



42 истории для менеджера, или Сказки на ночь от Генри Минцберга

До свидания, лидеры-небожители...

*Добро пожаловать, менеджеры,
способные увлечь команду!*

*Все фотографии сделаны Лизой Минцберг,
если не указано иное*



Издательство «Олимп-Бизнес»
Москва, 2020

ИТАК, ИЗ ЭТОЙ КНИГИ ВЫ УЗНАЕТЕ...

- Добрый вечер...** 1
Об авторе-рассказчике / Добрые феи
- ОДИН Истории о менеджменте** 7
Как уладить дело с яичницей / Миф о маэстро управления / Быть руководителем, чтобы быть лидером / Выбирайте менеджеров, которые умеют ошибаться / Эпидемия бездушного менеджмента / Управление в эпоху интернета / Как принимать решения: это не то, что вы думаете / Пусть стратегии растут как сорная трава
- ДВА Истории об организации** 39
Организация как корова / Сообщественность выше лидерства / Сетевые структуры – не то же самое, что сообщества / Перемены сверху? Или вовлечение на нижних уровнях? / Виды организаций / Почему мы говорим о «высшем руководстве», а о «низшем» – ни слова? / Долой функциональные подразделения? А как же барьеры? / Управляемое и неуправляемое управление / Совет директоров как пчела

| | | |
|---------------|--|-----|
| ТРИ | Истории об анализе | 79 |
| | Аналитик, проанализируй себя самого / Вот это да: эффективный оркестр! / Могут ли у «эффективности» быть недостатки? Могут, и их немало / Мягкое подбрюшье «твердых» данных / Вычислять и управлять не так-то просто / Факты и опыт в управлении, медицине и не только / Как национальное счастье превратилось в валовый доход | |
| ЧЕТЫРЕ | Истории о развитии | 105 |
| | Спросите Джека / CEO со степенью MBA: удручающие примеры / Что если аббревиатура EMBA значила бы «менеджеры, способные увлечь подчиненных, лучше обычных руководителей»? / Не сидите просто так... | |
| ПЯТЬ | Истории в контексте | 131 |
| | Управление семейным бизнесом / Глобальный или мировой? / Кто способен руководить больницей? / Руководство правительством, управление руководством | |
| ШЕСТЬ | Истории об ответственности | 151 |
| | Письмо CEO совету директоров, которое давно пора было написать / «Сокращение штатов» как кровопускание двадцать первого столетия / Продуктивная и деструктивная продуктивность / Скандал как синдром / Итак, встречайте: KCO 2.0 | |
| СЕМЬ | Истории завтрашнего дня | 171 |
| | Необычная власть обычного таланта / Обслуживать или служить? / Не надо больше — надо лучше / Быть хорошим, потому что стать лучшим — это слишком мелко / А теперь за дело! | |
| | Примечания | 195 |
| | Предметный указатель | 205 |
| | Указатель имен | 211 |
| | Избранные сочинения Генри Минцберга | 213 |



Добрый вечер...

Ну что, наконец-то вышли из интернета? Вот и прекрасно. Знакомьтесь: «42 истории для менеджеров, или Сказки на ночь», книга-шутка, которая тем не менее доносит до читателя весьма серьезную мысль — руководителям давно пора спуститься с небес на землю и начать лично вникать во все детали. Каким же образом, спросите вы? За бизнесом надо ухаживать как за коровой, а не графики рисовать... чтобы стратегии росли как сорняки в саду... потому что необычные идеи придумывают самые обычные люди... и каждый из них обладает уникальным опытом, так что не следует всех стричь под одну гребенку.

Первая история задает тон всей книге: из нее вы узнаете, как СЕО одной авиакомпании, переживавшей не лучшие времена, очутился в первом классе, в то время как его клиентам в экономе пришлось давиться тем, что по какому-то недоразумению объявили «яичницей». В нашем мире, где божий дар и так вечно путают с яичницей, было

бы только справедливо, если бы такими вот, с позволения сказать, плодами наслаждались сами руководители.

Несколько лет назад я завел блог (mintzberg.org/blog), чтобы собрать в нем все свои идеи, разбросанные по разным книгам и статьям. А потом мне в руки попала книга для фанатов монреальской хоккейной команды: всего в ней оказалась 101 история. Что может быть лучше, чем перед сном прочесть историю-другую? Так почему бы не выпустить книгу с записями из блога для менеджеров? Когда еще их и читать, как не сейчас, то бишь на ночь, позабыв о дневных заботах... хотя, конечно, о них и захочешь — не забудешь.

Вспомните организации, которые вызывают у вас восхищение.

- На что они больше похожи — на собрание наемных сотрудников или сообщества отдельных личностей?
- Как у них устроен рабочий процесс: они сперва *думают*, а потом делают, или же сперва *смотрят* или *делают*, чтобы лучше думалось?
- Зациклены ли они на том, чтобы непременно всё изменить, или же с душой служат клиентам?
- Что для них важнее: считаться лучшими или лучше всех выполнять свое дело?

Если в каждом из случаев вы выбрали первый вариант ответа, прочтите эту книгу, чтобы узнать о втором. Если же вы выбрали второй, прочтите эту книгу, чтобы научиться управлять теми, кто выбрал первый.

Из 101 с лишним записей в своем блоге я выбрал 42, которые, как мне кажется, принесут менеджерам максимальную пользу. Говорят, что книги принято делить на главы: вот и эту я разбил на части под заголовками типа «управление», «организация», «анализ» и т. п. Еще мне советовали к каждой главе написать предисловие с кратким резюме, о чем в ней будет говориться. Так вот: никаких предисловий. Вы сами всё узнаете, когда прочитаете эти истории — в любом порядке, в каком захотите. Единственное, о чем я прошу, — сначала прочтите первую, а последнюю оставьте напоследок, остальные же чередуйте, как считаете нужным: хорошие менеджеры именно так и поступают.

Мне бы хотелось, чтобы, переворачивая страницу, вы гадали, что же вас ждет. Так уж и быть, подскажу: мозаика из метафор. Кроме коров, садов, яичниц и гребенок вашему взору предстанут мифы о маэстро управления, мягкое подбрюшьё строгих данных, совет директоров как пчела и сокращение штатов как кровопускание. Да не возмутит вас ничто из прочитанного: самые спорные идеи часто оказываются самыми здоровыми. Просто это не сразу осознаёшь.

Несмотря на то, что книга повествует о менеджменте, не ждите ответов на все вопросы. Пусть их, как всегда, содержат книги, которые только усложняют проблему. Готовьтесь к неожиданным выводам, с которыми утро окажется мудренее вечера, так что вы с новыми силами (и, возможно, позавтракав вкусной яичницей) приметесь распутывать рабочие хитросплетения. Чтобы вы, ваши коллеги и домашние жили долго и счастливо.

Сладких снов!

Добрый вечер...

Об авторе-рассказчике

Я преподаю менеджмент, и не только в Университете Макгилла в Монреале (на кафедре Клегхорна факультета имени Дезотеля): помогаю руководителям развиваться в бизнесе (impm.org), здравоохранении (imhl.org) и непосредственно внутри компании (CoachingOurselves.com). В свободное от работы время сбегая из корпоративной среды на коньках, велосипеде, в горы и на моем драгоценном каноэ.



В моем драгоценном каноэ с одной из моих драгоценных дочерей

Пожалуй, нужно упомянуть о том, что я обладатель двадцати почетных ученых степеней и офицер ордена Канады. (Прочие подробности, не относящиеся к делу, вы можете найти на сайте mintzberg.org, в том числе

/beaver — мою коллекцию настоящего искусства, поделок бобров, /books — все мои книги, в том числе сборник страшных рассказов «Летающий цирк» (The Flying Circus, 2005)^a, и /blog — новые истории наподобие тех, что в этой книге.) Также хочу отметить, что это двадцатая моя книга — и, возможно, самая серьезная из всех, — и шестая в издательстве Berrett-Koehler (БК). Больше всего мне хочется привлечь всеобщее внимание к потенциальным неприятным последствиям для человечества, описанным мною в одной из этих книг — «Поиск баланса в обществе» (Rebalancing Society, 2014). Надеюсь, еще не слишком поздно.

Добрые феи

Давным-давно в одной далекой стране, то бишь в издательстве Berrett-Koehler, Кейти уговорила меня завести блог, что я в конце концов и сделал. Потом Дживан убедил меня составить сборник своих идей: так появилась эта книга. Тут на помощь опять явилась Кейти, а с нею Кристен: они предложили озаглавить книгу «Bedtime stories for managers»^b (вместо «Как управиться с яичницей»); так мы и поступили — как оказалось, к лучшему. Стив, харизматичный менеджер издательства, харизматично занялся продвижением этой книги вместе с прочими своими

^a Другие книги автора, которые упоминаются в этом издании, приводятся с выходными данными в разделе «Избранные сочинения Генри Минцберга». — *Примеч. ред.*

^b Название книги в оригинале. — *Примеч. ред.*

Добрый вечер...

коллегами: Ласеллом, Майклом, Дэвидом, Нилом, Джоанной, Марией Хесус, Кэтрин и Хлоей, — а также теми, кто в штате ВК не состоит, однако же помогает в работе: еще одним Дэвидом, Кеном, Яном и Элизабет.

Лиза своими замечательными фотографиями добавила историям волшебства. Дулси тоже волшебница, на свой лад: она помогла мне усовершенствовать немало записей в блоге, а Сьюзи — отредактировать рукопись. Мэри, спутница мечты, работающая со мной целых двадцать лет, руководила всем процессом, превращая кошмары в сладкие сны, как самый настоящий Санта-Клаус.

Я благодарен вам, мои добрые феи, за все те щедрые дары, что вы все эти месяцы оставляли под моей подушкой.

*Я посвящаю эту книгу всем тем менеджерам,
которым приходится есть яичницу, чтобы
их организация работала как корова.*



ОДИН

Истории о менеджменте

Я занимаюсь большими и маленькими делами.
Средние можно поручить другим.

Коносукэ Мацусита, основатель Panasonic

Как уладить дело с яичницей

Как-то раз я летел рейсом Eastern Airlines из Монреаля в Нью-Йорк. Тогда это была крупнейшая в мире авиакомпания, однако со временем она прогорела.

В те годы пассажирам компании предлагали блюдо, которое по какому-то недоразумению называлось «яичницей».

— Просто несъедобно! — пожаловался я стюардессе. — Мне, конечно, во время полетов доводилось есть всякое, но это вообще ни на что не похоже.

— Вы правы, — ответила стюардесса, — и мы постоянно говорим то же самое начальству, но им и дела нет.

Как такое возможно? Я бы еще понял, если бы они управляли кладбищем: там с клиентами действительно особо не договоришься. Но ведь речь-то об авиакомпании! Всякий раз, когда я сталкиваюсь с ужасным уровнем обслуживания или отвратительно сделанным товаром, невольно думаю о том, чем же всё-таки занимается их менеджмент — компанией управляет или только изучает финансовую отчетность?¹

Вне всякого сомнения, финансовые аналитики читали отчетность и наверняка объясняли проблемы авиакомпании с точки зрения коэффициентов загрузки и прочего. Не верю ни на йоту! Eastern Airlines прогорела исключительно из-за омерзительной яичницы.

Несколько лет спустя я поделился этой историей с группой менеджеров, и один из них, из компании IBM, в ответ рассказал мне свою. Однажды CEO Eastern Airlines в последнюю минуту решил куда-то лететь. В первом классе

мест уже не было, и стюардессы пересадили в эконом другого пассажира (который, разумеется, заплатил за место), чтобы обеспечить своему СЕО привычный уровень комфорта. Тому стало неловко, и он пошел в экономкласс извиниться перед пассажиром, с которым по его милости так несправедливо обошлись (я вот только не знаю, пришлось ли ему спрашивать у стюардесс, где вообще находится салон экономкласса). «Видите ли, я СЕО этой авиакомпании», — пояснил он пострадавшему, на что тот ответил: «Ну а я — СЕО компании IBM».

Не поймите меня превратно. Дело не в том, с кем именно так некрасиво поступили. Скорее, наоборот. Проблема в статусе: класс обслуживания оказался важнее здравого смысла. Искусство руководить заключается не в том, чтобы разместиться с привычным комфортом. А в том, чтобы съесть яичницу.

Миф о маэстро управления

Вообразите себе маэстро управления на подиуме: нажал на кнопку — и появилась реклама, взмахнул палочкой — и пошли продажи, обвел руками зал — и HR, PR и IT слились в гармонии. Мечта, а не менеджер: порой дирижеры даже проводят семинары по управлению ².



А теперь я приведу вам три цитаты об этой метафоре. Когда вы их прочитаете, мы сыграем в небольшую игру. Вам нужно будет решить, какая из них, на ваш взгляд, точнее описывает понятие управления. Но с одним условием: вам нужно будет голосовать за каждую по отдельности, прежде чем переходить к следующей. Зато вы сможете проголосовать целых три раза!

Автор первой цитаты — Питер Друкер, гуру из гуру:

«Менеджер в некотором смысле подобен дирижеру симфонического оркестра: благодаря его стараниям, мастерству и умению руководить инструментальные партии, которые по отдельности представляют собой лишь набор звуков и ничего более, объединяются в живую гармонию музыки. Однако у дирижера есть партитура, написанная композитором: он лишь интерпретатор. Менеджер же — и композитор, и дирижер»³.

Ну что, проголосуете за менеджера как композитора и дирижера?

Следующее высказывание принадлежит Сьюну Карлсону, шведскому экономисту, автору первого серьезного исследования работы шведских CEO:

«До того как мы провели это исследование, CEO представлялся мне кем-то вроде дирижера, который стоит на возвышении перед оркестром. Теперь же я в некоторых отношениях склонен сравнивать его с марионеткой в кукольном спектакле: сотни людей тянут его за нитки и заставляют делать то-то и то-то»⁴.

Голосуете за менеджера-марионетку?

И напоследок — Леонард Сейлис, изучавший американских менеджеров среднего звена:

«Менеджер подобен дирижеру симфонического оркестра, который прилагает все усилия к тому, чтобы его подопечные сыграли слаженно и гармонично... при том что у каждого музыканта какие-то свои личные проблемы, рабочие сцены переставляют пюпитры,

в зале то жарко, то холодно, что неприятно зрителям, а инструментам и вовсе вредно, ну и спонсор концерта требует, чтобы в программу внесли какие-то совершенно абсурдные изменения»⁵.

Голосуете за менеджера на репетиции?

В такую игру мне доводилось играть со многими группами. Результаты всегда одни и те же: мало кто из участников голосует за первую метафору, чуть больше — за вторую, а вот за третью — все единогласно! Менеджеры действительно сродни дирижерам, и не только на выступлении, но и в повседневной тяжелой работе. Остерегайтесь лестных метафор.

Кстати, о дирижерах: можно ли их вообще назвать менеджерами, даже лидерами? За пределами выступлений — да, конечно, они и те и другие. Они выбирают музыкантов, музыку, на репетициях добиваются слаженности звучания. Но посмотрите на дирижера во время выступления: здесь он исполняет чисто номинальную роль. И посмотрите на музыкантов во время выступления: они на дирижера даже и не глядят — он, кстати говоря, вообще бывает приглашенным. А можете вы себе представить приглашенного менеджера?⁶

Кто тут главный — Тосканини или Чайковский? На самом деле главные — музыканты, ведь именно они играют, однако играют-то они по нотам, которые написал для них композитор. Получается, композитор одновременно и сочиняет, и дирижирует. Но, поскольку композитор, как правило, уже умер, лавры достаются дирижеру.

В некотором смысле весь мир — сцена, а все композиторы, дирижеры, менеджеры, музыканты лишь выступают на этой сцене. А если так, то ни один руководитель не вправе считать себя выше других.