



ПРЕДИСЛОВИЕ

Это четвертое издание работы, которая впервые была издана в 1984 году как «Современные подходы к пониманию и управлению организациями»*. Она дважды выходила в 1990-е как «Рефрейминг организаций»** и была переведена на многие языки. Мы благодарны читателям со всего мира, сообщившим нам, что книга подала им идеи, вызвавшие перемены в их повседневной работе и других областях жизни.

Настало время обновить книгу, и мы рады, что она снова пользуется спросом. Организации и проблемы, стоящие перед руководством, быстро менялись в последние годы, и учёные напряжённо старались не отстать от жизни. В этом издании использованы новейшие достижения науки и искусства на пороге нового тысячелетия.

Четырёхфреймовая модель (фабрики, семьи, джунгли, храмы) остается концептуальным ядром книги. А вот многое другое изменилось. Мы в значительной степени обновили примеры, чтобы идти в ногу с управленческой практикой. Мы добавили новую деталь – серию «величайших хитов организационных исследований». Эти дополнительные материалы представляют собой краткие конспекты основных положений наиболее влиятельных научных трудов (как показывает новый анализ цитируемости, приводимый в Приложении). В качестве контрапункта ученым трудам мы также добавили конспекты последних бестселлеров в области менеджмента.

Жизнь в организациях также дает много нового. И вступительные главы, и раздел, посвященный структурному фрейму (Часть вторая), выиграли от обновления иллюстративного материала. В обсуждение управления людскими ресурсами мы добавили новый материал по многообразию и включили другие новейшие исследования из этой области. Мы добавили новые примеры и научные данные в исследование организационной политики и символов. Мы также углубили анализ организационной культуры.

* Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations.

** Reframing Organizations.



Новый материал встречается повсюду в книге, но мы усердно работали, чтобы свести к минимуму разбухание, отслеживая и вычеркивая каждое избыточное предложение, второстепенную концепцию или несущественный пример. В то же время мы старались, чтобы книга оставалась весёлой. Организационная жизнь является нескончаемым источником примеров, сколь курьёзных, столь и поучительных, и мы рассыпали их по всему тексту. Мы приносим извинения всякому, кто обнаружит, что старый любимец остался на полу монтажной, но думаем, что большинство читателей найдут книгу еще более понятной и полезной.

Как всегда, наша главная аудитория – это руководители и будущие лидеры. Мы попытались ответить на вопрос: что мы знаем об организациях и лидерстве такого, что поистине важно и полезно для практиков? Мы работали с целью представить большую, сложную массу теорий, исследований и практической деятельности настолько возможно ясно и просто. Мы пытались избежать её выхолащивания или представления упрощенных взглядов на то, как решать управленческие проблемы.

Мы по-прежнему делаем упор на руководство и на лидерство. Они различаются, но оба важны. Если организация чрезмерно управляема, но испытывает недостаток лидерства, она в итоге теряет всякий настрой или целеустремленность. Плохо управляемая организация с сильным, харизматичным лидером может взлететь на короткое время, но затем потерпеть крах. Противозаконные действия могут нанести такой же ущерб и быть такими же неэтичными для руководителей и лидеров, как и для врачей. Близорукие руководители или слишком рьяные лидеры обычно вредят не только самим себе. Проблемы, с которыми сталкиваются современные организации, требуют непредвзятого взгляда руководителей, так же как и блестящих всплеск предвидения со стороны мудрых лидеров. Нам нужно на руководящих должностях больше людей, которые могут отыскать простоту и порядок посреди организационной путаницы и хаоса. Мы нуждаемся в разносторонних и гибких лидерах, являющихся как художниками, так и аналитиками, которые могут переосмыслить опыт, открывая новые проблемы и возможности. Нужны руководители, любящие свою работу, свои организации и людей, на жизни которых они оказывают влияние. Нужны лидеры и руководители, оценивающие управление как моральное обязательство. Нам нужны лидеры, сочетающие трезвый реализм со страстной приверженностью более высоким ценностям и целям. Мы надеемся поощрить и воспитать такие качества и возможности.

Мы пытались обобщить основные теоретические традиции и сделать практические выводы из теории организаций. Исторически исследования организаций были разделены на несколько концептуальных подходов, часто изолированных друг от друга. Работы, стремящиеся дать всестороннее представление о теориях и исследованиях организаций, часто заражены жаргоном общественных наук и полны абстракций и мало что имеют сказать практикам. Мы пытаемся найти баланс между вводящим в заблуждение упрощением и ошеломляющей сложностью.



Основная масса работ по теории организаций сосредоточивалась почти исключительно или на частном, или на государственном секторах, но не на обоих одновременно. Мы считаем это ошибкой. Руководители должны понимать сходства и различия между организациями всех типов. Государственный и частный секторы все больше и больше проникают друг в друга. Управляющие государственными авиакомпаниями, ядерными электростанциями или фармацевтическими компаниями ежедневно сталкиваются с проблемой «непрямого управления». Они всеми силами стараются влиять на поведение организаций, над которыми имеют очень ограниченную власть. Частным фирмам необходимо регулировать отношения с государственными органами власти на самых разных уровнях. Ситуация еще больше усложняется для руководителей транснациональных компаний, имеющих дело с очень разными правительствами. Эффективность взаимодействия невысока, поскольку руководители отличаются по своей культурной и социальной принадлежности и часто имеют узкие представления друг о друге. Нам нужны точки соприкосновения и взаимопонимание, чтобы усилить государственные и частные организации в Соединенных Штатах и во всем мире. Диалог между государственными и частными, отечественными и транснациональными организациями – насущная необходимость. Благодаря своей универсальности фреймы предлагают экуменический язык для обмена. Работа с множеством разных организаций по всему миру постоянно укрепляла нашу убежденность в том, что фреймы применимы повсюду. Политические вопросы, например, важны повсеместно, даже если детали значительно варьируют от одной страны или культуры к другой.

Идея рефрейминга продолжает быть центральной. На протяжении всей книги мы показываем, как одна и та же ситуация может быть рассмотрена по меньшей мере четырьмя разными способами. Шестая часть включает серию глав, посвященных рефреймингу важных организационных вопросов, таких как лидерство, изменения и этика. Две главы специально посвящены рефреймингу реальных жизненных ситуаций.

Чрезмерный упор на рациональную и техническую сторону организации часто способствует её упадку и кончине. Мы подчеркиваем важность искусства как в управлении, так и в лидерстве. Артистизм – вещь трудноуловимая; художник интерпретирует опыт в формах, которые могут быть почувствованы, поняты и оценены. Искусство воспитывает чувства. Художник дает нам более глубокое понимание того, что есть и что могло бы быть. В современных организациях качество, преданность делу и творческие способности высоко ценятся, но отыскать их трудно. Они могут быть развиты и поощрены лидерами и руководителями, заботящимися о выразительной стороне своей работы.



КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ КНИГИ

Первая часть книги, «Логика организаций», – попытка ответить на трудный вопрос управления: почему умные люди делают глупые вещи? Глава 1, «Сила рефрейминга», объясняет это: руководители часто неправильно истолковывают ситуации. Они не используют всего арсенала средств для лучшего понимания происходящего. Глава 2, «Простые идеи, сложные организации», включает несколько известных примеров (уничтожение реактивного лайнера Korean Airlines советскими ВВС, крах Enron и трагедия в небе над Ираком в 1994 году), показывающих, как ограниченность руководителей может вести к катастрофе. Мы объясняем основные факторы, делающие организационную жизнь сложной, неоднозначной и непредсказуемой; обсуждаем ошибки управленческого мышления и разясняем критерии более эффективного подхода к установлению причин и действию.

Часть вторая, «Структурный фрейм», была обновлена за счет иллюстративного материала; речь среди прочего идет о структурной неразберихе, которая затруднила спасательные работы во время трагедии в Нью-Йорке 11 сентября 2001 года. Глава 3, «Как стать организованным», описывает основные вопросы, которые руководители должны продумать при проектировании структуры, отвечающей целям, задачам и контексту организации. Она показывает, почему организациям – от Гарвардского университета до McDonald's – нужны разные структуры, чтобы достичь эффективности в разных контекстах. В Главе 4, «Структура и реструктурирование», объясняются основные структурные дефекты и ловушки. Здесь приводятся основные принципы ориентирования структур на ситуации наряду с несколькими примерами, иллюстрирующими успешное структурное изменение. Глава 5, «Организация групп и команд», показывает, что структура является ключом к высокоуспешным командам всякого рода.

Часть третья, «Фрейм человеческих ресурсов», включает новый материал по изменению трудовых отношений; она дает новейшую информацию о лучших приемах в управлении людскими ресурсами. Глава 6, «Люди и организации», сосредоточивается на взаимоотношениях между организациями и человеческой природой. Показывается, как управленческие стереотипы и априорные суждения о людях могут вести либо к отчуждению и враждебности, либо к преданности делу и высокой заинтересованности. Сопоставляются две стратегии достижения эффективности: «жесткой экономии» и инвестирования в людей. Глава 7, «Совершенствование управления человеческими ресурсами», является обзором приемов, создающих более заинтересованную и преданную рабочую силу, включая участие в управлении, повышение разнообразия работы, самоуправляемые рабочие группы, управление процессом диверсификации и развитие организации. Глава 8, «Межличностная и групповая



динамика», показывает пример межличностного конфликта, чтобы проиллюстрировать, как руководители создают успешные или неуспешные отношения. Рассматривается, как члены группы могут увеличить свою результативность, участвуя в групповом процессе, включающем неформальные нормы и роли, межличностный конфликт, лидерство и принятие решений.

Часть четвертая, «Политический фрейм», рассматривает организации как арены. Индивиды и группы конкурируют в мире конфликтующих точек зрения, дефицитных ресурсов и борьбы за власть. Глава 9, «Власть, конфликт и коалиция», анализирует трагическую потерю космического челнока «Челленджер», иллюстрирующую влияние игры политических сил на принятие решений. Показывается, как дефицит и несхожесть ведут к конфликту, заключению сделок и играм во власть; проводится различие между конструктивной и деструктивной политической динамикой. Глава 10, «Руководитель как политик», иллюстрирует основные навыки и умения конструктивного политика: диагностика политических реалий, задание повесток дня, создание сетей, ведение переговоров и совершение выборов, одновременно действенных и этичных. Глава 11, «Организации как политические арены и политические деятели», освещает организации как арены для политических состязаний и одновременно как политических деятелей, оказывающих влияние на более широкие общественные, политические и экономические тенденции. История Росса Джонсона и выкупа контрольного пакета акций с помощью кредита в \$25 млрд исследует точки соприкосновения политики внутри и вне организаций.

Часть пятая исследует символический фрейм. Глава 12, «Организационная культура и символы», разъясняет основополагающие символические элементы в организациях: культуру, мифы, героев, метафоры, истории, юмор, игру, ритуалы и церемонии. Дается определение организационной культуры и показывается её центральная роль в обеспечении качества исполнения. Могущество символа и культуры показано на примере таких разных организаций, как Harley-Davidson, Volvo France, Конгресс США и универсальные магазины Nordstrom. Глава 13, «Организация как театр», открывает, как организационные структуры, деятельность и события служат в качестве мирских драм, выражающих наши страхи и радости, будящих в нас эмоции и воспаляющих наш дух. Здесь также показано, что в организационных структурах и таких процессах, как планирование, оценка и принятие решений, часто более важно то, что они выражают, чем чего они достигают. Глава 14, «Организационная культура в действии», использует пример группы разработчиков компьютера, чтобы показать, что лидеры и члены группы могут вместе сделать для построения культуры, которая объединяет людей на пути к общей цели. Ритуалы посвящения, особый язык, групповые истории, юмор, игра и церемонии – всё соединяется воедино, чтобы преобразовать несхожих индивидов в сплоченную команду со своей целью, духом и душой.



Часть шестая, «Совершенствование практики лидерства», сосредоточивается на последствиях использования фреймов для центральных вопросов управленческой практики, включая лидерство, изменения и этику. Глава 15, «Интеграция фреймов для успешного применения», показывает, как руководители могут смешивать фреймы для более успешной деятельности. Организации рассматриваются как множественные реальности, даются рекомендации по ориентации фреймов на ситуации. Глава 16, «Рефрейминг в действии», представляет четыре плана действий, или сценария, вытекающих из фреймов. Сценарный метод используется для изучения горького опыта молодого руководителя, чей первый день на новой работе оказался намного более трудным испытанием, чем ожидалось. Лидер может расширить свой выбор и повысить эффективность, рассмотрев альтернативы. Глава 17, «Рефрейминг лидерства», обсуждает ограничения, свойственные традиционным воззрениям на лидерство, и предлагает более широкий взгляд на то, как лидерство работает в организациях. Анализируются современные знания о характеристиках лидеров. Показывается, как фреймы дают разные образы успешных лидеров: архитекторов, служащих, защитников и пророков. Новым для этого издания является раздел, посвященный вопросам пола и лидерства. Глава 18, «Рефрейминг изменений», описывает четыре фундаментальных вопроса, возникающих при любой попытке перемен: индивидуальные потребности, выравнивание структуры, конфликт и проигрыш. Используются случаи успешных и неуспешных изменений, чтобы детально описать такие ключевые стратегии, как обучение, перестройка, создание арен и использование символа и церемонии.

Глава 19, «Рефрейминг этики и духа», рассматривает четыре идеала: совершенство, заботу, справедливость и веру, возникающих вследствие ограниченности человеческого познания. Доказывается, что лидеры могут строить более нравственные организации, творчески используя власть, предназначение и любовь. Глава 20, «Соединяя всё воедино», дает полное определение процесса рефрейминга. Показывается, как рефрейминг может помочь руководителям выйти из тупика и обрести уверенность и ясность цели. Эпилог (Глава 21) описывает стратегии и характеристики, необходимые будущим лидерам.

БЛАГОДАРНОСТИ

Как говорилось в первом издании: «Книги пишут в одиночестве, даже когда авторов двое». Эта странная пара старится (обоим сейчас по шестьдесят) и, – как сказали бы некоторые, – становится еще страннее. Тем не менее, благодаря нашей близкой дружбе и нашему контакту со многими другими коллегами и друзьями, одинокими мы себя не чувствуем. Самое лучшее в преподавании – вы многому учитесь у своих студентов. Студенты в Гарварде, Вандербилте, Университете Миссури-Канзас Сити и Универси-



тете Южной Калифорнии дарили нам бесценные критические отзывы, сомнения и поддержку на протяжении лет. Нам хотелось бы иметь возможность лично поблагодарить всех тех лидеров и руководителей, у которых мы многому научились на курсах повышения квалификации, семинарах и консультациях. Их опыт и мудрость являются фундаментом и пробным камнем нашей работы.

Как и в прошлом, мы многим обязаны своим коллегам. Еще раз благодарим всех, кто помогал нам при предыдущих изданиях; ваш вклад все еще сохраняется в этом труде. Но особенно мы хотим упомянуть тех, кто внес более недавний вклад.

Мы многое вынесли из сотрудничества с рядом преподавателей и аспирантов-ассистентов в Университете Миссури-Канзас Сити; в особенности, мы очень благодарны за помощь Мэри Юнг и Хуилин Чан. Они проделали выдающуюся работу, помогая в анализе цитируемости (Приложении А).

Мы также хотели бы иметь возможность поблагодарить всех коллег и читателей в Соединенных Штатах и во всем мире, которые предложили ценные комментарии и советы, но список длинен, а наша память становится все короче. Елена Грэйnell де Алдас из Института специальных исследований менеджмента в Каракасе сотрудничала с нами в разработке испаноязычной версии «Рефрейминга организаций», а также в более близком по времени проекте по изучению фреймовых предпочтений среди руководителей в Венесуэле. Боб Маркс из Университета Массачусетса заслуживает особого упоминания как один из основателей семьи фреймов. Интерес Боба к фреймам, изобретательность в разработке моделей обучения, вкус в отборе видеоматериалов чрезвычайно помогли нам в наших размышлениях и преподавании. Лейтенант-командер Гэри Дил, ВМС США; майор Кевин Рид, ВВС США; д-р Питер Майнич, хирург-трансплантолог; Ян и Рон Хэйнесы из FzioMed – все они предоставили ценный иллюстративный материал. Наши друзья в Ritz-Carlton Club в Финиксе, Энн Гамильтон, Юнин Силвериио, Перла Силвериио и Джин Райт, помогли понять некоторые важные вещи относительно огромной сети отелей. Питер Фрост в Университете Британской Колумбии и Питер Вайл в Университете Сент-Томас были источниками идей, поддержки и вдохновения. Ряд людей, включая многих друзей и коллег на Конференции преподавателей организационного поведения, подали нам полезные идеи и предложения. Мы просим прощения, если кого-то пропустим, но нам хочется поблагодарить Джо Аньелло, Джима Бегана, Ларса Бьорка, Ирвина Блумера, Грэйди Боуг, Гордона Д. Брауна, Джин Браун, Марка Денке, Эрика Дента, Сюзан С. Итон, Макса Элдена, Элен Эншер, Кента Фэйрфилда, Морин Фаррелл, Кеннета Е. Галеа'и, Дэниела Гатмора, Маргарет Хеффернэн, Тома Хикока, Ричарда М. Джейкобса, Жанну Кинг, Патришию Клинк, Харалда Кота, Боба Крэймера, Марка Крайджера, Марка Мэйера, Мэджид Мэйзен, Джона Мироча, Кристофера Морфью, Кена Мэррела, Сандру Паркс, Салли Пауэр, Джеффри А. Рутсонга, Питера Севастос, Джоди Спайро, Ники Сликер, Сюзан С. Стрэттон, Майкла Тиса, Дж. Дагласа Тома и Сюзан Уолфорд.



Мы хотим лишь, чтобы нам удалось воплотить все те замечательные идеи, которые мы получили от этих и других коллег.

Билл Эдди, почетный декан колледжа Блоха в Университете Миссури-Канзас Сити, получает особую благодарность за культивирование среды, способствующей процветанию учености. Его преемники, Эл Пэдж и Хомер Эрексон, продолжили эту традицию. Другие коллеги из колледжа Блоха, которые помогли больше, чем они думают, это Дэйв Бодд, Нэнси Дэй, Дик Хеймовикс, Боб Хермэн, Рик Литл, Дебра Ноубл, Стивен Прюитт, Дэвид Ренц, Элинор Шварц, Бет Смит и Мэрилин Тэйлор. Коллеги Ли по кафедре организаций, лидерства и менеджмента в колледже Блоха сделали свою часть дела, предоставив нам возможность узнать больше о лидерстве. В дополнение к уже упомянутым коллегам он благодарит Раджа Арора, Джин Браун, Риту Кэйн, Рича Гамильтона и Пэтти Грин. Колледж Россиер, в Университете Южной Калифорнии, декан Карен Гэллэхер, – место, в котором стоит побывать. Коллеги Карл Кон, Стю Готхолд и Джиб Хенчке стимулируют работу мысли и оказывают моральную поддержку.

Другие, долг перед которыми очевиден, это Крис Арджирис, Пэт Арнолд, Сэм Бакарач, Клифф Бэйден, Эстелла Бенсаймон, Эл Бергани, Пэт Бауэр, Барбара Банкер, Том Бэркс, Элен Кастро, Шэрон Конли, Линтон Дек, Том Джонсон (вечный источник творческих идей), Ральф Килманн, Грэйди Макгонэджилл, Джон Мейер, Хэррисон Оуэн, Кент Питерсон, Майкл Сэйлс, Мэри Джейн Сэкстон, Дик Скотт, Джоан Видра, Рой Уильямс и Карл Вик. Еще раз благодарим Дэйва Брауна, Фила Мирвиса, Барри Ошри, Тима Холла, Билла Кана и Тодда Джика из округа Бруклин, на данный момент уже третье десятилетие ищущего радость и смысл в изучении организаций.

За пределами США мы благодарны Рольфу Келину, Куно Пампину и Петеру Вайсману в Швейцарии; Илпо Линко в Финляндии; Тому Кэйсу в Бразилии; Эйнару Плину и Хакону Грану в Норвегии; Петеру Нормарку и Дагу Бьоркегрэну в Швеции; и его королевскому высочеству принцу Филиппу Лихтенштейнскому.

Ближе к дому мы обязаны больше, чем можем выразить, Брюсу Кэю и Оме Аминмадани, без которых наши рассудок и здоровье находились бы значительно в худшем состоянии. Персидская элегантность Омы и ее исключительная решимость исключительно стимулируют Терри. Она широко известна своим вниманием к деталям, умением договариваться и своей необыкновенной заботливостью и сочувствием – все это, несмотря на работу на кого-то, кто, по её убеждению, является «легендой в собственном воображении». Доброжелательное и невозмутимое отношение Брюса к работе, соединённое с организованностью и умением довести дело до конца, имело положительный эффект с тех пор, как он взялся за трудную проблему внесения порядка и здравомыслия в профессиональную деятельность Ли. Мы благодарны за долговременную поддержку и дружбу Линде Кори, которая продолжает оставаться нашим постоянным представителем в Гарварде.



Все шестеро детей Ли – Эдвард, Шелли, Лори, Скотт, Кристофер и Брэдли – продолжают обогащать его жизнь и способствовать его росту. Он по-прежнему желает иметь возможность дать им столько же, сколько они дали ему. Крис Болмэн послужил ценным консультантом в области современной музыки. Джейни Дил восхитила своего отца превращением в очаровательного и независимого предпринимателя со своим (и её мужа) бизнесом поставок продуктов, Wild Rices. Её надежды на то, что умножающиеся годы смягчат неистовость её отца, пока что полностью не оправдались; она все еще ждет, когда же наступит зрелость. Особо упомянем родителей Терри, Боба и Дороти Дил. На десятом десятке они приятно удивлены, что их неоднократно сбивавшийся с пути сын смог написать книгу.

Мы посвящаем эту книгу нашим женам, которые более чем заслужили все доверие и признательность, которые мы питаем к ним. Джоан Галлос, супруга Ли и ближайшая коллега, сочетает интеллектуальный вызов и критику с поддержкой и любовью. Она активно способствовала развитию наших идей, и её руководство по преподаванию для двух последних изданий было раздвигающей рамки моделью в своем жанре. Её вклады настолько вплелись в наше собственное мышление, что мы уже не способны отблагодарить её за все аспекты, в которых книга выиграла от её мудрости и проницательности.

Психологическая подготовка Сэнди Дил позволяет ей своеобразно подходить к изучению организаций. Её сосредоточенность на индивидуальной и семейной терапии помогла нам установить некоторые еще более крепкие связи с областью клинической психологии. (Мы, однако, не верим, что она когда-либо могла сказать: «Мне не нужно брать работу на дом, потому что там меня всегда ждет он».) Сэнди – восхитительный партнер, чья любовь и поддержка в конечном итоге имели решающее значение. Она являет собой редкое сочетание мужества и заботливости, близости и независимости, ответственности и шутливости.

Джоан и Сэнди, благодарим еще раз. С годами мы любим вас ещё больше.

Май 2003

Ли Дж. Болмэн,
Канзас Сити, Миссури

Терренс Е. Дил,
Сан Луис Обиспо, Калифорния