

ИДЕИ, КОТОРЫЕ РАБОТАЮТ

классика

Harvard Business Review



Лидерство

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

СЕРИЯ КНИГ «КЛАССИКА HARVARD BUSINESS REVIEW»

Книги серии содержат лучшие статьи журнала *Harvard Business Review*, который давно стал важнейшим источником идей и знаний для менеджеров и бизнесменов. Цель издания этой серии — предоставить фундаментальную информацию, помогающую сохранять конкурентоспособность в условиях быстро меняющегося мира. В книгах читатель найдет результаты исследований выдающихся мыслителей и ученых, чьи труды стали определяющими для целых областей знаний, а также работы звезд современного бизнеса, предлагающих новые взгляды и концепции.

В ближайшее время в серии «Классика Harvard Business Review» выйдут следующие книги:

Ведение переговоров и разрешение конфликтов
Измерение результативности компании
Интервью с генеральными директорами ведущих корпораций
Как сбалансировать работу и личную жизнь
Как стать эффективным руководителем
Корпоративное управление
Креативное мышление в бизнесе
Практика построения цепочки создания стоимости
Слияния и поглощения
С чего начинается лидер
Управление бизнесом в бурные времена
Управление персоналом
Управление в условиях кризиса
Эффективное деловое общение

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

Harvard **Business** **Review**

ON
LEADERSHIP

A HARVARD BUSINESS REVIEW PAPERBACK

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

Серия
«Классика Harvard Business Review»

Лидерство

Перевод с английского



Москва
2006

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

УДК 65.011
ББК 65.290-2
Л55

Перевод А. Лисицыной

Редактор И. Толстикова

Выпускающий редактор П. Суворова

Л55 **Лидерство** / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 258 с. — (Серия «Классика Harvard Business Review») ISBN 5-9614-0225-8

Как трактовать понятие «лидерство»? Какова роль лидеров в современной деловой среде? Из чего состоит работа руководителей компаний? Какие навыки и человеческие качества необходимы современному топ-менеджеру? Существуют ли различные подходы к управлению и от чего зависит их выбор? Как влияют личность менеджера, его характер на стиль руководства?

Авторы книги, рассуждая об этих и других актуальных вопросах современного менеджмента, приводят данные исследований и опросов, дают читателю возможность узнать мнения лучших руководителей крупных международных компаний. Они предлагают начинающему менеджеру ряд практических советов и рекомендаций, призванных помочь сделать эту нелегкую работу по-настоящему увлекательной и приносящей успех.

УДК 65.011
ББК 65.290-2

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

© Harvard Business School Publishing Corporation, 1990, 1992, 1993, 1996, 1998.
Published by arrangement with Harvard Business School Press.

ISBN 5-9614-0192-8 (серия «Классика HBR»)
ISBN 5-9614-0225-8 (рус.)
ISBN 0-87584-883-4 (англ.)

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2006

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Содержание

<i>Профессия — менеджер: мифы и реальность</i> ГЕНРИ МИНЦБЕРГ	9
<i>Истинная роль лидера</i> ДЖОН П. КОТТЕР	48
<i>Менеджеры и лидеры: есть ли разница?</i> АБРАХАМ ЗАЛЕЗНИК	75
<i>Менеджер вырабатывает характер</i> ДЖОЗЕФ Л. БАДАРАККО-МЛАДШИЙ	104
<i>Какие методы руководства используют главы компаний</i> ЧАРЛЬЗ М. ФАРКАЗ и СЮЗИ УЭТЛАУФЕР.....	130
<i>Менеджмент с человеческим лицом</i> ТОМАС ТИЛ.....	166
<i>Работа лидера</i> РОНАЛЬД А. ХЕЙФЕЦ и ДОНАЛЬД Л. ЛАУРИ	192
<i>Куда подевались ответственные менеджеры?</i> НИТИН НОРИЯ и ДЖЕЙМС Д. БЕРКЛИ.....	221
<i>Об авторах</i>	247
<i>Предметный указатель</i>	252

Профессия — менеджер: мифы и реальность

ГЕНРИ МИНЦБЕРГ

ЖУРНАЛ *HBR* регулярно возвращается к «классическим» статьям, публикуя на своих страницах работы, впервые напечатанные лет 15 назад, а то и ранее, и уже прошедшие испытание временем.

Так, в настоящем сборнике мы представляем исследование, в котором дан глубокий анализ того, чем реально занимаются менеджеры. Данная статья Генри Минцберга, впервые опубликованная в августовском номере журнала за 1975 год, не потеряла своей актуальности и по сей день. Об этом свидетельствует неослабевающий читательский интерес: только за последние два года мы получили более 22 тыс. заявок на ее переиздание.

В свое время Генри Минцберг задался вопросом: «В чем заключается работа менеджера?» Проведение собственного исследования с участием пяти генеральных директоров, а также изучение других работ на тему управленческой деятельности позволили ему сделать вывод о том, что труд менеджера — это прежде всего общение с людьми, анализ информации и принятие решений. Выполнение данных обязанностей требует от менеджера владения рядом навыков. Ему нужно уметь устанавливать отношения с коллегами, проводить переговоры, поддерживать высокий уровень мотивации у подчиненных, улаживать конфликты, находить источники информации и распространять полученные данные, принимать решения, располагая лишь скудными или неясными сведениями, и правильно распределять ресурсы.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Опираясь на свои наблюдения, а также на данные других исследователей, автор приводит ряд документально подтвержденных фактов, развенчивающих мифы о менеджерах и их повседневной работе. В завершение он высказывает мнение, что хорошего специалиста отличает склонность к самоанализу, и предлагает перечень вопросов, призванных помочь менеджерам лучше понять самих себя и суть своей работы.

К этой статье Минцберг дописал небольшой комментарий, отражающий его точку зрения 15 лет спустя.

ПОПРОБУЙТЕ СПРОСИТЬ МЕНЕДЖЕРОВ, в чем заключается их работа, и, скорее всего, вы услышите, что в их обязанности входят планирование, организация, координация и контроль. А теперь понаблюдайте за тем, что они делают. И не удивляйтесь, если то, что вы увидите, не будет иметь ничего общего с их высказываниями.

Когда встревоженный сотрудник сообщает менеджеру, что на заводе произошел пожар и уничтожил все здания, тот дает ему указание попробовать принять временные меры для того, чтобы клиенты могли получать продукцию из зарубежного филиала компании. Или, допустим, директор преподносит золотые часы уходящему на пенсию сотруднику. Или, например, ради возможности пообщаться с коллегами из других компаний он принимает участие в конференции и возвращается к своим сотрудникам с интересной идеей нового продукта. Можем ли мы утверждать, что этот менеджер что-то планирует, организует, координирует или контролирует?

Четыре упомянутые функции менеджмента прочно вошли в лексикон руководителей с тех пор, как в 1916 году французский промышленник Анри Файоль впервые их сформулировал. Слова эти, однако, мало что говорят нам о фактической деятельности таких людей. В лучшем случае они отражают некие смутные стремления, возникающие у менеджеров в процессе их работы.

Специалисты по управлению, которые вроде бы так ценят прогресс и не приемлют застой, за более чем полувековой пе-

риод, в сущности, так и не обратились к *самому главному* вопросу: что же делают менеджеры? А без правильного ответа на этот вопрос разве можем мы обучать менеджменту? Разве реально с такими туманными представлениями создавать системы планирования и информационные структуры? Да и как в таком случае вообще возможно совершенствование практики управления?

Непонимание сущности деятельности менеджера налагает отпечаток на многие стороны работы современных организаций. Это невежество проявляется, например, в нелепом бахвальстве ненадолго «ухвативших за хвост» удачу менеджеров, ни одного дня не посвятивших развитию своих управленческих навыков; в частых увольнениях специалистов по корпоративному планированию, которым так и не удалось понять, чего же хотел от них менеджер. Проявляется оно и в том, что новенькие компьютеры пылятся где-то в подсобке из-за того, что менеджер не счел нужным внедрить в компании информационную систему управления, которую эксперты оценили как весьма полезную. Но самое важное, на наш взгляд, — то, что подобная неграмотность становится причиной неспособности многих крупных общественных организаций справиться с рядом серьезнейших проблем в области политики. (См. «Ретроспективный комментарий», с. 41.)

Чем же занимаются менеджеры? Этого порой не знают даже они сами.

Так или иначе, но в погоне за автоматизацией производства, в безудержном стремлении использовать теорию управления в сфере маркетинга и финансов и рекомендации по психологии поведения для повышения мотивации у персонала сам менеджер — тот, на ком лежит обязанность управлять компанией или каким-либо из ее подразделений, — оказался забыт.

В этой статье мне хотелось бы отойти от принципов Файоля и предложить читателю более адекватное и полезное для практического применения описание труда менеджера. В своих рассуждениях я буду опираться на проведенный мною анализ и обобщение исследований, авторы которых пытались понять, чем реально занимаются менеджеры в течение рабочего дня.

Они использовали разные методы. Одни исследователи опирались на тщательное наблюдение за работой менеджеров, другие просили их вести подробные дневники, третьи анализировали рабочие записи. В этих исследованиях изучалась деятельность руководителей самого разного типа: прорабов и начальников цехов, глав кадровых служб и менеджеров по продажам, заведующих больницами, президентов компаний и государств и даже главарей уличных банд. Исследования проводились в Соединенных Штатах, Канаде, Швеции и Великобритании. (См. «Исследования в области управленческого труда», с. 39.)

Обобщение их результатов позволяет увидеть интересную картину работы руководителя, так же разительно отличающуюся от классической точки зрения Файоля, как абстрактное полотно в стиле кубизма от произведения живописи эпохи Возрождения. В известной степени эта картина очевидна всякому, кто хоть однажды провел день в офисе менеджера, — неважно, в каком качестве. В то же время она ставит под сомнение немалую долю традиционных представлений, касающихся профессии менеджера.

Труд менеджера: мифы и факты

Существует несколько мифов о работе менеджера, на поверку оказывающихся несостоятельными.

Миф: менеджер привык вдумчиво и методично планировать свою работу. Этому вопросу посвящена масса исследований, ни одно из которых, однако, не подтверждает обоснованности столь распространенного мнения.

Факт: все больше исследований указывает на то, что менеджеры работают в режиме постоянной гонки. Их действия отличаются кратковременностью, разнообразием и отсутствием последовательности, а сами менеджеры — люди исключительно активные, предпочитающие действовать, а не предаваться длительным размышлениям. Рассмотрим имеющиеся на этот счет данные исследований.

Мои наблюдения за работой пяти высших руководителей показывают, что половина действий, которые они выполняют, отнимает у них менее девяти минут каждое, и только 10% всех дел продолжается более часа [1]. Исследование, проведенное в США с участием 56 руководителей подразделений, обнаружило, что за восьмичасовой рабочий день они выполняют примерно 583 действия, в среднем по одному каждые 48 секунд [2]. Выяснилось, что ритм работы этих руководителей, так же как и их высшего начальства, достаточно жесткий. Так, руководители компаний вынуждены отвечать на бесконечные телефонные звонки и многочисленные письма, которые начинают поступать с самого утра и не прекращаются до конца рабочего дня. О работе начальнику не удастся забыть даже в обеденный перерыв: буквально каждую минуту к нему обращаются вездесущие подчиненные.

Анализ распорядка дня 160 английских менеджеров среднего и высшего звена показал, что заниматься каким-либо одним делом, не отвлекаясь на другие, хотя бы в течение полчаса им в среднем удастся лишь раз в два дня [3].

Что же касается личного общения начальства с сотрудниками, то, по данным моего исследования, в 93% случаев диалог инициируется сторонами ради решения конкретных проблем по мере их поступления, и лишь 1% рабочего времени руководители тратят на то, чтобы понаблюдать, как идут дела в офисе. Оказалось,

Часто ли вам удается проработать, не прерываясь хотя бы полчаса?

что только один из 368 случаев личного общения с сотрудниками не связан с конкретными деловыми вопросами и, следовательно, может быть отнесен к категории общего планирования. Согласно наблюдениям другого исследователя, «из всех его участников ни одному не доводилось узнавать важные сведения из разговора с сотрудниками на общие темы или через другие формы личного общения» [4].

Можем ли мы сказать, что перед нами классический образ менеджера, тщательно планирующего свой рабочий день? Вряд ли. Мы видим, что на самом деле менеджеры просто реагируют на

текущие требования своей работы. Показательно, что руководители, участвовавшие в моем исследовании, зачастую по собственной воле отрывались от важных дел — уходили, не дождав-шись конца совещания, или прекращали работу с бумагами — для того, чтобы побеседовать с подчиненными. Один президент компании даже свой рабочий стол поставил так, чтобы иметь возможность видеть весь длинный коридор. Более того, когда он был в кабинете один, то оставлял дверь открытой: это служило для сотрудников знаком того, что начальник всегда готов прервать свою работу ради общения с ними.

Нет сомнений, что таким способом вышеупомянутые руководители стимулировали в сотрудниках желание делиться с ними текущей информацией. Но еще более существенно то, что такое поведение, очевидно, не шло во вред их остальным обязанностям. Менеджеры правильно распределяли свои возможности по времени, выстраивая приоритеты, и никогда не упускали из виду неизбежные текущие обязанности: вовремя отвечать на письма, уделять внимание посетителям и т. д. Похоже, менеджер постоянно должен решать, какие дела «желательно сделать», а какие «нельзя не сделать».

Когда перед менеджером встает необходимость что-либо планировать, он делает это машинально, в ходе решения повседневных проблем и не воспринимает это как отвлеченное занятие, которому предастся во время двухнедельного отдыха в горах. Планы, разрабатываемые руководителями, ставшими объектами моего исследования, существовали только у них в уме — в виде гибких, но зачастую вполне конкретных намерений. Вопреки традиционным представлениям, управленческая работа не способствует погружению в абстрактное планирование. Менеджеры реагируют на внешние обстоятельства: сама работа заставляет их действовать, а не предаваться длительным размышлениям, ведущим к промедлению в делах.

МИФ: у эффективного менеджера нет обязанностей, которые надо выполнять регулярно. Менеджерам постоянно рекоменду-

ют больше заниматься разработкой планов, делегировать некоторые полномочия подчиненным и меньше времени уделять встречам с клиентами, а также участию в переговорах: мол, это не входит в непосредственные обязанности руководителя. Используя общепонятную аналогию, можно было бы сказать, что опытный менеджер сродни хорошему дирижеру: он заранее прорабатывает с оркестром все нюансы партитуры, после чего может расслабиться и лишь реагировать на непредвиденные обстоятельства. Но и в данном случае красивая картина не всегда соответствует действительности.

Факт: работа менеджера полна рутинных дел. В частности, она предполагает выполнение представительских функций, ведение переговоров и анализ «неофициальной» информации, касающейся отношений компании с внешним миром. Посмотрим, что говорят по этому поводу данные исследований.

Как показало изучение работы президентов небольших фирм, их руководителям зачастую приходится самим заниматься повседневными делами. У этих компаний просто не хватает средств для найма специалистов, а технический персонал столь немногочислен, что при неявке на работу хотя бы одного сотрудника его вынужден подменять сам президент [5].

Исследования деятельности менеджеров по продажам и высших руководителей компаний свидетельствуют о том, что неотъемлемая часть работы и тех и других — встречи с важными клиентами (если, конечно, менеджер хочет поддерживать с ними отношения) [6].

Кто-то однажды пошутил, что менеджер — это человек, который берет на себя прием посетителей, чтобы остальные сотрудники могли спокойно работать. Но в этой шутке есть немалая доля правды. В ходе своего исследования я тоже пришел к выводу, что неизбежную часть работы руководителя составляет выполнение разного рода церемониальных обязанностей: прием почетных гостей, награждение заслуженных работников ценными подарками или выступление на рождественском обеде, устроенном компанией.

Изучение информационного потока, с которым имеют дело менеджеры, показало, что именно они играют ключевую роль при оценке того, насколько достоверна «неофициальная» информация (большая часть которой и доступна только им благодаря их высокому статусу). А затем менеджеры решают, доводить ли ее до сведения подчиненных.

МИФ: высшим руководителям нужна обобщенная информация, и лучшие всего для этой цели служат официальные управленческие информационные системы. Не так давно вся литература по менеджменту буквально пестрела терминами вроде «глобальная информационная система». Согласно классическим представлениям менеджер — это некто, восседающий на вершине четко очерченной иерархической пирамиды. В соответствии с этим подходом авторы упомянутых работ по менеджменту считают, что всю значимую информацию руководители должны извлекать из гигантских, всеобъемлющих управленческих информационных систем (MIS — Management Information System).

Однако в последнее время роль таких мощных систем заметно уменьшилась — менеджеры их попросту забросили. Энтузиазм иссяк. Достаточно взглянуть на то, как менеджеры в действительности обрабатывают поступающую информацию, чтобы понять причины такого отношения.

Факт: менеджеры явно предпочитают устное общение, телефонные разговоры и личные встречи, а не анализ деловых бумаг. Обратите внимание на следующие данные.

В ходе двух проводившихся в Великобритании исследований было выявлено, что устное общение занимает у менеджеров от 66 до 80% рабочего времени [7]. Изучая работу пяти американских руководителей, я получил цифру 78%.

Все пятеро опрошенных мною директоров воспринимали необходимость разбирать входящую почту как тягостное бремя, которое желательно поскорее с себя стряхнуть. Один из них пришел на работу в субботу утром и за какие-то три часа просмотрел 142 деловых письма: он хотел «поскорее разделаться со

всей этой ерундой». Получив первое за целую неделю послание, требующее некоторого анализа (это был обычный отчет об издержках), менеджер едва взглянул на него и отложил в сторону со словами: «Я их никогда не читаю».

За пять недель моего исследования участвовавшие в нем руководители безотлагательно ответили лишь на два из 40 очередных отчетов и ознакомились только с четырьмя статьями из 104 периодических изданий. Большинство они лишь бегло, почти машинально просматривали. За те 25 дней, что я наблюдал за их работой, эти менеджеры — руководители довольно крупных компаний — по собственной инициативе (то есть не в ответ на чье-либо послание) отправили в общей сложности 25 писем.

Анализ сообщений, которые получают руководители, позволяет выявить любопытную особенность: только 13% из них касались конкретного вопроса и требовали немедленной реакции.

Сегодняшние сплетни завтра могут оказаться достоверными фактами, поэтому менеджеры проявляют внимание к слухам и пересудам.

Мы приходим к еще одному неожиданному выводу: оказывается, лишь незначительная доля корреспонденции содержит свежую, актуальную информацию: например, сведения о действиях конкурента, настроениях законодателей или рейтинге вчерашнего телешоу.

И все же именно эта информация определяет поведение менеджеров, заставляя их прерывать совещания и менять график работы.

Вот другой интересный факт. Менеджеры, как правило, придают большое значение «неофициальной» информации, особенно сплетням, слухам и домыслам. Почему? Все дело в их своевременности: сегодняшние сплетни завтра могут оказаться достоверными фактами. Если менеджер не смог ответить на телефонный звонок и поэтому не узнал, что главный клиент компании, по слухам, играл в гольф с представителем ее основного конкурента, то в следующем квартальном отчете он, возможно, прочтет о небывалом падении объема продаж. Но будет слишком поздно.

Давайте оценим значение накопленной за длительный период «официальной» информации, которую менеджер получает с помощью аналитических информационных систем. Для этого нужно вспомнить, что два основных направления использования информации — это выявление потенциальных проблем и возможностей [8] и построение умозрительных моделей (например, описывающих, как действует бюджетная система организации, как происходит снабжение потребителей или как изменения макроэкономической ситуации отражаются на деятельности компании). Данные исследований свидетельствуют о том, что на самом деле менеджер принимает решения и мысленно моделирует работу фирмы вовсе не на основе тех совокупных абстракций, которые генерируют управленческие информационные системы, а опираясь на конкретные факты.

Вот что пишет по этому поводу Ричард Нойштадт, изучавший методы сбора информации, применявшиеся президентами Рузвельтом, Трумэном и Эйзенхауэром: «Принимать решения президенту помогают отнюдь не сообщения общего характера, не сводки, не обзоры *и тому подобная “информационная каша”*. Нет... этой цели служит множество *конкретных фактов и деталей*, которые, соединяясь в голове президента, позволяют ему увидеть истинную подоплеку происходящего. Чтобы облегчить себе задачу, он должен стараться получить как можно более полную информацию о любой мелочи из области фактов, мнений или слухов, затрагивающих его интересы или касающихся его взаимоотношений с другими политическими силами. Он должен быть главой собственной разведывательной службы» [9].

Важная роль такого рода словесной информации в работе менеджера подводит нас к двум важным вопросам. Во-первых, устные сообщения хранятся в человеческой памяти и могут поступить в документальный архив только при условии, что будут каким-то образом зафиксированы. Но ведь большую часть услышанного менеджеры, естественно, не записывают, значит, можно сказать, что стратегический банк данных организации находится не в памяти компьютеров, а в головах ее менеджеров.

Во-вторых, широкое использование менеджерами устного общения объясняет их нежелание заниматься делегированием полномочий. Одно дело, когда речь идет о передаче подчиненным вполне осязаемых документов, но совсем другое — когда руководителям приходится тратить массу времени на то, чтобы устно ознакомить сотрудника со всеми деталями вопроса, иными словами, «перекачать» ему информацию со своего «мозгового компьютера». Иногда бывает априори ясно, что такой инструктаж наверняка выльется в многочасовые объяснения, поэтому менеджеру проще все сделать самому. Из-за этого руководители обречены вечно мучиться над «дилеммой делегирования»: решать, стоит ли самостоятельно выполнять непомерный объем работы или лучше перепоручить часть задач сотрудникам, которым, однако, все равно «своей головы не приставишь».

МИФ: менеджмент стал или в ближайшее время станет профессией и наукой. Но практически, какое бы определение слов «наука» и «профессия» мы ни взяли, ложность данного утверждения становится очевидной. Даже непродолжительное наблюдение за работой любого менеджера рассеивает представления о том, что менеджеры действуют «по науке». Любая дисциплина предполагает использование систематических, аналитически обоснованных процедур или операций. Но если мы даже не знаем толком, какие процедуры выполняют менеджеры, то как же можно подвергать их деятельности научному анализу? Разве логично называть менеджмент профессией, если мы не способны точно определить, чему должен учиться будущий менеджер? В конце концов, профессия предполагает «глубокое владение какой-либо отраслью знаний или научной дисциплиной» (*Random House Dictionary*) [10].

Факт: в основе выполнения управленческих операций — составления графика работы, обработки информации, принятия решений и т. д. — лежит глубокий мыслительный процесс, незаметный для окружающих. Для описания этих функций мы обыч-

но прибегаем к словам вроде «суждение» и «интуиция», но редко задумываемся над тем, что за этим стоит наше непонимание самого процесса мышления.

В ходе исследования меня поражало, что менеджеры, за работой которых я наблюдал, — а все они высококвалифицированные специалисты — по сути дела, ничем не отличаются от своих предшественников, живших сто, да и тысячу лет назад. Конечно, теперь они пользуются другой информацией, но способы ее поиска те же самые: передача новостей из уст в уста. Управленческие решения сегодня связаны с современными технологиями, но сами методы их использования аналогичны тем, что применялись управляющими в XIX веке. Я заметил, что даже компьютер, важнейший инструмент работы любой компании, не был для менеджеров подспорьем при выполнении ими своих основных функций. Создается впечатление, что менеджеры попали в заколдованный круг: объемы сложной работы продолжают расти, а помощи управленческой деятельности со стороны науки все нет.

Учитывая все вышеприведенные факты, можно сделать вывод о том, что работа менеджера невероятно запутанна и трудна. С одной стороны, они перегружены обязанностями, с другой — им не так-то просто перепоручить эти полномочия другим. Менеджеры просто завалены работой, в итоге им постоянно грозит переутомление, и многие задачи они вынуждены выполнять довольно небрежно. Работа менеджера отличается частой сменой видов деятельности, отрывочностью и большим количеством разговоров. Как раз эти черты управленческой работы всегда служили препятствием на пути к ее научному усовершенствованию. В результате специалисты по теории менеджмента сосредоточили внимание на узких аспектах деятельности компаний и продолжают в том же духе, поскольку узкоспециальные функции организации легче анализировать и соответствующая информация лучше поддается количественной обработке [11].

Тем временем нагрузка на менеджеров продолжает расти. Если раньше им было достаточно удовлетворить интересы вла-

дельцев компании и членов совета директоров, то теперь так легко не отделаешься. Требовать беспрекословного выполнения распоряжений нынче куда сложнее: свободу начальников ущемляют подчиненные — приверженцы демократических норм общения. К тому же руководителям нельзя упускать из виду и растущее влияние извне со стороны общества потребителей, органов государственной власти и т. д., число которых все растет. Менеджерам некуда обратиться за поддержкой. Чтобы им помочь, нужно прежде всего выяснить, в чем реально заключается их работа.

Управленческий труд: вернемся к основам

Выше я охарактеризовал менеджера как человека, который несет ответственность за организацию в целом или за одно из ее подразделений. Это определение применимо не только к руководителям коммерческих организаций, но и к вице-президентам, епископам, прорабам, тренерам хоккейных команд и премьер-министрам. Все эти «менеджеры» официально облечены властью и отвечают за вверенные им коллективы. Властные полномочия определяют их статус; от него зависят всевозможные межличностные отношения, которые открывают доступ к информации. Она, в свою очередь, дает менеджеру возможность принимать решения и выбирать стратегию развития порученной его заботам организации или ее подразделения.

Управленческий труд можно описать с точки зрения различных ролей или связанных с руководящей должностью поведенческих правил. На схеме «Управленческие роли» деятельность менеджера представлена мною в виде десяти ролей. Как будет показано ниже, из официальных властных полномочий вытекают три межличностные роли, а они, в свою очередь, дают три роли, относящиеся к категории информационных. Наконец, эти две группы ролей позволяют менеджеру выполнять четыре роли по принятию решений.

Управленческие роли



Межличностные роли

Из всех ролей, которые менеджеру приходится играть в ходе повседневной деятельности, три вытекают непосредственно из его официальных властных полномочий. Эта группа ролей связана со стандартными ситуациями, возникающими в ходе межличностного общения. Во-первых, менеджер — это *лицо организации*. Будучи главой коллектива, каждый руководитель выполняет ряд обязанностей церемониального характера. Например, президент страны должен встречаться с высокопоставленными лицами других государств, прибывшими с официальным визитом. Бригадир не должен пропустить свадьбу члена своей команды, а менеджеру по продажам желательно пригласить важного клиента на обед.

Мое исследование показало, что 12% всего времени, потраченного на общение с людьми, у руководителей уходит на выполнение как раз таких протокольных обязанностей. Как выяснилось, 17% всей входящей корреспонденции содержит офи-

циальные подтверждения или запросы, напрямую связанные с высоким статусом менеджера. Например, президенту компании приходит письмо, в котором его просят бесплатно отпустить товар школьнику-инвалиду, а на столе директора школы лежит горка аттестатов, ждущих его подписи.

Обязанности, связанные с выполнением межличностных ролей, иногда превращаются в рутину, теряют элементы серьезного общения и не способствуют принятию важных решений. Тем не менее пренебрегать этими ролями не следует, поскольку они обеспечивают организации комфортное положение в процессе взаимодействия с внешним миром.

Менеджер отвечает еще и за работу остальных сотрудников, то есть играет роль *лидера*. Некоторые из связанных с этой ролью функций напрямую касаются лидерской позиции руководителя: например, в большинстве организаций менеджеры обычно сами отвечают за набор и подготовку персонала своего подразделения.

Наконец, есть функции, относящиеся к роли лидера, но связанные с положением первого человека в коллективе лишь косвенно. Например, каждый менеджер должен отвечать за мотивацию и поощрение трудовых усилий работников, стараясь по возможности согласовать их индивидуальные потребности с целями организации. Буквально при каждом разговоре с менеджером сотрудник, стремящийся получить от него наставление, будет мысленно вопрошать: «Одобрят ли шеф мои действия?», «Интересно, как ему понравится отчет?», «Действительно ли его больше волнует доля рынка, нежели высокие прибыли?»

Именно эта управленческая роль наиболее полно характеризует степень влияния менеджера. Официальный статус наделяет руководителя огромной потенциальной властью, и его способность достойно справиться с ролью лидера во многом определяет, насколько успешно он сможет реализовать эти полномочия.

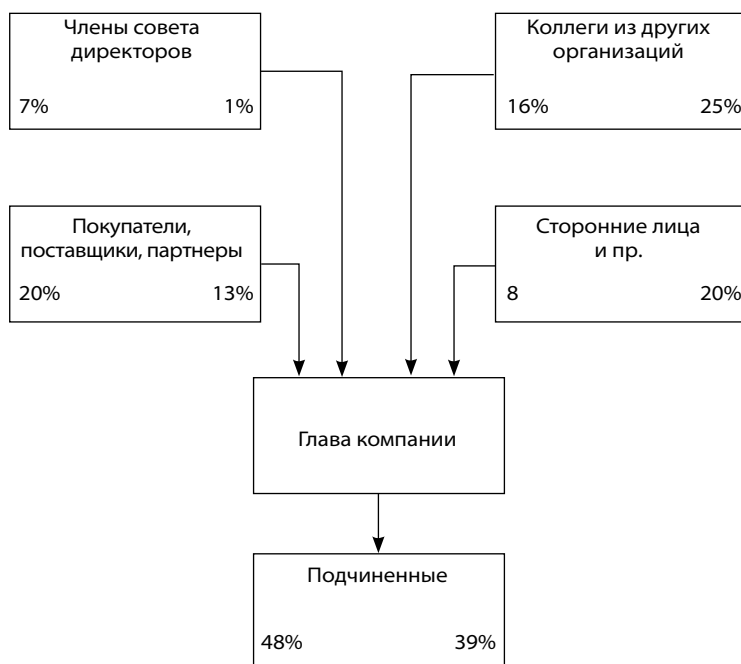
Авторы книг по менеджменту всегда признавали большое значение роли лидера, особенно тех ее аспектов, которые связаны с мотивацией подчиненных. В то же время обязанность ме-

недждера играть роль *связующего звена* — осуществлять контакты за пределами вертикальной должностной иерархии — до недавнего времени практически не упоминалась. Этот факт довольно примечателен, учитывая, что чуть ли не каждое исследование управленческого труда показывает: менеджеры проводят с коллегами из других организаций и прочими «посторонними лицами» не меньше времени, чем с собственными подчиненными. И, как это ни удивительно, меньше всего времени менеджеры тратят на общение со своим начальством.

Розмари Стюарт, проводившая анализ ежедневников 160 английских менеджеров среднего и высшего звена, определила, что 47% рабочего времени они тратили на общение с коллегами из других организаций, 41% уделяли подчиненным и лишь 12% — начальству. Роберт Х. Гест, изучив работу американских прорабов, получил 44%, 46% и 10% соответственно. Мое исследование показало, что из всего времени, которое тратится на общение, директора компаний в среднем 44% посвящают внешним контактам, 48% проводят за беседой с подчиненными и лишь 7% уделяют членам совета директоров и правления.

Пятеро руководителей, бывшие объектом моего исследования, осуществляли контакты с необыкновенно широким кругом людей: подчиненными, покупателями, деловыми партнерами, поставщиками, клиентами, коллегами-руководителями других компаний, официальными представителями государственных органов и профессиональных ассоциаций, членами советов директоров других фирм, а также сторонними лицами, непосредственно никак не связанными с деятельностью компании. На схеме «Контакты высших руководителей» представлено распределение времени этих директоров и, соответственно, доля почтовых сообщений каждой группы лиц в общем объеме входящей корреспонденции. Исследование Геста подтверждает мой вывод о многочисленности и многообразии контактов руководителей компаний: как правило, глава организации ежедневно общается не менее чем с 25 людьми, а нередко число его собеседников превышает за 50.

Контакты высших руководителей



Информационные роли

Общаясь с подчиненными и массой других людей, менеджер становится своеобразным нервным центром своей организации, компании или какого-либо ее подразделения. Разумеется, он может и не владеть информацией в полном объеме, но обычно все-таки осведомлен лучше, чем его подчиненные.

Результаты исследований говорят о том, что данная роль характерна для любых руководителей: от главарей уличных банд до президентов США. В своей работе «Группа людей» (*The Human Group*) Джордж К. Хоманс доказывает, что главари уличных шпак были о многом осведомлены гораздо лучше своих сторонников именно благодаря тому, что находились в самом центре

информационных потоков, связанных с их группировкой, а также поддерживали тесные контакты с вожаками других банд [12]. То же самое можно сказать и о президентах. Например, Ричард Нойштадт отмечает: «При сборе информации [Франклин] Рузвельт делал ставку на конкуренцию. “У него была такая привычка, — как-то рассказал мне один из его советников. — Бывало, вызовет тебя к себе и поручит собрать сведения по какому-нибудь запутанному вопросу. Через несколько дней напряженной работы, когда желанная информация, которую тебе с таким трудом удалось разыскать, у тебя в кармане, ты предстаешь перед ним опять — и *тогда* узнаешь, что все это ему давно уже известно, да вдобавок он знает что-то еще, о чем ты *понятия не имеешь*. Откуда эту информацию раздобыл, он обычно не говорит, но, когда такое повторяется раз или два, ты начинаешь относиться к *своей* информации чертовски внимательно”» [13].

Откуда Рузвельт мог «раздобыть эту информацию», мы сможем понять, если проанализируем связь информационных ролей с межличностными. Благодаря своей роли лидера руководитель совершенно официально получает право свободно общаться с любым сотрудником организации. Более того, роль «связующего звена» открывает ему доступ к внешней информации, зачастую закрытой для его подчиненных. Выполняя свои функции в рамках этой роли, руководитель часто контактирует с равными ему по статусу коллегами из других организаций, где эти люди тоже являются своеобразными нервными центрами. Таким образом, в распоряжении руководителя оказывается обширная база данных.

Обработка информации — ключевое направление работы руководителей. Мое исследование показало, что около 40% всего времени, выделенного на деловое общение, они тратят на работу, связанную исключительно с передачей информации. Я также выяснил, что 70% всей входящей корреспонденции, адресованной руководителям, носит чисто информационный характер и не требует ответа. Ни один руководитель не станет уходить с совещания или вешать телефонную трубку для того, чтобы поскорее вернуть-

ся к делам. Все дело в том, что общение — *это и есть* его основное дело как менеджера. Упомянутые нами информационные аспекты работы руководителя можно описать с помощью трех ролей.

Играя роль *аналитика*, руководитель постоянно изучает окружающую обстановку, стараясь не упустить никакой важной информации. Чтобы быть в курсе событий, он задействует свои внешние контакты и общается с подчиненными. Кроме того, руководитель получает сведения, которые ему по собственной инициативе предоставляют разные источники. Это происходит главным образом за счет развитых личных связей. Не стоит забывать и о том, что изрядная доля информации, поступающей к менеджеру для анализа, доходит до него исключительно в словесной форме: нередко в виде слухов, сплетен и домыслов.

Роль руководителя как *информатора* заключается в доведении некоторой части конфиденциальной информации до сведения подчиненных, которые в противном случае никогда бы ее не узнали. Если между подчиненными никак не могут установиться непринужденные отношения, руководитель может пустить информацию по цепочке.

Выступая в роли *выразителя мнения организации*, он передает некую информацию внешним пользователям: например, президент компании устраивает публичное выступление с целью привлечения заинтересованных сторон к развитию предприятия, а начальник цеха обращается к поставщику с предложением по совершенствованию конфигурации продукта. Вдобавок к этому, роль выразителя мнения налагает на каждого менеджера обязанность информировать и удовлетворять интерес влиятельных людей, контролирующих организацию. Если речь идет, например, о начальнике цеха, то это всего лишь означает, что он должен держать директора завода в курсе тех работ, которые выполняются в подотчетном ему цехе.

Если же мы говорим о президенте крупной корпорации, то все намного сложнее. Вполне возможно, ему придется потратить уйму времени на то, чтобы угодить всем тем многочисленным органам и лицам, которых можно отнести к катего-

рии влиятельных. Членам совета директоров и акционерам он должен представить отчет о финансовом положении компании, обществу потребителей — уверения в том, что организация не уклоняется от социальной ответственности, а государственным чиновникам — доказательства деятельности компании в строгом соответствии с законом.

Роли, связанные с принятием решений

Поиск информации, разумеется, не может быть для руководителя самоцелью; эта деятельность важна потому, что служит основной составляющей процесса принятия решений. Изучение работы руководителя однозначно доказывает: именно он как менеджер играет ключевую роль в действующей на предприятии системе принятия решений. Поскольку менеджер официально облечен властными полномочиями, только он вправе вносить в концепцию развития компании или ее подразделений те или иные существенные изменения. В силу того, что менеджер выступает как «нервный центр» своей организационной структуры, только он владеет всей текущей информацией, необходимой для принятия стратегически важных решений. Что представляет собой менеджер как лицо, отвечающее за данный процесс? Ответ на вопрос нам даст описание четырех ролей, соответствующих этому направлению его деятельности.

Рассмотрим сначала роль менеджера как *предпринимателя*. В этой роли он ищет возможности для усовершенствования деятельности своей организационной структуры и старается лучше приспособить ее к меняющимся условиям внешней среды. Согласно своей роли, руководитель компании постоянно находится в поиске новых идей. Как только ему удастся напасть на удачную мысль, он инициирует очередной проект по развитию предприятия или его подразделения. Следить за разработкой проекта может либо он сам, либо назначенный им сотрудник (пожалуй, с той лишь оговоркой, что окончательный вариант проекта должен завизировать сам руководитель).

Следует отметить два любопытных момента, связанных с разработкой таких проектов на уровне высшего руководства компании. Во-первых, их обычно нельзя рассматривать как плод отдельных постановлений или даже целых комплексов мер. Скорее такие проекты по совершенствованию деятельности организации предстают в виде ряда мелких решений и шагов, которые сильно разнесены во времени. Очевидно, главы компаний растягивают реализацию нововведений из желания выкроить для них время в своем перегруженном, хаотичном графике, а также иметь возможность разобраться со сложными вопросами не одним махом, а постепенно.

Во-вторых, в ходе исследования выяснилось, что топ-менеджеры, за работой которых я наблюдал, курировали одновременно буквально по полсотни подобных проектов. Одни касались выпуска новых продуктов, развития бизнес-процессов или проведения PR-кампаний, другие задумывались для увеличения доли ликвидных резервов, реорганизации отстающего отдела, оздоровления атмосферы в зарубежном филиале, стандартизации вычислительных операций или осуществления находящихся на разных этапах процессов приобретения компанией новой собственности.

Создается впечатление, что руководители ведут своеобразный инвентарный учет проектов на различных стадиях их реализации. Словно жонглеры, они подбрасывают свои «шарики» в воздух. Время от времени то один, то другой летит вниз. Тогда ему придается новое ускорение, и он снова выходит на орбиту. Периодически менеджеры запускают новые проекты и прекращают старые.

Если предпринимательская роль характеризует менеджера как добровольного инициатора перемен, то роль *стабилизатора* связана с действиями, которые он вынужден предпринимать под давлением обстоятельств. В этом случае нарушение привычного хода вещей происходит помимо воли менеджера. Создается слишком серьезная ситуация, чтобы можно было ее игнорировать: возникла ли угроза забастовки, обанкротился ли основной

клиент или поставщик не выполнил условий контракта — менеджер должен действовать.

Леонард Р. Сэйлс, проводивший исследование этого аспекта работы руководителя, сравнивает менеджера с дирижером симфонического оркестра, который должен «систематически

Самый дефицитный ресурс, который менеджерам приходится распределять, — это их собственное время.

добиваться чистого звучания» [14], одновременно решая проблемы каждого музыканта и устраняя иные внешние помехи. Действительно, любой менеджер вынужден тратить изрядное ко-

личество времени на преодоление серьезных неблагоприятных воздействий. Нет организации, руководство которой осуществлялось бы столь блестяще и надежно, что ее менеджерам всегда бы удавалось предусмотреть возможное случайное влияние нестабильной окружающей среды. Непредвиденные сложности возникают не только потому, что плохие менеджеры сидят сложа руки до тех пор, пока неприятности не перерастут в кризис. Дело еще и в том, что даже хорошие менеджеры просто не в состоянии предсказать всех последствий своих поступков.

Третья роль, связанная с принятием управленческих решений, называется «*распределитель ресурсов*». Именно менеджер определяет, кому и сколько выделить тех или иных средств. Но, наверное, самый дефицитный ресурс, который ему приходится распределять, — это его собственное время. «Доступ к телу», то есть возможность общаться с менеджером, открывает сотрудникам путь к «нервному центру» коллектива, к его главному стратегу. Помимо этого, на менеджере лежит обязанность формировать организационную структуру подразделения — ту схему иерархических отношений, которая будет определять разделение труда внутри организации и координацию производственного процесса.

Вдобавок к этому роль менеджера как распределителя ресурсов требует от него предварительного утверждения всех важных решений, которые принимаются в организации. Только после этого они могут выполняться. Сохраняя за собой это единоличное право, менеджер служит гарантом взаимосвязанности принимае-