

# Содержание

От автора .....	9
Наш мир – мир организаций .....	11

## **Часть I**

<b>О менеджменте .....</b>	<b>17</b>
----------------------------	-----------

Глава 1. Работа менеджера. Чем на самом деле занимаются руководители .....	23
Глава 2. Создание стратегии .....	53
Глава 3. Планирование слева – управление справа .....	81
Глава 4. Объединение в менеджменте анализа и интуиции .....	102
Глава 5. Готовьте менеджеров, а не магистров делового администрирования .....	137

## **Часть II**

<b>Об организациях .....</b>	<b>159</b>
------------------------------	------------

Глава 6. Происхождение конфигураций. Объединение базовых характеристик организаций .....	164
Глава 7. Предпринимательская организация .....	193
Глава 8. Механистическая организация .....	215
Глава 9. Диверсифицированная организация .....	249
Глава 10. Профессиональная организация .....	279
Глава 11. Новаторская организация .....	314
Глава 12. Идеология и миссионерская организация .....	351
Глава 13. Политика и политическая организация .....	374
Глава 14. За пределами конфигурации. Силы и формы в эффективных организациях .....	402

### **Часть III**

<b>Наше общество организаций</b> .....	481
Глава 15. Кто должен контролировать корпорацию? .....	485
Глава 16. Комментарии к этому бранному слову «продуктивность» .....	529
Глава 17. Общество, ставшее неуправляемым в результате управления.....	537
Примечания .....	603
Дополнительная литература .....	618

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



# От автора

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

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

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

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

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

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

*Лак-Кастор,  
январь 1989 г.*

# Наш мир — мир организаций

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

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

в котором теория изложена кратко и четко — и наверняка весьма упрощенно.

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

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

*Представляя вашему вниманию эту книгу, я пребываю в твердой уверенности в том, что общество в целом не менее, чем менеджеры, управляющие организациями (которые так же сбиты с толку их непонятным поведением, как и все мы), испытывает огромную потребность в том, чтобы основательно разобраться в сути*



*этого явления. Сколько бы я ни обсуждал организации с представителями самых разных родов занятий — с профессионалами, работающими на самих себя, домохозяйками и даже с людьми, относительно мало контактирующими с организациями, — меня не переставало удивлять, насколько сильно их интересует эта тема. Один рассказывал действительно странную историю, произошедшую с ним во время пребывания в больнице, другой — о случае в самолете или автосалоне. Поистине всем нам нужно постараться лучше понять это странное животное, которое столь ощутимо влияет на нашу жизнь. Более того, на базовом, концептуальном уровне такое понимание уже существует; просто до сих пор оно не было для нас полностью доступным.*

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

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

Можно сказать, что эта книга призвана расширить читательскую аудиторию как вглубь управленческого сообщества, так и далеко за его пределы. Хотите, назовите ее «популярной теорией организации», если, конечно, под этим вы не будете подразумевать попытку максимально упростить толкование сложной природы организации.

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

Почитайте эту книгу на досуге; выбирайте темы, которые вас больше интересуют, тщательно изучая одни эссе и бегло просматривая другие. Какой бы способ прочтения вы ни выбрали, соотносите написанное здесь с компанией, в которой вы работаете; с соседней мастерской или автосалоном; с больницей, в которой вы недавно лечились, или школой, в которой были несчастны; с авиалиниями, которыми вам приходилось летать; с фондом, выступающим против одежды из кожи или меха либо в защиту попкорна. Организации обеспечивают нас товарами и услугами и при этом эксплуатируют нас; они балуют и мучают нас. Время

от времени нам удастся на какой-то момент избавиться от их влияния, некоторые люди даже способны существовать относительно независимо от них. Но большинство из нас вынуждено проводить значительную часть своей жизни, как публичной, так и частной, в тесном контакте с организациями. Поэтому всем нам необходимо научиться лучше их понимать.



Часть I

# **О менеджменте**



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

Вот почему вызов, который в недавнем прошлом бросили американскому превосходству в производственной сфере японцы, стал для нас таким шоком. Получилось, что народ с совершенно иной культурой побеждает Америку в ее же собственной игре, игре менеджмента. Однако следует признать, что подобная ситуация возникла не впервые. Вначале это сделала Западная Европа, хоть и не столь явно. (Компания Volkswagen стала осложнять жизнь Большой детройтской тройки задолго до того, как это сделала Тойота.) Не так уж давно, в 1968 г., французский публицист Жан-Жак Серван-Шрайбер опубликовал книгу *The American Challenge* («Американский вызов»),

в которой написал о том, что основой экономического успеха США были не ресурсы и технологии, а внимательное отношение к процессу менеджмента как таковому [1]. Что ж, друзья США так хорошо выучили этот урок, что статьи и книги на тему «Европейский вызов» а несколько позднее — «Японский вызов» с тех пор выходили неоднократно, хотя и под другими названиями.

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

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

Мы начнем с того, с чего, как я убежден, и следует начать — с обсуждения природы управленческого труда; с того, чем люди, которых называют менеджерами или другими



словами-эквивалентами, занимаются на работе изо дня в день. Вас может удивить то, что вы сейчас читаете, — не потому, что это будет сильно расходиться с вашим личным практическим опытом, а потому, что это будет очень не похоже на все то, во что нас десятилетиями старалась заставить поверить литература по менеджменту. В первом эссе это противоречие проявляется особенно заметно; вы увидите, насколько широко в современных организациях распространено данное явление — расхождение между тем, что происходит в сфере менеджмента в действительности, и расплывчатыми и зачастую вводящими в заблуждение идеями, как это должно быть, — и насколько дорого оно им обходится.

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

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

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

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

## Глава 1

# Работа менеджера. Чем на самом деле занимаются руководители

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

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

врачей без каких-либо пояснений сути труда медицинского работника.

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

В середине 1960-х Джеймс Вебб, который в то время стоял у руля NASA, захотел провести исследование своей работы. NASA тогда стремилось оправдать свое существование путем поиска возможностей практического применения своих новаторских разработок, и одной из наилучших таких находок Вебб считал управленческие процессы, используемые в его организации. Он поделился своей идеей с профессором, преподававшим тогда в Школе менеджмента Слоуна при Массачусетском технологическом институте, у которого учился я. Поскольку я был в то время единственным докторантом школы, изучавшим *менеджмент* (а не компьютерные системы, математические модели, способы мотивации персонала и т. п.), мне предложили сделать работу Вебба темой моей докторской диссертации. Эта идея показалась мне бредовой, и я отклонил предложение. В конце концов, я учился в знаменитом Массачусетском технологическом институте, настоящем бастионе науки, и сидеть целыми днями в офисе, записывая, чем занимается менеджер, показалось мне не слишком привлекательной перспективой. (К тому же ранее другой профессор сообщил мне, что докторская диссертация в нашем институте должна быть прежде всего «элегантной». О ее практической пользе он не сказал ни слова.) В любом случае

я собирался писать диссертацию на тему всесторонней разработки процесса стратегического планирования в организациях. Но, к счастью, тут вмешались внешние силы — и не в последний раз в моей жизни, — которые спасли меня от самого себя.

Работа над докторской диссертацией по выбранной мною теме шла плохо, потому что очень мало организаций хотели стать полигоном для испытаний моих идей (либо, стараясь их найти, я сам проявил недостаточно настойчивости). А вскоре я принял участие в конференции, проходившей в нашем институте, во время которой ряд весьма известных людей обсуждал, какое влияние на работу современного менеджера окажут компьютеры. Эта дискуссия показалась мне совершенно бессмысленной; почти два дня выступающие блуждали вокруг да около, разглагольствуя о том, что менеджерам необходимо как-то изменить свой подход к использованию компьютерных технологий, поскольку их работа «непрограммируемая» (что конкретно они имели в виду, не обсуждалось). Меня поразило то, что у всех этих людей отсутствовала база исследований, которая позволила бы им понять суть управленческого труда. Конечно, у них были определенные знания об этом процессе — ведь они тесно сотрудничали с управленческим персоналом, а некоторые даже сами работали менеджерами. Но у них не было концептуальной базы для подробного и всестороннего обсуждения этого вопроса.

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

Так я взялся за свое первое исследование «природы управленческого труда» (так, по теме моей диссертации, называлась

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)