

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Люди пишут книги по множеству разных, зачастую странных, причин. Причиной появления этой книги изначально послужило моё раздражение теми из моих коллег, кто изучает организации и пишет о них. Мне казалось, что слишком многие из нас стали жертвами собственной пропаганды. Мы начали верить в то, во что хотели верить – в то, что время этих бесчеловечных, жестоких, неэффективных, авторитарных иерархических организаций прошло. Мы говорили миру, что организации вот-вот откажутся – или уже отказались – от старых многоуровневых конструкций, построенных сверху вниз, в пользу новых сетей, сообществ, федеративных систем, внутрирыночных структур и других более эгалитарных форм.

Критики не заблуждаются, утверждая, что человеку очень тяжело работать в условиях иерархии. Это совершенно бесспорно. Значительно облегчая выполнение невероятно сложных задач, иерархии неизбежно дают множество пагубных побочных результатов. Они порождают недоверие, страх, конфликты, раболепие, жадность и массу других «вредных испарений». И из-за этих ядов пропадает значительная часть прогнозируемой эффективности.

И все-таки они никуда не денутся.

Я согласен с тем, что организации осуществляют большое количество позитивных преобразований – в ответ на бурное развитие технологии и на сдвиги в общественных настроениях и взглядах, – но действительно ли эти преобразования вытесняют вертикальные иерархические конструкции? Только не в том организационном мире, который знаю я. Смягчение иерархий – да. Построение более горизонтальных каналов общения – да. Акцентирование внимания на работе

в команде и небольших группах – да. Создание альянсов и межорганизационных взаимосвязей – да. Организации действительно меняются в этих и многих других направлениях. Но заменить иерархии? Нет!

Многоуровневые пирамидальные структуры прочно удерживают свои позиции. Возможно, многие из них подвергаются перестройке, но их базовая иерархическая архитектура никуда не девается. Разве крупные организации не состоят по-прежнему из многочисленных уровней иерархии, начальников над начальниками и тщательно прописанных отличий в полномочиях, контроле, наградах и так далее? Разве эти многоярусные отличия не являются определяющей характеристикой большинства крупных человеческих организаций?

Эта книга не защищает иерархии. Я наблюдал и испытал на себе слишком многие из их разрушительных недостатков. Так что я являюсь в некотором роде проповедником того, чтобы сделать иерархии более подходящими для людей – начиная с давних экспериментов с коммуникационными сетями, с ранних работ по организационной психологии, до более свежей работы по *активным группам*\*. Я искренне приветствую существующую тенденцию перехода к более горизонтальным структурам, а также многие другие гуманные усовершенствования, такие как создание более плоских конструкций, построение команд и организация сетей.

И все же реальность есть реальность. Не в первый раз некоторые из нас празднуют неминуемый конец иерархий. Это происходило регулярно на протяжении последних семи или восьми десятилетий. Но конец так и не настал. Как бы нам того ни хотелось, организационные нововведения последних лет вряд ли можно назвать заменой иерархий. Такие понятия как *полномочия*, *контроль* и *власть* все еще преобладают в организационной атмосфере. Молодые менеджеры по-прежнему изо всех сил стремятся вскарабкаться по иерархической лестнице и по-прежнему жалуются на несправедливые результаты оценки своей деятельности. Иерархии – очевидно – до сих пор играют доминирующую роль даже в просвещенных современных организациях. И, смею добавить, люди, работающие в этих организациях, знают об этом куда больше, чем некоторые мудрецы.

Многие из нас были бы рады, если бы иерархии исчезли, потому что их авторитарный характер не соответствует нашим эгалитарным

---

\* Hot groups.

общественным ценностям. Несомненно именно поэтому сегодня организации часто скрывают авторитарность под вуалью гуманизма. Но за этой вуалью, как и раньше, сохраняются контроль и власть по принципу сверху вниз. На самом деле иерархическая форма крупных современных организаций, возможно, усиливается, а не слабеет, поскольку скачки в развитии технологии способствуют, а вовсе не препятствуют этому.

Если сегодняшние крупные организации действительно иерархичны в своей основе, немедленно возникают два вопроса. Первый вопрос: почему? Если эта форма настолько плохо подходит современным общественным ценностям и нашему новому, основанному на знаниях информационному миру, тогда почему же она всё ещё существует, несмотря на полные надежды заверения в обратном? Первая часть этой книги ищет ответы на этот вопрос.

Второй вопрос вытекает из первого: ну и что же? Любой, кто работает в крупной организации, знает о ее иерархической природе, так зачем же поднимать по этому поводу так много шума? Я считаю, что есть хороший повод поднять по этому поводу хотя бы немного шума: сегодня существует очень важное несоответствие – несоответствие между взглядами многих специалистов в области управления, предсказывающих конец иерархии, и реалиями повседневной трудовой жизни в рамках иерархических организаций. Это представляется особенно актуальным для значительного и трудно определимого слоя работников, называемых «менеджерами среднего звена».

Менеджеров среднего звена забрасывают противоречивыми сигналами. Их компании полагаются на них в проведении многочисленных, иногда взаимоисключающих, преобразований – серьезных преобразований, которые организации хотят интегрировать в свою корпоративную культуру. Менеджеры среднего звена должны больше привлекать работников к управлению компанией, иметь более творческий подход к делу, но в то же время действовать более систематично, более жестко и в более сжатые сроки.

На протяжении многих лет я преподавал и работал с менеджерами среднего звена во многих уголках мира. За редким исключением это преданные своему делу люди, которые пытаются хорошо работать во все более запутанных и неопределенных обстоятельствах. Так что хотя эта книга в некотором смысле противоречит общим тенденциям, ставя под сомнения утверждения о неминуемом конце иерархии, она также

пытается быть полезной, напоминая менеджерам среднего звена о том, что они дышат воздухом иерархии и плавают в море авторитарности. Более того, эта книга предлагает полезные, как я надеюсь, советы о навыках, личностных характеристиках и понятиях, которые могут пригодиться менеджерам среднего (или любого другого) звена, если они хотят добиться успеха и видеть смысл в своей работе в сегодняшних авторитарных условиях.

## **ВЫРАЖЕНИЕ БЛАГОДАРНОСТИ**

Вот лишь некоторые из тех, кто помогал мне и вдохновлял меня: мои бывшие и нынешние коллеги из Стэнфорда и других мест; менеджеры высшего и среднего звена, у которых я многому научился; я благодарен сыновьям Джону и Дэвиду за точные замечания и нетривиальные идеи; Роберту и Бонни Фишер за их правильные вопросы и умение терпеливо слушать; Конни Мартинсон из передачи «*Конни Мартинсон о книгах*» за ее глубокую проницательность; Дайан Куту за то, что заставляла меня по несколько раз редактировать ту статью в *HBR*, которая дала толчок этой книге; всегда готовому к бою и очень деловому агенту Дениз Марсил; моему мягко настойчивому редактору Жаклин Мерфи; трём анонимным рецензентам, чья критика и предложения были невероятно полезны.

Особая благодарность Хезер Фрашетти, нашей смыслённой, абсолютно надёжной, невозмутимой помощнице. Она сохраняла порядок посреди хаоса, спокойно и профессионально реагировала на компьютерные неполадки и помогала в тысячах других вопросов.

И, конечно же, Джин – без неё не было бы вообще ничего.