

Содержание

Предисловие к русскому изданию.....	9
Введение.....	13
Глава 1	
Организации окружают нас повсюду.....	15

Часть I ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 2	
Игроки и их роли.....	25
Глава 3	
Искусство, ремесло и наука организации	37

Часть II ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ДИЗАЙНА

Глава 4	
Механизмы координации.....	53
Глава 5	
Основные элементы организации.....	60
Глава 6	
Соответствие организационного дизайна ситуации.....	74

Часть III

ЧЕТЫРЕ ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 7	
Лидерская организация.....	81
Глава 8	
Программируемая машина.....	88
Глава 9	
Профессиональное собрание.....	100
Глава 10	
Проектный новатор.....	112
Глава 11	
Обо всех четырех формах сразу.....	120

Часть IV

СЕМЬ ОСНОВНЫХ СИЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 12	
Действующие силы каждой из форм.....	137
Глава 13	
Три универсальные силы.....	140

Часть V

ЕЩЕ ТРИ ФОРМЫ

Глава 14	
Дивизиональная форма.....	157
Глава 15	
Корабль-сообщество.....	172
Глава 16	
Политическая организация.....	179

Часть VI

БАЛАНС СИЛ В РАЗНЫХ ФОРМАХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Глава 17	
В защиту заякоренной конфигурации.....	187
Глава 18	
Да здравствуют гибриды!.....	192
Глава 19	
Пройдемся по жизненному циклу организаций разных форм.....	196

Часть VII

ЗА ПРЕДЕЛАМИ СЕМИ

Глава 20	
Организации, направленные вовне.....	217
Глава 21	
Открывая организационное проектирование.....	229
Примечания.....	235
Об авторе.....	247

Предисловие к русскому изданию

Практически все управленческие проблемы так или иначе связаны с организационной структурой, то есть с тем, как сгруппированы отделы в более крупные подразделения, как выстроены горизонтальные взаимодействия между ними в ходе создания продукта, как построена система показателей эффективности в компании, ведь эти показатели обычно относятся к деятельности конкретной структурной единицы — отдела, дивизиона или команды. Систему можно выстроить так, что между двумя прежде нормально взаимодействующими отделами возникнет конфликт интересов — например, если показатели эффективности одного начнут конфликтовать с показателями другого, отделы станут перетягивать друг у друга ресурсы и возникнет конфликт, который не решается никакими командными взаимодействиями, пока не будут нормализованы KPI.

В японском трактате о бусидо «Хагакурэ» есть мудрый совет: выиграть битву можно, если навязать противнику ритм, возмущающий его дух. В организационном мире ритм (то есть культура, способ управления, общения и пр.), например, творческих подразделений — дизайна, маркетинга, НИОКР — разительно отличается от ритма бухгалтерии или юридического отдела либо отдела продаж, и это надо учитывать при организации их взаимодействия. У руководителей тоже есть свой сложившийся ритм работы, и, когда в отдел с одним ритмом (например, плановым и размеренным) приходит руководитель с кардинально другим (например, сумбурным, маскирующимся под творческий), притереться им будет непросто.

Если подчинить маркетинг финансовой службе (а такое бывало), конфликт возникнет просто в силу несовместимости ритмов: размеренная и регламентированная работа финансистов будет совершенно непонятна творческому хаосу рекламщиков и пиарщиков, и наоборот. Разница в ритмах может быть и не такой явной, но, если люди ее чувствуют, это придется учитывать, тут важна субъективная оценка.

В одном театре свой ритм, в другом — другой, так как там просто разные художественные руководители. Такие структуры очень персонально ориентированные, и уход руководителя обычно ведет к полной перестройке режима работы всего театра. А заменить директора универсама — проще простого, подчиненные могут даже этого и не заметить. Разные виды организаций — разные способы координации работ, разные структуры, разный подход к централизации или децентрализации, стандартизации или степени свободы, разная степень влияния личности руководителя. Спутать театр с цементным заводом кажется невозможным, но в подходах к оптимизации их работы это не такая уж редкость, ведь ротация руководителей с производства в науку и из муниципалитетов в авиастроение — дело привычное, с соответствующими последствиями.

Стоит ли централизовать или децентрализовать ИТ-функции, курьерскую службу, службу закупок или HR? Очень легко посчитать выгоды от экономии на централизации, но очень сложно оценить потери от утраты индивидуального подхода: не всем клиентам подходит логика работы как в «Макдоналдсе». В то же время каждому отделу иметь своего дизайнера или юриста — роскошь, которая может компании стоить весьма дорого. Нужно искать баланс.

Слияния и поглощения — еще одна сфера, где понимание устройства организаций требует особой глубины, иначе не было бы такого количества попыток «прививок кактуса на березу», то есть объединения компаний с совершенно разными культурами в надежде, что какое-то волшебное решение непременно найдется.

Пока Генри Минцберг не написал «Структуру в кулаке», а потом ее существенно не обновил — и эту книгу вы держите в руках, усилия руководителей по изменению организационной структуры во многом напоминали желание излечить болезнь кровопусканием без понимания анатомии и физиологии. Но теперь у каждого руководителя есть инструментарий для создания пусть не идеальной (об этом надо забыть навсегда) организации, но хотя бы такой, которая умело и творчески купирует дисбаланс одного способа структуризации или координации работ другим.

Минцберг напоминает: «Волшебной формулы для группировки должностей и подразделений не существует — есть лишь набор вариантов, каждый из которых предполагает отказ от одних преимуществ в пользу других». А чтобы понимать все эти варианты и подходить

к структурированию организации творчески, а не слепо копируя чужие примеры, следуя моде, маскирующейся под долгосрочный тренд, — например, на бирюзовые организации или холократию, — нужно овладеть очень простым инструментарием, который профессор Минцберг и приводит в этой книге.

Вы узнаете, что существует шесть способов координации работ, то есть шесть вариантов обеспечить сначала разделение труда на элементы (ведь иначе нам не нужна была бы организация — мы бы все сделали сами), а потом собрать результаты труда разных специалистов в едином продукте, который мы предлагаем рынку: взаимное согласование, прямое управление, стандартизация рабочих процессов, стандартизация результата, стандартизация знаний и навыков, стандартизация норм. Именно эта шестерка способов поможет вам дать ответ на вопрос, двигаться к централизации или децентрализации, формализации или свободе в каждом конкретном отделе или бизнес-процессе.

Разобравшись в способах координации, вы навсегда забудете про магическую формулу нормы управляемости, то есть предельного числа подчиненных на одного руководителя — 7 ± 2 : она применима только к прямому управлению. А если ваша работа координируется через стандартизацию рабочих процессов, знаний и навыков, подчиненных у руководителя может быть и пара десятков, и даже 110 человек, как в большом симфоническом оркестре. Согласитесь, что 110 и 7 — весьма большая разница, которую можно объяснить только изменением способа координации.

Стандартизация рабочих процессов и стандартизация знаний и навыков — очень привлекательные способы снижения нагрузки на руководителя, но главное — не увлекаться и не стандартизировать вообще всё, ведь каждый день подкидывает новые проблемы, и процедуры, призванные решать прошлые проблемы, начнут блокировать новые инициативы, и руководителю придется опять подключаться к прямому управлению.

Еще несколько слов про прямое управление. Оно исторически возникло в ответ на усложнение взаимного согласования, когда людей стало так много, что обсудить все со всеми стало сложно и проще было выделить одного, которому делегировались руководящие функции. В этом смысле работа руководителя ничуть не отличается от любой другой профессиональной деятельности, просто ее предметом является координация работы других, а не защита свидетеля или операция на аппендиците. То есть руководитель — не всевидящий царь и бог, не великий

провидец, он просто выполняет работу по координации. А к такого рода деятельности должна быть предрасположенность, как и к любой другой. Это означает, что руководителем может быть далеко не каждый. Собственно, как электриком или библиотекарем.

Организации могут быть структурированы как цепи, узлы, сети или представлять собой не сильно связанный между собой набор частей. В зависимости от доминирования одного способа координации работ возникает четыре базовые организационные формы: лидерская, программируемая, профессиональная и проектная. Добавив к пониманию организаций четыре базовые силы — консолидацию, эффективность, профессионализацию и коллаборацию, — по одной доминирующей силе для каждой из четырех форм и три дополнительные силы, которые могут проявляться во всех формах, — силу дистанции, силу культуры и силу конфликтов, — мы поймем механизмы, действующие в трех оставшихся формах организации: дивизиональной, корабле-сообществе и политической организации. Вместе с шестью способами координации работ все эти вещи дадут руководителю необходимый минимум конструктора LEGO, который поможет решать множество из постоянно возникающих организационных проблем.

Минцберг приводит много примеров организаций, которые построены как гибридные структуры, то есть сочетают совершенно разные способы группировки подразделений или координации работ. Руководители таких гибридных организаций не стали рабами какой-то методологии, а творчески комбинируют самые разные модели и методы управления, понимая, что управление — это сочетание науки, искусства и ремесла.

Автор учит нас тому, что хуже непонимания хитросплетений организационного дизайна может быть только одно — вера, что вы нашли волшебное решение, применимое для всей компании. И вот тогда в угоду новообретенному методу полетят пух и перья. Руководителям, как и врачам, следует помнить золотое правило: «Не навреди!» А не навредить в вопросах построения организационной структуры нам поможет главный инструмент руководителя всех времен и народов — здравый смысл. И немного теории от уважаемого профессора Минцберга.

*Сергей Турко,
кандидат экономических наук,
главный редактор издательства «Альпина Паблишер»*

Введение

В 1979 г. вышла моя книга «Структурирование организаций: Синтез исследований» (The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research) — 512 страниц мелким шрифтом. Из всех моих книг эта — самая любимая: цельная, стройная, с отличным повествовательным ритмом. Она же оказалась и самой востребованной, особенно ее сокращенная версия, вышедшая в 1983 г. под названием «Структура в кулаке», — в ней изложены те же идеи, но объем ее сократился до 312 страниц.

Теперь я решил переработать и обновить эту сокращенную книгу, сделав акцент не столько на научных составляющих менеджмента, сколько на личном опыте изучения организаций. Тогда моя задача состояла в том, чтобы систематизировать разрозненные научные труды — их накопилось немало, но все они существовали сами по себе. Мои книги навели в этом хаосе порядок. Однако потребность в глубоком понимании принципов устройства организаций по-прежнему актуальна и для практиков, и для преподавателей. Ведь организации повсюду, мы все имеем с ними дело во всех аспектах нашей жизни.

Поэтому, опираясь на фундамент «Структуры в кулаке», я собрал здесь полувековой опыт — свой собственный и все ценное, что удалось почерпнуть у других. Получилось «Как на самом деле устроены организации: 7 типов организационных структур. Механизмы и принципы координации». В отличие от прошлых книг, ссылок стало меньше, и многие из них давние, за что я ни в коем случае не собираюсь просить прощения. Хорошие идеи, как хорошее вино, с годами становятся только лучше. То же касается и историй — в книге вы найдете много старых, проверенных временем кейсов, но и новых тоже хватает.

Меня больше знают как теоретика менеджмента, но в глубине души я прежде всего теоретик организаций. Почти всю свою трудовую жизнь я посвятил попыткам понять этих диковинных созданий. Как хороший шахматист может в разгар чужой партии сесть за доску и быстро оценить ситуацию, так и я после стольких лет наблюдений, консультирования и жизни в организациях чувствую их нутром, едва переступив порог:

улавливаю культуру, состояние, даже какой-то неуловимый дух данного места.

Только представьте, сколько опыта, сколько историй можно собрать за полстолетия! Помню, читал в одном фантастическом рассказе о человеке, который сошел с ума, потому что каждый раз, проходя мимо кошеного газона, слышал крики травы. Я, к счастью, еще не спятил, но рядом с любой организацией как будто бы слышу крики — иногда радостные, иногда отчаянные.

Книги, как и все остальное в наши дни, создаются отдельными людьми, но при поддержке организаций. Поэтому я выражаю свою особую благодарность университету Макгилла и, в частности, нашему декану Иоланде Чан за ее огромную поддержку. Также хочу поблагодарить издательство Berrett-Koehler, особенно Нила Майетта, помогавшего мне в работе над этой книгой, и Стива Пирсанти.

Но главное — это сердечная поддержка огромного числа других замечательных людей. Дулси Наймер вложила в эту работу невероятно много — и душевных сил, и материальных ресурсов. Санта Баланка-Родригес за четверть века нашего сотрудничества становится только лучше как помощник — буквально день ото дня. Джереми Ли с самого начала помогла определить концепцию книги. Джефф Кулик был замечательным рецензентом. Алекс Андерсон своей дотошностью идеально компенсировал мою небрежность. Чарльз Марфул спас меня от катастрофы с главами 2–6. Ларс Грот дал такие подробные комментарии, что удалось прояснить множество спорных моментов. Саку Мантере оказал бесценную помощь с главой 20. Превосходно поработали Дэвид Питти и Эшли Ингрэм, безупречно отредактировала текст Эми Смит Белл, очень помогла с редакторскими советами Сюзан Минцберг, великолепные схемы создал Дэйв Дадли. Особую помощь в разных вопросах оказали также Ханье Мохаммади, Карл Мур и П. Д. Хосе.

Глава 1

Организации окружают нас повсюду

Сколько организаций встретится вам сегодня? Если я скажу — 10, это будет преувеличением? Начнем с утра. Первым делом вы проверяете электронную почту — эту возможность вам предоставили производитель телефона и интернет-провайдер. Затем вы садитесь завтракать. Ваша еда появилась благодаря фермерам, предприятиям пищевой промышленности и продуктовым магазинам, а также авиакомпаниям и другим перевозчикам. Потом едете на работу — в компанию, госучреждение или НКО, а может, в университет учиться. Выбор средства передвижения у вас небольшой: либо общественный транспорт, обслуживаемый транспортной компанией, либо собственный автомобиль, на котором вы поедете по дороге, которую патрулирует полиция и обслуживает муниципалитет. После обеда в столовой вы направитесь в банк или в спортзал на тренировку. Вернувшись домой, вы проверите какой-то факт в «Википедии» при помощи Google, потом посмотрите новости по телевизору, а затем возьмете в руки эту книгу, напечатанную в издательстве (автор — это я, но я не организация). Получается минимум 15 организаций — а сколько еще я пропустил?

Мы рождаемся в больнице, а хоронят нас специальные похоронные бюро. И на всем нашем пути от рождения до смерти нас еще учат, нанимают на работу, развлекают и доводят до белого каления. Организации повсюду. Но что мы о них знаем?

Если вы хотите разобраться в себе, в своих тревогах или еще в чем-то, вы обязательно пойдете в книжный магазин и купите там книгу на интересующую вас тему. Если вас интересует экономика, вы подпишетесь на блог экономиста — там всегда можно найти свежие новости и мнения экспертов. Однако **между нашим внутренним миром и внешней средой, в которой важную роль играет экономика, есть еще кое-что: организации.** Где же нам узнать, как на самом деле

устроены эти социальные образования? (Кстати, ключевые идеи этой книги выделены **жирным** шрифтом.)

В этом вам поможет «Как на самом деле устроены организации». Наконец-то!

ЧТО ВООБЩЕ ТАКОЕ ЭТА ВАША ОРГАНИЗАЦИЯ?

Представьте, что семилетний ребенок спрашивает у вас: «А что это такое — организация? Что такое Google? И как организация может быть кока-колой?» Как ему ответить? Что организация — это здание? Логотип на зарплатных ведомостях сотрудников? Обычную колу в магазине увидеть можно, а где посмотреть на Coca-Cola целиком? Добро пожаловать, дорогие детишки — а также их родители, — в загадочный мир организаций.

ПРЕЖДЕ ЧЕМ ДВИГАТЬСЯ ДАЛЬШЕ, ДАВАЙТЕ ДАДИМ ПАРУ ФОРМАЛЬНЫХ ОПРЕДЕЛЕНИЙ.

В организации коллективы людей трудятся для достижения общей цели. Если объяснять семилеткам и всем, кто постарше: организация — это когда группа людей работает по определенным правилам, чтобы что-то сделать. А **структура организации — это система отношений, которая позволяет людям действовать как единое целое.**

Теперь давайте взглянем на картину целиком — посмотрим на все разнообразие существующих организаций. На рисунке 1.1 организации распределены по трем секторам: госучреждения, компании из частного сектора и смешанные объединения, в основном построенные вокруг сообществ (они принадлежат либо их членам, как кооперативы, либо вообще никому — благотворительные фонды, НПО, *частные* университеты)¹. Многие из перечисленных вам, наверное, знакомы, но вот они все вместе:

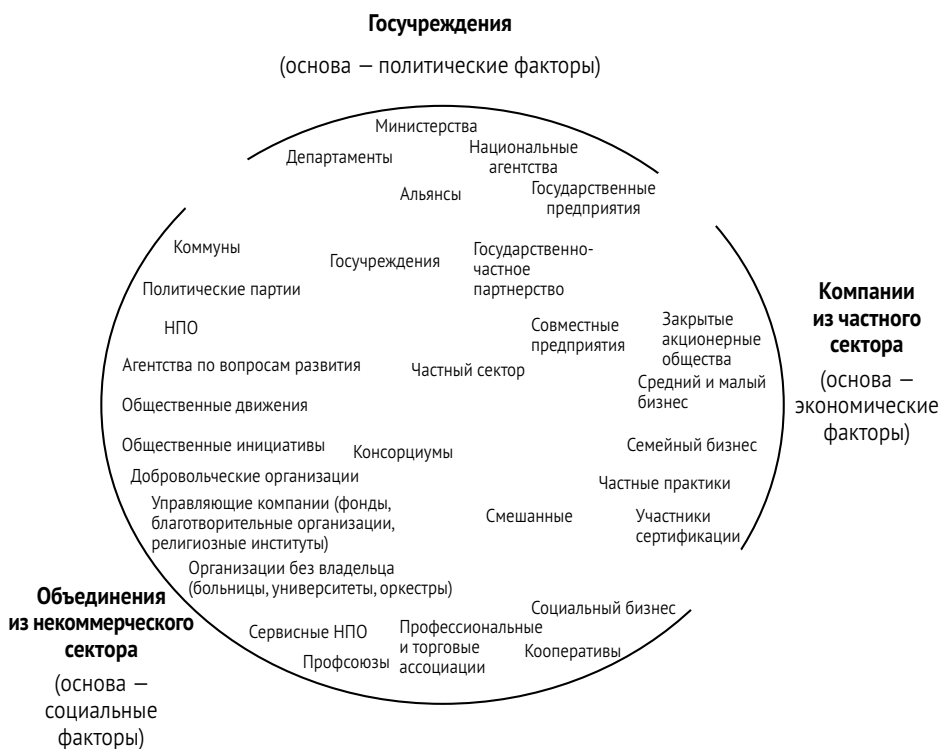


Рис. 1.1. Карта мира организаций

НАИХУДШИЙ СПОСОБ ОРГАНИЗАЦИИ

В 1911 г. Фредерик Тейлор написал книгу «Принципы научного менеджмента», где предложил наилучший метод — теперь его называют наилучшим способом — управления работой в любой организации². Сам метод — стоять над рабочими с секундомером и анализировать каждую мелочь в их действиях, относясь к ним как к рукам без головы, — давно забыт. Зато никуда не делась идея, что всегда есть какой-то наилучший способ организации работы, который подойдет всем: автосервисам, автопроизводителям, банкам и агрохолдингам.

Считать, что существует какой-то наилучший способ структурирования любой организации, — значит выбрать наихудший подход к управлению. Организации поразительно разнообразны. Симфонический оркестр явно не похож на фабрику — хотя, оказывается, это понимают далеко не все (см. врезку).

НЕЭФФЕКТИВНЫЙ ОРКЕСТР

Студент бизнес-школы наконец-то получил возможность применить полученные знания на практике. Ему поручили выбрать незнакомую организацию, изучить ее и предложить способы повышения эффективности. Он остановился на симфоническом оркестре, сходил на первый концерт и представил такой анализ:

- а) Четыре гобоиста значительную часть времени бездействовали. Количество гобоев следует сократить, а нагрузку распределить равномернее по всей программе концерта, устранив пики и провалы в загрузке.
- б) Все 20 скрипок играли одинаковые ноты. Налицо ненужное дублирование функций — штат скрипачей нужно кардинально урезать.
- в) Вопрос морального износа оборудования требует отдельного изучения. Из программки следует, что первая скрипка играет на инструменте, которому несколько сотен лет. При стандартных нормах амортизации его остаточная стоимость уже давно равняется нулю — настоятельно рекомендуется заменить его на современное оборудование.
- г) Слишком много усилий тратится на исполнение тридцать вторых нот — это излишнее усложнение. Рекомендуется округлить все ноты до ближайших шестнадцатых. Это позволит шире привлекать стажеров и менее квалифицированных исполнителей.
- д) Наконец, в фрагментах музыкальных произведений слишком много повторов. Партитуры нужно существенно сократить. Нет смысла поручать медным духовым то, что уже исполнили струнные. По оценкам, если убрать все избыточные фрагменты, двухчасовой концерт можно сжать до 20 минут — и антракт станет не нужен³.

Звучит смешно, правда? А что, если студент выбрал бы для анализа завод? Тогда всем было бы не до смеха, особенно рабочим. Конечно, это выдуманная история, но подобных случаев в реальной жизни предостаточно. Один профессор Гарвардской школы бизнеса с восторгом называл больницы специализированными фабриками⁴. Вы хотели бы рожать в такой фабрике? А сколько политиков убеждено, что государством нужно управлять как бизнесом? Может, тогда и бизнесом стоит управлять как государством? И играть в европейский футбол с экипировкой для американского?⁵

САМАЯ БОЛЬШАЯ, САМОУВЕРЕННАЯ, НЕБОЛЬШАЯ, НЕОБЫКНОВЕННАЯ

Представьте самую большую организацию в мире. Что это? Лично мне на ум приходит не столько самая большая, сколько самоуверенная. Национальная служба здравоохранения Великобритании гордится тем, что крупнее нее только китайская Народно-освободительная армия, Walmart и Indian Railways. Каковы критерии! Представьте, что врач, который станет принимать у вас роды, рассказал бы вам, что вы будете рожать в самой большой больнице в мире. Вы прониклись бы к нему — и ко всей организации — доверием?

А какая организация самая маленькая? Об этом я узнал в самом начале карьеры — когда работал в крошечной компании по производству бирок и этикеток. Менеджеров там было всего два — один по производству, другой по продажам. Они никак не могли понять, почему заказы так медленно попадают в работу. Тогда я проследил путь, который там проходят документы, почти что по Тейлору. Поступив к нам, заказ сначала ждал подписи на столе одного менеджера, затем переходил ко второму, снова лежал у него на столе, а потом возвращался к первому. Мораль этой истории проста: для создания бюрократии хватит и двух менеджеров.

А какая самая странная организация? Взять хотя бы Ассоциацию коллекционеров пресс-папье или Ассоциацию руководителей ассоциаций. Несколько лет назад мне на глаза попались «Летающие похоронные бюро Америки». Их миссия звучала так: «Повышать интерес к авиации и ритуальным услугам; объединяться при крупных катастрофах и повышать безопасность полетов»⁶. Забавная миссия — они так и не поняли, хоронить им пассажиров или спасать.

А что насчет самой распространенной организации? Наверное, это рестораны — рядом с вами наверняка работает хотя бы один. Но посмотрите, насколько они разные: забегаловки, сети быстрого питания, рестораны высокой кухни, кейтеринговые компании. Найти единственно правильный способ организовать все эти рестораны так же нереально, как найти одного повара для работы в каждом из них.

ОРГАНИЗАЦИИ И СЛОЖНОСТИ КОММУНИКАЦИИ

Встречаются как-то два канадских биолога, чтобы обсудить свои исследования. Один изучает медведей, другой — бобров. Но представим, что слов «медведь» и «бобер» не существует — есть только термин «млекопитающее». Примерно так же мы пользуемся словом «организация». Они начинают спорить о том, где млекопитающему лучше зимовать:

— В берлоге, естественно, — говорит спец по медведям.

— Да ты что! — отвечает его коллега. — Хищники придут и съедят. Нужно строить хатку из веток на озере, чтобы можно было безопасно заплывать внутрь.

— Ты что, шутишь? У млекопитающих вообще нет естественных врагов! — возражает первый биолог.

Из-за скудности терминологии оба ученых буквально говорят на разных языках — **точно так же, как и мы, когда обсуждаем виды организаций**. Потому-то оркестры и путают с заводами. Невежество — вот что нас губит: оно разрушает организации, не признавая их особенностей. Эта книга поможет нам найти общий язык и преодолеть недопонимание.

ОТ ПЯТИ К СЕМИ (И ДАЛЕЕ)

В 1983 г. вышла моя книга «Структура в кулаке»^{*} — сокращенная версия книги «Структурирование организаций: Обобщение результатов исследований»⁷. Недавно я понял, что настала пора ее переработать, обобщив полувековой опыт работы с организациями. Главное — расширить пять организационных форм из той книги до семи и добавить семь сил, которые определяют структуру организаций (см. врезку).

^{*} Минцберг Г. Структура в кулаке: Создание эффективной организации. — М.: Питер, 2002.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru