникла *стратегия консенсуса*. Высшее руководство компании не горело желанием делать фильмы для этого нового вида СМИ. Но пока длились жаркие дебаты, один из кинопроизводителей взял и снял сериал для телевидения. Прецедент был создан, его коллеги один за другим последовали его примеру, и уже через несколько месяцев

NFB – и ее менеджмент – обнаружила, что как минимум ближайшие несколько лет они вынуждены будут следовать совершенно новой стратегии, причем, как оказалось впоследствии, с интенсивностью, которой в компании не наблюдалось ни в прошлом, ни в будущем. Эта стратегия консенсуса возникла спонтанно, в результате целого ряда независимых решений режиссеров относительно того, какие фильмы им хотелось бы снимать. Можем ли мы назвать эту стратегию «сознательной»? С точки зрения кинопроизводителей, возможно; с точки зрения менеджмента, несомненно, нет. А с точки зрения организации? Тут все зависит от вашего личного мнения и от того, как вы подходите к задаче чтения мыслей своей организации.

Может, пример NFB покажется вам экстремальным, но в нем описана модель поведения, которая, хотя и в менее явной форме, присутствует в любой организации. Те, кто в этом сомневается, могут прочесть статью Ричарда Паскаля, в которой рассказывается, как Honda «по ошибке» добилась огромного успеха на американском рынке мотоциклов. Конечно, сейчас, после свершившегося факта, ее стратегия может казаться просто блестящей, но менеджеры этой компании допустили практически все возможные промахи, пока рынок буквально не стукнул их по голове правильной формулой. Японские менеджеры, которые сами продвигали в США свои продукты (и, следовательно, постоянно и внимательно следили за реакцией этого рынка), поступили пра-

вильно только в одном: они учились на собственном опыте¹⁶.

Стратегии широких масс

Эти стратегии, как в общем, так и по частям, отражают то, что нам нравится называть «сорняковым» подходом к стратегическому менеджменту. Потому что они растут, как сорняки в саду. Они укореняются в самых разных местах, везде, где люди имеют возможность учиться (находясь в непосредственном контакте с ситуацией) и имеют ресурсы, необходимые для осуществления своих возможностей. Подобные стратегии превращаются в организационные, когда они становятся коллективными, т. е. когда распространяются настолько, что начинают влиять на поведение всей организации.

Конечно, данная оценка несколько завышена, но она не более революционна, чем традиционный взгляд на стратегический менеджмент, который по аналогии можно охарактеризовать как «оранжерейный» подход. Оба этих подхода на практике в чистом виде не существуют. Реальное положение дел заключается в чем-то среднем. Все наиболее эффективные стратегии, выявленные нами в ходе исследования, объединяли осознанность и контроль с гибкостью и организационным обучением.

¹⁶ Pascale R. T. Perspective on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success // California Management Review. – 1984. – Spring. – P. 47–72.

Рассмотрим для начала явление, которое получило название *зонтичной стратегии*. В данном случае высшее руководство компании вырабатывает общие указания (скажем, выпускать только высокотехнологичные продукты, обеспечивающие высокую прибыль, или производить продукты с использованием обличовочных технологий и вяжущих веществ), а конкретные, детальные решения (например, какие именно продукты выпускать) отдает на откуп низшим организационным уровням. Эта стратегия не только «сознательная» (в общих указаниях) и «возникающая» (в деталях), но и «сознательно возникающая», поскольку процессом намеренно управляют таким образом, чтобы стратегия имела возможность развиваться по ходу дела. Зонтичную стратегию в начале 1960-х использовала IBM при разработке своей новой серии 360; высшее руководство компании одобрило набор общих критериев конструкции нового семейства компьютеров, которая далее разрабатывалась в деталях на всех ее организационных уровнях¹⁷.

«Сознательно возникающей» является и стратегия, которую мы называем *стратегией процесса*. В данном случае менеджмент контролирует процесс создания стратегии – т. е. занимается формированием структуры, набором персонала, разработкой процедур и т. д., – а фактическое ее содержание

¹⁷ Quinn J. B. IBM(A): The System / 360 Decision // Quinn J. B., Mintzberg H., and James R. M. The Strategy Process: Concepts, Context, and Cases. – Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1988. – P. 189–203.

определяют другие.

Обе стратегии – и зонтичная, и стратегия процесса, – судя по всему, превалируют в компаниях, требующих большого опыта и креативности: 3М, Hewlett-Packard, NFB. Такие организации могут быть эффективными только в том случае, если людям, реализующим стратегию, позволяют самим участвовать в ее формулировке; поскольку именно работники низовых иерархических уровней досконально знают сложившуюся ситуацию и при этом обладают необходимым для принятия решений опытом. В определенном смысле это организации, в которых в основном работают настоящие мастера своего дела, каждый из которых просто обязан быть стратегом.

*Стратегическая переориентация осуществляется
быстрыми квантовыми скачками.*

В соответствии с традиционным подходом к стратегии, описанным в литературе о планировании, перемены должны быть постоянными. Организация должна адаптироваться все время. Однако этот взгляд явно противоречит действительности, поскольку сама концепция стратегии базируется на понятии стабильности, а не перемен. Как отмечается в тех же источниках, организация следует той или иной стратегии, чтобы придерживаться выбранного направления и определенного курса действий, а также чтобы добиться взаимодействия всех ее членов с целью выполнения ими общих конкретных руководящих указаний. Таким образом, со-

гласно любому из этих определений, наличие стратегии дает организации стабильность. Нет стратегии – нет стабильности (никакого четкого курса на будущее, никаких конкретных моделей в прошлом). И действительно, сам факт наличия стратегии, а особенно стремления организации сделать ее очевидной и четкой (как настоятельно рекомендует менеджерам традиционная литература), вызывает сопротивление стратегическим переменам!

Следовательно, традиционная точка зрения не учитывает одного очень важного момента – когда и как организации следует активизировать деятельность по внедрению перемен. Это фундаментальная дилемма любого процесса выработки стратегии – потребность согласовать факторы, нуждающиеся в стабильности, с факторами, требующими перемен. Организации необходимо, с одной стороны, сфокусироваться на повышении операционной эффективности, а с другой – идти в ногу с изменениями во внешней среде и уметь к ним адаптироваться.

Квантовые скачки

Наше собственное исследование и работы коллег показали, что организации обычно примиряют эти противоборствующие факторы, сначала уделяя внимание первым, а затем вторым. Как правило, в них можно выделить периоды стабильности и перемен; действительно, серьезные измене-

ния стратегической ориентации происходят довольно редко. Изучая крупную сеть супермаркетов Steinberg Inc. (головной офис в Монреале), мы обнаружили, что за 60 лет – со дня ее основания до середины 1970-х – в ней произошло лишь две серьезные переориентации: переход на самообслуживание в 1933 г. и внедрение торговых центров и переход на государственное финансирование в 1953-м. В Volkswagenwerk мы вообще выявили только одно резкое изменение ориентации за весьма длительный период, с 1940-х по 1970-е – это был уже упомянутый переход от традиционной модели Beetle к конструкции типа Audi. А в Air Canada за первые четыре десятилетия ее существования с момента изначального позиционирования вообще не было ни одного серьезного изменения стратегии.

Наши коллеги из Университета Макгилла Дэнни Миллер и Питер Фрайзен в результате исследования целого ряда самых разных компаний (и особенно преуспевающих) выявили, что эта модель внедрения перемен распространена очень широко, и создали на ее основе свою теорию, которую называли *квантовой теорией* стратегических перемен¹⁸. Ее основной постулат таков: в разное время организации используют два совершенно разных режима работы.

подавляющую часть времени организации сохраняют конкретную стратегическую ориентацию. В ее рамках пере-

¹⁸ Miller D., Friesen P. H. Organizations: A Quantum View. – Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984.

мены происходят постоянно (например, совершенствование той или иной формулы розничной торговли) и, как правило, приводят к улучшению количественных или качественных показателей. Большинство организаций предпочитает эти периоды стабильности, поскольку в это время успех достигается не путем изменения стратегии, а ее использованием. Они, как мастера-ремесленники, стремятся к постоянно совершенствованию, используя свое конкурентное преимущество в той или иной привычной для них области.

Однако с течением времени мир меняется, иногда медленно, иногда резкими рывками. В результате постепенно либо внезапно стратегическая ориентация компании отстает от своей среды, перестает быть ей синхронной. И тогда становится неизбежным то, что Миллер и Фрайзен называли стратегической революцией. Долгий период эволюционных перемен неожиданно прерывается кратким всплеском революционного беспорядка, в ходе которого организация быстро изменяет многие из привычных ей моделей. По сути, в это время она старается как можно быстрее перейти в следующий период стабильности и прочно занять свое место, имея новый набор стратегий, иные структуру и культуру.

Но как же быть со всеми теми «возникающими» стратегиями, подобно сорнякам, появляющимся по всей земле организации? Согласно квантовой теории поистине новые стратегии, как правило, пребывают под строгим контролем где-нибудь в уголке компании до тех пор, пока стратегическая

революция не становится насущной потребностью. В этом случае, вместо того чтобы разрабатывать новую стратегию с нуля или заимствовать базовую стратегию у конкурентов, организация может воспользоваться собственными «возникающими» моделями и с их помощью определить новую ориентацию. И тогда, когда прежняя, привычная стратегия устаревает, во всей организации начнут прорастать ростки новой.

Судя по всему, квантовая теория перемен лучше всего применима к крупным, прочно укоренившимся организациям, работающим в сфере массового производства. Полагаясь в основном на стандартизированные процедуры, они особенно жестко сопротивляются стратегической переориентации. В результате мы видим в них особо длительные отрезки стабильности, прерываемые короткими разрушительными периодами революционных перемен.

Ярким примером этого может послужить Volkswagenwerk. Будучи долгое время «влюбленной» в модель Beetle и используя четкий, устоявшийся набор стратегий, компания игнорировала фундаментальные перемены на своих рынках в конце 1950-х и все 1960-е. Бюрократическая инерция огромной организации, занимающейся массовым производством, дополнялась психологической инерцией ее лидера – человека, который нес основную ответственность за реализуемые компанией стратегии. И когда перемены стали уже неизбежны, они были невероятно резкими и бурными. Volkswagenwerk на ощупь искала свой путь в ме-

шанине разных моделей автомобилей, пока не остановилась на принципиально новом семействе транспортных средств, предложенных уже новым лидером. Вот почему мы не ошибемся, сказав, что стратегическая переориентация в организации – это своего рода культурная революция.

Циклы перемен

В более творческих организациях, например в NFB, мы увидели несколько иную модель чередования перемен и стабильности – более сбалансированную. Организации, которые выпускают оригинальную, нестандартную продукцию, должны время от времени резко менять направление: только так они смогут поддерживать нужный уровень творческого отношения к работе. Но им также надо уметь успокаиваться и наводить порядок после очередного хаоса.

Что касается NFB, то тут наше исследование выявило четкую тенденцию прохождения через удивительно сбалансированные периоды сосредоточенности на определенном направлении и отклонения от курса. После полной сосредоточенности на выпуске пропагандистских фильмов во время Второй мировой войны компания перешла к периоду резких колебаний в поисках нового смысла своего существования. Затем, как уже говорилось, в начале 1950-х в результате широкого распространения телевидения NFB опять сосредоточилась – теперь на телевизионной продукции. Но в

конце 1950-х и эта ориентация почти так же быстро, как и возникла, бесследно исчезла, уступив место новому периоду исследований. А потом социальные перемены 1960-х положили начало очередному этапу сосредоточенности на экспериментальной кинопродукции и фильмах социальной тематики.

Для описания организаций, подобных NFB, которые, применяя новаторские методики, на проектной основе выпускают индивидуальные или изготавливаемые на заказ продукты (или конструкции), мы применяем термин «адхократия»¹⁹. Наш гончар тоже является своего рода адхократом, поскольку каждая ее скульптура уникальна. И ее модель стратегических перемен очень напоминает модель NFB с четкими циклами смены сосредоточенности и отклонения от курса. Сначала – с 1967 по 1972 г. – был период изящных безделушек; затем, примерно до 1976 г., период исследований, за которым произошло изменение фокуса и возник интерес к керамическим скульптурам; это продолжалось до 1981 г., когда вновь начался период поиска нового направления.

Однако каким бы способом ни происходила смена периодов – в результате революции или в соответствии с циклами сосредоточенности и отклонения от курса, – организациям, судя по всему, необходимо как-то разделять во времени базовые факторы, требующие перемен и стабильности, и уде-

¹⁹ См. также главу 11. Термин «адхократия» был впервые использован в книге Bennis W. G., Slater P. L. *The Temporary Society*. – New York: Harper & Row, 1964.

лять внимание им обоим, но по очереди. Многие стратегические неудачи объясняются именно смешиванием эти двух направлений либо чрезмерным увлечением одной группой факторов в ущерб другой.

Эти проблемы отчетливо проявляются в работе многих мастеров-ремесленников. С одной стороны, есть такие, кто захвачен идеей перфекционизма в какой-то одной теме и никогда не меняется. Со временем из их работы исчезает творчество, и мир уходит далеко вперед, оставляя их позади. Так, например, было в Volkswagenwerk – до тех пор, пока компанию не потряс шок стратегической революции. А есть и такие мастера, которые меняются постоянно, они мечутся от одной идеи к другой и никак не могут успокоиться и на чем-то остановиться. Поскольку при такой работе не выделяется какая-то главная тема или стратегия, они не могут пользоваться выгодами отличительной компетенции, будучи не в состоянии даже сформировать ее. То, что их работа лишена определенности, как правило, приводит к кризису индивидуальности, и ни сам мастер, ни люди, заинтересованные в его искусстве, не знают, что с этим делать. Дэнни Миллер и Питер Фрайзен обнаружили такой стиль поведения и в традиционных бизнес-организациях – они назвали их «ослепленными импульсивными фирмами»²⁰. Не правда ли, знакомая картина, особенно в компаниях, которые сломя голову

²⁰ Miller D., Friesen P. H. Archetypes of Strategy Formulation // Management Science. – 1978. – May. – P. 921–923.

и без разбора поглощают другие фирмы?

Таким образом, управлять стратегией – значит уметь правильно использовать мысли и действия, контроль и обучение, стабильность и перемены.

Распространенное представление рисует стратега как человека, который составляет план или имеет определенное мнение; в виде человека, сидящего высоко на пьедестале и диктующего свои замечательные стратегии тем, кто впоследствии будет их реализовывать. Я признаю огромную важность предварительного осознания, и особенно потребность в творческом видении в нашем прозаическом мире; но мне бы хотелось предложить несколько иное понимание стратега, а именно – как человека, умеющего выявлять модели; если хотите, ученика, управляющего процессом, в ходе которого стратегии (и видение) могут не только создаваться сознательно, но и возникать. Я бы также хотел иначе определить стратега и заменить индивида коллективным организмом, состоящим из множества игроков, взаимодействие которых выражает точку зрения организации. Такой стратег не только создает стратегии, но и в определенной мере *находит*

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.