

Зміст

Слова вдячності	9
Наш світ організацій	11

Частина перша

Про менеджмент

Розділ 1. РОБОТА МЕНЕДЖЕРА	20
Розділ 2. ТВОРИТИ СТРАТЕГІЇ	39
Розділ 3. ПЛАНУВАННЯ ЗЛІВА, МЕНЕДЖМЕНТ СПРАВА	57
Розділ 4. ПОСДНАННЯ АНАЛІЗУ Й ІНТУЇЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ	70
Розділ 5. ПІДГОТОВКА КЕРІВНИКІВ, А НЕ МАГІСТРІВ БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ	93

Частина друга

Про організації

Розділ 6. ВИВОДЯЧИ КОНФІГУРАЦІЇ	111
Розділ 7. ПІДПРИСМНИЦЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ	131
Розділ 8. МЕХАНІСТИЧНА ОРГАНІЗАЦІЯ	145
Розділ 9. ДИВЕРСИФІКОВАНА ОРГАНІЗАЦІЯ	167
Розділ 10. ПРОФЕСІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ	187
Розділ 11. ІННОВАЦІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ	208
Розділ 12. ІДЕОЛОГІЯ ТА МІСІОНЕРСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ	232
Розділ 13. ПОЛІТИКА Й ПОЛІТИЧНА ОРГАНІЗАЦІЯ	246
Розділ 14. ПОНАД КОНФІГУРАЦІЯМИ	264

ГЕНРІ МІНЦБЕРГ

АНАТОМІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

**ЕФЕКТИВНИЙ СПОСІБ
КЕРУВАТИ КОМПАНІЄЮ**

*Переклав з англійської
Роман Корнута*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2018

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Робота менеджера

Байки та факт

Розмірковуючи про організацію, ми маємо на увазі менеджмент. Звісно, йдеться більшою мірою про організації, ніж про менеджерів і створені ними системи управління. Але що відрізняє формальну організацію від випадкового скупчення людей — хай там емоційного натовпу чи неформальної групи, — їй завжди властива певна система влади й управління, яку персоніфікує один менеджер або кілька ієрархічно організованих менеджерів, що поєднують і підтримують усі спільні зусилля.

За такого стану, зважаючи на давню любов і захоплення американців, зокрема, своїми менеджерами протягом понад століття, від Горацио Елджера аж до Лі Якокки, дивує мізерна кількість досліджень, які вивчали б, що насправді роблять менеджери. Як і тисячі інших студентів, свого часу я вчився на магістра бізнес-адміністрування (МВА), здобуваючи кваліфікацію, нібито призначену для підготовки менеджерів, і не загадувався над питанням щодо сумного факту, що ніхто ніколи всерйоз не цікавився й не обговорював те, чим менеджери насправді зайняті. Уявіть собі програму в медичному університеті, де ніхто жодного разу навіть не прокоментував роботу лікаря.

Звісно, не було й не відчувається браку матеріалів про те, що менеджери повинні робити (наприклад, дотримуватись цілого ряду простих рецептів і покрокових рекомендацій, які називаються «тайм-менеджмент», або поради використовувати комп'ютери так, як рекомендують відповідні технічні спеціалісти).

На жаль, за відсутності мінімального реального розуміння управлінської, чи то пак праці керівника, більшість такого штибу порад виявились хибними й навіть марнотратними. Як можна давати поради вдатись до тих чи інших змін у явищі настільки складному, як робота менеджменту, без задалегідь здобутого глибокого розуміння цього феномену?

У середині 1960-х років Джеймс Вебб, керівник NASA, бажав, щоб його роботу дослідили й вивчили. У NASA відчувалась необхідність виправдати своє існування через поширення та впровадження в широку практику власних інновацій, і Вебб розглядав процеси менеджменту своєї організації як одну з таких інновацій. Вебб запропонував цю ідею професору зі Школи менеджменту Слоуна Массачусетського технологічного інституту, а через те, що я був єдиним аспірантом, який на той час вивчав у нього *менеджмент* (на відміну від комп'ютерних систем або математичних моделей чи мотивації людей тощо), він подав мені пропозицію вивчати Вебба як предмет докторської дисертації. Я відмовився, що здавалось божевільним вчинком. Це ж, урешті-решт, був Массачусетський технологічний — оплот і серце науки й інновацій.

Але нидіти весь день в кабінеті менеджера й записувати кожен його крок здалось не тим, що варте уваги (інший професор сказав мені раніше, що докторська дисертація в MIT має бути передусім «елегантною»; до її результатів йому, очевидно, діла не було). Хай там як, я збирався запропонувати, як розробити всеосяжний і збалансований процес стратегічного планування для організації. На щастя, неодноразово в моєму житті вищі сили врятували мене від самого себе.

Тема про планування не вдалась через відсутність організації, готової стати предметом такого дослідження (або ж через брак мого старання знайти її). Тоді я відвідував конференцію в Массачусетському технологічному інституті, де низка солідних доповідачів зібралась обговорити вплив комп'ютера на управлінця. Але вони ні до чого не домовилися; протягом двох днів їхні перемовини не вийшли за межі припущення, що використання менеджерами комп'ютерів якимось пов'язане з тим фактом, що їхня робота є «незапрограмованою» і запрограмувати її неможливо (незалежно від того, що б це означало). Що мене вразило в цих людях, це той самий недолік: повна відсутність базису, основи, яка допомогла би їм зрозуміти роботу керівника. Звісно, їм не бракувало вроджених знань процесів — усі вони працювали з менеджерами, а дехто й сам був керівником. Чого їм не вистачало — то це *концептуальної, принципової основи* для розгляду цього питання.

На цій конференції я довідався дві речі. Перша стосувалась знання явного, тобто розуміння, що таке знання існує, принципово відрізняючись від знання неявного, імпліцитного, й обидва мають велику цінність в управлінні роботою організацій. Друга була розумінням нагальної необхідності уважно подивитись на те, що менеджери роблять насправді, адже навіть у такому місці, як MIT, головною проблемою для тез дисертації була не елегантність методології, але практична важливість самої теми.

Творити стратегії

Серед найважливіших справ менеджерів чільне місце належить пошуку стратегії для своєї організації або принаймні спостереження за процесом, як його стратегії створюють інші. У вузькому сенсі стратегічні оборудки — це позиціонування організації в ринкових нішах, іншими словами — ухвалення рішення: який продукт вони запропонують і кому. Але в ширшому сенсі стратегічні рішення стосуються того, як колективна система, що її називають організацією, визначає свою основну спрямованість і коли її треба змінювати. Формування стратегії також порушує складне питання колективних намірів: як саме організація як спільнота з багатьох людей ухвалює свої рішення, так би мовити, доходить свого розуму.

Розробляти стратегії — це захопливий процес, тут ідеться про дещо більше за вибір із простого набору рецептів під назвою «планування», із яким його (цей процес) зазвичай асоціюють.

Протягом моєї професійної кар'єри ця тема завжди перебувала в центрі моїх інтересів. Свою першу статтю, яку як докторант написав 1967 року, я назвав «Наука розробляти стратегії», де протиставив біблійний «промисел Божий» Дарвіновому еволюційному підходу. Моя поточна робота передбачає написання двотомної праці на тему «Формування стратегії», де засаднича тема постає з контрасту замислу й стихійності — антагоністичних підходів до цього питання.

Свої ідеї із цього питання я розвинув у рамках дослідницького проекту, розпочатого 1971 року. За сприяння докторантів і колег, особливо Джима Вотерса, з'явився та зміцнів намір вивчити, як організації беруть участь у процесах, протягом десятиліть власної історії переслідуючи власні стратегії. Упродовж 12 років або близько до того ми провели низку досліджень мережі супермаркетів, великої авіакомпанії, урядового департаменту з питань кіно, невеликої щоденної газети, нашого власного університету тощо.

Ближче до кінця проекту я шукав шляхи, як донести наші висновки до загальної аудиторії менеджерів.

Весь цей час моя дружина, як справжній ремісник-гончар, ліпила кераміку в підвалі нашого дому. Якимось чином вона показала ретроспективу своєї ремісницької роботи, і в мене на очах оформилася стратегія. Це було осяяння, можливо, десь навіть гримнуло, коли дружина показала свою презентацію для інтегрованого курсу з гончарства й менеджменту про джерела й характер креативності й творчого підходу. Я зрозумів, що чую від неї щось схоже на те, що чув від схильних до творчості бізнес-стратегів (наприклад, про щасливу роль випадкових «помилочок» у гончарстві та «можливостей» у бізнесі, про «відчуття глини» і «знання справи»). Таким чином, я вирішив використовувати ремесло як метафору для аналогії, щоб окреслити труднощі формування стратегії в динамічній організації. «Стратегію ремісництва» опублікували в *Harvard Business Review* 1987 року.

Хай мої ідеї виростали протягом багатьох років (зрештою, й тут у вас буде нагода бачити тіні біблійного грандіозного плану чи то пак промислу Божого разом із проявами Дарвінської еволюційної теорії), але передусім ви знайдете тут тон, схожий на той, що вчувається у розділі про «роботу менеджера». Ця стаття в першу чергу описує, як менеджери, змушені працювати в «контрольованому хаосі», підходять до складного й обов'язково колективного процесу створення стратегії.

Уявіть собі когось, хто *планує* стратегію. Ймовірно, уява відразу малює образ впорядкованого міркування: топ-менеджер або кілька менеджерів, сидячи в офісі, сформулюють порядок дій, який інші працівники виконуватимуть за цим планом. Лейтмотивом слугує розум — раціональний контроль, системний аналіз конкурентів і ринків, сильних і слабких сторін компанії, поєднання висновків цих аналізів і напрацювання чіткої, повномасштабної стратегії.

А тепер уявіть собі, як хто-небудь *створює* стратегію. В уяві виникає абсолютно інша картина, настільки ж відмінна від планування, як ремесло від механізації. Ремесло вимагає традиційної майстерності, відданості справі й досконалості, що досягаються через докладне оволодіння нюансами. На думку спадає не так розум і раціональність, як відчуття співучасті, близькості й гармонії з підручним матеріалом, що прийшло з багаторічним досвідом та відданістю справі. Розроблення й реалізація поєднуються в легкому процесі опанування, у якому еволюціонують творчі стратегії.

Моя теза проста: образ ремесла краще відображає процес, за допомогою якого постають ефективні стратегії. Фігура планування, що давно популяризується в літературі, спотворює ці процеси й тим самим заводить на розпутий організації, які беззастережно коряться їм.

Планування зліва, менеджмент справа

Між передрукованою далі статтею і вступом до неї — понад десять років. Тут йдеться про дещо інше, хоча, можливо, більш фундаментальне питання: про взаємозв'язок між аналізом та інтуїцією, що проявляє себе в довгих, іноді напружених відносинах між «працівниками» й «ієрархією» з особливим акцентом на планувальниках і менеджерах. Перші два розділи цієї книжки стали результатом багаторічних досліджень і роздумів, цей третій — з'явився досить спонтанно влітку 1975 року на невеликій фермі в провінції Перигор у Франції, де я прочитав книжку Роберта Орнстейна про *психологію свідомості*. Це популярний виклад результатів дослідження двох півкуль людського мозку. Хоча увага до цих висновків свого часу була нав'язливою й видавалася дивакуватою, вона стала основою для мого власного дослідження.

Проглядається чарівна іронія в тому, що інтуїцію в певному сенсі повернули до життя біологи. Річ у тім, що інтуїція мала стати психологічною концепцією. Але більшість психологів, щоб більше скидатися на людей науки, довго ігнорували її, коли не сказати «цькували». Нарешті, якщо інтуїція є розумовим процесом, що недоступний свідомому розуму, то як можна використовувати наукові методи для її опису? Тоді вперед вийшли люди, як от Роджер Сперрі, — справжні науковці, що не цурались різати і тнути дослідний матеріал і були «перевідкривачами» інтуїції, у деякому сенсі приховуючи все разом у безмовній правій півкулі людського мозку!

Читаючи книжку Орнстейна, я виснував, що віддав належне інтуїції у своєму дослідженні, оголюючи її в усіх непривабливих і потаємних місцинах. Це йшло всупереч із загальноновизнаними в літературі думками, що побутують там не рідше, ніж в академічних працях, де наголошується, майже до одержимості, на ролі аналізу в організаціях, особливо в так званому професійному менеджменті. Назва спершу приголомшила мене, тоді я

написав статтю (зазвичай порядок цих подій є оберненим). Моя писанина майже завжди долає багато етапів від чернетки, перш ніж потрапляє в руки редакторів, що пропонують подальші зміни. Стаття «Планування зліва, менеджмент справа» з'явилась у Harvard Business Review 1976 року, майже відразу ж, як тільки була написана на маленькій фермі в провінції Перигор.

На Середньому Сході є багато популярних притч про людину на ймення Насреддін. В одній із них той загубив щось і шукав, повзаючи по землі на вулиці. До нього підійшов приятель і запитав:

- Ти щось загубив, Насреддіне?
- Свій ключ, — пояснив Насреддін.

Той слідом за Насреддіном опустився на коліна й собі взявся за пошуки. За якийсь час він запитав:

- А де саме ти його загубив?
- Здається, у будинку, — відповів Насреддін.
- Тоді чому ж ти шукаєш тут, Насреддіне?
- Тут більше світла й краще видно, ніж у домі.

Ця історія з позачасовим містичним шармом має багато спільного з тим, про що піде мова далі. Але дозвольте мені відступити вбік на мить і поставити кілька запитань, настільки ж простих, як і загадкових. Вони вже давно збивають мене з пантелику.

- По-перше: чому дехто поводить себе водночас так розумно й так тупо, коли вміло виконує певні розумові дії, і попри те демонструє повну нездатність опанувати інші? Чому складається так, що дехто з визнаних митців не спроможні зрозуміти суть бухгалтерського балансу, а деякі бухгалтери не відчувають жодного поруху в душі, спостерігаючи за найкращими творами живопису чи інших видів мистецтва? Чому деякі блискучі науковці в галузі менеджменту абсолютно нездатні впоратися з організаційною політикою, тоді як дехто з найбільш вправних політиків, здається, ніколи не досягне навіть азів менеджменту?
- По-друге: чому люди іноді так дивуються, читаючи або довідуючись щось очевидне, щось, про що вони взагалі-то давно мали б знати? Чому менеджер так задоволено всміхається, наприклад, читаючи статтю про ухвалення рішень, де кожна теза й доводи для нього очевидні, навіть якщо ці думки трапилися йому в друкованому вигляді вперше?
- По-третє: чому існують такі невідповідності в організаціях, принаймні на верхніх рівнях, між формальним плануванням і неформальним менеджментом? Чому жодна з технік чи методів планування й аналізу не мала чогось більшого за скромний вплив на дії топ-менеджерів?

Поєднання аналізу й інтуїції в менеджменті

Вираз «планування зліва, менеджмент справа» не так вирішує жодної з численних проблем, як звертає увагу на важкі й навіть, на мою думку, фундаментальні питання. Першим тут варто назвати те, як нашим організаціям слід використовувати процеси аналізу та інтуїції. Надмірне використання інтуїції, можливо поширене ще століття тому, підштовхуватиме організації в бік ідіосинкратичних, неординарних і навіть свавільних форм поведінки. Але й надмірна залежність від аналізу, характерна для нашого часу, може перетворити їхню поведінку на нечутливу, байдужу й одноманітну. Наша здатність вдало спарувати ці процеси справить величезний вплив не тільки на рівень ефективності організацій, а й загалом на суспільство, у якому ми обертаємось.

Сам я почав з аналітичного підходу до менеджменту. Я мав диплом інженера, тож перший повний робочий день мені довелося провести у відділі оперативного аналізу Канадської національної залізниці. Оперативний аналіз, або у звичній термінології «наукова організація праці» (так звані дослідження операцій, що в США відомі під назвою «наука менеджменту»), намагається шляхом системного аналізу розібратись із проблемами менеджменту.

Пізніше, здобувши магістерський ступінь Школи менеджменту Слоуна Масачусетського технологічного інституту, я змістив увагу в бік стратегічних «політичних» процесів, що їх реалізує вище керівництво. Але інтерес до ролі аналізу нікуди не подівся, і однією з тем моїх статей і надалі залишалась вказана вище група: штатні аналітики організацій, а також зайняті в дослідженнях операцій плановики, проектувальники, дизайнери інформаційних систем. Ніщо в менеджменті не розчарувало мене тяжче, ніж те, що називали «правилом інструменту» — використання техніки «як навчено і завчено» (є із цього приводу й більш конкретна приказка: «дай-

те маленькому хлопчику молоток і здивуйтесь, що все навколо можна забити ще глибше!»²⁶. Ці статті мали на меті поправити той стан справ²⁷.

Я завжди вважав Герберта Саймона найвидатнішим організаційним теоретиком нашого часу. Саймон вивчав політичні науки, але рано вступив до Вищої школи промислової адміністрації при Університеті Карнегі — Меллона, де зажив слави основного інтелектуального двигуна, доклавшись до розвитку сучасної школи менеджменту.

У 1950-х роках у згаданій установі було буквально винайдено сучасну освіту з менеджменту — базуючи її на фундаментальних дисциплінах економіки, психології та математики, і на теорії навчання, що з'явилась як результат досліджень, які вважали основним завданням академічної бізнес-школи. З огляду на це Університет Карнегі — Меллона принаймні на десять років випереджав інші бізнес-школи, і тепер практично всі вони виконують (на мою думку, навіть перевиконують; далі я поясню підстави цього твердження) ці настанови як свій природний спосіб функціонування.

Вплив Саймона на наше розуміння організацій, а також на ставлення до досліджень виявився неймовірно глибоким. Це відображено у списку публікацій із понад 500 матеріалів — у тому числі кількох об'ємних книжок із цього предмета²⁸. Його внесок 1978 року відзначили Нобелівською премією. Нагорода була присуджена в галузі економіки, але Саймон дістав її за свою працю з теорії організацій. Ще на початку 1970-х років Саймон зробив своїм домом кафедру психології в Університеті Карнегі — Меллона, де, вивчаючи людське пізнання, досліджував ухвалення рішень.

Я послав Саймонові копію статті «Планування зліва, менеджмент справа» після того, як її взяли до публікації. І він відповів, що вважає мої аргументи хибними. Саме тоді я отримав телеграму від видавця, який зажадав негайно подати йому останні правки. Переживши дві доби в жахливих сумнівах, я таки вирішив не зупиняти публікацію, що, здається, стало поворотним моментом у моїй кар'єрі.

На той час я був звичайним дослідником. Я несерйозно ставився до поняття інтуїції й такого іншого, але тільки після рішення опублікувати цю статтю я відкрив її для себе. Герберт Саймон знав про людське пізнання та його поведінку в процесі ухвалення рішень набагато більше за мене; моя проблема протягом цих 48 годин полягала у тому, чи знав він достатньо, а по суті мені йшлося про те, чи справді хто-небудь пізнав весь сенс інтуї-

* Один із засновників напрямку операційного аналізу під час Другої світової війни у Великій Британії П. М. С. Блекетт свого часу означив його як «виключно науковий метод, що його застосовано до складного набору даних людського суспільства». Ближче до 1970-х відомий американський гуру практики визначив його як «всеосяжний масив випробуваних і перевірених засобів».