

**Генри Минцберг**

## **Профессия менеджер: мифы и реальность**

*(Статья напечатана в сборнике "Лидерство", Серия "Классика Harvard Business Review". Изд-во Альпина Бизнес Букс, 2006. с. 9-47)*

Данная статья Генри Минцберга, впервые опубликованная в августовском номере журнала HBR за 1975 год, не потеряла своей актуальности и по сей день. Об этом свидетельствует неослабевающий читательский интерес.

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.

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.

В 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 период, 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.

*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.

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 получаса им в среднем удается 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, 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].

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

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 дождавшись 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 рекомендуют 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 лучше 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. 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.

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

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 деятельность 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 обычно 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 владельцев 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.



## 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 официальные 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?»

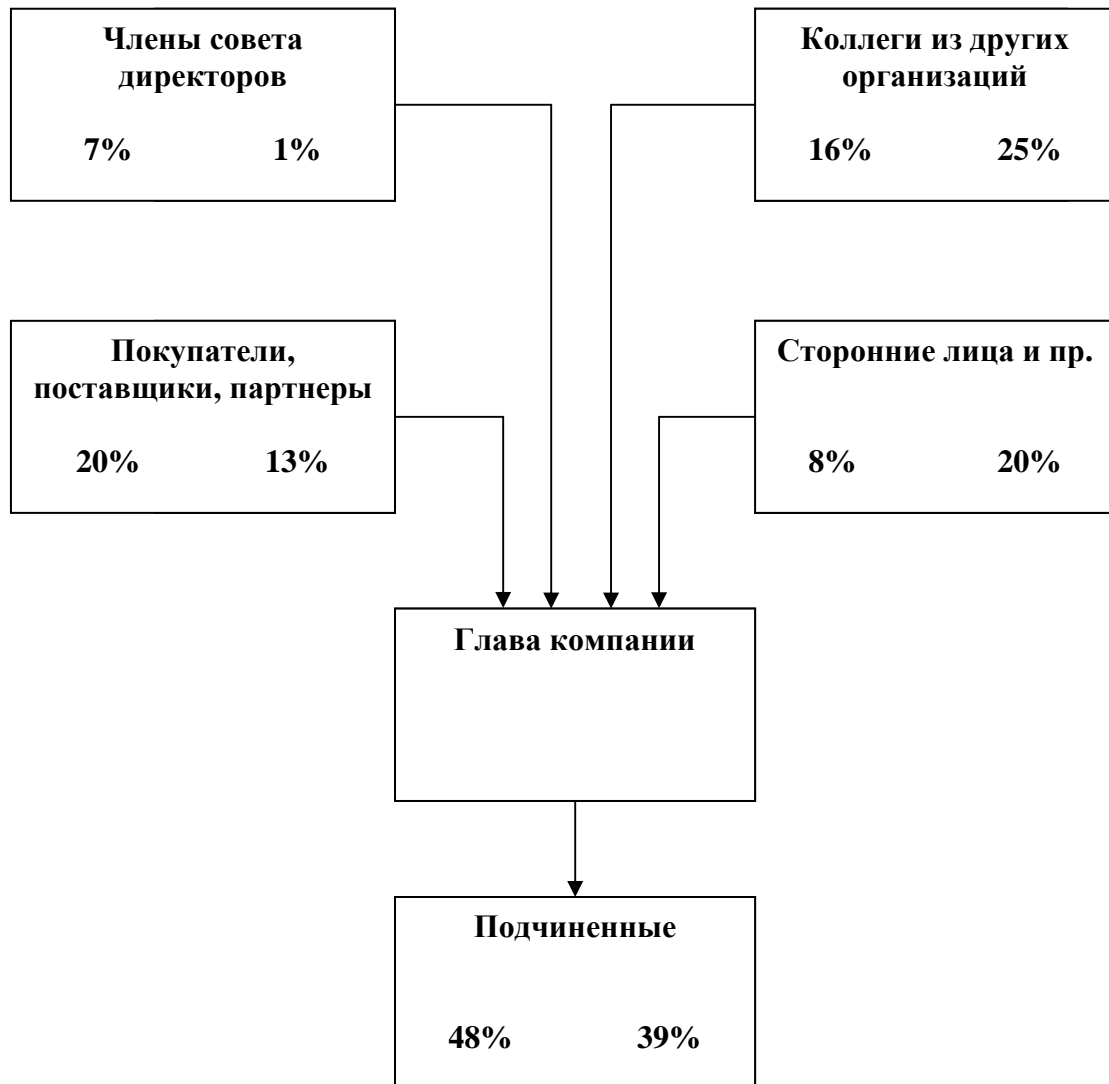
Именно эта управленческая роль наиболее полно характеризует степень влияния менеджера. Официальный статус наделяет руководителя огромной потенциальной властью, и его способность достойно справиться с ролью лидера во многом определяет, насколько успешно он сможет реализовать эти полномочия.

Авторы книг по менеджменту всегда признавали большое значение роли лидера, особенно тех ее аспектов, которые связаны с мотивацией подчиненных. В то же время обязанность менеджера 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 переваливает 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 шайк 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 вернуться 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 категории влиятельных. Членам совета директоров и акционерам он должен представить отчет о финансовом положении компании, обществам 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 добиваться чистого звучания» [14], одновременно решая

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

проблемы каждого музыканта и устраняя иные внешние помехи. Действительно, любой менеджер вынужден тратить изрядное количество 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 принимаемых решений. Разделение полномочий в данном случае привело бы к непоследовательности и отсутствию общей стратегии.

Отметим несколько любопытных моментов, связанных с обязанностью менеджера утверждать решения других сотрудников. Во-первых, как показало мое исследование, несмотря на широкое использование капитальных бюджетов, которые служат удобным средством контроля одновременно за многими статьями основных расходов, руководителям организаций весьма часто приходится выносить заключения и по отдельным текущим предложениям. Это и неудивительно: ведь многие проекты требуют срочного одобрения начальства, к тому же их выгоды и издержки могут попросту не поддаваться количественной оценке, необходимой при составлении бюджетов.

Во-вторых, я обнаружил, что задача определиться с тем, какое заключение следует вынести, невероятно сложна. Руководителю приходится обдумывать

возможное влияние той или иной резолюции на другие решения, равно как и на стратегию организации в целом. Он должен убедиться, что его заключение не встретит возражений со стороны тех, от кого зависит будущее организации, и что выполнение данного решения не потребует чрезмерных затрат. Топ-менеджер обязан сопоставить всевозможные издержки и выгоды, которые повлечет за собой рассматриваемое предложение, а также оценить, насколько оно осуществимо. Нужно принять в расчет и сроки его выполнения. И всю эту огромную работу необходимо проделать только для того, чтобы просто дать сотруднику «добро» на реализацию его проекта. Трудность положения усугубляется еще и тем, что, с одной стороны, из-за длительных размышлений можно упустить время, а с другой – слишком быстрая реакция нередко чревата неприятными последствиями: поспешное одобрение порой оказывается весьма опрометчивым, а резкое отклонение предложения выбивает из колеи подчиненного, который столько месяцев любовно вынашивал свою идею. Самый простой способ разрешить данную дилемму – отбирать не проекты, а их авторов, то есть утверждать те предложения, которые были внесены людьми, чьему мнению менеджер доверяет. Однако всегда следовать этому нехитрому правилу невозможно.

И, наконец, последняя в этой группе управленческая роль – это роль *переговорщика*. Немало времени менеджеры тратят именно на ведение переговоров: например, президент футбольного клуба оговаривает условия контракта с игроком-суперзвездой, который пытается набить себе цену и не идет на уступки. Или глава компании представляет работодателя на переговорах с участниками забастовки. Или начальник цеха обсуждает с руководителем профсоюзной ячейки причины недовольства рабочих, стараясь найти компромиссное решение.

Такого рода переговоры – неотъемлемая часть работы менеджера, поскольку никто, кроме него, не имеет права свободно распоряжаться организационными ресурсами и не владеет всем объемом информации, а без этого участие в серьезных переговорах невозможно.

## **Общая картина работы менеджера**

Теперь читателю уже должно быть ясно, что эти десять ролей довольно трудно рассматривать по отдельности. Говоря психологическим языком, можно сделать вывод, что все вместе данные роли образуют некую целостную структуру. Ни одну из них нельзя вырвать из «репертуара» руководителя, не исказив общей картины его работы. Например, менеджер, не имеющий личных связей, испытывает недостаток в информации извне. В итоге он не справляется с ролью связующего звена, поскольку не в состоянии ни распространять необходимые его подчиненным сведения, ни принимать решения, которые бы в полной мере соответствовали внешним условиям. (Именно с этими трудностями сталкивается человек, только что занявший руководящую должность и потому еще не успевший обзавестись нужными знакомствами, необходимыми для принятия обоснованных решений.)

Данная закономерность, в частности, дает нам ключ к пониманию сложностей, возникающих при коллективном управлении организацией [15]. Дело в том, что руководящая должность не должна делиться между двумя или тремя сотрудниками, если они не способны выступать как единое целое. А это значит, что несколько людей могут распределять между собой десять управленческих ролей только в том случае, если они в состоянии сохранить это единство. Особую трудность представляет выполнение информационных ролей. Если эти несколько руководителей утаивают друг от друга какую-то важную информацию – а сведения, получаемые

руководителем, как я уже отмечал, в основном существуют только в устной форме и нигде не зафиксированы, – командное руководство обречено на провал. Нельзя произвольно дробить совокупность менеджерских обязанностей и, например, одному специалисту поручать внутренние роли, а другому – внешние, потому что, принимая любое решение, следует учитывать информацию и из внешних, и из внутренних источников.

То, что десять ролей формируют целостный образ, еще не значит, что все менеджеры уделяют каждой из них одинаковое внимание. На самом деле, обобщив результаты различных исследований, я пришел к выводу: менеджеры по продажам, как правило, относительно много времени уделяют межличностным ролям, что, по-видимому, отражает их коммуникабельность, присущую умелым продавцам. Управляющие производством, наоборот, чаще играют роли, связанные с принятием решений, что, очевидно объясняется их заботой об эффективности рабочего процесса. Наконец, информационные роли чаще всего выполняют специалисты по управлению персоналом, поскольку именно они снабжают информацией все прочие звенья организации. И тем не менее в любом случае три группы управленческих ролей невозможно рассматривать в отрыве друг от друга.

## Как повысить эффективность управления

Подобное описание управленческого труда должно представлять для менеджеров больший интерес, чем любые частные рекомендации. Иначе говоря, *эффективность менеджера существенно зависит от глубины его понимания сути собственной работы.* Качество выполнения менеджером производственных обязанностей определяется тем, насколько хорошо он осознает трудности и подводные камни своей должности и насколько способен вырабатывать конструктивные решения проблем. Поэтому менеджеры, склонные глубоко вникать в суть своей работы, имеют все шансы доказать свою эффективность. Лучше узнать себя вам помогут вопросы в конце статьи «Проверь себя сам». Они могут показаться вам несколько отвлеченными, однако это не так: они разрабатывались с четкой практической целью. Возможно, ответить на эти вопросы будет непросто, но каждому менеджеру я все же советую над ними подумать.

Перейдем к рассмотрению трех проблемных аспектов управленческой деятельности. Большинство болезненных ситуаций, в частности, дилемма делегирования полномочий, сосредоточение информации в одних руках и сложность привлечения к менеджерской работе экспертов по управлению, так или иначе, связано с тем, что менеджер в основном имеет дело с устной информацией. Например, серьезные опасности кроются в хранении всей базы данных компании исключительно в его памяти. Уходя из компании, он уносит ее с собой. А если у подчиненных нет возможности лично общаться с руководителем, то они и их работа страдают от недостатка информации.

*Истинное испытание для менеджера – систематически делиться с подчиненными одному ему доступной информацией.* Регулярные планерки с участием ключевых сотрудников, еженедельная «разгрузка памяти» – запись на диктофон, ведение делового ежедневника, доступного ограниченному кругу пользователей, и другие подобные методы могут значительно снизить остроту проблемы информационного монополизма. Время, потраченное на доведение информации до сведения сотрудников, окупится с лихвой, как только придет пора принимать решения. Разумеется, некоторых в данном случае наверняка волнует вопрос

конфиденциальности. Тут менеджеру можно порекомендовать всякий раз сопоставлять риск разглашения закрытой информации с возможностью иметь в своем распоряжении сотрудников, способных принимать эффективные решения.

Если в этой статье есть какая-то сквозная тема, то заключается она в следующем. Перегруженность обязанностями вынуждает менеджера браться за несколько дел сразу, часто переключаться с одной задачи на другую, быстро реагировать на любой стимул внешней среды, искать конкретики и избегать абстракций, а также принимать решения в несколько этапов и работать в крайне прерывистом ритме.

*И снова перед менеджером стоит непростая задача: не поддаваться искушению относиться к работе небрежно. Для этого нужно уделять необходимое внимание всем важным вопросам, стараться взглянуть на ситуацию со стороны и обязательно использовать при решении проблем аналитические методы.* Ясно, что эффективным менеджерам необходимо уметь оперативно реагировать на многочисленные и разнообразные ситуации, однако тут кроется опасность: если заниматься всеми проблемами в равной степени (а значит, урывками), то можно не увидеть за отдельными фактами и сведениями целостной картины.

Чтобы получить это всестороннее представление, менеджеры могут дополнить собственные модели поведения разработками специалистов. Экономисты помогают нам понять принципы функционирования рынков, эксперты по исследованию финансовых операций создают имитационные модели денежных потоков, а знатоки психологии человеческого поведения описывают потребности и цели людей. Почему бы менеджеру не выбрать лучшие из этих моделей и не научиться использовать их в своей работе?

Когда топ-менеджер сталкивается с необходимостью решить запутанный вопрос, весьма полезным может оказаться тесное общение со специалистами по теории управления, работающими при той же организации. У этих людей есть то, чего так не хватает менеджеру, – время для изучения сложных проблем. Но плодотворное сотрудничество с ними возможно лишь при условии разрешения так называемой «дилеммы планирования» [16]. Менеджеры обладают информацией и властью, консультанты – временем и методикой. Сторонам удастся наладить полноценные деловые отношения, когда менеджер научится делиться информацией, а эксперт сумеет приспособиться к его потребностям. Чтобы адекватно реагировать на нужды клиента, консультант должен меньше заботиться о методических тонкостях и больше – об увеличении действенности и гибкости своих технологий.

Консультант в состоянии оказать менеджеру помощь в составлении графика работы. Он может снабжать его аналитическими данными, контролировать осуществление проектов, создавать модели, облегчающие принятие решений. Аналитик умеет разрабатывать планы на случай чрезвычайных обстоятельств, которых можно было ожидать, и способен в спешном порядке проанализировать непредвиденную ситуацию. Однако ни о каком сотрудничестве не может быть и речи, если эксперта не подпускают к основной информации, которой располагает менеджер.

*Какого бы труда ни стоило руководителю научиться распоряжаться своим временем, он должен это сделать, для чего ему необходимо превратить свои обязанности в благоприятные возможности, а дела, которые ему нравится выполнять, – в обязанности.* Руководители, участвовавшие в моем исследовании, выступали инициаторами делового общения лишь в 32% случаев (еще 5% контактов инициировалось по взаимной договоренности). И, несмотря на это, создавалось впечатление, что они в значительной степени сами регулируют свое рабочее время. Объясняется это следующими двумя причинами.



Во-первых, менеджерам приходится столько времени тратить на выполнение своих функций, что если бы они воспринимали их исключительно как обременительные обязанности, то вряд ли смогли бы позитивно повлиять на развитие руководимых ими организаций. Слабые руководители вину за собственную несостоятельность склонны объяснять сложностью своего служебного положения. Сильный руководитель, то есть эффективный менеджер, обратит необходимость выполнения рутинных обязанностей в свою пользу. Публичное выступление – это шанс упрочить положение компании в глазах общественности; деловое совещание дает возможность начать реорганизацию отстающего отдела; визит к крупному клиенту позволяет раздобыть ценную маркетинговую информацию и т.д.

Во-вторых, менеджерам, как правило, удается выкроить какое-то время для выполнения работы, которая кажется им – и зачастую никому другому – особо важной. Для этого они превращают подобные дела в свои неотъемлемые обязанности. Свободное время никогда не появится само по себе, его нужно находить. Рассчитывать на внезапное появление досуга для уединенных размышлений или общего планирования в той же мере нелепо, как и надеяться на то, что вся производственная нагрузка куда-то волшебным образом испарится. Руководители, которые хотят перемен, сами выдвигают новые проекты и обязывают подчиненных отчитываться о ходе их реализации. Руководители, которым требуются четкие сведения о внешней среде, сами находят источники, благодаря которым они автоматически будут в курсе ситуации. А руководители, которые понимают необходимость регулярного осмотра производственных помещений, прилюдно берут на себя это обязательство.

## Педагогические задачи

И в заключение несколько слов о подготовке управленческих кадров. Школы менеджмента выпускают блестящих специалистов. Они готовят для наших компаний знатоков теории управления, маркетологов, бухгалтеров и экспертов по организационному развитию. Но крайне редко из их стен выходят настоящие менеджеры [17].

Их серьезная подготовка начнется в школах менеджмента лишь тогда, когда развитие практических навыков займет в них не менее важное место, чем преподавание наук. Пассивное теоретическое обучение носит такой же отвлеченный и исключительно познавательный характер, как, допустим, чтение литературы или посещение лекций. Никто не спорит, будущий руководитель должен овладеть огромным теоретическим материалом. Однако ограничиваться такими формами занятий при подготовке менеджера – это примерно то же, что учиться плавать по книжке. Такой горе-пловец пойдет ко дну, как только в первый раз окажется в бассейне, если тренер не выпустит его из аудитории, не позволит войти в воду, не укажет на ошибки и не отметит успехи.

Иначе говоря, для усвоения того или иного навыка нам требуются тренировка и обратная связь, неважно, в реальной или имитируемой рабочей ситуации. Специалисты школ менеджмента должны вычленивать навыки, которые особенно необходимы руководителю в его повседневной работе, и выбрать студентов с соответствующими задатками. Правильнее всего – создавать для учащихся ситуации, позволяющие тренировать и совершенствовать наиболее важные навыки, но при этом систематически обращать внимание молодых людей на их промахи и достижения.

Предложенное мною описание работы руководителей включает в себя ряд важных менеджерских навыков: умение устанавливать отношения с коллегами,

участвовать в переговорах, поддерживать высокую мотивацию у сотрудников, улаживать конфликты, находить источники информации и затем ее распространять среди подчиненных, принимать решения в условиях крайней неопределенности ситуации и, наконец, распределять ресурсы. Но самое главное – менеджеру нужно заниматься самоанализом: только тогда он сможет постоянно продвигаться в профессиональном развитии.

Нет в нашем обществе более важной профессии, чем менеджер. Именно эта работа определяет, будут ли социальные институты функционировать нам во благо или же их эволюция приведет к бесполезной трате талантов и богатств. Пришло время избавиться от распространенных заблуждений о работе менеджера и изучить ее максимально трезво, с тем чтобы приступить к решению непростой задачи – значительно повысить эффективность управленческой деятельности.

## **Исследования в области управленческого труда**

Пытаясь описать работу менеджера, я провел собственное исследование, а также изучил обширную литературу по этой теме. Это позволило мне сопоставить выводы разных авторов с результатами, которые получил я сам. В соответствии с изучавшимися аспектами управленческого труда все проанализированные мною работы можно разделить на две группы. В одних упор делался на изучение отдельных элементов трудового процесса: сколько длится рабочий день менеджеров, где они его проводят, в каком темпе и с какими перерывами работают, с кем сотрудничают и какие средства коммуникации используют. Другая категория исследований посвящена непосредственно содержанию управленческого труда: их авторы старались выяснить, какие обязанности фактически выполняют менеджеры и почему. Например, побывав на одной и той же деловой беседе, разные исследователи сделают собственные выводы. Один скажет, что менеджер 45 минут провел в конторе государственного учреждения, где общался с чиновниками, тогда как, по мнению другого, менеджер озвучил позицию своей компании по поводу готовящегося к принятию закона, предлагая пересмотреть его положения.

Некоторые из упомянутых исследований известны широкому кругу читателей, а очень многие из этих книг и журнальных статей незаслуженно забыты. Наиболее важные работы, на которые я ссылался в своей статье, перечислены ниже.

- Сьюн Карлсон предложил метод изучения трудовой активности менеджеров с помощью анализа их ежедневников. В данном исследовании участвовали девять исполнительных директоров шведских компаний. Каждый из них ежедневно заполнял специальный журнал, в который заносил выполненные им работы с подробным описанием. Результаты исследования были обобщены в книге «Поведение управляющих» (Executive Behaviour). Впоследствии этот метод использовался рядом британских исследователей, из которых особого упоминания заслуживает Розмари Стюарт. В статье «Менеджеры и их работа» (Managers and Their Jobs) она приводит данные своего исследования, касающиеся деятельности 160 английских менеджеров высшего и среднего звена.
- Еще один ценный источник – книга Леонарда Сэйлса «Поведение менеджеров» (Managerial Behavior). Используя метод, обозначенный им как «антропологический», Сэйлс изучил объем работы, выполняемой в крупных американских компаниях менеджерами среднего и низшего звена. Он получил

право свободно перемещаться по территории предприятий и собирать любую, казавшуюся ему важной информацию.

- Самый, пожалуй, популярный из литературных источников, использованных в моей работе, – это книга «Президентская власть» (Presidential Power), в которой Ричард Нойштадт проанализировал работу президентов Рузвельта, Трумэна и Эйзенхауэра с точки зрения их подходов к власти и управлению. Для этого он использовал вторичные сведения: документы и интервью с осведомленными людьми.
- Роберт Х. Гест в статье для журнала «Персонал» (Personel) приводит результаты своего исследования рабочего дня начальников цехов. В ходе наблюдения за 56 начальниками в течение одной восьмичасовой смены была составлена своеобразная хроника их рабочего дня.
- Ричард К. Ходжсон, Дэниел Дж. Левинсон и Абрахам Залезник изучали работу команды, состоящей из трех руководителей администрации американской больницы. На основании этого исследования они написали книгу «Созвездие управленческих ролей» (The Executive Role Constellation). В этой работе они описали, как эти менеджеры распределяли между собой производственную нагрузку и социально-эмоциональные роли.
- Уильям Ф. Уайт, изучив деятельность уличной шайки времен Великой депрессии, написал книгу «Общество на углу улицы» (Street Corner Society). Его наблюдения за жизнью членов этого сообщества и его вожаками послужили основой для аналогичных изысканий Джорджа К. Хоманса, обобщенных им в работе «Человеческая группа» (The Human Group). Исследования Уайта указывают на удивительное сходство обязанностей, выполняемых в ходе своей деятельности главарем уличной банды и руководителем компании.

Во время своего исследования я задался целью изучить процесс работы пяти руководителей средних и крупных американских организаций: консалтинговой фирмы, технологического предприятия, больницы, компании по производству товаров широкого потребления и системы средних школ. Используя метод «структурного наблюдения», в течение недели я постоянно изучал работу каждого из руководителей и фиксировал различные характеристики всех деловых писем и разговоров. В общей сложности мною было проанализировано 890 входящих и исходящих почтовых отправлений и 368 бесед.

---

## Ретроспективный комментарий

Все читательские отзывы, которые я получал в течение этих лет на статью «Профессия – менеджер: мифы и реальность», сводились по большей части к следующему: «Вы меня очень порадовали. А я-то думал, что все остальные менеджеры занимаются планированием, организацией, координацией и контролем, только я один вынужден постоянно прерываться, перескакивать с одного дела на другое, пытаюсь хоть как-то справиться с хаосом». Однако из всего прочитанного эти менеджеры, безусловно, не узнали ничего нового. Почему же они так бурно отреагировали на вполне известные вещи?

И наоборот, как объяснить совершенно иную реакцию двух журналистов, которые один за другим пригласили меня на интервью вскоре после того, как в New York Times появилась заметка, посвященная моей статье. Я до сих пор удивляюсь, когда вспоминаю, как они мимоходом

заметили: «Ну наконец-то появился человек, который утер менеджерам нос». Да, они прочли только газетную рецензию. Но в ней, в общем-то, не содержалось ничего такого, чего не было бы в самой статье. С чего вдруг такая реакция?

Одно объяснение, которое пришло мне в голову, связано с моим сегодняшним восприятием статьи. Мне кажется, что в ней представлен не столько новый подход к менеджменту, сколько просто иной его облик. Я предпочитаю называть его «сущностным» в противоположность долгое время существовавшему в сознании людей «рациональному». Первый делает акцент на живой человеческой привязанности, тогда как второй во главу угла ставит сухой расчет; первый рассматривает мир в неразрывном единстве, второй представляет его как набор обособленных элементов. Рациональная сторона менеджмента связана со словами и цифрами, а сущностная коренится в образах и ощущениях целостности управленческой работы.

Каждый из этих аспектов подразумевает разные уровни «знания», и мне представляется, что как раз это и объясняет многочисленные отзывы на статью, полученные мною от менеджеров. Чисто рассудочно они «знали», чем должен заниматься менеджер: этот человек планирует, организует, координирует и контролирует. Но интуитивно чувствовали, что это не совсем так. Вероятно, то описание управленческого труда, которое встретилось им в моей статье, оказалось ближе к их истинному «знанию». Что же до тех журналистов, то неприязнь они питали не к менеджменту как таковому, а лишь к его чисто рациональной, внешней форме, заполонившей собой и обезличивающей все вокруг.

На практике менеджмент должен соединять в себе оба аспекта: необходима гармония между интеллектуальным и инстинктивным началом. Так, например, я с самого начала обратил внимание на то, что общение менеджера происходит главным образом в устной форме, и поэтому, по моему мнению, наступление компьютерной эры не привнесло в этот вид его деятельности никаких коренных изменений. Своей точки зрения я не изменил. (Самая большая угроза, которую несет в себе персональный компьютер, заключается в том, что менеджеры могут воспринять новые технические возможности слишком серьезно и решить, что для эффективного управления им достаточно безвылазно сидеть в офисе, не отрывая глаз от монитора.) Но если раньше я думал, что «дилемму делегирования полномочий» можно разрешить с помощью периодического проведения планерок, то есть простой передачей подчиненным словесной информации, то теперь убежден: менеджерам нужны и другие, более разнообразные способы выражения своих образов и впечатлений, которых у них в избытке. Этим, кстати, объясняется и вновь пробудившийся интерес к вопросам стратегического видения, корпоративной культуры и значения проницательности и интуиции в менеджменте.

Десять ролей, с помощью которых я описал управленческий труд, во многом отражают и рациональную грань менеджмента, поскольку они скорее дробят общую картину работы руководителя на части, нежели рассматривают ее в целостности. В самом деле, моя попытка последовательно показать все эти роли выглядит сегодня соответствующей скорее традиционному, нежели сущностному взгляду на менеджмент. Возможно, правильно было бы также сказать, что информацией к размышлению для менеджера служат действия всех его подчиненных, и он, делая выводы, развивает понятия и представления, воодушевляющие людей на дальнейшие свершения.

Если говорить о результатах моего исследования, то, наверное, больше всего меня огорчает, что эта работа никого не вдохновила продолжить мои изыскания. В нашем обществе, столь озабоченном проблемами менеджмента, большая часть популярной литературы поверхностна, а научные исследования откровенно скучны. Несомненно, за последние 15 лет было проведено множество исследований, но подавляющее большинство оказалось всего лишь попытками продублировать более ранние работы. В сущности, мы все еще далеки от понимания истинного содержания работы менеджера; на сегодняшний день мы едва прикоснулись к основным проблемам и сложностям этой профессии.

Но поверхностный взгляд подобный грех присущ не только нынешней литературе по менеджменту. Это еще и бич профессиональных менеджеров. Если раньше мне казалось, что эта проблема преодолима, то теперь я считаю ее неотъемлемой частью работы любого руководителя. Все дело в том, что «сущностный» менеджмент возможен только при наличии непосредственного человеческого опыта и глубокого личного знания, а их можно приобрести лишь в ходе тесного общения с людьми. Но в наше время, когда организации становятся все более крупными и разветвленными, подобный идеал труднодостижим. Вот почему руководители все чаще обращают

свой взгляд к рациональной грани менеджмента, и поэтому хрупкий баланс между двумя сторонами управленческой деятельности оказывается нарушен.

Некоторым организациям, несмотря на свои внушительные размеры, конечно, удастся построить интеллектуальный менеджмент. Это нам показали Том Питерс и Роберт Уотерман в своей книге «В поисках совершенства» (In Search of Excellence). Но необычайный успех данного сочинения объясняется как раз тем, что речь там идет не о правилах, а об исключениях – о компаниях, в которых мечтают работать очень многие (а не о тех, в которых мы трудимся в действительности).

Пятнадцать лет назад я написал: «Нет в нашем обществе более важной профессии, чем менеджер. Именно их работа определяет, будут ли социальные институты функционировать нам во благо или же их эволюция приведет к бесполезной трате талантов и богатств». Сегодня мы в большей степени, чем когда-либо, должны отказаться от распространенных заблуждений, касающихся работы менеджера, и посмотреть в лицо далеко не всегда радужным фактам.

**Генри Минцберг**

## **Проверь себя сам**

1. Откуда и каким образом я получаю информацию? Не могу ли я использовать свои связи с большей пользой? Нельзя ли перепоручить часть аналитической работы другим сотрудникам? В каких областях моя осведомленность оставляет желать лучшего, и как я могу добиться того, чтобы другие снабжали меня нужной информацией? Достаточно ли действенны те умозрительные модели, которые я использую для осмысления ситуации внутри организации и вне нее?
2. Какого рода информацию я довожу до сведения своих подчиненных? Насколько она для них важна? Не слишком ли много информации я склонен оставлять при себе из-за того, что ее распространение потребовало бы больших затрат времени или хлопот? Что нужно сделать для того, чтобы сотрудники получали больше информации, позволяющей им принимать наилучшие решения?
3. Не тороплюсь ли я действовать, не дождавшись поступления информации? А может быть, я так долго бездействую, стараясь узнать максимум сведений, что упускаю благоприятные возможности?
4. В каком темпе производю я изменения в своей компании? Достаточно ли сбалансировано они протекают? Не грозят ли бизнесу застой или хаотичность? Достаточно ли внимательно проанализировано возможное влияние этих изменений на будущее организации?
5. Хватает ли у меня знаний, чтобы выносить вердикты по поводу тех предложений, которые поступают от подчиненных? Возможно, часть функций по утверждению проектов мне стоит передать другим сотрудникам? А не возникает ли у нас сложностей с координацией работы из-за того, что работники и так уже слишком много решений принимают самостоятельно?
6. Каково мое представление о будущем организации? Или эти планы пока не обрели в моем мозгу четких очертаний? Может быть, их стоит ясно сформулировать, чтобы сотрудники ориентировались на них при принятии решений? Или мне, наоборот, нужно проявлять больше гибкости, чтобы при желании эти планы менять?
7. Как подчиненные реагируют на мой стиль руководства? Достаточно ли я осознаю ответственность за свои действия на столь влиятельной должности? Правильно ли я понимаю восприятие моих поступков окружающими? Удастся ли мне находить верный баланс между «кнутом и пряником»? Не подавляю ли я инициативу?
8. Какого рода внешние связи я поддерживаю и каким образом? Много ли времени я на это трачу? Возможно, с некоторыми людьми мне следовало бы общаться более тесно?

9. Подчиняется ли мой распорядок дня определенной системе или я просто реагирую на требования текущего момента? Удастся ли мне уделять внимание нескольким вопросам одновременно или я склонен сосредоточиваться на одной конкретной функции (проблеме) только потому, что она кажется мне интересной? Существуют ли отдельные виды работ, которые получаются у меня лучше других? Бывают ли у меня пики работоспособности в какие-то конкретные часы или дни недели? Учтено ли это в моем рабочем графике? Может ли составлением моего расписания заняться кто-то еще (помимо секретаря)?
10. Не загоняю ли я себе на работе? Как нагрузка отражается на моей работоспособности? Может быть, имеет смысл почаще заставлять себя делать перерывы или сбавить темп работы?
11. Не отношусь ли я к своей работе слишком небрежно? Способен ли я менять эмоциональный настрой так быстро и часто, как того требует работа? Возможно, мне нужно реже прерываться и меньше перескакивать с одного дела на другое?
12. Не слишком ли много времени я трачу на решение конкретных текущих вопросов? Не превратился ли я в раба постоянной гонки и напряженного ритма работы? Не утратил ли я способности к концентрации? Достаточно ли внимания уделяю я ключевым проблемам? Может, мне нужно больше читать и глубже изучать определенные вопросы? Способен ли я проявлять больше вдумчивости? Есть ли в этом необходимость?
13. Правильно ли я использую различные средства общения? Умею ли я извлечь из них максимум пользы? Не слишком ли я увлекаюсь непосредственным личным общением с избранными сотрудниками, пренебрегая, таким образом, доступ к информации остальным подчиненным? Планирую ли я большинство совещаний заранее? Достаточно ли времени я уделяю непосредственному личному наблюдению за ходом работы или я далек от того ядра, где кипит истинная жизнь организации?
14. Как я сочетаю свои личные права и обязанности? Не съедают ли последние все мое время? Каким образом я могу снять с себя часть функций, но при этом не выпустить из рук бразды правления? Могу ли я обратить свои обязанности себе же во благо?

## Примечания

1. Все данные, полученные мною в ходе исследования, приведены в работе Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973).
2. Robert H. Guest, "Of Time and the Foreman," *Personnel*, May 1956. p. 478.
3. Rosemary Stewart, *Managers and Their Jobs* (London: Macmillan, 1967); а также: Sune Carlson, *Executive Behaviour* (Stockholm: Strombergs, 1951).
4. Francis I. Aguilar, *Scanning the Business Environment* (New York: Macmillan, 1967), p. 102.
5. О неопубликованном исследовании Ирвинга Чорана (Irving Choran) рассказывается в работе Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*.
6. Robert T. Davis, *Performance and Development of Field Sales Managers* (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1957); George H. Copeman, *The Role of the Managing Director* (London: Business Publications, 1963).
7. Stewart, *Managers and Their Jobs*. Tom Burns, "The Directions of Activity and Communication in a Departmental Executive Group," *Human Relations* 7, no. 1 (1954): 73.
8. H. Edward Wrapp, "Good Managers Don't Make Policy Decisions." *HBR* September-October 1967, p. 91. Репп называет этот процесс выявлением благоприятных возможностей и ценных личных связей в ходе анализа повседневных проблем и

- принятия текущих решения; в своей статье Репп приводит ряд замечательных наблюдений по данному вопросу.
9. Richard A. Neustadt, *Presidential Power* (New York: John Wiley, 1960), p. 153-154.
  10. Более детальное, правда, несколько иное, рассмотрение данного вопроса представлено в Kenneth R. Andrews, "Toward Professionalism in Business Management," *HBR* March-April 1969, p.49.
  11. В работе С. Jackson Grayson, Jr., "Management Science and Business Practice" (см. *HBR* July-August 1973, p. 41) автор примерно с тех же позиций объясняет, почему, будучи председателем Комиссии по ценообразованию, он не использовал методы, горячим поборником которых сам же и был, работая специалистом по теории управления.
  12. George C. Homans, *The Human Group* (New York: Harcourt, Brace & World, 1950), на основе исследования: William F. Whyte, *Street Corner Society*, rev. ed. (Chicago: University of Chicago Press, 1955).
  13. Neustadt, *Presidential Power*, p. 157.
  14. Leonard R. Sayles, *Managerial Behavior* (New York McGraw-Hill, 1964), p. 162.
  15. См. анализ разделения управленческих ролей в работе Richard C Hodgson, Daniel J. Levinson, and Abraham Zaleznik, *The Executive Role Constellation* (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1965).
  16. James S. Hekimian and Henry Mintzberg, "The Planning Dilemma," *The Management Review*, May 1968, p. 4.
  17. См.: J. Sterling Livingston, "Myth of the Well-Educated Manager," *HBR* January-February 1971, p. 79.

**Впервые опубликовано в выпуске за июль – август 1975 г.**

*Статья была награждена премией McKinsey за глубину проникновения в суть проблем и вновь напечатана в HBR в марте – апреле 1990 г.*