

ВЕЛИКИЕ МЕНЕДЖЕРЫ



*Эта книга адресована тем из нас,
чья профессиональная жизнь тесно связана
с организациями, а личная — посвящена
попыткам от них сбежать.*

*Памяти Джима Уотерса, который посвятил
свою карьеру тому, чтобы сделать
организации более человечными.*

СОДЕРЖАНИЕ

БЛАГОДАРНОСТИ	9
МИР ОРГАНИЗАЦИЙ	11

Часть I

О МЕНЕДЖМЕНТЕ

Глава I. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖЕРА: МИФЫ И РЕАЛЬНОСТЬ	19
Глава II. РЕМЕСЛО СТРАТЕГА	42
Глава III. ПЛАНИРОВАНИЕ — НАЛЕВО, МЕНЕДЖМЕНТ — НАПРАВО	65
Глава IV. КАК СОЧЕТАТЬ В МЕНЕДЖМЕНТЕ АНАЛИЗ И ИНТУИЦИЮ	81
Глава V. КАК ГОТОВИТЬ МЕНЕДЖЕРОВ, А НЕ СПЕЦИАЛИСТОВ МВА	110

Часть II

ОБ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Глава VI. ВЫВОДИМ КОНФИГУРАЦИИ: КОМБИНИРОВАНИЕ БАЗОВЫХ АТТРИБУТОВ ОРГАНИЗАЦИЙ	131
Глава VII. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ	157
Глава VIII. МАШИННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ	175

Глава IX. ДИВЕРСИФИЦИРОВАННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ	202
Глава X. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ	228
Глава XI. ИННОВАЦИОННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ	256
Глава XII. ИДЕОЛОГИЯ И МИССИОНЕРСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ	286
Глава XIII. ПОЛИТИКА И ПОЛИТИЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ	304
Глава XIV. ЗА РАМКАМИ КОНФИГУРАЦИЙ: СИЛЫ И ФОРМЫ В ЭФФЕКТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ.	326

Часть III
О НАШЕМ ОБЩЕСТВЕ
ОРГАНИЗАЦИЙ

Глава XV. КТО ДОЛЖЕН КОНТРОЛИРОВАТЬ КОРПОРАЦИИ	389
Глава XVI. О РУГАТЕЛЬНОМ СЛОВЕ «ЭФФЕКТИВНОСТЬ»	424
Глава XVII. МЕНЕДЖМЕНТ СДЕЛАЛ ОБЩЕСТВО НЕУПРАВЛЯЕМЫМ	430
ПРИМЕЧАНИЯ	482
ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО ОЗНАКОМЛЕНИЯ	496
ИСТОЧНИКИ И БЛАГОДАРНОСТИ	503
АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	505

БЛАГОДАРНОСТИ

В этом разделе принято выражать признательность тем, кто внес свой вклад в создание книги. Но поскольку она в значительной мере основана на моих предыдущих работах, где я уже поблагодарил всех, кто мне помогал, я не стану сейчас повторять те же слова. Моя благодарность всем этим людям была и остается искренней. Здесь же — за исключением того, что я особо хотел бы упомянуть моих коллег Дэнни Миллера и Фрэнсис Уэстли, которые всеми возможными способами помогали моему мышлению; Джима Уотерса, замечательного друга, которого нам теперь так не хватает и неформальный вклад которого в эту книгу значительно весомее, чем многое, за что в тексте выражена прямая благодарность; редактора Боба Уоллеса, который проявил удивительное терпение; моих помощниц Кейт Магуайр-Девлин и Зинет Хан, которые разбирали мой чудовищный почерк; моих преподавателей Морти Яловски и Уолли Кроустона, которые поддерживали меня другими способами, — я хотел бы сосредоточиться на благодарности одному человеку.

Билл Литвак — воплощение мировой эмпатии. Не той эмпатии, которую обычно имеют в виду популисты от психологии, ведь он бывает груб и неприятен, особенно с близкими друзьями. Но он понимает своих друзей и заботится об их благе, не говоря уже о судьбе книг, которые они пишут.

В 1968 году Билли, будучи в не самом нежном уже двадцатилетнем возрасте, редактировал мою докторскую диссертацию. Для меня это были адские муки. Зато я научился писать. Двадцать лет спустя либо я позабыл, как это делается, либо его стандарты поднялись. Разумеется, я успел позабыть, как я тогда мучился. Однако второй опыт редактирования пережили и я, и Билли, и эта книга, а главное — наша дружба. Билли несколько меся-

цев буквально жил этим текстом, сверля мне мозги и сводя меня с ума своими ироническими замечаниями (вот, например, такой непростой комментарий: «Надо быть лицемерным психом, чтобы писать «гиппо-псих» вместо «гипопсих»^{*}), пока мне не удалось превратить сборник прежних публикаций в книгу, которая получилась такой, как я хотел (по крайней мере, надеюсь на это). Спасибо тебе за это, Билл, и отнюдь не только за это.

Здесь же автору полагается добавить (как будто кто-то в этом может усомниться), что, несмотря на ценнейший вклад всех и каждого, лишь он один в ответе за нижеследующий текст. Но я этого делать не стану. Билли это предисловие не редактирует, так что я здесь честно напишу: кое-где я не воспользовался его советами, кое-где в последнюю минуту что-то поменял, но что касается остального текста, то все ошибки и неточности в книге — на совести Литвака. Впереди еще двадцать лет мира и покоя.

ОЗЕРО КАСТОР,
Канада, январь 1989 года

^{*} It is hypocrisy to spell [hypo-crazy] [hippo-crazy].

МИР ОРГАНИЗАЦИЙ

Клучшему это или к худшему, но наш мир стал обществом организаций. Мы появляемся на свет в одних организациях, учимся в других, чтобы потом работать в третьих. В то же самое время организации нас обеспечивают всем необходимым, развлекают нас, управляют нами и мучают нас (причем иногда все это одновременно). И, наконец, организации же отправляют нас в последний путь. Однако, за исключением небольшой группы ученых — «специалистов по теории организации» — и менеджеров, настроенных более глубоко изучить объект своей деятельности, лишь немногие на самом деле понимают, что это за удивительные корпоративные существа, которые так сильно влияют на нашу повседневную жизнь.

Если вы хотите исследовать собственное сознание, в любом книжном магазине вы найдете десятки изданий, посвященных тому, как функционируют ваш разум, тело и поведение. Но если вы хотите понять организацию, вам придется искать специализированный магазин научной литературы и штудировать зубодробительные академические публикации — если только вы не махнете рукой на сложные теоретические изыскания и не остановите свой выбор на учебнике, где все объяснено кратко и, скорее всего, упрощенно.

Во всяком случае, таким будет результат ваших поисков, если вы будете искать книги в разделе «Менеджмент». Кое-что об организациях вы можете найти и в книгах по более «старым», традиционным дисциплинам. В экономике организация предстает как «рациональное», но большей частью таинственное нечто, которое непонятным образом наращивает свою прибыль. Я с такими организациями никогда не сталкивался. Психология рассказывает о поведении отдельных личностей и малых групп внутри

организаций, но не о поведении организаций в целом. Политология занимается только одним очень важным видом организаций — правительствами, но рассматривает их больше как законодательные или политические системы, а не как сети организаций, которыми они в большой степени являются. Социология и антропология уделяют внимание коллективному поведению, но обычно с точки зрения более крупных и неформальных сообществ, чем относительно небольших формализованных организаций.

Теория организации опирается на все эти дисциплины, но добавляет нечто крайне важное — концепцию организации как таковой. Организация для меня означает коллективную деятельность по достижению общей цели. Проще говоря, некая группа людей собирается вместе под одним названием (General Motors, «Шиномонтаж на Центральной»), чтобы производить некий продукт или услугу.

Я представляю эту книгу в расчете на то, что в обществе в целом есть жажда понять организации, и она ничуть не меньше, чем у менеджеров, которые ими руководят (и не реже нас удивляются их странному поведению). Всякий раз, как я заговаривал об организациях с кем угодно — включая предпринимателей, домохозяек и всех прочих, кто сравнительно мало контактирует с организациями, — меня неизменно поражал удивительный интерес к этому вопросу. Кто-то вспоминал странное происшествие в больнице, кто-то — необычный случай в самолете или автосалоне. Все мы отчаянно хотим понять эти странные создания, которые играют такую роль в нашей жизни. Концептуальное понимание давно выработано — оно просто не каждому доступно.

В книге собраны материалы, над которыми я работал более двадцати лет. Это не только мои собственные идеи и изыскания — часть моей работы состоит в том, чтобы обобщить уже имеющуюся информацию, особенно результаты систематических исследований. За это время я изучал, как работают менеджеры и руководители; как организации функционируют и структурируются, принимают решения и вырабатывают стратегии; как воздействуют на организации окружающие их властные отношения, и в том числе как общество пытается выстраивать взаимоотношения с существующими в нем организациями.

Книга представляет собой цикл эссе, написанных на основе моих предыдущих публикаций, которые я постарался переработать для широкой читательской аудитории. Часть этих материалов ранее печаталась в деловой прессе, другие публиковались только в научных журналах. В эту книгу я включил (и постарался сделать легко читаемыми) те материалы, которые считаю наиболее интересными для широкого круга читателей. Сначала я планировал просто собрать свои публикации под одной обложкой, но в итоге значительно переработал большую часть представленных здесь текстов, а некоторые из них и вовсе написал заново. Публикуя эту книгу, я надеюсь расширить читательскую аудиторию для своих идей, как вглубь сообщества по менеджменту, так и за его пределы. Если хотите, можете назвать это «поп-орг-теорией» — но не думайте, что я пытаюсь как-то опозлить или умалить сложность деятельности организаций.

Все эссе сгруппированы в три раздела. Первый посвящен *менеджменту*, то есть процессу, с помощью которого люди, стоящие во главе целых организаций или их частей, пытаются ими руководить или, по крайней мере, как-то направлять их деятельность. Во втором разделе рассмотрены формы *организаций*, подобно тому как биолог рассматривает различные виды в экосистеме. Я считаю величайшей ошибкой распространённого подхода к организациям — ошибкой, которую мы совершаем раз за разом вот уже десятки лет, — предположение, будто бы существует один «лучший» способ управления, подходящий для любой организации. То, что работает в General Motors, вполне способно разорить «Шиномонтаж на Центральной». Менеджер, который руководит всеми организациями одинаково, ничем не лучше окулиста, который всем выписывает одни и те же очки. Тема третьего раздела — наше *общество организаций*: как мы пытаемся влиять на них, а они влияют на нас, принося нам столько радостей и горестей.

Читайте эту книгу в свое удовольствие, по порядку или вразнобой, пробегайте главы наскоро или штудируйте их — в зависимости от ваших интересов и предпочтений. В любом случае, думайте при этом о своей компании, о своем автосервисе или дилере, о больнице, где вас лечили, или о школе, которую вы ненавидели, об авиакомпании, услуги которой предпочитаете, об

ассоциации, которая продвигает одежду для собачек или попкорн. Организации обеспечивают нас всем необходимым и эксплуатируют, заботятся о нас и мучают нас. Время от времени мы уходим от их контроля, некоторые из нас способны обойтись почти без них. Но большинству из нас надо смириться с тем, что немалую часть своей профессиональной и частной жизни придется посвящать взаимодействию с организациями. И всем нам надо научиться их лучше понимать.



Часть I



О МЕНЕДЖМЕНТЕ