

Ли Болмэн  
Терренс Дил

# РЕФРЕЙМИНГ ОРГАНИЗАЦИИ

Компания  
как фабрика,  
семья,  
джунгли  
и храм



“ В нашем сложном мире только умение взглянуть на проблему с разных точек зрения способно дать адекватное понимание ситуации и возможность добиться существенных изменений системы в целом.

”



**Терренс Е. Дил  
Ли Дж. Болмэн**

**Рефрейминг организации:  
Компания как фабрика,  
семья, джунгли и храм**

*Текст предоставлен издательством*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=4361735](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=4361735)*

*Рефрейминг организации: Компания как фабрика, семья, джунгли и храм: Альпина Паблишер; Москва; 2012*

### **Аннотация**

Большинство современных компаний представляют собой весьма сложные структуры, где организационная иерархия, процессы, компетенции, цели, показатели эффективности и связи между людьми переплетаются весьма замысловатым образом. Именно поэтому рассмотрение любой проблемы, стратегии, инициативы лишь с одной точки зрения не только непродуктивно, но и опасно, потому что создает лишь иллюзию решения проблемы.

Авторы этой книги, ставшей классикой в области менеджмента и лидерства, предлагают руководителям научиться смотреть на организации с четырех базовых точек зрения

– структурной, политической, человеческих ресурсов и символической.

Все теоретические выкладки авторы подтверждают примерами из современной управленческой практики. Книга адресована менеджерам, консультантам, тем, кто принимает решения, а также читателям, интересующимся вопросами менеджмента и лидерства.

# Содержание

Предисловие	8
Структура книги	14
Благодарности	20
Авторы	28
Часть первая	32
Глава 1	32
Достоинства и недостатки организованной деятельности	39
Проклятие беспомощности	41
Стратегии улучшения организаций: послужной список	44
Фрейминг	47
Разрушение фреймов	52
Четыре фрейма	54
ФБР и ЦРУ: четырехфреймовая история	60
Многофреймовое мышление	63
Техника и искусство	67
Заключение	69
Глава 2	71
Часто встречающиеся ошибки при объяснении проблем в организациях	75
Величайшие хиты организационных исследований	77

Свойства организаций	83
Обман в действии	84
Организационное обучение	91
Обуздание неопределенности и сложности	97
Вы видите то, что ожидаете увидеть	98
Конец ознакомительного фрагмента.	101

# Ли Болмэн, Терренс Дил Рефрейминг организации: Компания как фабрика, семья, джунгли и храм

Корректор *С. Чупахина*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Арт-директор *С. Тимонов*

Дизайн обложки *DesignDepot*

© Jonh Wiley & Sons, Inc., 2008

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО

«Альпина Паблишер», 2012

Издано с разрешения Jonh Wiley & Sons, Inc.

*Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

**Прочитав эту книгу, вы:  
убедитесь, что всегда можно**

- убедитесь, что всегда можно найти решение любой проблемы, посмотрев на ситуацию под другим углом и применив иные критерии оценки;
- осознаете, что кажущиеся единственно верными решения на деле никогда такими не бывают;
- составите представление об основных идеях самых значимых книг по менеджменту и лидерству за последние 30 лет.

# Предисловие

Это пятое издание работы, которая впервые появилась в 1984 г. под названием «Современные подходы к пониманию и управлению организациями». Мы благодарны читателям со всего мира, по словам которых книга дала им идеи, вызвавшие перемены в их повседневной работе и других областях жизни.

Настало время обновить книгу, и мы рады, что она снова пользуется спросом. Организации и проблемы, стоящие перед руководством, быстро менялись в последние годы, и ученые напряженно старались не отстать от жизни. В этом издании использованы новейшие достижения науки и искусства.

Четырехфреймовая модель, представляющая организации как фабрики, семьи, джунгли и храмы, остается концептуальным ядром книги. А вот многое другое изменилось. Мы в значительной степени обновили примеры, чтобы идти в ногу с управленческой практикой. Мы обновили введенную в третьем издании серию «величайших хитов организационных исследований». Эти дополнительные материалы представляют собой краткое изложение основных положений наиболее влиятельных научных трудов (как показывает анализ цитируемости, приводимый в Приложении). В качестве контрапункта ученым трудам мы также добавили резюме последних бестселлеров в области менеджмента.



Жизнь в организациях также дала много новых примеров. Мы, однако, сделали все возможное, чтобы не допустить раздувания объема, удалив повторы, второстепенные концепции и излишние рассуждения. Можно гордиться тем, что, несмотря на появление нового материала в каждой главе, настоящее издание стало даже чуть тоньше предыдущего. В то же время мы старались, чтобы книга осталась нескудной. Организационная жизнь является нескончаемым источником примеров сколь курьезных, столь и поучительных, и мы рассыпали их по всему тексту. Мы приносим извинения всякому, кто обнаружит исчезновение старых любимцев, но надеемся, что большинство читателей найдут книгу еще более понятной и полезной.

Как всегда, наша главная аудитория – это руководители и будущие лидеры. Мы попытались ответить на вопрос: что мы знаем об организациях и лидерстве такого, что поистине важно и полезно для практиков? Мы стремились представить большую, сложную массу теорий, исследований и практической деятельности предельно ясно и просто. При этом мы старались избежать ее выхолащивания или скатывания к упрощенным взглядам на решение управленческих проблем. Наша цель – не предложение решений, а заострение внимания на побуждающих к действию представлениях о возможностях и опасностях.

Мы по-прежнему делаем упор на руководство и на лидерство. Это не одно и то же, но и то и другое одинаково-

во важно. Если организация чрезмерно управляема, но испытывает недостаток лидерства, она в итоге теряет всякий настрой или целеустремленность. Плохо управляемая организация с сильным, харизматичным лидером может взлететь на короткое время, но затем потерпеть крах. Некомпетентные действия могут нанести такой же ущерб и быть такими же неэтичными для руководителей и лидеров, как и для врачей. Близорукие руководители или слишком рьяные лидеры обычно вредят не только самим себе. Проблемы, с которыми сталкиваются современные организации, требуют непредвзятого взгляда руководителей, так же как и блестящих озарений со стороны мудрых лидеров. Нам нужно на руководящих должностях больше людей, которые могут отыскать простоту и порядок посреди организационной путаницы и хаоса. Мы нуждаемся в разносторонних и гибких лидерах, являющихся как художниками, так и аналитиками, которые могут переосмыслить опыт, открывая новые проблемы и возможности. Нужны руководители, любящие свою работу, свои организации и людей, на жизни которых они оказывают влияние. Нужны лидеры и руководители, оценивающие управление как моральное обязательство. Нам нужны лидеры, сочетающие трезвый реализм со страстной приверженностью более высоким ценностям и целям. Мы надеемся поддержать и воспитать такие качества и возможности.

Как и раньше, мы пытались обобщить основные теоретические традиции и сделать практические выводы из тео-

рии организаций. Мы опираемся на примеры из самых разных секторов экономики в глобальном масштабе. Исторически исследования организаций были разделены на несколько концептуальных подходов, часто изолированных друг от друга. Работы, стремящиеся дать всестороннее представление о теориях и исследованиях организаций, часто заражены жаргоном общественных наук и полны абстракций и мало что дают практикам. Мы пытаемся найти баланс между вводящим в заблуждение упрощенчеством и ошеломляющей сложностью.

Основная масса работ по теории организаций сосредоточивалась почти исключительно или на частном, или на государственном секторе, но не на обоих одновременно. Мы считаем это ошибкой. Руководители должны понимать сходство и различия между организациями всех типов. Государственный и частный секторы все больше и больше проникают друг в друга. Управляющие государственными авиакомпаниями, ядерными электростанциями или фармацевтическими компаниями ежедневно сталкиваются с проблемой «непрямого управления». Они всеми силами стараются влиять на поведение организаций, над которыми имеют очень ограниченную власть. Частным фирмам необходимо выстраивать отношения с государственными органами власти на самых разных уровнях. Ситуация еще больше усложняется для руководителей транснациональных компаний, имеющих дело с очень разными государственными системами и традици-

ями. Эффективность взаимодействия невысока, поскольку руководители отличаются по своей культурной и социальной принадлежности и часто имеют узкие представления друг о друге. Нам нужны точки соприкосновения и взаимопонимание, чтобы усилить государственные и частные организации в Соединенных Штатах и во всем мире. Диалог между государственными и частными, национальными и транснациональными организациями – насущная необходимость. Благодаря своей универсальности фреймы предлагают экуменический язык для обмена. Работа с множеством разных организаций по всему миру постоянно укрепляла нашу уверенность в том, что фреймы применимы повсюду. Политические вопросы, например, важны повсеместно, даже если детали значительно варьируют от одной страны или культуры к другой.

Идея *рефрейминга* продолжает быть центральной. На протяжении всей книги мы показываем, как одна и та же ситуация может быть рассмотрена по меньшей мере четырьмя разными способами. Шестая часть включает главы, посвященные рефреймингу важнейших организационных вопросов, таких как лидерство, изменения и этика. Две главы посвящены рефреймингу реальных жизненных ситуаций.

Чрезмерный упор на рациональную и техническую сторону организации часто способствует ее упадку и кончине. Мы подчеркиваем важность искусства как в управлении, так и в лидерстве. Артистизм – вещь трудноуловимая; художник ин-

терпретирует опыт и выражает его в формах, которые можно ощущать, понимать и оценивать. Искусство воспитывает чувства. Художник дает нам более глубокое понимание того, что есть и что может быть. В современных организациях качество, преданность делу и творческие способности высоко ценятся, но отыскать их трудно. Они могут развиваться и поддерживаться лидерами и руководителями, заботящимися о выразительной стороне своей работы.

# Структура книги

Первая часть книги, «Логика организаций», – попытка ответить на трудный вопрос управления: почему умные люди делают глупые вещи? Глава 1, «Сила рефрейминга», объясняет это: руководители часто неправильно истолковывают ситуации. Они не используют всего арсенала средств для лучшего понимания происходящего. Глава 2, «Простые идеи, сложные организации», включает несколько известных примеров (террористический акт 11 сентября 2001 г., ураган «Катрина» и трагедия в небе над Ираком в 1994 г.), показывающих, как рутинные представления и теории руководителей могут привести к катастрофе. Мы объясняем основные факторы, делающие организационную жизнь сложной, неоднозначной и непредсказуемой; обсуждаем ошибки управленческого мышления и разъясняем критерии более эффективного подхода к установлению причин и действию.

Часть вторая, «Структурный фрейм», посвящена исследованию ключевой роли социальной архитектуры в функционировании организаций. Глава 3, «Как стать организованным», представляет основные вопросы, которые руководители должны продумать при проектировании структуры, отвечающей целям, задачам и контексту организации. Она показывает, почему организациям – от Гарвардского университета до McDonald's – нужны разные структуры, чтобы достичь

эффективности в своих контекстах. В главе 4, «Структура и реструктурирование», объясняются основные структурные дефекты и ловушки. Здесь приводятся основные принципы ориентирования структур на ситуации наряду с несколькими примерами, иллюстрирующими успешное структурное изменение. Глава 5, «Организация групп и команд», показывает, что структура является ключом к высокоэффективным командам рода.

В части третьей, «Фрейм человеческих ресурсов», рассматриваются качества людей и организаций и говорится о том, что происходит, когда они пересекаются. Глава 6, «Люди и организации», сосредоточивается на взаимоотношениях между организациями и человеческой природой. В ней показано, как управленческие стереотипы и априорные суждения о людях могут вести либо к отчуждению и враждебности, либо к преданности делу и высокой заинтересованности. Сопоставляются две стратегии достижения эффективности – «жесткой экономии» и инвестирования в людей. Глава 7, «Совершенствование управления человеческими ресурсами», является обзором приемов, повышающих мотивацию и преданность рабочей силы, включая участие в управлении, повышение разнообразия работы, самоуправляемые рабочие группы, управление процессом диверсификации и развитие организации. Глава 8, «Межличностная и групповая динамика», представляет пример межличностного конфликта, чтобы проиллюстрировать, как руководители улуч-

шают или ухудшают отношения. Показано, как члены группы могут повысить свою результативность, участвуя в групповом процессе, включающем неформальные нормы и роли, межличностный конфликт, лидерство и принятие решений.

Часть четвертая, «Политический фрейм», рассматривает организации как арены. Индивиды и группы конкурируют в мире конфликтующих точек зрения, дефицитных ресурсов и борьбы за власть. Глава 9, «Власть, конфликт и коалиция», анализирует трагическую потерю космических челноков Columbia и Challenger, иллюстрирующую влияние игры политических сил на принятие решений. Показано, как дефицит и несхожесть ведут к конфликту, соглашательству и играм во власть; проводится различие между конструктивной и деструктивной политической динамикой. Глава 10, «Руководитель как политик», иллюстрирует основные навыки и умения конструктивного политика: диагностика политических реалий, задание повесток дня, создание сетей, ведение переговоров и искусство выбора, одновременно действенных и этичных. Глава 11, «Организации как политические арены и политические деятели», освещает организации как арены для политических состязаний и одновременно как политических деятелей, оказывающих влияние на более широкие социальные, политические и экономические тенденции. Истории Wal-Mart и Росса Джонсона демонстрируют политическую динамику как внутри, так и за пределами организаций.



Часть пятая исследует символический фрейм. Глава 12, «Организационная культура и символы», разъясняет основополагающие символические элементы в организациях: культуру, мифы, героев, метафоры, истории, юмор, игру, ритуалы и церемонии. Здесь дано определение организационной культуры и показана ее центральная роль в обеспечении результативности. Могущество символа и культуры показано на примере таких разных организаций, как Harley-Davidson, конгресс США, универсальные магазины Nordstrom, BBC США и организатор необычных скачек в Италии. Глава 13, «Организационная культура в действии», использует пример группы разработчиков компьютера, чтобы показать, что лидеры и члены группы могут вместе сделать для построения культуры, которая объединяет людей на пути к общей цели. Ритуалы посвящения, особый язык, групповые истории, юмор, игра и церемонии – все соединяется воедино, чтобы преобразовать несхожих индивидов в сплоченную команду со своей целью, духом и душой. Глава 14, «Организация как театр», открывает, как организационные структуры, деятельность и события становятся мирскими драмами, выражающими наши страхи и радости, пробуждающими в нас эмоции и воспаляющими наш дух. Здесь также показано, что в организационных структурах и таких процессах, как планирование, оценка и принятие решений, нередко важнее то, что они выражают, а не чего достигают.

Часть шестая, «Совершенствование практики лидер-

ства», сосредоточивается на последствиях использования фреймов для центральных вопросов управленческой практики, включая лидерство, изменения и этику. Глава 15, «Интеграция фреймов для успешного применения», показывает, как руководители могут смешивать фреймы для более успешной деятельности. Организации рассматриваются как множественные реальности, даются рекомендации по ориентации фреймов на ситуации. Глава 16, «Рефрейминг в действии», представляет четыре плана действий, или сценария, вытекающих из фреймов. Сценарный метод используется для изучения горького опыта молодого руководителя, чей первый день на новой работе оказался значительно более трудным испытанием, чем ожидалось. Лидер может расширить свой выбор и повысить эффективность, рассмотрев альтернативы. Глава 17, «Рефрейминг лидерства», посвящена ограничениям, свойственным традиционным воззрениям на лидерство, в ней предлагается более широкий взгляд на то, как лидерство работает в организациях. Анализируются современные знания о характеристиках лидеров. Показывается, как фреймы дают разные образы успешных лидеров: архитекторов, служителей, защитников и пророков.

Глава 18, «Рефрейминг изменений», описывает четыре фундаментальных вопроса, возникающих при любой попытке перемен: индивидуальные потребности, выравнивание структуры, конфликт и проигрыш. Используются примеры успешных и неудачных изменений, чтобы детально опи-

сать такие ключевые стратегии, как обучение, перестройка, создание арен и использование символа и церемонии. Глава 19, «Рефрейминг этики и духа», рассматривает четыре идеала – совершенство, заботу, справедливость и веру. Выдвигается идея, что лидеры могут строить более нравственные организации, творчески используя власть, предназначение и любовь. Глава 20, «Соединяя все воедино», дает полное определение процесса рефрейминга. В ней показано, как рефрейминг может помочь руководителям выйти из тупика и обрести уверенность и ясность цели. Эпилог описывает стратегии и характеристики, необходимые будущим лидерам. Он объясняет, почему им необходимо творческое сочетание концептуальной гибкости с приверженностью основным ценностям. Усилия по воспитанию будущих лидеров должны быть нацелены на духовное развитие в такой же мере, как и на интеллектуальное.

# Благодарности

Как говорилось в первом издании: «Книги пишут в одиночестве, даже когда авторов двое». Эта странная пара старится (оба приближаются к 70-летию) и, как сказали бы некоторые, становится еще страннее. Тем не менее, благодаря близкой дружбе и контакту со многими коллегами и друзьями, одинокими мы себя не чувствуем. Самое лучшее в преподавании – то, что вы многому учитесь у своих студентов. Студенты в Гарварде, университетах Вандербилта, Миссури, Канзас-Сити, и Южной Калифорнии годами дарили нам бесценные критические отзывы, сомнения и поддержку. Мы благодарны многим читателям, которые ответили на наш призыв и прислали свои вопросы и комментарии. Их вклад позволил значительно улучшить книгу. (Наше предложение присылать отзывы по-прежнему в силе – контактную информацию можно найти в разделе «Авторы».) Нам хотелось бы лично поблагодарить всех тех лидеров и руководителей, у которых мы многому научились на курсах повышения квалификации, семинарах и консультациях. Их опыт и мудрость являются фундаментом и пробным камнем нашей работы.

Как и в прошлом, мы многим обязаны своим коллегам. Еще раз благодарим всех, кто помогал нам при предыдущих изданиях; ваш вклад все еще сохраняется в этом труде. Но особенно мы хотим упомянуть тех, кто внес более недавний

вклад.

Мы многое вынесли из сотрудничества с рядом преподавателей и аспирантов-ассистентов в Университете Миссури, Канзас-Сити; особенно мы благодарны за помощь Мэри Юнг, Хуилин Чан, Вере Стойковой и Чжоу Юнцзе. Они проделали выдающуюся работу, помогая в анализе цитируемости, а Вера создала отличный банк тестов.

Мы также хотели бы поблагодарить всех коллег и читателей в Соединенных Штатах и во всем мире, которые предложили ценные комментарии и советы, но список длинен, а наша память становится все короче. Елена Грэйnell де Алдаз из Института специальных исследований менеджмента в Каракасе сотрудничала с нами в разработке испаноязычной версии «Рефрейминга организаций», а также в более близком по времени проекте по изучению фреймовых предпочтений среди руководителей в Венесуэле. Мы гордимся тем, что можем назвать ее коллегой и другом. Боб Маркс из Массачусетского университета заслуживает особого упоминания как один из основателей семьи фреймов. Интерес Боба к фреймам, изобретательность в разработке моделей обучения, вкус в отборе видеоматериалов чрезвычайно помогли нам в размышлениях и преподавании. Лейтенант-командер Гэри Дил, ВМС США, майор Кевин Рид, ВВС США, д-р Питер Майнич, хирург-трансплантолог, Ян и Рон Хэйнесы из FzioMed – все они предоставили ценный иллюстративный материал. Питер Фрост в Университете Британской

Колумбии и Питер Вайл в Антиохском колледже продолжают служить источниками идей, поддержки и вдохновения. Ряд людей, включая многих друзей и коллег на Конференции преподавателей организационного поведения, подали нам полезные идеи и предложения. Мы просим прощения, если кого-то пропустим, но нам хочется поблагодарить Анке Арно, Кароль Барнетт, Макса Элдена, Кента Фэрфилда, Оливье Хермануса, Джима Ходжа, Эрлин Холланд, Скотта Джонсона, Марка Крайджера, Ларри Левайна, Хьонбей Ли, Марка Майера, Мейджид Мейзен, Томаса Найдиггера, Дейва О'Коннела, Линду Сент-Клер, Сьюзан Томбли и Пат Вильнев. Мы хотим лишь, чтобы нам удалось воплотить все те замечательные идеи, которые мы получили от этих и других коллег.

Билл Эдди, почетный декан колледжа Блоха в Университете Миссури, Канзас-Сити, получает особую благодарность за культивирование среды, способствующей процветанию гуманитарного образования. Его преемники Эл Пэдж и Хомер Эрексон, Карил Леджио и Ланни Соломон продолжили эту традицию. Другие коллеги из колледжа Блоха, которые помогли больше, чем они думают, это Дейв Бодд, Нэнси Дэй, Дик Хеймовикс, Боб Хермэн, Доранн Хадсон, Дебра Ноубл, Стивен Прюитт, Дэвид Ренц, Бет Смит и Мэрилин Тэйлор. Коллеги Ли по кафедре организаций, лидерства и менеджмента в колледже Блоха внесли свой вклад, и он благодарит Раджа Арора, Джин Браун, Риту Кэйн, Пэм Добис,

Марка Парри, Майкла Сонга и Роб Варис. Коллеги Карл Кон, Стю Готхолд и Джиб Хенчке из Университета Южной Калифорнии стимулируют работу мысли и оказывают моральную поддержку.

Другие, долг перед которыми очевиден, – это Крис Аргрис, Пэт Арнолд, Сэм Бакарач, Клифф Бэйден, Эстелла Бенсаймон, Маргарет Бенефил, Боб Бернбаум, Барбара Банкер, Том Бэркс, Элен Кастро, Норма Саба Кори, Карлос Кортес, Линтон Дек, Джим Хонан, Том Джонсон (вечный источник творческих идей), Боб Киган, Грэйди Макгонэджилл, Джу-ди Маклафлин, Джон Мейер, Хэррисон Оуэн, Майкл Сэйлс, Дик Скотт, Джоан Видра, Рой Уильямс и Карл Вик. Еще раз благодарим Дейва Брауна, Фила Мирвиса, Барри Ошри, Тима Холла, Билла Кана и Тодда Джика из округа Бруклин, на данный момент уже третье десятилетие ищущего радость и смысл в изучении организаций.

За пределами США мы благодарны Полу Эрику Моритцену в Дании, Рольфу Келину, Куно Пампину и Петеру Вайсману в Швейцарии, Илпо Линко в Финляндии, Тому Кэйсу в Бразилии, Эйнару Плину и Хакону Грану в Норвегии, Петеру Нормарку и Дагу Бьоркегрёну в Швеции, Чин-Шиунь Чуну на Тайване, Анастасии Витковской в России, и его королевскому высочеству принцу Филиппу Лихтенштейнскому.

Ближе к дому Ли очень благодарен физиотерапевту Скотту Кноке, чье вмешательство во время изнурительных при-

ступов остеохондроза давало чудесные результаты. Ли обязан больше, чем может выразить, Брюсу Кэю, чье доброжелательное и невозмутимое отношение к работе, соединенное с организованностью и умением довести дело до конца, имело положительный эффект с тех пор, как он взялся за трудную проблему внесения порядка и здравомыслия в профессиональную деятельность Ли. Мы благодарны за долговременную поддержку и дружбу Линде Кори, которая продолжает оставаться нашим постоянным представителем в Гарварде, и Оме Аминмадани, которая проводит теперь часть времени в Тегеране.

Пары из Edna Ranch Vintner's Guild – Шнакенберги, Пескаторесы, Хейнесы и Бидлы – объединили свои усилия с усилиями Терри в исследовании взлетов, падений и загадок винодельческой науки и искусства. Три профессиональных винодела, Боб Шибельхат из Tolosa, Ромео (Meo) Цук из Piedra Creek Winery и Бретт Эскалера из Consilience and TresAnelli, давали рекомендации, относящиеся как к лидерству, так к виноделию. Мео постоянно напоминал нам: «Не передерживайте виноград». А Бретт начинал любой ответ словами: «Все зависит...»

Мы рады тому, что издательство Jossey-Bass вот уже третье десятилетие сотрудничает с нами. Мы благодарны множеству друзей, которые оказывали нам помощь на протяжении многих лет, в том числе Биллу Хенри, Стиву Пьерсанти, Линн Личоу, Биллу Хиксу, Дебре Хантер, Седрику Кро-



керу и Байрону Шнейдеру. В последние годы Кэти Суини не только великолепно выполняла роль редактора, но и была превосходным другом, и мы с удовольствием будем работать с нею и дальше. Роб Брандт отлично организовал наше взаимодействие во время процесса редактирования. Беверли Пивлер с ее острым глазом, редакторским чутьем и умением мягко, но настойчиво добиваться своего немало сделала для улучшения рукописи.

Мы получали множество ценных предложений от самых разных компетентных и талантливых сторонних рецензентов: Ханна Картер (Флоридский университет), Мэттью Эриксона (Университет Тампы), Джеймса (Джея) Эспи (Университет Клемсона), Криса Фоули (Пенсильванский университет), Фрэнка Хамильтона (колледж Экерда), Роберта (Боба) Иннеса (Университет Вандербилта) и Кристи Лоушера (Университет Техаса, Остин). Хотя мы так и не смогли реализовать все их идеи, а сами они не во всем сходятся друг с другом, наша работа несомненно выиграла от сделанного ими вклада.

Все шестеро детей Ли – Эдвард, Шелли, Лори, Скотт, Кристофер и Брэдли – продолжают обогащать его жизнь и способствовать его росту. Он по-прежнему хочет дать им столько же, сколько они дали ему. Брэд Болмэн стал источником новых представлений о рефрейминге, а Крис – хорошим консультантом в области современной музыки. Джейни Дил Райс восхитила своего отца превращением в очарователь-

ного и независимого предпринимателя, который успешно заправляет (со своим мужем Джейком, занимающим также пост мэра Хагермана, штат Айдахо) кейтеринговым бизнесом в гостинице Ein Tisch Inn. Джейни обладает редким талантом превращать простые ингредиенты в превосходные блюда. Особо упомянем родителей Терри, Боба и Дороти Дил. Его отец уже покинул наш мир, а мать разменяла девятый десяток. Они прожили долгую жизнь и были приятно удивлены, что их неоднократно сбивавшийся с пути сын смог написать книгу.

Мы посвящаем эту книгу нашим женам, которые более чем заслужили все доверие и признательность, которые мы питаем к ним. Джоан Галлос, супруга Ли и ближайшая коллега, сочетает интеллектуальный вызов и критику с поддержкой и любовью. Она активно способствовала развитию наших идей, и ее руководство по преподаванию для двух последних изданий было раздвигающей рамки моделью в своем жанре. Ее вклады настолько вплелись в наше собственное мышление, что мы уже не способны отблагодарить ее за все аспекты, в которых книга выиграла от ее мудрости и проницательности.

Психологическая подготовка Сэнди Дил позволяет ей своеобразно подходить к изучению организаций. Ее сосредоточенность на индивидуальной и семейной терапии помогла нам установить некоторые еще более крепкие связи с областью клинической психологии. Сэнди – один из самых ода-

ренных диагностов и восхитительный партнер, чья любовь и поддержка в конечном итоге имели решающее значение. Она являет собой редкое сочетание мужества и заботливости, близости и независимости, ответственности и чувства юмора.

Джоан и Сэнди, благодарим вас еще раз. С годами мы любим вас еще больше.

*Июнь 2008 г.*

*Ли Болмэн,*

*Канзас-Сити, штат Миссури*

*Терренс Дил,*

*Сан-Луис-Обиспо, штат Калифорния*

# Авторы

**Ли Болмэн** возглавляет кафедру лидерства в Школе бизнеса и государственного управления Блоха, Университет Миссури, Канзас-Сити. Он получил степень бакалавра гуманитарных наук по истории (1962 г.) и степень доктора философии в области административных наук (1968 г.), обе в Йельском университете. Интересы Болмэна лежат на стыке лидерства и организаций, и он опубликовал множество статей, глав и эссе. Он является соавтором книги «Бегство от беспомощности: руководство для изучающих организации» (Escape from Cluelessness: A Guide for the Organizationally Challenged). Болмэн консультирует корпорации, государственные учреждения, университеты и государственные средние школы в Соединенных Штатах, Азии, Европе и Латинской Америке. В течение 20 лет он преподавал в Гарвардской педагогической аспирантуре, где также возглавлял Институт управления образованием, и Академию школьного лидерства. Он также директор и председатель совета Общества преподавания организационного поведения и директор Национальных лабораторий подготовки.

Болмэн живет в Канзас-Сити, штат Миссури, с женой Джоан Галлос, самым младшим из его шестерых детей Брэдом и ходячей теорией Y, помесью кокера и пуделя по кличке Дуглас Макгрегор.

*Lee Bolman*

*Bloch School-UMKC*

*5100 Rockhill Road*

*Kansas City MO 64113*

[lee@bolman.com](mailto:lee@bolman.com)

**Терренс Дил** вышел в отставку как профессор Ирвинга Мелбо Педагогической школы Россиера в Университете Южной Калифорнии. До поступления на работу в Университет Южной Калифорнии он служил на кафедрах в аспирантуре по педагогике Стэнфордского университета, Гарвардской педагогической аспирантуре и в Педагогической школе Пибоди в Университете Вандербилта. Он получил степень бакалавра гуманитарных наук по истории в колледже Ла-Верн (1961 г.), степень магистра гуманитарных наук в сфере управления образованием в Университете штата Калифорния в Лос-Анджелесе (1966 г.) и степень доктора философии по педагогике и социологии в Стэнфордском университете (1972 г.).

Дил был полицейским, учителем в средней школе, директором средней школы, администратором школьного округа и университетским преподавателем. Его главными исследовательскими интересами являются символизм и изменения в организациях. Он автор 30 книг, включая совместный с А. Кеннеди бестселлер «Корпоративные культуры» (Corporate Cultures, 1982) и совместную с К. Питерсон работу «Формирование школьной культуры» (Shaping School Culture, 1999).

Ему принадлежит авторство множества статей по организациям, изменениям и лидерству. Он является консультантом деловых, здравоохранительных, военных, образовательных и религиозных организаций в США и Европе, Скандинавии, на Ближнем Востоке, в Канаде, Южной Америке, Японии и Юго-Восточной Азии.

Дил живет в Сан-Луис-Обиспо, штат Калифорния, с женой Сэнди и котом Максом. Помимо литературного творчества он увлекается виноделием и является членом Edna Ranch Vintner's Guild.

Болмэн и Дил впервые встретились в 1976 г., когда были приглашены совместно читать курс по организациям в Гарвардском университете. Получившие подготовку в разных дисциплинах на противоположных побережьях, они разошлись во взглядах практически на все. Это было началом нелегкого, но очень плодотворного партнерства. Они вместе написали ряд книг, включая «Лидерство с душой: необыкновенное путешествие духа» (Leading with Soul: An Uncommon Journey of Spirit). Их книги переведены на множество языков стран Азии, Европы и Латинской Америки.

В течение пяти лет Болмэн и Дил также совместно управляли Национальным центром лидерства в образовании, исследовательского консорциума Гарварда, Вандербилта и Чикагского университета.

Авторы признательны читателям за отзывы и приветствуют комментарии, вопросы, предложения или отчеты об опы-

тах, имеющих отношение к идеям этой книги. Все истории успеха, провала или замешательства приветствуются.

*Terry Deal*

*6625 Via Piedra*

*San Luis Obispo CA 93401*

*[sucha@slocoast.net](mailto:sucha@slocoast.net)*

# Часть первая

## Логика организаций

### Глава 1

#### Введение

*Сила рефрейминга*

Боб Нарделли почти не сомневался в своей победе в трехсторонней борьбе за право сменить легенду менеджмента Джека Уэлча на посту генерального директора General Electric. Он был изумлен, когда Уэлч заявил в конце 2000 г., что он никогда не руководил GE. На следующий день, однако, стало ясно, что он выиграл лишь утешительный приз. Один из директоров Home Depot позвонил ему и сказал: «Наверное, тебе от этого не станет легче, но знай, что ты только что получил под зад золотым копытом» (Sellers, 2002, p. 1).

Через неделю Нарделли приняли в качестве генерального директора в Home Depot. Он совершенно не походил на вольнолюбивых основателей компании, которые создали потрясающе успешную торговую сеть, заложив в ее фундамент



не стесненную условностями предпринимательскую «оранжевую» культуру. Менеджеры руководили магазинами, опираясь на знание «привычек аборигенов», а клиенты рассчитывали на полезные советы дружелюбного и знающего персонала. Нарделли впрыснул в Home Depot изрядную дозу командно-административного стиля, дисциплины и формализованных показателей эффективности. Почти все руководители высшего звена и многие менеджеры по работе с клиентами были заменены по большей части на бывших военных. Поначалу это, казалось, работало – прибыли выросли, а эксперты по управлению пришли в восторг от «замечательного набора инструментов», который Нарделли использовал для достижения «глубоких и устойчивых изменений в культуре» (Charan, 2006, p. 1). Однако эти устойчивые изменения сопровождались стабильным падением морального духа работников и уровня обслуживания клиентов. Если основатели успешно продвигали идею «любви к клиентам», то строгие требования Нарделли отбросили Home Depot на последнее место в секторе по удовлетворенности клиентов.

Хор критиков обрушился на все – от падения цены акций до беспрецедентной суммы вознаграждения Нарделли, составлявшей \$245 млн. На собрании акционеров Home Depot в 2006 г. Нарделли рассчитывал подавить бузу, не давая недовольным времени на выступления и оставляя без ответа их замечания: «Это было, как признают даже руководители Home Depot, 37-минутное фиаско. Короткое годовое со-

брание компании состоялось в танцзале гостиницы в Делавэре, где совета директоров не было видно, а сцену занимали часы с огромным циферблатом, глядя на которые было легко обрывать недовольных инвесторов. Присутствовавшие описывали происходящее как «ужасное» и «бесцеремонное» действо (Barbaro, 2007, p. C1). Отклики акционеров и деловой прессы были уничтожающими. Нарделли пытался с помощью цифр показать, что все хорошо. Ему, похоже, было наплевать на то, что он поставил в дурацкое положение совет директоров, разозлил акционеров, оттолкнул клиентов и подтвердил свою репутацию самонадеянного и глухого к окружающим человека. В начале 2007 г. Нарделли неожиданно покинул Home Depot (Grow, 2007).

Бывший босс Нарделли, Джек Уэлч, называл его лучшим менеджером по производству, которого он когда-либо встречал. И все же, несмотря на свои таланты и прошлые успехи, Нарделли потерпел провал в Home Depot, потому что видел лишь часть картины. Он стал жертвой одной из самых распространенных болезней лидеров – формирования неполной или искаженной картины в результате пренебрежения важными сигналами или их ошибочной интерпретации. Многочисленные публикации на тему промахов в бизнесе подтверждают широкое распространение этого состояния потери курса в море (см., например, Adler and Houghton, 1997; Feinberg and Tarrant, 1995; Ricks, 1999; Sobel, 1999).

Крах Enron – еще один пример блуждания в тумане. В дни

своего расцвета компания провозгласила себя «глобальным лидером» – и для этого были основания. Целых шесть подряд лет Enron значилась как «самая инновационная» в списке «компаний, вызывающих наибольшее восхищение» журнала *Fortune* (McLean, 2001, p. 60). Неудивительно, что генеральный директор Кеннет Лэй был одним из могущественных лидеров делового мира Америки. Он и Enron находились на вершине славы. Что могло случиться с такой большой, прибыльной, новаторской, быстрорастущей компанией?

А дело было в том, что ее финансовая отчетность фальсифицировалась, а внешние аудиторы халатно относились к своим обязанностям. В декабре 2001 г. Enron рухнула, потерпев самое крупное в истории (на тот момент) банкротство. За год ее акции упали с \$80 до 80 центов за акцию. Акционерный капитал, исчислявшийся десятками миллиардов долларов, испарился. Более 4000 человек потеряли работу, а вместе с нею свои сберегательные вклады и пенсионные накопления<sup>1</sup>. Аудиторы тоже получили сполна. Andersen Worldwide, фирма со столетней историей и когда-то безупречной репутацией, сгинула вместе с Enron.

Что же пошло не так? После краха критики выдвинули

---

<sup>1</sup> Царствование Enron в качестве величайшей в истории корпоративной катастрофы было недолгим. Еще более впечатляющий колосс, WorldCom, с активами стоимостью \$100 млрд, рассказ о котором пойдет в главе 11, лопнул семь месяцев спустя, в июле 2002 г. Его акции, стоившие \$45 всего два года назад, упали до девяти центов.

множество правдоподобных объяснений. Однако руководство Enron, похоже, было сбито с толку внезапным «свободным падением». Предыдущий генеральный директор Джеффри Скиллинг, считавшийся главным архитектором амбициозной, бескомпромиссной культуры Enron, был, по мнению коллег, «помешанным на абсолютном контроле, эдаким влезаящим во все корпоративным лидером» (Schwartz, 2002, p. C1). Скиллинг вышел в отставку по невыясненным «личным причинам» всего за три месяца до того, как Enron превратилась в «черную дыру». Многие задавались вопросом: не прыгнул ли он с корабля, потому что видел айсберг прямо по курсу? Но когда его спросили о крахе Enron, он заявил: «Я понятия не имел, что компания находится не в превосходном, а в каком-то другом состоянии» (C1). В конечном итоге в октябре 2006 г. и он, и Лэй были признаны виновными в многочисленных случаях подлога, приведшего к краху Enron. Во время судебного разбирательства оба упорно твердили, что они не делали ничего дурного. Enron, по их словам, была здоровой и успешной компанией и пострадала от сил, о которых они не подозревали и не могли контролировать. Хотя мнение публики было прямо противоположным, эта пара, похоже, искренне верила в то, что они жертвы, а не злодеи.

Скиллинг и Лэй считались обладателями блестящего ума, и тем не менее они пытались укрыться за неведением. Можно, конечно, говорить, что у них просто не было другого вы-

хода. Но даже если и так, то они потеряли контроль на более глубоком уровне. Лэй и Скиллинг были энтузиастами преобразования Enron в «глобального лидера». Они твердо верили, что создали разрушающую стереотипы компанию с революционной бизнес-моделью. Они знали, что рискуют, но при освоении неизвестной территории неизбежно приходится нарушать или ломать старые правила. Инвесторы покупали акции, а ученые писали статьи об уроках менеджмента, обеспечившего успех Enron. Беда была в том, что Лэй и Скиллинг неправильно интерпретировали созданный ими мир и не подозревали, что разрушают компанию, которую любили.

Проклятье неведения поражает не только компании, правительство тоже дает немало примеров этой болезни. В августе 2005 г. ураган «Катрина» опустошил Нью-Орлеан. Дамбы не выдержали, и значительная часть города оказалась под водой. Десятки тысяч людей, среди которых было много бедняков и чернокожих, попали в отчаянное положение. Правительственные агентства действовали совершенно неорганизованно, и помощь поступала крайне медленно. Американцы, видевшие по телевизору картину хаоса, с удивлением услышали, как высший представитель ведомства, отвечающего за ликвидацию чрезвычайных ситуаций, – министр внутренней безопасности заявил репортерам, что у него до сих пор «нет свидетельств» очевидцев. Создавалось впечатление, что он знал бы намного больше, если бы смотрел про-

граммы CNN, а не полагался на аппарат своего министерства.

Министерство внутренней безопасности, Enron и Home Depot – это всего лишь несколько примеров распространенной проблемы: как узнать, видите ли вы реальную картину или переключились не на тот канал? Это тест, который руководители часто не проходят. Беспомощность – обычное дело даже для очень умных людей. Бывает, что информация, которая им нужна, нечетка или труднодоступна. Бывает также, что они игнорируют имеющуюся информацию или неправильно интерпретируют ее. Лица, принимающие решения, слишком часто замыкаются на порочном понимании ситуации. У Лэя и Скиллинга это выражалось в ошибочной уверенности в том, что «мы не такие, как все, мы умнее». У Нарделли это была убежденность в том, что его показатели эффективности дают полную картину.

Ниже мы рассмотрим истоки и симптомы беспомощности в организациях. Затем обратимся к рефреймингу – концептуальному ядру книги и нашему базовому рецепту по оценке вещей. Рефрейминг требует способности понимать и использовать разные точки зрения, думая об одном и том же. Мы рассмотрим четыре фрейма: структурный, фрейм людских ресурсов, политический и символический. Каждый отличается от другого, каждый всеобъемлющ и силен сам по себе. Вместе они помогают получить исчерпывающую картину того, что идет не так, и понять, что можно сделать.

## **Достоинства и недостатки организованной деятельности**

До появления железных дорог и телеграфа в середине XIX в. люди сами управляли своими делами: в Америке не было сложноструктурированных компаний и отсутствовала потребность в профессиональных руководителях (Chandler, 1977). Взрывные технологические и социальные изменения сделали мир намного более взаимосвязанным, безумным и сложным, чем в те дни. Люди стараются не отстать, постоянно рискуя утонуть в сложностях, которые «накрывают нас с головой» (Kegan, 1998). Формы управления и организации, эффективные несколько лет назад, устарели. Серье (Sérieux, 1993) называет это большим организационным взрывом: «Информационная революция, глобализация экономики, нарастание явлений, подрывающих все, в чем мы были уверены, крах великих идеологий, наступление общества CNN, которое превращает нас в необозримую глобальную деревню, — все эти потрясения изменили правила игры и внезапно обратили организации вчерашнего дня в памятники древности» (pp. 14–15).

Разрастание сложных организаций превратило большинство видов человеческой деятельности в коллективные усилия. Мы растем в семьях и создаем семьи. Работаем в частном и государственном секторах. Учимся в школах и универ-

ситетах. Собираемся в синагогах, церквях и мечетях. Занимаемся спортом и входим в любительские и профессиональные команды, лиги. Вступаем в клубы и ассоциации. Многие из нас состарятся и умрут в больницах и домах престарелых. Мы создаем эти социальные предприятия ради того, что они могут сделать для нас. Они производят потребительские товары, предлагают развлечения, предоставляют социальные услуги и услуги здравоохранения – в общем, почти все, чем мы пользуемся, что мы потребляем, чем мы наслаждаемся.

Однако есть и темная сторона. Организации могут разочаровывать и эксплуатировать людей. Слишком часто товары имеют дефекты, семьи неправильно воспитывают, студенты терпят неудачу в учебе, пациентам становится хуже, а политики усугубляют положение вместо того, чтобы делать его лучше. Многие организации вкладывают в работу так мало смысла, что работа (в них) вряд ли имеет какую-либо ценность помимо зарплаты. Если верить заявлениям о миссии и официальным выступлениям, то все компании в наши дни хотят заботиться о своих работниках и восхищать потребителей. Однако многие не выполняют обещаний. За болезни общества во всем мире винят школы, про университеты говорят, что они больше засоряют умы, чем просвещают, а государственные организации критикуют за бюрократизм и косность. У частного сектора свои проблемы. Производители автомобилей отзывают машины с дефектами, производи-



тели детского питания и лекарств травят людей некачественной продукцией. Софтверные компании поставляют неотлаженные программы и кормят нас «призрачными» продуктами, которые так и не выходят в свет. Аварии на производстве приводят к выбросам химических веществ, нефти, токсичных газов и радиоактивных материалов. Слишком часто корпоративная жадность и толстокожесть разрушают жизнь людей и сообществ. Итог: нам трудно управлять организациями так, чтобы доходы регулярно превышали издержки. Большой вопрос: почему это так?

## **Проклятие беспомощности**

Год за годом самые лучшие и способные руководители упорно идут к вершинам больших и малых предприятий. А затем начинают делать глупости. Почему умные люди превращаются в тупиц? Согласно одной теории, это – горе от ума. Фейнберг и Таррант (Feinberg and Tarrant, 1995) называют это «синдромом самоликвидирующегося разума». Они утверждают, что умные люди действуют глупо из-за изъянов характера вроде гордыни, высокомерия и бессознательной потребности потерпеть неудачу. Это правда, что психические изъяны были явно выражены у таких блистательно саморазрушающих личностей, как Адольф Гитлер, Ричард Никсон и Билл Клинтон. Но в целом интеллектуально ограниченные люди имеют столько же психологических про-

блем, что и самые способные. Истинный источник беспомощности не в личности или IQ. Мы теряем ориентацию, когда здравомыслие подводит нас. Если наше представление о ситуации ошибочно, наши действия также неправильны. Но если мы не видим ошибочности своих представлений, то не понимаем и того, почему не получаем, на что рассчитывали. А раз так, то, подобно Бобу Нарделли, мы твердим, что все делали правильно, даже когда сбиваемся с пути.

Вогэн (Vaughan, 1995), пытаясь разгадать причины катастрофы космического челнока Challenger в 1986 г., подчеркивал, как тяжело людям отказываться от укоренившихся стереотипов: «Они ломают голову над противоречивыми данными, но обычно отодвигают их в сторону, пока не наталкиваются на доказательство, слишком ошеломляющее, чтобы его игнорировать, слишком ясное, чтобы его неправильно воспринять, слишком болезненное, чтобы его отрицать, делающее наглядными и другие сигналы, которые они не хотят видеть; все это вынуждает отказаться от мировоззрения, которое они столь тщательно выстраивали» (р. 235).

Каждый из нас иногда возводит собственную психологическую тюрьму и загоняет себя в нее. Когда мы не знаем, что делать, мы еще усерднее делаем то, что знаем. Это помогает объяснить некоторые тревожные сообщения с переднего края управления:

- Хоган, Кэрфи и Хоган (Hogan, Curphy and Hogan, 1994) утверждают, что от половины до трех четвертей амери-

канских руководителей некомпетентны. Однако большинство из них, похоже, не понимают этого: Крюгер и Даннинг (Kruger and Dunning, 1999) обнаружили, что чем более некомпетентен человек, тем больше он переоценивает свою результативность (в определенной мере потому, что не знает, какой должна быть хорошая результативность).

- По данным исследования 2006 г., около половины известных руководителей высшего звена, которых нанимают компании, терпят провал в течение двух лет (Burns and Kiley, 2007).

- В 2003 г. США обладали самой сильной в мире экономикой, и все-таки корпоративная Америка поставила новый рекорд по провалам с ее двумя из трех крупнейших за всю историю банкротств – Worldcom стоимостью \$104 млрд и Conseco стоимостью \$61 млрд. Кейран и Юсим (Charan and Useem, 2002) видят в основе этих банкротств одну причину – «управленческую ошибку» (р. 52).

Неудивительно, что многие корпоративные ветераны кивают, соглашаясь с заведомо ненаучным «принципом Дилберта» Скотта Адамса: «Наиболее бесполезные работники систематически перемещаются в место, где они могут нанести наименьший вред, – в руководство» (Scott Adams, 1996, р. 14).

# **Стратегии улучшения организаций: послужной список**

Мы, безусловно, пытаемся изменить организации к лучшему. Легионы руководителей каждый день идут на работу с этой надеждой в душе. Авторы книг и консультанты выдают непрерывный поток новых ответов и многообещающих решений. Директивные органы разрабатывают законы и инструкции для наставления организаций на истинный путь.

Наиболее распространенная стратегия ставит целью улучшение управления. Современная мифология обещает, что организации должны работать замечательно при хорошем управлении. Предполагается, что руководители должны видеть широкую картину и присматривать за общим состоянием и эффективностью организации. К несчастью, они не всегда оказываются на высоте, несмотря на компьютеры, информационные системы, технологические схемы, программы обеспечения качества и другие инструменты и методы. Они выступают вперед с этим рациональным арсеналом, чтобы попытаться приручить наше дикое и примитивное рабочее место. Однако побеждают чаще всего иррациональные силы.

Когда руководители не могут решить проблемы, они нанимают консультантов. Сегодня количество и разнообразие советчиков ошеломляет. Большинство имеют специализа-

цию: стратегия, технология, качество, финансы, маркетинг, слияния, управление людскими ресурсами, подбор руководителей, трудоустройство уволенных, коучинг, организационное развитие и многое другое. На каждый управленческий вопрос или проблему приходится по консультанту, готовому предложить свою помощь – за определенную цену.

Несмотря на все свои глубокомысленные советы и замечательные гонорары, консультанты пока что не нашли радикального решения проблем, досаждающих компаниям, государственным учреждениям, военным структурам, больницам и школам. Иногда они больше мешают, чем помогают, и при этом нередко сетуют на неспособность клиентов воплотить в жизнь их озарения. McKinsey&Co., «первосвященник высокоуровневого консалтинга» (Byrn, 2002a, p. 66), работала с Enron так тесно, что управляющий партнер Раджат Гупта послал своего старшего юриста в Хьюстон после краха Enron, чтобы выяснить, не грозит ли консалтинговой компании юридическое преследование. Юрист сообщил, что McKinsey ничто не грозит, и Гупта храбро заявил: «Мы все сделали правильно. Помимо этого, мы можем только посочувствовать им в связи с неприятностями, которые они переживают. Печальное зрелище» (p. 68).

Когда руководители и консультанты терпят неудачу, часто вмешиваются власти со своим законодательством, политикой и регулированием. Избиратели изводят выборных должностных лиц требованиями «сделать что-нибудь» с загряз-

нением окружающей среды, опасными продуктами, вредными условиями труда и школами, где царит хаос. Государственные органы отвечают выработкой «стратегии». Но стратегии обычно искажаются на извилистом пути реализации, что подтверждается многочисленными исследованиями (Bardach, 1977; Elmore, 1978; Freudenberg and Gramling, 1994; Peters, 1999; Pressman and Wildavsky, 1973). Должностные лица, например, десятилетиями пытаются реформировать американские государственные школы. На это было ухлопаны миллиарды долларов из карманов налогоплательщиков. И каков результат? Примерно тот же, что и в случае с переходом Америки на метрическую систему мер. В 1950-х гг. конгресс принял закон о принятии метрической системы мер и весов. До настоящего времени прогресс в этом деле минимален (см. главу 18). Если вы знаете, что такое гектар, или можете представить себе размер 300-граммовой пачки крекера, то вы впереди всей Америки. Законодатели не определили в своем решении, как оно должно реализовываться.

Трудности реализации стратегий совершенствования хорошо описаны. Образцовые намерения порождают больше издержек, чем выгод. Проблемы переживают решения. Как будто десятки тысяч упорно работающих, заинтересованных первопроходцев без усталости рубят заросли в болотистой низине, где новая поросль появляется быстрее, чем удаляется старая. Основания для оптимизма все же есть. За по-

следние несколько десятилетий организации изменились так же сильно, как и за последнее столетие. Им пришлось это сделать, чтобы выжить. Революционные изменения в технологии, появление глобальной экономики и сокращение жизненного цикла продуктов вызвали шквал активности по разработке более подвижных и более гибких организационных форм. Новые организационные модели процветают в таких компаниях, как Pret à Manger (британские социально ответственные закусочные), Google (молодая и активная американская компания) и Novo-Nordisk (датская фармацевтическая компания, которая включает экологические и социальные показатели в свои годовые отчеты). Разношерстное собрание энтузиастов и добровольцев, поставляющих контент для Википедии и обширная сеть программистов, разработавших операционную систему Linux, являются примерами гигантских возможностей, которые открываются в цифровом мире. И все же, несмотря на подобные успехи, число неудач слишком велико. Ключевой вопрос по-прежнему выглядит так: каким образом руководители и лидеры могут повысить шансы как на собственный успех, так и на успех своих организаций?

## **Фрейминг**

Горан Карштедт, талантливый администратор, который руководил выводом из кризиса французского подразделения

Volvo в 1980-е гг., так сформулировал главную проблему, с которой руководители сталкиваются каждый день: «Мир просто не может быть осмыслен, факты не могут быть организованы до тех пор, пока у вас не будет ментальной модели, с которой можно начать. Эта теория не обязательно должна быть правильной, поскольку вы можете видоизменять ее на ходу по мере поступления информации. Но вы не можете начать учиться, не имея некоторой концепции, которая позволяет определять ожидания или гипотезы» (Hampden-Turner, 1992, p. 167). Такие ментальные модели называют по-разному: картами, умонастроениями, схемами, когнитивными линзами и т. д.<sup>2</sup> Вслед за Гоффманом, Дьюи и другими мы выбираем название *фреймы*. При описании фреймов мы намеренно используем смесь метафор, называя их то окнами, то картами, то инструментами, то фильтрами, то призмами и перспективами, поскольку все эти образы отражают в определенной мере ту идею, которую мы представляем.

Фрейм – это ментальная модель, т. е. набор идей и допущений, которую вы формируете в голове с тем, чтобы облегчить понимание и освоение определенной «территории».

---

<sup>2</sup> В числе возможных названий фреймов – теория схем (Fiedler, 1982; Fiske and Dyer, 1985; Lord and Foti, 1986), представления (Frensch and Sternberg, 1991; Lesgold and Lajoie, 1991; Voss, Wolfe, Lawrence, and Engle, 1991), когнитивные карты (Weick and Bougon, 1986), парадигмы (Gregory, 1983; Kuhn, 1970), социальные категоризации (Cronshaw, 1987), имплицитная теория (Brief and Downey, 1983), ментальные модели (Senge, 1990), определение ситуаций и корневые метафоры.



Хороший фрейм помогает понять, с чем вы имеете дело, и, в конечном счете, что можно сделать. Фреймы жизненно важны, поскольку организации не снабжаются электронной навигационной системой, которая ведет вас от поворота к повороту до цели. Руководители должны создавать и поддерживать точные карты в своих головах.

Подобные карты позволяют регистрировать ключевые элементы воспринимаемых данных и складывать из них связную картину – картину того, что происходит. Когда это получается, процесс принимает форму «быстрого познания», описанного Гладуэллом в бестселлере «Озарение: Сила мгновенных решений» (Gladwell, Blink, 2005)<sup>3</sup>. Он представляет это как дар, позволяющий читать «между строк. В баскетболе про игрока, который способен включаться в игру и понимать все происходящее вокруг, говорят, что он “чувствует площадку”».

Дейн и Пратт (Dane and Pratt, 2007) описывают этот интуитивный процесс «озарения» как:

- подсознательный – вы можете делать это, не задумываясь и не осознавая, как вы делаете это;
- очень быстрый – зачастую все происходит почти мгновенно;
- целостный – вы видите связную, значимую картину;
- приводящий к «эмоциональным суждениям» – мысль и

---

<sup>3</sup> Гладуэлл М. Озарение: Сила мгновенных решений. – М.: Альпина Пабlishерз, 2010

чувства работают вместе, поэтому вы уверены в том, что знаете, что происходит и что необходимо делать.

Сущность этого процесса заключается в сопоставлении ситуационных фактов с хорошо знакомой ментальной концепцией – «внутренней, неосознанной категории или модели» (Dane and Pratt, 2007, p. 37). Это та самая ключевая способность, которую Саймон и Чейз (Simon and Chase, 1973) обнаружили у мастеров-шахматистов: они могут мгновенно различать более чем 50 000 комбинаций на шахматной доске. Такая способность позволяет выдающимся мастерам устраивать сеансы одновременной игры с 25 соперниками и обыгрывать их, затрачивая на обдумывание ходов секунды.

Тот же самый процесс быстрого познания можно наблюдать у врачей-диагностов, которые оценивают симптомы заболевания у пациентов. Клятва Гиппократа – «Не навреди» – требует от врача уверенности в том, что он знает, с чем имеет дело, до назначения лечения. Квалифицированное суждение врача основывается на сумме навыков, отточенных за время учебы и работы. Однако иногда они ошибаются. Одна из причин ошибок – заикленность. Врачи, как и лидеры, порою замыкаются на первом же ответе, который кажется правильным, даже если некоторые факты не вяжутся с ним. «Ваш разум подводит вас потому, что вы видите только те признаки, которые ожидаете увидеть, и не обращаете внимание на те, которые указывают, что вы еще в открытом мо-

ре» (Groopman, 2007, p. 65).

Работать с отдельно взятым пациентом непросто, но перед руководителями стоит еще более трудная задача, поскольку организации по своей природе сложнее, а диагностические модели менее определены. Это означает, что качество суждений зависит от имеющейся информации, ваших ментальных карт и вашего умения работать с ними. Хорошие карты правильно отражают местность и достаточно детализированы, чтобы вести вас правильным курсом. Если вам нужно сориентироваться в центре Сан-Франциско, то карта Чикаго не поможет, как и схема дорог в Калифорнии. К тому же разные ситуации требуют разных подходов.

Даже с правильной картой продвижение будет медленным и неуверенным, поскольку вам придется останавливаться на каждом перекрестке, чтобы сориентироваться. Конечная цель – приобретение навыка, своего рода ноу-хау, которое позволяет принимать решения налету и вести организации по пути также легко, как вы ведете машину по знакомой дороге домой. Вы можете принимать решения быстро и автоматически потому, что понимаете с первого взгляда, где вы, и как надо действовать.

Короткого пути к приобретению такого навыка не существует. Его формирование требует усилий, времени, практики и обратной связи. Определенные усилия требуются для изучения фреймов и лежащих в их основе идей. Не менее важно научиться применять эти идеи на практике. Неред-

ко говорят, что опыт – лучший учитель, однако это правда только в том случае, если вы размышляете над ним и извлекаете уроки. Макколл, Ломбардо и Моррисон (McCall, Lombardo, and Morrison, 1988, p. 122) выяснили, что ключевым качеством успешных руководителей является «чрезвычайное упорство в стремлении извлечь что-то полезное из накопленного опыта и отыскать ситуации, насыщенные возможностями для роста».

## Разрушение фреймов

Фрейминг – это привязывание ментальных карт к ситуациям. *Рефрейминг* требует другого навыка – умения разрушать фреймы. Зачем это нужно? Хорошей иллюстрацией является история, случившаяся летом 2007 г. Представьте себя на вечеринке в кругу друзей во двореке своего дома в Вашингтоне, округ Колумбия. И вдруг появляется вооруженный человек в маске, который приставляет пистолет к голове 14-летнего подростка, гостящего у вас, и говорит: «Деньги на стол – или я стреляю». Как вы поступите? Можно попытаться разрушить фрейм. Именно это сделала Кристина Ча Ча Роуан.

«Мы как раз заканчиваем ужинать, – сказала она мужчине. – Не хотите ли выпить бокал вина с нами?»

Грабитель сделал глоток предложенного Chateau Malescot St. Exupéry и сказал: «Черт, отличное вино».

Отец девушки предложил грабителю попробовать

еще, а Роуан протянула ему бутылку.

Грабитель, сняв маску, выпил еще, закусил кусочком камамбера и засунул пистолет за пояс брюк...

– Сдается мне, что я попал не туда, – сказал он. – Можно мне обнять вас?

Роуан встала и обняла несостоявшегося грабителя. За ней последовали остальные.

– Может, теперь обнимемся все вместе? – спросил мужчина. Пятеро взрослых выполнили просьбу.

Спустя несколько мгновений мужчина исчез с полным бокалом вина, но ограбление не состоялось и никто не пострадал. Приехавшие на место происшествия полицейские обнаружили целехонький бокал на траве позади дома (Associated Press, 2007).

Одним махом Ча Ча Роуан перевела ситуацию из состояния «нас могли бы убить» в состояние «давайте предложим вина гостю». Как и она, высокопрофессиональные руководители быстро создают и разрушают фреймы, получая иногда выдающиеся результаты. Критик однажды заметил Сезанну: «Это совсем не похоже на закат». Глядя на свою картину, Сезанн ответил: «Значит, вы не видите закаты так же, как я». Подобно Сезанну и Роуан лидерам нужно находить новые углы зрения на вещи.

Как и карты, фреймы являются «окнами» на территорию и инструментами навигации. Каждый инструмент имеет характерные сильные стороны и ограничения. Правильно выбранный, он облегчает работу, а неверный становится про-

сто помехой на пути. Инструменты поэтому полезны только в тех случаях, когда ситуация оценена правильно. Одного или двух инструментов может быть достаточно для простых работ, но не для более сложных начинаний. Руководителям, освоившим молоток и ждущим, что все проблемы будут вести себя, как гвозди, жизнь организации кажется запутанной и разочаровывающей. Мудрый руководитель, подобно искусному плотнику или профессиональному повару, хочет держать под рукой разнообразную коллекцию высококачественных принадлежностей. Опытные руководители также понимают разницу между обладанием инструментом и умением им пользоваться. Только опыт и практика приносят мастерство и мудрость, позволяющие быть на высоте ситуации и хорошо использовать инструменты.

## **Четыре фрейма**

Социологи только во второй половине прошлого века стали уделять много внимания развитию концепций функционирования организаций, тому, как они работают, как должны работать и почему нередко терпят провалы. В социологии появилось несколько основных школ. Каждая имела свои концепции и допущения, уделяя особое внимание методам контроля коллективов. Каждая традиция имеет научную базу. Однако теория может легко превратиться в религию, проповедующую единственное узкое «священное писание». Со-

временные руководители должны разбираться в какофонии голосов и видений и выделять из них те, которые могут помочь.

Сортировка конкурирующих голосов является одной из целей этой книги. Мы не занимаемся выискиванием единственного наилучшего пути. Наша задача – сгруппировать основные школы науки об организациях и сформировать всеобъемлющую структуру, охватывающую четыре направления. Нашей целью является пригодное к употреблению знание. Мы разыскивали идеи, достаточно сильные, чтобы ухватить тонкость и сложность жизни организаций, и все же достаточно простые, чтобы быть полезными. Мы многое позаимствовали из общественных наук, особенно из социологии, психологии, политологии и антропологии. Тысячи руководителей и множество организаций также были нашими наставниками. Они помогли нам тщательно просеять исследования общественных наук, чтобы определить идеи, работающие на практике. Мы сгруппировали представления, почерпнутые как из исследований, так и из практической деятельности, в четыре основных фрейма – структурный, кадровый, политический и символический (Bolman and Deal, 1984). Они в равной мере используются учеными и практиками и описаны в литературе, которую можно найти в библиотеках и на полках книжных магазинов.

**Четыре фрейма: не дальше чем в ближайшем**

**книжном магазине.** Представьте себе занятого руководителя, который копается в разделе литературы по менеджменту в ближайшем книжном магазине зимним днем 2008 г. Его беспокоят ухудшение результатов деятельности компании и перспектива потерять работу. Ему попадается на глаза книга «Последнее звено: устранение разрыва, который мешает вашему бизнесу» (The Last Link: Closing the Gap That Is Sabotaging Your Business, Crawford, 2007). Листая ее, он обращает внимание на названия глав: «Данные», «Дисциплина» и «Объединение в одно целое» – и фразы: «Все сводится к одному, не так ли? Вы набрали нужные баллы?» и «Новая формула успеха компании в XXI столетии». «Может быть – это и хорошая книга, – говорит себе руководитель, – но уж больно непреклонная».

Затем он берет в руки «Скорость доверия: То, что меняет всё» (The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything)<sup>4</sup> (Covey and Merrill, 2006). Открыв книгу, он читает: «Поговорите с окружающими. При доверительных взаимоотношениях вы можете выразиться неправильно, но люди поймут, что имелось в виду. При отсутствии доверия, даже если вы предельно точны, они все равно истолкуют вас неправильно». «Звучит здорово, – бормочет руководитель, – но малость слащаво. Поищем что-нибудь более приземленное».

---

<sup>4</sup> Кови-мл. С., Меррилл Р. Скорость доверия: То, что меняет всё. – М.: Альпина Паблишерз, 2011.



Продолжая поиск, он натывается на «Секреты побед во внутриофисной политике: как добиться своего и повысить авторитет на работе» (Secrets to Winning at Office Politics: How to Achieve Your Goals and Increase Your Influence at Work, McIntyre, 2005). В оглавлении мелькают заголовки: «Забудьте о справедливости, ищите выгоду», «Политические игры: действия и противодействие», «Власть, власть, а у кого она?». Руководитель переваривает идею книги о том, что на работе все мы занимаемся политическими играми, даже если и не хотим признаваться в этом. «Действительно, что ли, все сводится к политической возне? – недоумевает он. – Все это выглядит чересчур цинично. А нет ли чего-нибудь более позитивного?»

Наконец руководитель добирается до книги «5 составляющих успеха Starbucks: Идеальный бизнес» (The Starbucks Experience: 5 Principles for Turning Ordinary into Extraordinary)<sup>5</sup> (Michelli, 2006). Он размышляет над пятью принципами, которые книга называет основой успеха Starbucks: сделай это своим делом; важна каждая деталь; удивляй и радуй; не противься сопротивлению; оставляй свой след. «Напоминает всем нам – тебе, мне, вахтеру, генеральному директору – о том, что именно мы отвечаем за высвобождение той страсти, которая вырывается через удовлетворенность клиентов в наше сообщество» (р. 1). Любопыт-

---

<sup>5</sup> Мичелли Дж. А. 5 составляющих успеха Starbucks: Идеальный бизнес. – М.: Вершина, 2007.

но, как долго может существовать эта страсть.

Итак, не дальше чем в ближайшем книжном магазине наш обеспокоенный руководитель отыскал все четыре перспективы, которые лежат в основе данной книги. Суть всех просмотренных им книг ясно выражается четырьмя определенными метафорами: организации как фабрики, семьи, джунгли и храмы или карнавалы.

**Фабрики.** Первая книга, на которую он наткнулся, «Последнее звено», развивала идею организационного развития, основанную на давней традиции представления организации как фабрики. Опираясь на социологию, экономику и науку об управлении, структурный фрейм отображает рациональный мир и концентрирует внимание на организационной архитектуре, включая цели, структуру, технологию, специализированные роли, координацию и формальные отношения. Структуры – обычно изображаемые как организационные схемы – формируются в соответствии с организационной средой и технологией. Организации распределяют обязанности среди участников («разделение труда»). Они создают правила, политику, процедуры, системы и иерархии для объединения разнообразных видов деятельности в рамках единой стратегии. Проблемы возникают, когда структура слабо связана с текущей ситуацией. В такой момент требуется некоторая форма реорганизации или модернизации для исправления несоответствия.

**Семьи.** Следующей была книга «Скорость доверия» с ее сосредоточенностью на межличностных отношениях. Фрейм человеческих ресурсов, основанный на психологии, рассматривает организацию как нечто вроде большой семьи, состоящей из отдельных индивидов со своими потребностями, чувствами, предрассудками, умениями и недостатками. С точки зрения человеческих ресурсов ключевой проблемой является подгонка организации под отдельных людей – поиск способов привлечения людей к труду таким образом, чтобы они были довольны собой и тем, что делают.

**Джунгли.** «Секреты побед во внутриофисной политике» – это современное применение политического фрейма, уходящего корнями в труды политологов. Он рассматривает организации как арены, состязания или джунгли. Местнические интересы конкурируют за власть и дефицитные ресурсы. Конфликт буйно разрастается из-за долговременных различий в потребностях, способах мышления и образе жизни конкурирующих индивидов и групп. Соглашательство, переговоры, принуждение и компромисс являются нормальной частью повседневной жизни. Коалиции формируются вокруг конкретных интересов и меняются по мере возникновения и исчезновения спорных вопросов. Проблемы возникают, когда власть концентрируется в неправильных местах или так рассеивается, что ничего не выполняется. Реше-

ния возникают из политического искусства и проницательности, как говорил Макиавелли столетия назад в книге «Государь» (Machiavelli (1514), 1961).

**Храмы и карнавалы.** Наконец нашему руководителю попалась книга «5 составляющих успеха Starbucks» с ее упором на культуре, символах и духе как ключевых условиях организационного успеха. Символические линзы, опираясь на социальную и культурную антропологию, трактуют организации как храмы, племена, театры или карнавалы. Они отбрасывают господство рациональности, явно присутствующего в других фреймах, и представляют организации как культуры, движимые ритуалами, церемониями, историями, героями и мифами, а не правилами, политическими установками и административной властью. Организация – это также и театр: актеры играют свои роли в драме, в то время как зрители составляют впечатление от увиденного на сцене. Проблемы возникают, когда актеры перестают играть свои роли должным образом, символы теряют свой смысл, церемонии и ритуалы – свое могущество. Мы восстанавливаем экспрессивную или духовную сторону организации через использование символа, мифа или магии.

## **ФБР и ЦРУ: четырехфреймовая история**

Сага о двух недружелюбных по отношению друг к другу

агентствах является иллюстрацией того, как четыре фрейма приводят к различным взглядам на одну и ту же ситуацию. Риблинг (Riebling, 2002) подробно описывает долгую историю конфликта между двумя американскими разведывательными агентствами, Федеральным бюро расследований и Центральным разведывательным управлением. На обоих лежит обязанность бороться со шпионажем и терроризмом, но полномочия ФБР ограничены Соединенными Штатами, тогда как сфера ответственности ЦРУ распространяется на весь остальной мир. Структурно ФБР входит в Министерство юстиции и подчиняется генеральному прокурору, в то время как ЦРУ через директора национальной разведки подчинялось президенту до 2004 г., когда в результате реорганизации оно получило нового директора национальной разведки.

В ряде ключевых моментов американской истории (включая убийство президента Джона Кеннеди, скандал «Иран-контрас» и террористический акт 11 сентября) каждое агентство держало в руках части большой головоломки, но отсутствие координации не позволило распознать их и уж тем более сложить вместе. После 11 сентября, когда оба агентства попали под огонь критики, они стали обвинять друг друга в промахах. ФБР утверждало, что ЦРУ знало, но так и не удалось проинформировать ФБР о том, что два террориста приехали в США и жили в Калифорнии с 2000 г. (Seper, 2005). Однако внутреннее расследование Министерства юс-

тиции показало, что ФБР тоже не очень-то делилось имеющейся у него информацией. Ключевые сигналы никогда «не документировались бюро и не вводились ни в какие системы, откуда их могли получить агенты, занимающиеся террористическими угрозами» (Seper, 2005, p. 1).

Структурные барьеры между ФБР и ЦРУ укрепились в результате неприязненных отношений между их знаменитыми патронами, Эдгаром Гувером и «Уайлд» Биллом Донованом. Когда Гувер стал директором ФБР в 1920 гг., он подчинялся Доновану, который не доверял ему и делал все, чтобы того уволили. После начала Второй мировой войны Гувер добивался, чтобы ФБР идентифицировалось как национальное разведывательное агентство, действующее по всему миру. Он просто вышел из себя, когда президент Франклин Рузвельт вместо этого учредил новое агентство и назначил Донована его директором. Как нередко случается, сотрудничество между двумя структурами страдало из-за сложных личных отношений двух руководителей, никогда не жаловавших друг друга.

Политически взаимоотношения между ФБР и ЦРУ вылились в межведомственный конфликт в результате того, что Рузвельт возложил задачу внешней разведки на Донована, а не на Гувера. Трения существовали десятилетиями на фоне борьбы агентств за свои вотчины и финансирование в конгрессе и Белом доме.

Символично, что разные истории и миссии привели к

формированию очень непохожих культур. ФБР, которое создавало свой образ, занимаясь поимкой и уничтожением главарей банд, грабителей банков и иностранных агентов, предпочитало арестовывать подозреваемых быстро и публично. ЦРУ старалось держаться в тени, полагая, что терпение и скрытность жизненно важны для сбора разведывательной информации и выявления иностранных шпионов.

Высшие руководители США на протяжении многих лет признавали, что конфликт между ФБР и ЦРУ не идет на пользу безопасности страны. Однако большинство инициатив по улучшению взаимоотношений были односторонними и преходящими из-за того, что не были нацелены на весь спектр проблем.

## **Многофреймовое мышление**

Обзор четырехфреймовой модели в таблице 1.1 показывает, что каждый из фреймов создает собственный образ реальности. Вас могут привлекать один или два фрейма и отталкивать остальные. Некоторые фреймы кажутся ясными и простыми, а другие – озадачивающими. Но обучение применению всех четырех углубляет вашу способность оценивать и понимать организации. Галилей открыл это, когда создавал первый телескоп. Каждая линза, которую он добавлял, содействовала созданию более точного образа небес. Успешные руководители пользуются той же самой истиной. Подоб-

но врачам они меняют фреймы осознанно или интуитивно до тех пор, пока не поймут сложившуюся ситуацию. Они используют несколько линз, чтобы диагностировать то, с чем столкнулись, и решить, как двигаться дальше.

**Таблица 1.1** Обзор четырехфреймовой модели

	Фрейм			
	Структурный	Человеческие ресурсы	Политический	Символический
Метафора для организации	Фабрика или машина	Семья	Джунгли	Карнавал, храм или театр
Центральные понятия	Правила, роли, цели, стратегии, технологии, среда	Потребности, навыки, взаимоотношения	Власть, конфликт, конкуренция, организационная политика	Культура, смысл, метафора, ритуал, церемония, истории, герои
Образ руководства	Социальная архитектура	Полномочия	Защита интересов и политический опыт	Вдохновение
Основные проблемы руководства	Настроить структуру на задачу, технологию, среду	Привести в соответствие нужды организации и людей	Выработать повестку дня и обеспечить базу поддержки	Создать веру, красоту, смысл

Предполагаемые преимущества применения множественных перспектив стимулировали появление массы исследований. Данфорд и Палмер (Dunford and Palmer, 1995) обнаружили, что курсы менеджмента, обучающие работе с многочисленными фреймами, давали значительный положительный эффект как в краткосрочном, так и долгосрочном пла-



не и в самом деле, 98 % опрошенных оценили рефрейминг как полезный или очень полезный и около 90 % чувствовали, что он дал им конкурентное преимущество. Другая серия исследований показала, что способность использовать множественные фреймы тесно связана с повышением эффективности руководителей и лидеров (Bensimon, 1989, 1990; Birnbaum, 1992; Bolman and Deal, 1991, 1992a, 1992b; Heimovics, Herman, and Jurkiewicz Coughlin, 1993, 1995; Wimpelberg, 1987).

Многофреймовое мышление требует выхода за пределы узких и механистических способов понимания организаций. Трудно сказать, сколько раз руководители говорили нам, что они находили «единственно правильное» решение проблем. Такие заявления обнажают недостаток и воображения, и мужества, выдают парализующий страх перед неопределенностью. Возможно, удобно думать, что неудача была неизбежна и мы сделали все, что могли. Но невероятно раскрепощающим может быть понимание, что всегда есть и другие способы решения любой проблемы. Те, кто владеет искусством рефрейминга, говорят об ощущении выбора и могущества. Руководители лишены свободы только в той степени, в какой их сдерживает палитра имеющихся идей.

Фильм Акиры Куросавы «Расёмон» представляет одно и то же событие так, как его видят несколько свидетелей. Каждый рассказывает свою историю. Организации наполнены людьми, которые имеют собственные представления о

том, что происходит и что должно происходить. Каждая версия содержит частицу истины, но каждая является продуктом предубеждений и «белых пятен» ее создателя. Никакая отдельно взятая история не является достаточной, чтобы сделать организацию действительно понятной и управляемой. Эффективным руководителям требуются разные инструменты, навык в пользовании каждым и умение видеть соответствие фреймов ситуациям<sup>6</sup>.

Недостаток воображения – Лэнджер называет его «бездумностью» (Landger, 1989) – является основной причиной несоответствия между тем, чего многие организации могли достичь и чего они реально достигли, зияющей пропастью между благородными устремлениями и разочаровывающими результатами. Разрыв болезненно резкий в мире, в котором так сильно господство организаций. Комиссия, созданная президентом Джорджем Бушем-младшим для расследования террористического акта 11 сентября 2001 г., пришла к выводу, что удары «не должны были стать неожиданностью», однако стали из-за того, что «наибольшей проблемой было отсутствие воображения». Талеб (Taleb, 2007) называет явления, подобные атаке 11 сентября, «черными лебедями» – не случавшимися ранее событиями, которые случаются неожиданно, поскольку их никто не ждет. Если все лебе-

---

<sup>6</sup> Целый ряд ученых (в том числе Allison, 1971; Bergquist, 1992; Birnbaum, 1988; Elmore, 1978; Morgan, 1986; Perrow, 1986; Quinn, 1988; Quinn, Faerman, Thompson, and McGrath, 1996; Scott, 1981) выдвигали сходные аргументы в пользу применения мультифреймового подхода к группам и коллективам.

ди, которых мы видели до этого, белые, то мы ждем, что они будут такими и в будущем. Однако волею судьбы роковые события оказываются непохожими на то, с чем мы сталкивались раньше. Воображение дает нам шанс подготовиться к тому, что на горизонте покажется черный лебедь, а многофреймовое мышление является мощным стимулом для формирования широкого креативного умонастроения, которое необходимо для воображения.

## **Техника и искусство**

Таблица 1.2 представляет два характерных подхода к управлению и лидерству. Один является рационально-техническим, делающим упор на определенность и контроль. Другой – это более экспрессивная, артистичная концепция, поощряющая гибкость, творчество и интерпретацию. Первый рассматривает руководителей как технических специалистов, второй – как художников.

**Таблица 1.2** Расширение управленческого мышления

Как руководители мыслят	Как руководители могли бы мыслить
Они часто имеют ограниченное представление об организации (например, приписывают все проблемы недостаткам и ошибкам людей)	Им необходима целостная концепция, позволяющая учитывать много важных аспектов: люди, власть, структура и символы
Независимо от источника проблемы руководители часто выбирают рациональные и структурные решения: факты, логику, реструктуризацию	Им требуется палитра, предлагающая набор вариантов на выбор: соглашательство и обучение, празднование и реорганизацию
Руководители часто ценят определенность, рациональность и контроль, боясь при этом двусмысленности, парадоксальности и «движения по течению»	Им требуется развивать творческий потенциал, умение рисковать и чувство юмора в ответ на трудности и парадоксы жизни, концентрацию на поиске правильных вопросов в той же степени, как и правильных ответов, на отыскание смысла и веры посреди суматохи и путаницы
Лидеры часто полагаются на «единственный правильный ответ» и «единственный лучший путь»; их удивляет переполох и сопротивление, которое вызывает такая политика	Лидерам требуется страстное, непоколебимое следование принципам, соединенное с гибкостью в понимании событий и реагировании на них

Художники интерпретируют опыт в формах, которые другие могут ощутить, понять и оценить. Искусство включает в себя эмоции, неуловимость, неоднозначность. Художник вставляет мир в новую рамку, так что другие могут увидеть новые возможности. Современные организации слишком часто полагаются на техническую сторону и слишком мало – на искусство при поиске таких атрибутов, как качество, преданность работе и творческие способности. Искусство – не замена технической стороны, а ее усиление. Артистичные лидеры и руководители помогают нам выглянуть за рамки сегодняшней реальности и присмотреться к новым

формам, которые высвобождают нетронутую индивидуальную энергию и улучшают коллективную результативность. Лидер как художник полагается на образы наравне с докладными записками, на поэзию наравне с принципами, на размышление наравне с распоряжениями и на рефрейминг наравне с переоборудованием.

## Заключение

Насколько организации стали повсеместными и господствующими, настолько же они стали трудными для понимания и управления. И руководители часто почти так же беспомощны, как и Дилберты, по общепринятому представлению. Последствия близорукого управления дают о себе знать каждый день иногда мелкими и трудноуловимыми проявлениями, иногда организационными катастрофами. Нашей главной предпосылкой является то, что основной причиной управленческих неудач является неправильное представление, коренящееся в неадекватных идеях. Руководители и те, кто пытается им помочь, слишком часто полагаются на узкие модели, которые отражают только часть реалий жизни организаций.

Овладение навыками работы с множественными перспективами, или фреймами, является защитой против беспомощности. Фреймы выполняют несколько функций. Они являются фильтрами для отделения сущности от пустяков,

картами, помогающими при навигации, и инструментами для решения проблем и достижения результатов. Эта книга посвящена четырем фреймам, которые опираются как на управленческую практику, так и на исследования общественных наук. Структурный подход концентрируется на архитектуре организации – на конфигурации подразделений и субподразделений, на правилах и ролях, на целях и политике. Линза человеческих ресурсов фокусируется на понимании людей с их сильными и слабыми сторонами, разумом и эмоциями, желаниями и страхами. Политический взгляд – это представление организаций как арен соперничества с ограниченными ресурсами, конкурирующими интересами и борьбой за власть и преимущества. Наконец, символический фрейм сосредоточивается на вопросах смысла и веры. Он ставит ритуал, церемонию, историю, игру и культуру в центр организационной жизни.

Каждый из фреймов является одновременно действенным и последовательным. Взятые вместе, они делают возможным рефрейминг, рассмотрение одного и того же явления через разные линзы, или с разных точек зрения. Когда мир кажется безнадежно запутанным и ничего не работает, рефрейминг – это могучий инструмент для обретения ясности, восстановления баланса, генерирования новых вариантов и отыскания работоспособных стратегий.

## Глава 2

# Простые идеи, сложные организации

На восточном побережье США наступило солнечное осеннее утро 11 сентября 2001 г. Для авиапассажиров в бостонско-вашингтонском коридоре отличный осенний день обещал вылет без задержек и спокойный перелет. Однако для четырех рейсов, направлявшихся в Калифорнию, ожидания не оправдались. Как и Перл-Харбор, 11 сентября стало днем бесчестия, трагедией, которая изменила самовосприятие Америки и ее восприятие мира в целом. Если углубиться в причины случившегося, то мы увидим не только непреклонных и подготовленных террористов, но и уязвимость и ошибки организаций, отвечающих за предотвращение подобных катастроф.

Рейс 11 компании American Airlines вылетел первым из Бостона в 8.00. Рейс United 175 последовал за ним в 8.15 с задержкой относительно расписания на 10 минут. Рейс American 77 после 20-минутной задержки вылетел из Вашингтона (Даллес) в 8.20. Последним с 40-минутной задержкой в 8.42 из Ньюарка вылетел рейс United 93.

Первый сигнал о том, что с рейсом American 11 не все в порядке, поступил меньше чем через 15 минут после взлета, когда пилоты перестали отвечать на позывные диспетчеров.

Сигнал о беспорядке на борту United 175 пришел, когда, изменив коды маяка, самолет отклонился от заданной высоты и перестал отвечать на вызовы нью-йоркских диспетчеров. American 77 отклонился от заданного курса в 8.54, а попытки связаться с ним результата не давали. Последний рейс, United 93, следовал по обычному маршруту, пока самолет резко не снизился. Капитан подал сигнал SOS, и диспетчеры слышали шум борьбы в кабине пилотов.

Все четыре самолета были захвачены членами террористической организации «Аль-Каида», которые проникли на борт несмотря на систему проверки, призванную предотвращать подобные случаи. В соответствии с тщательно разработанным планом террористы превратили гражданские авиалайнеры в смертоносные снаряды. Каждый из самолетов был направлен на одну из символизирующих Америку целей – Всемирный торговый центр в Нью-Йорке, Пентагон и Капитолий. Один за другим самолеты поражали свои цели. Только United 93 не достиг ее. Героические попытки пассажиров восстановить контроль над самолетом не увенчались успехом, но не дали осуществиться плану террористов протаранить Белый дом или Капитолий.

Почему никто не предвидел подобную катастрофу? По правде говоря, все же ожидали ее. Еще в 1993 г. эксперты по безопасности допускали возможность попыток разрушить Всемирный торговый центр с использованием самолетов в качестве оружия. Опасения усилились, когда пилот-са-



моубийца разбился на лужайке Белого дома в 1994 г. Однако начальники сети национальной безопасности замкнулись на модели предыдущих случаев угона, которые практически всегда заканчивались переговорами. Возможность использования смертниками гражданских самолетов в качестве снарядов никогда не учитывалась процедурами обеспечения национальной безопасности.

Американская система противовоздушной обороны находится в юрисдикции двух правительственных агентств – Федерального авиационного агентства (FAA) и Объединенного командования противовоздушной обороны Северо-Американского континента (NORAD). Во время событий 11 сентября стало ясно, что процедуры, предусмотренные этими агентствами на случай угона самолетов, неадекватны. Диспетчер, следивший за рейсом American 11, например, очень быстро заподозрил угон и сообщил об этом в региональную штаб-квартиру FAA, которая начала действовать в соответствии со своим планом на случай угона. В рамках этого плана ответственный координатор мог затребовать истребители для сопровождения угнанного самолета, но вовремя не сделал этого.

Одновременно процедуры передачи информации перестали успевать за событиями. Замешательство в штаб-квартире FAA привело к тому, что NORAD было поставлено в известность о рейсе United 93 с задержкой. Срочно была организована конференц-связь, которая должна была обес-

печить координацию действий военных и FAA, однако техническая неполадка не позволила FAA работать. Когда из NORAD запрашивали последние сведения, в ответ молчали или отвечали невпопад. Хотя American 11 уже давно врезался в башню Всемирного торгового центра, в NORAD по-прежнему считали, что он движется в сторону Вашингтона.

В конечном итоге 19 молодых людей смогли перехитрить системы национальной безопасности. Конечно, их успех можно объяснить в определенной мере фанатичной целеустремленностью, тщательным планированием и детальной подготовкой. Однако если покопаться, то всплывает новая версия старой истории: человеческая ошибка, ведущая к трагедии. А если копнуть еще глубже, то оказывается, что человеческая ошибка – это слишком простое объяснение. В организационной жизни почти всегда есть системные причины, предшествующие человеческим ошибкам, и события 11 сентября – не исключение.

В стране существовала масса процедур и агентств, нацеленных на выявление потенциальных террористов. Но системы не сработали, а процедуры оказались неэффективными в случае авиационного кризиса. Аналогичные провалы сопровождают и другие общеизвестные катастрофы: ядерные аварии в Чернобыле и на АЭС Three Mile Island, например, и ураган «Катрина» на северной части побережья Мексиканского залива в 2005 г. Каждое подобное событие служит наглядным примером цепочки ошибок, плохой коммуникации

и неправильных действий.

События вроде 11 сентября и урагана «Катрина» попадают в заголовки, но похожие ошибки и промахи случаются каждый день. Они редко фигурируют в новостях, но все равно очень хорошо знакомы людям, работающим в организациях. Проблема в том, что организации сложны, а коммуникации между ними вносят еще больше путаницы. Точная оценка запутанных ситуаций – дело непростое. И далее в этой главе мы поясним почему. Мы покажем, как ошибочность человеческих представлений может заслонять то, что происходит на самом деле, и уводить нас с правильного пути. Затем мы рассмотрим некоторые особенности организаций, которые затрудняют понимание и управление ими.

## **Часто встречающиеся ошибки при объяснении проблем в организациях**

Альберт Эйнштейн однажды сказал, что вещь следует делать настолько простой, насколько возможно, но не проще. Когда мы просим студентов или руководителей оценить случаи вроде террористического акта 11 сентября, они часто излишне упрощают вещи. Это делается, исходя из трех вводящих в заблуждение, примитивных, подходящих на все случаи жизни концепций.

Первая и самая распространенная – *обвинение людей*. Этот подход объясняет все чьими-то ошибками. Проблема

мы вытекают из неправильных психологических установок, несносных характеров, невротических тенденций, глупости или некомпетентности. Это легкий способ объяснить то, что идет не так. Как только Enron обанкротилась, начался поиск козла отпущения и руководители высшего звена стали мишенью для репортеров, обвинителей и комедиантов из ток-шоу. Один генеральный директор так и сказал: «Мы хотим, чтобы плохих парней разоблачили и наказали» (Toffler and Reingold, 2004, p. 229).

Еще детьми мы знали, как важно свалить на кого-то вину за сломанную игрушку, испачканный ковер или полученные ссадины. Наличие виновника утешает. Возложение вины снимает неопределенность, объясняет загадку и делает ясным, что делать дальше: наказать виновного. Нет сомнения, что в истории Enron есть доля вины людей, некоторые из которых сели в конце концов за решетку. Но более общая история говорит об организационном и общественном контексте, который является питательной средой для индивидуальных должностных преступлений. Сваливание всего на людей и в то же время игнорирование более крупных системных ошибок слишком упрощает проблему и не способствует устранению возможностей для ее повторения.

# **Величайшие хиты организационных исследований**

## **Хит № 10: Джеймс Марч и Герберт Саймон. «Организации» (James G. March and Herbert A. Simon, Organizations. New York: Wiley, 1958).**

Эта книга, изданная в 1958 г., была прорывом и открывала путь в новую сферу, предлагая структуру и язык для изучения организаций. Она входила в число работ, способствовавших присвоению Саймону в 1978 г. Нобелевской премии в области экономики<sup>7</sup>.

Никакое краткое изложение не может отдать должное диапазону тем и вопросов, рассмотренных Марчем и Саймоном. По сути, они предложили когнитивный, социально-психологический взгляд на поведение организаций с упором на мышление, обработку информации и принятие решений. В начале книги большое внимание уделяется модели поведения,

---

<sup>7</sup> На основе анализа цитирования (т. е. частоты ссылок на научные работы) мы создали список «величайших хитов организационных исследований», работ, на которые чаще всего полагаются исследователи. В приложении показаны результаты анализа и рассмотрена его методика. В соответствующих местах нашей книги приводится краткое изложение ключевых идей из работ, занимающих первые строки списка.

которая представляет людей как создания, постоянно ищущие удовлетворения желаний, основанных на устремлениях. Устремления в любой момент времени являются следствием как истории индивидов, так и окружающей среды, в которой они находятся. Если устремления не удовлетворены, индивиды втягиваются в поиск; они ищут лучшие, более приемлемые варианты. Организации влияют на индивидов главным образом посредством управления информацией и возможностями, «предпосылками для принятия решений», которые индивиды рассматривают.

Марч и Саймон продолжали более раннюю работу Саймона (Simon, 1947) по критике традиционного экономического взгляда на «рационального человека», который извлекает максимум пользы, рассматривая все доступные варианты и выбирая наилучший. Вместо этого, доказывают они, и индивиды, и организации обладают ограниченной информацией и ограниченной способностью к ее обработке. Они никогда не знают всех возможностей. Вместо этого они меняют устремления в процессе поиска альтернатив. Вместо поиска лучшего варианта, «максимизации», индивиды и организации «жертвуют», принимая не лучший вариант, а первый достаточно хороший.

Принятие решений в организациях дополнительно осложняется в силу того, что среда очень сложна, ресурсы (время, внимание, деньги и т. д.) дефицитны и существует постоянный конфликт между индивидами и группами. Создание организации – это постепенный

поиск согласия, который не обеспечивает оптимальную рациональность. Организации упрощают среду для снижения нагрузки на ограниченные возможности по обработке информации и принятию решений. Упрощение идет через создание «программ» – стандартных способов выполнения повторяющихся задач. Когда программа готова, есть соблазн использовать ее до тех пор, пока результаты как минимум удовлетворительны. В противном случае организация вынуждена тратить время и энергию на обновление. Но программирование может вести к изгнанию новаторства, поскольку для людей легче и менее обременительно заниматься запрограммированными задачами (которые хорошо отработаны и более определенно обещают успех). Так, студент, у которого приближается срок сдачи курсовой работы, начинает заниматься «мелочами» – заваривать чай, наводить порядок на столе, проверять почту и бродить по Сети вместо того, чтобы думать над формулировкой хорошего вводного абзаца. Руководитель может пожертвовать качеством, лишь бы не менять привычной рутины.

Книга Марча и Саймона касается, прежде всего, структурного аспекта и аспекта человеческих ресурсов. Но рассмотрение в их работе ограниченных ресурсов, власти, конфликта и переговоров свидетельствует о признании реальности организационной политики. Хотя авторы не используют термин *фрейминг*, они признают фреймы как существенный компонент

выбора. Принятие решений, по их мнению, всегда основано на упрощенной модели мира. Организации вырабатывают уникальную лексику и схемы классификации, которые определяют, что люди скорее всего увидят и о чем будут говорить. Вещи, которые не укладываются в организационное умонстроение, скорее всего, будут проигнорированы или переформулированы в то, что организация может понимать.

Когда трудно установить виновного, применяется второй популярный подход – *обвинение бюрократии*. Все идет наперекосяк, потому что организацию душат правила и бюрократизм или потому что она неуправляема из-за отсутствия ясных целей и обязанностей. Одно или другое объяснение почти всегда подходит. Если положение вышло из-под контроля, значит, система нуждается в более ясных правилах и процедурах и в более жестких должностных инструкциях. Террористический акт 11 сентября был бы сорван, если бы у агентств был более адекватный протокол действий на случай террористической атаки. Более жесткий финансовый контроль мог бы предотвратить падение Enron. Но нагромождение правил и инструкций обычно ведет к бюрократической закостенелости. Правила подавляют свободу и гибкость, душат инициативу и порождают море бумаг. Могла ли Enron стать самой новаторской компанией Америки, если бы играла по старым правилам? Когда напряжение растет, надо открыть клапаны и выпустить пар, чтобы бюрократизм и



жесткие правила не душили творческий потенциал и не тормозили дело. Но многие организации не могут найти золотой середины и мечутся между расхлябанностью и завертыванием гаек.

Третья ошибочная концепция – сваливание проблем на *жажду власти*. В случае Enron ключевые руководители были больше заинтересованы в обогащении и расширении собственной вотчины, чем в процветании компании. Разные агентства, имеющие отношение к предотвращению событий, случившихся 11 сентября, были заняты борьбой за свою долю ограниченных федеральных ресурсов. Этот взгляд представляет организации как джунгли, наполненные хищниками и жертвами. Победа достается более проворному или более вероломному. Политические игры и войны за сферы влияния являются причиной большинства организационных проблем. Лучшее, что вы можете сделать, это превосходить в этой игре соперника и следить, что делается у вас за спиной.

Каждая из этих трех концепций содержит долю истины, однако слишком уж все упрощает. Обвинение людей указывает на важность индивидуальной ответственности. Некоторые проблемы действительно связаны с индивидуальными качествами: суровые боссы, инертные подчиненные, неуклюжие бюрократы, алчные члены профсоюза или невосприимчивая элита. Однако, сваливая все на людей, можно упустить из виду недостатки системы и, следовательно, работоспособные варианты. Если, например, проблема и в самом

деле возникла из-за какой-то неприятной или патологической личности, то что нам делать? Даже психиатры затрудняются изменить чье-то асоциальное поведение, а увольнение каждого с неидеальным поведением редко бывает лучшим вариантом.

Позиция «во-всем-виновата-бюрократия» исходит из разумного допущения: организации создаются ради определенных целей. Они наиболее эффективны, когда цели и стратегия ясны (но не слишком жестки), должностные обязанности продуманны (но не слишком тесны), системы контроля на месте (но не слишком тягостны) и работники ведут себя разумно и осмотрительно (но не слишком бесчувственно). Если бы организации всегда вели себя так, они, возможно, работали бы гораздо лучше. На практике эта точка зрения лучше подходит для объяснения того, как организациям следует работать, а не того, почему они часто работают не так. Руководители, которые упорно держатся за факты и логику, впадают в отчаяние, когда сталкиваются с неподатливыми иррациональными силами. Год за годом мы наблюдаем за появлением новых систем контроля, слышим о новых способах реорганизации, бросаемся в объятия новых гуров менеджмента и пробуем новейшие методы управления. Тем не менее старые проблемы остаются, несмотря на все усилия. Как подчеркивают Марч и Саймон, рациональность имеет пределы.

Подход, основанный на жажде власти, высвечивает устой-

чивые, скрытые свойства организаций. Логика беспощадной конкуренции и жажды власти обеспечивает правдоподобный анализ почти всего, что идет не так в организациях и обществе. Люди одновременно добиваются власти и презирают ее, однако находят этот подход удобным для объяснения проблем. Через несколько часов после террористического акта 11 сентября один из руководителей ФБР позволил Ричарду Кларку, координатору контртеррористической деятельности в Америке, и сообщил, что многие из террористов являются известными членами «Аль-Каиды». «Как, черт возьми, они попали на борт самолетов?» – взорвался Кларк. «Не стреляйте в посыльного, – услышал он в ответ. – ЦРУ забыло сказать нам о них». В контексте долговременной борьбы между ФБР и ЦРУ обвинение было очевидным: к катастрофе привел корыстная заинтересованность ЦРУ в укреплении собственной власти.

Стремление обвинять во всем, что идет не так, людей, бюрократию или жажду власти является частью нашей ментальной зашоренности. Однако для понимания сложных ситуаций необходимо намного больше подходов, чем простое взваливание вины. Некоторые всеобщие свойства организаций особенно затрудняют их понимание.

## **Свойства организаций**

Организации, создаваемые людьми, могут быть тем, что

увлекает и притягивает. По крайней мере так их обычно представляют в учебниках по менеджменту и годовых корпоративных отчетах. Однако в реальности они нередко обманчивы, сбивают с толку и деморализуют. Ошибочно полагать, что организация – это или змеиная яма, или розовый сад (Schwartz, 1986). Руководители должны распознавать признаки возможностей для мудрых и ловушек для неосмотрительных. Рассмотрим типичный случай из государственного сектора.

## **Обман в действии**

Хелен Демарко прибыла в свой офис и обнаружила вырезку из местной газеты. Заголовок гласил: «Осборн оглашает новый план». Пол Осборн двумя месяцами ранее стал новым генеральным директором Amtran. Его задачей было «вливать новые силы, снизить издержки и повысить эффективность». После 20 лет службы Демарко поднялась до должности топ-менеджера в Amtran. Она почти не пересекалась с Осборном, но ему подчинялся ее босс. Вместе с другими коллегами-ветеранами Демарко с мрачными предчувствиями ждала, когда станет известно, что же у нового шефа на уме. Ее поразил газетный отчет. План Осборна затрагивал такие технические детали, которые прямо относились к ее компетенции. «Возможно, он и инициатор перемен, – подумала она, – но уж точно не

технический эксперт». Ей мгновенно стали очевидны фатальные недостатки нового плана. «Попытка сделать это будет худшей управленческой ошибкой со времен идеи Edsel<sup>8</sup>», – размышляла она.

Двумя днями позже Демарко и несколько ее коллег получили письменное указание сформировать комитет и начать работать над планом возрождения компании. Когда группа собралась, все согласились с тем, что план безумен.

– Ну и что нам делать? – спросил кто-то.

– Почему бы нам просто не сказать, что это не сработает? – предложил один из оптимистов.

– Он уже вышел на публику! Ты хочешь сказать ему, что его дитя уродливо?

– Только не я. Кроме того, он уже думает, что многие из нас являются балластом. Если мы скажем ему, что это никуда не годится, он просто подумает, что мы пытаемся защититься.

– Но мы не можем пойти на поводу. Это пустая трата денег!

– Это правда, – сказала Демарко задумчиво. – Ну а если сказать, что мы исследуем пути осуществления плана?

Ее предложение было одобрено подавляющим большинством. Группа проинформировала Осборна, что исследование идет полным ходом. Они даже получили солидный бюджет в его поддержку. Никто

---

<sup>8</sup> Автомобиль компании Ford, который стал символом полного провала. – Прим. пер.

не проговорился о настоящей цели исследования – выиграть время и найти способ минимизации ущерба, не оттолкнув от себя Осборна.

Со временем группа выработала стратегию. Они составили очень длинный технический доклад, наполненный графиками, таблицами и непонятным жаргоном. Доклад предлагал на выбор Осборну два варианта. Вариант А, его исходный план, был представлен как технически осуществимый, но феноменально дорогой – далеко за пределами того, что могла позволить себе Amtran. Вариант Б, объявленный как «скромное удешевление» оригинального плана, предлагался как намного более рентабельный.

Когда Осборн выразил недоумение по поводу огромной разницы затрат по двум предложениям, он получил в ответ поток технического жаргона и сложных выкладок с сопоставлением затрат и выгод. Все помалкивали о том, что даже вариант Б предлагал довольно мало выгод при очень высоких затратах. Осборн спорил и требовал больше информации, но в конце концов согласился двигаться дальше с вариантом Б. Поскольку на осуществление плана требовался не один год, Осборн перешел на другую должность так и не увидев его завершения. Все же «план Осборна» был повсеместно объявлен исключительно новаторским, в очередной раз поддержав репутацию Пола Осборна как руководителя, который может вдохнуть жизнь в организации, находящиеся в сложном финансовом положении.

Хелен Демарко вынесла из этого случая чувство глубокого разочарования. План Осборна, на ее взгляд, был расточительной ошибкой, и она сознательно участвовала в бессмысленной возне. «Но, – убеждала она себя, – у меня практически не было выбора. Осборн был настроен решительно. Пытаться остановить его – все равно что поставить крест на карьере».

В действительности у Демарко был выбор, но она не видела его. И она, и Пол Осборн думали, что каждый из них действует правильно. Они споткнулись отчасти из-за склонности людей к ошибкам, но главным образом из-за сложности понимания организаций. Не случайно руководители постоянно сталкиваются с неожиданностями и попадают врасплох.

Во-первых, *организации сложны*. Они полны людей, чье поведение заведомо трудно понять и предсказать. Особенно крупные организации с многочисленным персоналом, множеством подразделений, технологий и целей. Более того, организации – это открытые системы, подверженные изменениям, сталкивающиеся с проблемами и существующие в непостоянной среде. Ситуация становится еще более запутанной из-за большого числа организаций. Катастрофа 11 сентября стала результатом цепочки событий, в которых участвовали несколько самостоятельных систем. Практически все что угодно может воздействовать на что-то еще при коллективной деятельности, порождая сложные причинные

узлы, которые очень трудно распутать. Даже после всестороннего расследования наша картина событий 11 сентября складывается из разрозненных фактов, противоречивых показаний и догадок.

Во-вторых, *организации неожиданны*. То, что происходит, часто драматически отличается от ваших ожиданий. Пол Осборн рассматривал свой план как смелый шаг вперед; Хелен и ее группа думали, что это дорогое ярмо на шею. По их мнению, он делал *хуже*, пытаясь улучшить положение. Он мог бы добиться большего результата, оставив все как есть. Представьте себе шок руководства Enron, когда все стало разваливаться. До самого последнего момента перед тем, как грянул гром, руководство Enron было уверено, что они строят новаторскую модель корпоративного успеха. Многие аналитики и профессора в области менеджмента разделяли их оптимизм.

Решение вчерашних проблем часто создает препятствия для нормальной работы в будущем. Наш друг был главой сети розничных магазинов. В начале существования его фирмы у него возникла проблема с двумя сестрами, работавшими в одном магазине. Чтобы предотвратить повторение ситуации, он установил политику противодействия nepотизму. Она запрещала близким родственникам работать в компании. Годы спустя двое его ключевых сотрудников встретились на работе, влюбились и стали жить вместе. Начальник остолбенел, когда они спросили, могут ли они пожениться



и не быть уволенными. Как и в этом случае, выбор, кажущийся разумным сегодня, может оказаться достойным сожаления завтра. Действие в условиях коллективного предприятия подобно удару крученого разбивающего шара в большой и сложный массив самостоятельных бильярдных шаров. Шары разлетается в стольких направлениях, что невозможно узнать, каким в итоге будет их расположение.

В-третьих, *организации обманчивы*. Они маскируют ошибки и устраивают неожиданности. После событий 11 сентября организации, отвечающие за национальную оборону, пытались скрыть свою неподготовленность и замешательство из-за страха показать стратегические просчеты. Епгон вывела финансовый камуфляж на уровень искусства с помощью серии сложных товариществ (названия которых были взяты из «Звездных войн», вроде Chewco, Jedi и Kenobe). Хелен Демарко и ее коллеги прикрывали свою игру техническим анализом в надежде провести босса.

Заманчиво, конечно, списать обман на пороки отдельных людей. Хелен Демарко не нравилось обманывать, и она сожалела о случившемся, но, с ее точки зрения, другого выбора не было. Умудренные руководители знают, что произошедшее с Полом Осборном случается регулярно. Если ценной инициативе грозит провал или новый продукт обречен, подчиненные часто проглатывают язык. Они обоснованно боятся, что босс не прислушается или может наказать их за сопротивление или неподчинение. Вот и первые сигналы

о возможности захвата террористами гражданских самолетов остались неозвученными и не были учтены. Внутренние скептики в Епгоп молчали до тех пор, пока инакомыслящие не забили в колокола публично. Друг, занимающий высокое положение в крупном правительственном агентстве, сформулировал это просто: «Коммуникации в организациях редко бывают искренними, открытыми и своевременными».

В-четвертых, *организации неоднозначны*. Сложность, непредсказуемость и обман дают в сумме откровенную неоднозначность, плотный туман, скрывающий то, что происходит каждый день. Постигание того, что в действительности происходит в компаниях, в больницах, школах или государственных учреждениях, – трудное занятие. Очень трудно собрать факты, а имея их, еще труднее узнать, что они означают и что с ними делать. Хелен Демарко не знала, что на самом деле думал Пол Осборн, насколько восприимчив он к другим точкам зрения и насколько готов к компромиссу. Она и ее сослуживцы усилили неопределенность, пытаясь держать все в секрете. Как показывают события 11 сентября, когда вы включаете дополнительные организации в человеческое уравнение, уровень неопределенности быстро возрастает.

Неопределенность порождается множеством причин. Иногда информация неполна или неясна. Одна и та же информация может интерпретироваться людьми по-разному в зависимости от их умонастроений и организационных док-

трин. Бывает, что неопределенность создается намеренно, чтобы скрыть проблемы или избежать конфликта. По большей части события и процессы так сложны, разбросаны и не связаны друг с другом, что никто не может полностью понять, что происходит, не говоря уже о контроле. В таблице 2.1 перечислены наиболее важные причины организационной неопределенности.

**Таблица 2.1** Источники неопределенности

- \* Мы не уверены, что знаем, в чем состоит проблема.
- \* Мы не уверены, что знаем, что в действительности происходит.
- \* Мы не уверены, что знаем, чего мы хотим.
- \* Мы не имеем необходимых ресурсов.
- \* Мы не уверены, что знаем, кто и что должен делать.
- \* Мы не уверены, что знаем, как получить то, чего хотим.
- \* Мы не уверены относительно того, как определить, что мы добились успеха.

*Источник:* адаптировано из McCaskey (1982).

## **Организационное обучение**

Как извлечь уроки из окружения, которое настолько сложно, неожиданно, обманчиво и неопределенно? Это непростая задача. Тем не менее беспорядочная, быстрая смена ситуаций требует от организаций более быстрого и качествен-

ного обучения. Майкл Делл, основатель и генеральный директор Dell Computer Corporation, объясняет это так: «В нашем бизнесе жизненный цикл продукта – шесть месяцев, и если вы пропустили цикл, значит, вы упустили возможность. В этом бизнесе фактически существуют два типа людей: быстрые и мертвые» (Farkas and De Backer, 1996).

При таких высоких ставках организационное обучение становится актуальной темой. Десятилетия назад ученые спорили, имеет ли идея организационного обучения смысл: могут ли организации обучаться или обучение по своей природе индивидуально? Эти дискуссии заглохли после выявления случаев, когда люди обучались, а организации нет, и наоборот. Сложные фирмы, такие как Microsoft, Toyota и British Airways, «обучились» способностям, которые намного превосходили индивидуальные познания. Уроки закрепляются в общепризнанных протоколах, общих культурных кодексах и традициях. И все же люди часто усваивают уроки, которые системам не под силу.

С конца 1980-х гг., например, даже высшие официальные лица в Китае признают, что страна движется в двух противоположных направлениях одновременно, продвигая капитализм экономически и защищая коммунистическое правление. Закулисно члены партии начали лихорадочно искать способ перекинуть мост через пропасть между двумя идеологиями. Однако публично партия пыталась держать недовольных под контролем и настаивала на том, что капитализм

– это одна из форм социалистического прогресса (Kahn, 2002). Практически каждый знал, что партия находится на пути к гибели, но система маскировала эту реальность.

Ряд взглядов на организационное обучение представлен в работе Питера Сенге (Peter Senge, 1990), Барри Ошри (Barry Oshry, 1995), Криса Аргириса и Дональда Шёна (Chris Argyris and Donald Schön, 1978, 1996). Сенге видит центральную дилемму обучения так: «Мы учимся лучше всего на своем опыте, но никогда прямо не испытываем последствий многих наших решений» (р. 23). Обучение сравнительно несложно, когда связь между причиной и следствием ясна. Сложные системы часто разрывают эту связь: причины отдаляются от следствий, решения отделяются от проблем, а обратная связь приходит с запозданием или вводит в заблуждение (Cyert and March, 1963, Senge, 1990). Дома вы щелкаете выключателем – и свет зажигается. В организации вы щелкаете выключателем – и ничего не происходит или может затопить туалет в отдаленном здании. Вы все еще пребываете в темноте, а посетитель туалета неприятно удивлен. Чтобы понимать происходящее, нужно освоить сложный круговорот причин.

Сенге подчеркивает ценность «системных карт», проясняющих, как работает система. Рассмотрим систему, созданную «Бензопильным Элом» Данлапом, генеральным директором Scott Paper в начале 1990-х гг. Данлап гордился своим прозвищем и тем, что вывел компанию из кризиса. Он суще-

ственно поднял прибыль и рыночную стоимость путем резкого сокращения численности работающих и отсеечения излишеств, таких как исследования и разработки. Но он редко говорил о постоянном уменьшении доли рынка, занимаемой Scott Paper (Byrne, 1996). Это один из многочисленных примеров действия, которые выглядят хорошо до тех пор, пока долгосрочные издержки не становятся очевидными. Модель такой системы представлена на рис. 2.1. Стратегия может заключаться в сокращении расходов на обучение, чтобы повысить краткосрочную прибыльность, в злоупотреблении мартини для снятия напряжения, предложении скидок для соблазнения клиентов или заимствовании денег у ростовщика для покрытия карточных долгов. Это может быть все что угодно, создающее видимость быстрого решения проблемы, но требующее расплаты в долгосрочной перспективе.



**Рис. 2.1.** Модель систем с задержкой

Ошри (Oshry, 1995) соглашается с тем, что слепота системы широко распространена, но делает упор на причинах, корнящихся в проблемных отношениях между группами, которые слабо представляют, что происходит выше или ниже их уровня. Топ-менеджеры задавлены сложностью задач, ответственностью и перегрузкой. Руководители высшего звена чувствуют себя подавленными из-за чрезмерной сложности

сти, ответственности и перегрузок. Они хронически неудовлетворены недостатком инициативы и творческого подхода у подчиненных. Руководители среднего звена между тем разрываются между противоречивыми сигналами и давлением. Сверху им приказывают идти на риск, но потом наказывают за ошибки. Их подчиненные ожидают от них продвижения и улучшения условий работы. Верхи и низы тянут в противоположных направлениях, сбивая с толку тех, кто между ними. Рабочие чувствуют себя уязвимыми, недооцененными и угнетенными: «Они дают нам паршивую работу за паршивые деньги, они все время цедят приказы, но никогда не говорят нам, что действительно происходит, а потом удивляются, почему мы не любим свою работу». Если вы не видите всей картины, говорит Ошри, вы продолжаете играть роль вслепую, не подозревая о других вариантах.

Ошри и Сенге утверждают, что неспособность истолковывать системную динамику заманивает нас в цикл обвинений и самозащиты. Проблемы всегда создаются кем-то еще. В отличие от Сенге, который видит в разрыве между причиной и следствием главное препятствие для обучения, Аргирис и Шён (Argyris and Schön, 1978, 1996) концентрируют внимание на опасениях людей и методах защиты. В результате «действия, которые мы предпринимаем для организационного обучения, на самом деле подавляют более глубокое обучение» (1996, р. 281).

Согласно Аргирису и Шёну, наше поведение препятствует



обучению, поскольку мы обходим опасные вопросы и ходим на цыпочках вокруг организационных табу. Наши действия часто кажутся результативными в краткосрочной перспективе, так как мы избегаем конфликта и дискомфорта, однако лишь сильнее затягивают узел. Мы не можем решать проблемы без вытаскивания на свет вопросов, которые мы старались спрятать, но это выставляет нас напоказ. Наткнувшись на двойной узел, Хелен Демарко и ее коллеги решили замуфлировать свою стратегию. Конечным результатом является спираль притворства и обмана. Именно это произошло с Enron, где отчаянные маневры в попытке скрыть правду сделали день расплаты только более катастрофическим.

## **Обуздание неопределенности и сложности**

Организации справляются со сложной и неопределенной средой, пытаясь ее упростить. Один подход к упрощению – создать более совершенные системы и технологии сбора и обработки информации. Другой – разбить сложную проблему на части и закрепить их за специалистами или подразделениями. Существует и третий подход – нанять или вырастить профессионалов, имеющих опыт решения сложных проблем. Эти и другие методы полезны, но не всегда достаточны. Невзирая на все усилия организаций, неприятности продолжают случаться. Ключевым подходом к их пре-

одолению является создание более совершенных ментальных карт, позволяющих предвидеть возникновение сложных и непредвиденных проблем.

## **Вы видите то, что ожидаете увидеть**

14 апреля 1994 г., через три года после окончания войны в Персидском заливе, два американских реактивных истребителя F-15C вылетели с базы в Турции для патрулирования запретной для полетов зоны на севере Ирака. Их заданием было «не допускать в район любые враждебные самолеты» (Snook, 2000, p. 4). Более двух лет границы запретной для полетов зоны не нарушались. Но сохранялся риск, что иракская зенитная артиллерия откроет огонь, а в средствах массовой информации циркулировали слухи о том, что Саддам Хусейн мог перебросить крупные силы на север. В 10.22 летчики-истребители доложили диспетчерам AWACS (система дальнего обнаружения и управления), что их локаторы обнаружили два тихоходных низколетящих объекта. Пилоты истребителей попытались идентифицировать объекты с помощью электронной системы «свой – чужой», но им это не удалось. Они стали снижаться для визуального опознавания. Ведущий пилот, «Тигр 01», разглядел два вертолета Hind – такие вертолеты советского производства использовались иракцами. Он доложил об увиденном, и диспетчер AWACS ответил: «Принято, 2 Hind» (p. 6). Истребители сде-

лали круг, чтобы начать заход для атаки. Они проинформировали AWACS, что «вступили в бой» и в 10.30 сбили вертолеты.

Уничтожение вражеского самолета – Святой Грааль летчиков-истребителей. Однако позже летчики узнали, что уничтожили два американских вертолета UH-60 Black Hawk, а вместе с ними 26 работников ООН, которые летели на смену коллегам. Как могли два хорошо подготовленных и опытных летчика совершить такую ошибку? Снук (Snook, 2000) объясняет это следующим образом. Хотя вертолеты имели разную окраску (у Hind она была желтовато-коричневая, а у Black Hawk – зеленая), камуфляжная раскраска Black Hawk делала их трудно различимыми на фоне земли, особенно для истребителей, летящих очень быстро на большой высоте. Для визуального опознания пилотам пришлось снизиться до опасной высоты в окруженной горами долине. Пилотам невольно хотелось подняться над горами как можно быстрее. Последующее расследование показало, что вертолеты было бы трудно опознать. Пилоты сделали нормальную человеческую вещь, столкнувшись с неопределенными данными наблюдения: они заполнили пробелы в увиденной картине тем, что знали, чего ожидали и чего хотели. «К тому моменту, когда «Тигр 01» увидел вертолеты, он уже был уверен, что они вражеские. Все, что оставалось сделать, – это связать обрывки увиденного с узнаваемым силуэтом вражеского вертолета» (р. 80).

Вспомните описание процесса «озарения», быстрого познания, приведенное в главе 1. В центре этого процесса – сопоставление ситуационных сигналов с хорошо знакомой ментальной моделью, «внутренней, неосознанной категорией или моделью» (Dane and Pratt, 2007, p. 37). Быстрые суждения, несмотря на их необходимость и полезность, не являются бесспорными. Их точность зависит от точности сигналов, ожиданий и моделей, имеющихся в запасе у человека, который принимает решение. Все это создавало проблему для пилотов. Визуальные данные были расплывчатыми, а ожидания – предвзятыми из-за отсутствия ключевого сигнала: упоминания о дружественных вертолетах. Хотя ситуационный анализ играет центральную роль в подготовке пилотов, у них не было адекватной схемы, позволяющей различать Hind и Black Hawk. В результате пилоты не увидели разницы.

# 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.