

**Прочитав эту книгу, вы:**

- убедитесь, что всегда можно найти решение любой проблемы, посмотрев на ситуацию под другим углом и применив иные критерии оценки;
- осознаете, что кажущиеся единственно верными решения на деле никогда такими не бывают;
- составите представление об основных идеях самых значимых книг по менеджменту и лидерству за последние 30 лет.

Lee G. Bolman, Terrence E. Deal

# **REFRAMING ORGANIZATIONS**

Artistry, Choice, and Leadership

Jossey-Bass  
A Wiley Imprint

Ли Болмэн, Терренс Дил

# РЕФРЕЙМИНГ ОРГАНИЗАЦИИ

Компания как фабрика,  
семья, джунгли и храм

Перевод с английского



ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Москва  
2012

УДК 658.5  
ББК 65.291.21  
Б79

Переводчик В. Ионов

**Болмэн Ли**

Б79 Рефрейминг организации: Компания как фабрика, семья, джунгли и храм / Ли Болмэн, Терренс Дил; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 625 с.

ISBN 978-5-9614-1863-7

Большинство современных компаний представляют собой весьма сложные структуры, где организационная иерархия, процессы, компетенции, цели, показатели эффективности и связи между людьми переплетаются весьма замысловатым образом. Именно поэтому рассмотрение любой проблемы, стратегии, инициативы лишь с одной точки зрения не только непродуктивно, но и опасно, потому что создает лишь иллюзию решения проблемы.

Авторы этой книги, ставшей классикой в области менеджмента и лидерства, предлагают руководителям научиться смотреть на организации с четырех базовых точек зрения — структурной, политической, человеческих ресурсов и символической.

Все теоретические выкладки авторы подтверждают примерами из современной управленческой практики. Книга адресована менеджерам, консультантам, тем, кто принимает решения, а также читателям, интересующимся вопросами менеджмента и лидерства.

УДК 658.5  
ББК 65.291.21

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [lib@alpinabook.ru](mailto:lib@alpinabook.ru).*

© John Wiley & Sons, Inc., 2008

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2012  
Издано с разрешения John Wiley & Sons, Inc.

ISBN 978-5-9614-1863-7 (рус.)  
ISBN 978-0-7879-8799-2 (англ.)

# Содержание

Предисловие.....	7
Структура книги.....	11
Благодарности.....	15
Авторы.....	21
<b>Часть первая</b>	
<b>Логика организаций.....</b>	<b>25</b>
Глава 1. Введение	
<i>Сила рефрейминга</i> .....	27
Глава 2. Простые идеи, сложные организации.....	53
<b>Часть вторая</b>	
<b>Структурный фрейм.....</b>	<b>79</b>
Глава 3. Как стать организованным.....	83
Глава 4. Структура и реструктурирование.....	115
Глава 5. Организация групп и команд.....	149
<b>Часть третья</b>	
<b>Фрейм человеческих ресурсов.....</b>	<b>171</b>
Глава 6. Люди и организации.....	173
Глава 7. Улучшение управления человеческими ресурсами.....	199
Глава 8. Межличностная и групповая динамика.....	233

**Часть четвертая**

<b>Политический фрейм</b> .....	263
Глава 9. Власть, конфликт и коалиция .....	267
Глава 10. Руководитель как политик .....	293
Глава 11. Организации как политические арены и политические агенты.....	315

**Часть пятая**

<b>Символический фрейм</b> .....	339
Глава 12. Организационные символы и культура .....	343
Глава 13. Организационная культура в действии .....	379
Глава 14. Организация как театр .....	395

**Часть шестая**

<b>Совершенствование практики лидерства</b> .....	417
Глава 15. Объединение фреймов для эффективной практики.....	421
Глава 16. Рефрейминг в действии <i>Возможности и риски</i> .....	441
Глава 17. Рефрейминг лидерства.....	457
Глава 18. Рефрейминг изменений в организациях <i>Обучение, перестройка, переговоры, недовольство</i> .....	499
Глава 19. Этический и духовный рефрейминг .....	529
Глава 20. Соединяя все воедино <i>Перемены и лидерство в действии</i> .....	545
Эпилог .....	571

**Приложение**

Лучшие организационные исследования <i>Научные хиты и популярные бестселлеры</i> .....	577
Список литературы.....	581

# Предисловие

Это пятое издание работы, которая впервые появилась в 1984 г. под названием «Современные подходы к пониманию и управлению организациями». Мы благодарны читателям со всего мира, по словам которых книга дала 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 ученые напряженно старались не отстать от жизни. В этом издании использованы новейшие достижения науки и искусства.

Четырехфреймовая модель, представляющая организации как фабрики, семьи, джунгли и храмы, остается концептуальным ядром книги. А вот многое другое изменилось. Мы в значительной степени обновили примеры, чтобы идти в ногу с управленческой практикой. Мы обновили введенную в третьем издании серию «величайших хитов организационных исследований». Эти дополнительные материалы представляют собой краткое изложение основных положений наиболее влиятельных научных трудов (как показывает анализ цитируемости, приводимый в Приложении). В качестве контрапункта ученым трудам мы также добавили резюме последних бестселлеров в области менеджмента.

Жизнь в организациях также дала много новых примеров. Мы, однако, сделали все возможное, чтобы не допустить раздувания объема, удалив повторы, второстепенные концепции и излишние рассуждения. Можно гордиться тем, что, несмотря на появление ново-

го материала в каждой главе, настоящее издание стало даже чуть тоньше предыдущего. В то же время мы старались, чтобы книга осталась нескудной. Организационная жизнь является нескончаемым источником примеров сколь курьезных, столь и поучительных, и мы рассыпали их по всему тексту. Мы приносим извинения всякому, кто обнаружит исчезновение старых любимцев, но надеемся, 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 стремились представить большую, сложную массу теорий, исследований и практической деятельности предельно ясно и просто. При этом мы старались избежать ее выхолащивания или скатывания к упрощенным взглядам на решение управленческих проблем. Наша цель — не предложение решений, а заострение внимания на побуждающих к действию представлениях о возможностях и опасностях.

Мы по-прежнему делаем упор на руководство и на лидерство. Это не одно и то же, но и то и другое одинаково важно. 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. Некомпетентные 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 озарений 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 поддержать и воспитать такие качества и возможности.

Как и раньше, мы пытались обобщить основные теоретические традиции и сделать практические выводы из теории организаций. Мы опираемся на примеры из самых разных секторов экономики в глобальном масштабе. 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 дают 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 секторе, но не на обоих одновременно. Мы считаем это ошибкой. Руководители должны понимать сходство 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 выстраивать отношения с государственными органами власти на самых разных уровнях. Ситуация еще больше усложняется для руководителей транснациональных компаний, имеющих дело с очень разными государственными системами и традициями. 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, национальными 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 уверенность 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 главы, посвященные рефреймингу важнейших организационных вопросов, таких как лидерство, изменения и этика. Две главы посвящены рефреймингу реальных жизненных ситуаций.

Чрезмерный упор на рациональную и техническую сторону организации часто способствует ее упадку и кончине. Мы подчеркиваем важность искусства как в управлении, так и в лидерстве. Артистизм — вещь трудноуловимая; художник интерпретирует опыт и выражает его в формах, которые можно ощущать, понимать и оценивать. Искусство воспитывает чувства. Художник дает нам более глубокое понимание того, что есть и что может быть. В современных организациях качество, преданность делу и творческие способности высоко ценятся, но отыскать их трудно. Они могут развиваться и поддерживаться лидерами и руководителями, заботящимися о выразительной стороне своей работы.

# Структура книги

**П**ервая часть книги, «Логика организаций», — попытка ответить на трудный вопрос управления: почему умные люди делают глупые вещи? Глава 1, «Введение. 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 (террористический акт 11 сентября 2001 г., ураган «Катрина» и трагедия в небе над Ираком в 1994 г.), показывающих, как рутинные представления и теории руководителей могут привести 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», посвящена исследованию ключевой роли социальной архитектуры в функционировании организаций. Глава 3, «Как стать организованным», представляет 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 своих 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 высокоэффективным командам.

В части третьей, «Фрейм человеческих ресурсов», рассматриваются качества людей и организаций и говорится о том, что происходит, когда они пересекаются. Глава 6, «Люди и организации», сосредоточивается на взаимоотношениях между организациями и человеческой природой. В ней показано, 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, «Улучшение управления человеческими ресурсами», является обзором приемов, повышающих мотивацию и преданность рабочей силы, включая участие в управлении, повышение разнообразия работы, самоуправляемые рабочие группы, управление процессом диверсификации и развитие организации. Глава 8, «Межличностная и групповая динамика», представляет пример межличностного конфликта, чтобы проиллюстрировать, как руководители улучшают или ухудшают отношения. Показано, как члены группы могут повысить 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 космических челноков Columbia и Challenger, иллюстрирующую влияние игры политических сил на принятие решений. Показано, как дефицит и несхожесть ведут к конфликту, соглашательству 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, одновременно действенных и этичных, и искусство выбора. Глава 11, «Организации как политические арены и политические агенты», освещает орга-

низации как арены для политических состязаний и одновременно как политических деятелей, оказывающих влияние на более широкие социальные, политические и экономические тенденции. Истории Wal-Mart и Росса Джонсона демонстрируют политическую динамику как внутри, так и за пределами организаций.

Часть пятая исследует символический фрейм. Глава 12, «Организационные символы и культура», разъясняет основополагающие символические элементы в организациях: культуру, мифы, героев, метафоры, истории, юмор, игру, ритуалы и церемонии. Здесь дано определение организационной культуры и показана ее центральная роль в обеспечении результативности. Могущество символа и культуры показано на примере таких разных компаний, как Harley-Davidson, конгресс США, универсальные магазины Nordstrom, BBC США и организатор необычных скачек в Италии. Глава 13, «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 — все соединяется воедино, чтобы преобразовать несхожих индивидов в сплоченную команду со своей целью, духом и душой. Глава 14, «Организация как театр», открывает, как организационные структуры, деятельность и события становятся мирскими драмами, выражающими наши страхи и радости, пробуждающими в нас эмоции и воспаляющими наш дух. Здесь также показано, что в организационных структурах и таких процессах, как планирование, оценка и принятие решений, нередко важнее то, что они выражают, а не чего достигают.

Часть шестая, «Совершенствование практики лидерства», сосредоточивается на последствиях использования фреймов для решения центральных вопросов управленческой практики, включая лидерство, изменения и этику. Глава 15, «Объединение фреймов для эффективной практики», показывает, как руководители могут смешивать фреймы для более продуктивной 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 значительно более трудным испытанием, чем ожидалось. Лидер может расширить свой выбор и повысить эффективность, рассмотрев альтернативы. Глава 17, «Рефрейминг лидерства», посвящена ограничениям, свойственным традиционным воззрениям на лидерство, в ней предлагается 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, служителей, защитников и пророков.

Глава 18, «Рефрейминг изменений в организациях», описывает четыре фундаментальных вопроса, возникающих при любой попытке перемен: индивидуальные потребности, выравнивание структуры, конфликт и проигрыш. Используются примеры успешных и неудачных изменений, чтобы детально описать такие ключевые стратегии, как обучение, перестройка, создание арен и использование символа и церемонии. Глава 19, «Этический и духовный рефрейминг», рассматривает четыре идеала — совершенство, заботу, справедливость и веру. Выдвигается идея, что лидеры могут строить более нравственные организации, творчески используя власть, предназначение и любовь. Глава 20, «Соединяя все воедино», дает полное определение процесса рефрейминга. В ней показано, как рефрейминг может помочь руководителям выйти из тупика и обрести уверенность и ясность цели. Эпилог описывает стратегии и характеристики, необходимые будущим лидерам. Он объясняет, почему им нужно творческое сочетание концептуальной гибкости с приверженностью основным ценностям. Усилия по воспитанию будущих лидеров должны быть нацелены на духовное развитие в такой же мере, как и на интеллектуальное.

# Благодарности

**К**ак говорилось в первом издании: «Книги пишут в одиночестве, даже когда авторов двое». Эта странная пара старится (оба приближаются к 70-летию) и, как сказали бы некоторые, становится еще страннее. Тем не менее, благодаря близкой дружбе и контакту со многими коллегами и друзьями, одинокими мы себя не чувствуем. Самое лучшее в преподавании — то, что вы многому учитесь у своих студентов. Студенты в Гарварде, университетах Вандербилта, Миссури, Канзас-Сити, и Южной Калифорнии годами дарили нам бесценные критические отзывы, сомнения и поддержку. Мы благодарны многим читателям, которые ответили на наш призыв и прислали свои вопросы и комментарии. Их вклад позволил значительно улучшить книгу. (Наше предложение присылать отзывы по-прежнему в силе — контактную информацию можно найти в разделе «Авторы».) Нам хотелось бы 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 свой вклад недавно.

Мы многое вынесли из сотрудничества с рядом преподавателей и аспирантов-ассистентов в Университете Миссури, Канзас-Сити; особенно мы благодарны за помощь Мэри Юнг, Хуилин Чан, Вере Стойковой и Чжоу Юнцзе. Они проделали выдающуюся работу, по-

могая в анализе цитируемости (Приложение А), а Вера создала отдельный банк тестов.

Мы также хотели бы 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 Грэйнелл де Алдаз 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. Мы гордимся тем, что можем назвать ее коллегой и другом. Боб Маркс из Массачусетского университета 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 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. Питер Фрост в Университете Британской Колумбии и Питер Вайл в Антиохском колледже продолжают служить 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 Анке Арно, Кароль Барнетт, Макса Элдена, Кента Фэрфилда, Оливье Хермануса, Джима Ходжа, Эрлин Холланд, Скотта Джонсона, Марка Крайджера, Ларри Левайна, Хьонбей Ли, Марка Майера, Мейджид Мейзен, Томаса Найдиггера, Дейва О'Коннела, Линду Сент-Клер, Сьюзан Томбли и Пат Вильнев. 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 гуманитарного образования. Его преемники Эл Пэдж и Хомер Эрексон, Карил Леджио и Ланни Соломон продолжили эту традицию. Другие коллеги из колледжа Блоха, которые помогли больше, чем они думают, — это Дейв



Бодд, Нэнси Дэй, Дик Хеймовикс, Боб Хермэн, Доранн Хадсон, Дебра Ноубл, Стивен Прюитт, Дэвид Ренц, Бет Смит и Мэрилин Тэйлор. Коллеги Ли по кафедре организаций, лидерства и менеджмента в колледже Блоха внесли свой вклад, и он благодарит Раджа Арора, Джин Браун, Риту Кэйн, Пэм Добис, Марка Парри, Майкла Сонга и Роб Варис. Коллеги Карл Кон, Стю Готхолд и Джиб Хенчке из Университета Южной Калифорнии стимулируют работу мысли и оказывают моральную поддержку.

Другие, долг перед которыми очевиден, — это Крис Аргирис, Пэт Арнолд, Сэм Бакарач, Клифф Бэйден, Эстелла Бенсаймон, Маргарет Бенефил, Боб Бернбаум, Барбара Банкер, Том Бэркс, Элен Кастро, Норма Саба Кори, Карлос Кортес, Линтон Дек, Джим Хонан, Том Джонсон (вечный источник творческих идей), Боб Киган, Грэйди Макгонэджилл, Джуди Маклафлин, Джон Мейер, Хэррисон Оуэн, Майкл Сэйлс, Дик Скотт, Джоан Видра, Рой Уильямс и Карл Вик. Еще раз благодарим Дейва 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 Полу Эрику Моритцену в Дании, 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 Бьоркегрену в Швеции, Чин-Шиунь Чуну на Тайване, Анастасии Витковской в России, и его королевскому высочеству принцу Филиппу Лихтенштейнскому.

Ближе к дому Ли очень благодарен физиотерапевту Скотту Кноке, чье вмешательство во время изнурительных приступов остеохондроза давало чудесные результаты. Ли обязан больше, чем может выразить, Брюсу Кэю, чье доброжелательное и невозмутимое отношение к работе, соединенное 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, и Оме Аминмадани, которая проводит теперь часть времени в Тегеране.

Пары из Edna Ranch Vintner's Guild — Шнакенберги, Пескаторесы, Хейнесы и Бидлы — объединили свои усилия с усилиями Терри в исследовании взлетов, падений и загадок винодельческой науки и искусства. Три профессиональных винодела, Боб Шибельхат из Tolosa, Ромео (Мео) Цуэк из Piedra Creek Winery и Бретт Эскалера из Consilience and TresAnelli, давали рекомендации, относящиеся как к лидерству, так к виноделию. Мео постоянно напоминал нам: «Не передерживайте виноград». А Бретт начинал любой ответ словами: «Все зависит...»

Мы рады тому, что издательство Jossey-Bass вот уже третье десятилетие сотрудничает с нами. Мы благодарны множеству друзей, которые оказывали нам помощь на протяжении многих лет, в том числе Биллу Хенри, Стиву Пьерсанти, Линн Личоу, Биллу Хиксу, Дебре Хантер, Седрику Крокеру и Байрону Шнейдеру. В последние годы Кэти Суини не только великолепно выполняла роль редактора, но и была превосходным другом, и мы с удовольствием будем работать с нею и дальше. Роб Брандт отлично организовал наше взаимодействие во время процесса редактирования. Беверли Пивлер с ее острым глазом, редакторским чутьем и умением мягко, но настойчиво добиваться своего немало сделала для улучшения рукописи.

Мы получали множество ценных предложений от самых разных компетентных и талантливых сторонних рецензентов: Ханны Картер (Флоридский университет), Мэттью Эриксона (Университет Тампы), Джеймса (Джея) Эспи (Университет Клемсона), Криса Фоули (Пенсильванский университет), Фрэнка Хамильтона (колледж Экерда), Роберта (Боба) Иннеса (Университет Вандербилта) и Кристи Лоушера (Университет Техаса, Остин). Хотя мы так и не смогли реализовать все их идеи, а сами они не во всем сходятся друг с другом, наша работа несомненно выиграла от сделанного ими вклада.

Все шестеро детей Ли — Эдвард, Шелли, Лори, Скотт, Кристофер и Брэдли — продолжают обогащать его жизнь и способствовать его росту. Он по-прежнему хочет дать им столько же, сколько они дали ему. Брэд Болмэн стал источником новых представлений о рефрейминге, а Крис — хорошим консультантом в области современной музыки. Джейни Дил Райс восхитила своего отца превращением в очаровательного и независимого предпринимателя, который успешно управляет (со своим мужем Джейком, занимающим

также пост мэра Хагермана, штат Айдахо) кейтеринговым бизнесом в гостинице Ein Tisch Inn. Джейни обладает редким талантом превращать простые ингредиенты в превосходные блюда. Особо упомянем родителей Терри, Боба и Дороти Дил. Его отец уже покинул наш мир, а мать разменяла девятый десяток. Они прожили долгую жизнь и были 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. Ее идеи настолько вплелись в наше собственное мышление, что мы уже не способны отблагодарить ее за все аспекты, в которых книга выиграла от ее мудрости и пронизательности.

Психологическая подготовка Сэнди Дил позволяет ей своеобразно подходить к изучению организаций. Ее сосредоточенность на индивидуальной и семейной терапии помогла нам установить некоторые еще более крепкие связи с областью клинической психологии. Сэнди — один из самых одаренных диагностов и 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 чувства юмора.

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

Июнь 2008 г.  
Ли Болмэн,  
Канзас-Сити, штат Миссури  
Терренс Дил,  
Сан-Луис-Обиспо, штат Калифорния



# Авторы

**Л**и Болмэн возглавляет кафедру лидерства в Школе бизнеса и государственного управления Блоха, Университет Миссури, Канзас-Сити. Он получил степень бакалавра гуманитарных наук по истории (1962 г.) и степень доктора философии в области административных наук (1968 г.), обе в Йельском университете. Интересы Болмэна лежат на стыке лидерства и организаций, и он опубликовал множество статей, глав и эссе. Он является соавтором книги «Бегство от беспомощности: руководство для изучающих организации» (Escape from Cluelessness: A Guide for the Organizationally Challenged). Болмэн консультирует корпорации, государственные учреждения, университеты и государственные средние школы в Соединенных Штатах, Азии, Европе и Латинской Америке. В течение 20 лет он преподавал в Гарвардской педагогической аспирантуре, где также возглавлял Институт управления образованием и Академию школьного лидерства. Он также директор и председатель совета Общества преподавания организационного поведения и директор Национальных лабораторий подготовки.

Болмэн живет в Канзас-Сити, штат Миссури, с женой Джоан Галлос, самым младшим из его шестерых детей Брэдом и ходячей теорией Y, поместьем кокера и пуделя по кличке Дуглас Мактрегор.

Lee Bolman  
Bloch School-UMKC  
5100 Rockhill Road  
Kansas City MO 64113  
lee@bolman.com

**Т**ерренс Дил вышел в отставку как профессор Ирвинга Мелбо Педагогической школы Россиера в Университете Южной Калифорнии. До поступления на работу в Университет Южной Калифорнии он служил на кафедрах в аспирантуре по педагогике Стэнфордского университета, Гарвардской педагогической аспирантуре и в Педагогической школе Пибоди в Университете Вандербилта. Он получил степень бакалавра гуманитарных наук по истории в колледже Ла-Верн (1961 г.), степень магистра гуманитарных наук в сфере управления образованием в Университете штата Калифорния в Лос-Анджелесе (1966 г.) и степень доктора философии по педагогике и социологии в Стэнфордском университете (1972 г.).

Дил был полицейским, учителем в средней школе, директором средней школы, администратором школьного округа и университетским преподавателем. Его главными исследовательскими интересами являются символизм и изменения в организациях. Он автор 30 книг, включая совместный с А. Кеннеди бестселлер «Корпоративные культуры» (*Corporate Cultures*, 1982) и совместную с К. Питерсон работу «Формирование школьной культуры» (*Shaping School Culture*, 1999). Ему принадлежит авторство множества статей по организациям, изменениям и лидерству. Он является консультантом деловых, здравоохранительных, военных, образовательных и религиозных организаций в США и Европе, Скандинавии, на Ближнем Востоке, в Канаде, Южной Америке, Японии и Юго-Восточной Азии.

Дил живет в Сан-Луис-Обиспо, штат Калифорния, с женой Сэнди и котом Максом. Помимо литературного творчества он увлекается виноделием и является членом *Edna Ranch Vintner's Guild*.

Болмэн и Дил впервые встретились в 1976 г., когда были приглашены совместно читать курс по организациям в Гарвардском университете. Получившие подготовку в разных дисциплинах на противоположных побережьях, они расходились во взглядах практически на все. Это было началом нелегкого, но очень плодотворного партнерства. Они вместе написали ряд книг, включая «Лидерство с душой: необыкновенное путешествие духа» (*Leading with Soul: An Uncommon Journey of Spirit*). Их книги переведены на множество языков.

## Авторы

---

В течение пяти лет Болмэн и Дил также совместно управляли Национальным центром лидерства в образовании, исследовательского консорциума Гарварда, Вандербилта и Чикагского университета.

Авторы признательны читателям за отзывы и приветствуют комментарии, вопросы, предложения или отчеты об опытах, имеющих отношение к идеям этой книги. Все истории успеха, провала или замешательства приветствуются.

Terry Deal  
6625 Via Piedra  
San Luis Obispo CA 93401  
sucha@slocoast.net





Часть первая

# **Логика организаций**



## Глава 1

# Введение

### *Сила рефрейминга*

**Б**об Нарделли почти не сомневался в своей победе в трехсторонней борьбе за право сменить легенду менеджмента Джека Уэлча на посту генерального директора General Electric. Он был изумлен, когда Уэлч заявил в конце 2000 г., что никогда не поручил бы ему руководить GE. На следующий день, однако, стало ясно, что Нарделли выиграл утешительный приз. Один из директоров Home Depot позвонил ему и сказал: «Наверное, тебе от этого не станет легче, но знай, что ты только что получил под зад золотым копытом» (Sellers, 2002, p. 1).

Через неделю Нарделли приняли в качестве генерального директора в Home Depot. Он совершенно не походил на вольнолюбивых основателей компании, которые создали потрясающе успешную торговую сеть, заложив в ее фундамент не стесненную условностями предпринимательскую культуру. Менеджеры руководили магазинами, опираясь на знание «привычек аборигенов», а клиенты рассчитывали на полезные советы дружелюбного и знающего персонала. Нарделли впрыснул в Home Depot изрядную дозу командно-административного стиля, дисциплины и формализованных показателей эффективности. Почти все руководители высшего звена и многие менеджеры по работе с клиентами были заменены на бывших военных. Поначалу это, казалось, работало — прибыли

выросли, а эксперты по управлению пришли в восторг от «замечательного набора инструментов», который Нарделли использовал для достижения «глубоких и устойчивых изменений в культуре» (Charan, 2006, p. 1). Однако эти устойчивые изменения сопровождались стабильным падением морального духа работников и уровня обслуживания клиентов. Если основатели успешно продвигали идею «любви к клиентам», то строгие требования Нарделли отбросили Home Depot на последнее место в секторе по удовлетворенности клиентов.

Хор критиков обрушился на все — от падения цены акций до беспрецедентной суммы вознаграждения Нарделли, составлявшей \$245 млн. На собрании акционеров Home Depot в 2006 г. Нарделли рассчитывал подавить бузу, не давая недовольным времени на выступления и оставляя без ответа их замечания: «Это было, как признают даже руководители Home Depot, 37-минутное фиаско. Короткое годовое собрание компании состоялось в танцзале гостиницы в Делавэре, где совета директоров не было видно, а сцену занимали часы с огромным циферблатом, глядя на которые было легко обрывать недовольных инвесторов. Присутствовавшие описывали происходящее как “ужасное” и “бесцеремонное” действие» (Barbaro, 2007, p. C1). Отклики акционеров и деловой прессы были уничтожающими. Нарделли пытался с помощью цифр показать, что все хорошо. Ему, похоже, было наплевать на то, что он поставил в дурацкое положение совет директоров, разозлил акционеров, оттолкнул клиентов и подтвердил свою репутацию самонадеянного и глухого к окружающим человека. В начале 2007 г. Нарделли неожиданно покинул Home Depot (Grow, 2007).

Бывший босс Нарделли, Джек Уэлч, называл его лучшим менеджером по производству, которого он когда-либо встречал. И все же, несмотря на свои таланты и прошлые успехи, Нарделли потерпел провал в Home Depot, потому что видел лишь часть картины. Он стал жертвой одной из самых распространенных болезней лидеров — формирования неполной или искаженной картины в результате пренебрежения важными сигналами или их ошибочной интерпретации. Многочисленные публикации на тему промахов в бизнесе подтверждают широкое распространение этого состояния потери курса в море (см., например, Adler and Houghton, 1997; Feinberg and Tarrant, 1995; Ricks, 1999; Sobel, 1999).

Крах Enron — еще один пример блуждания в тумане. В дни своего расцвета компания провозгласила себя «глобальным лидером» — и для этого были основания. Целых шесть подряд лет Enron значилась как «самая инновационная» в списке «компаний, вызывающих наибольшее восхищение» журнала *Fortune* (McLean, 2001, p. 60). Неудивительно, что генеральный директор Кеннет Лэй был одним из могущественных лидеров делового мира Америки. Он и Enron находились на вершине славы. Что могло случиться с такой большой, прибыльной, новаторской, быстрорастущей компанией?

А дело было в том, что ее финансовая отчетность фальсифицировалась, а внешние аудиторы халатно относились к своим обязанностям. В декабре 2001 г. Enron рухнула, потерпев самое крупное в истории (на тот момент) банкротство. За год ее акции упали с \$80 до 80 центов за акцию. Акционерный капитал, исчислявшийся десятками миллиардов долларов, испарился. Более 4000 человек потеряли работу, а вместе с ней свои сберегательные вклады и пенсионные накопления<sup>1</sup>. Аудиторы тоже получили сполна. Andersen Worldwide, фирма со столетней историей и когда-то безупречной репутацией, сгинула вместе с Enron.

Что же пошло не так? После краха критики выдвинули множество правдоподобных объяснений. Однако руководство Enron, похоже, было сбито с толку внезапным «свободным падением». Предыдущий генеральный директор Джеффри Скиллинг, считавшийся главным архитектором амбициозной, бескомпромиссной культуры Enron, был, по мнению коллег, «помешанным на абсолютном контроле, эдаким влезавшим во все корпоративным лидером» (Schwartz, 2002, p. C1). Скиллинг вышел в отставку по невыясненным «личным причинам» всего за три месяца до того, как Enron превратилась в «черную дыру». Многие задавались вопросом: не спрыгнул ли он с корабля, потому что видел айсберг прямо по курсу? Но когда его спросили о крахе Enron, он заявил: «Я понятия не имел, что компания находится не в превосходном, а в каком-то другом состоянии» (C1). В конечном итоге в октябре 2006 г. и он, и Лэй были признаны виновными в многочисленных случаях подлога, приведшего к краху Enron. Во время судебного разбирательства оба упорно твердили, что они не делали ничего дурного. Enron, по их словам, была здоровой и успешной компанией и пострадала от сил, о кото-

рых они не подозревали и не могли контролировать. Хотя мнение публики было прямо противоположным, эта пара, похоже, искренне верила в то, что они жертвы, а не злодеи.

Скиллинг и Лэй считались обладателями блестящего ума, и тем не менее они пытались укрыться за неведением. Можно, конечно, говорить, что у них просто не было другого выхода. Но даже если и так, то они потеряли контроль на более глубоком уровне. Лэй и Скиллинг были энтузиастами превращения Enron в «глобального лидера». Они твердо верили, что создали разрушающую стереотипы компанию с революционной бизнес-моделью. Они знали, что рискуют, но при освоении неизвестной территории неизбежно приходится нарушать или ломать старые правила. Инвесторы покупали акции, а ученые писали статьи об уроках менеджмента, обеспечившего успех Enron. Беда была в том, что Лэй и Скиллинг неправильно интерпретировали созданный ими мир и не подозревали, что разрушают компанию, которую любили.

Проклятье неведения поражает не только компании, правительство тоже дает немало примеров этой болезни. В августе 2005 г. ураган «Катрина» опустошил Нью-Орлеан. Дамбы не выдержали, и значительная часть города оказалась под водой. Десятки тысяч людей, среди которых было много бедняков и чернокожих, попали в отчаянное положение. Правительственные агентства действовали совершенно неорганизованно, и помощь поступала крайне медленно. Американцы, видевшие по телевизору картину хаоса, с удивлением услышали, как высший представитель ведомства, отвечающего за ликвидацию чрезвычайных ситуаций, — министр внутренней безопасности заявил репортерам, что у него до сих пор «нет свидетельств» очевидцев. Создавалось впечатление, что он знал бы намного больше, если бы смотрел программы CNN, а не полагался на аппарат своего министерства.

Министерство внутренней безопасности, Enron и Home Depot — это всего лишь несколько примеров распространенной проблемы: как узнать, видите ли вы реальную картину или переключились не на тот канал? Это тест, который руководители часто не проходят. Беспомощность — обычное дело даже для очень умных людей. Бывает, что информация, которая им нужна, нечетка или труднодоступна. Бывает также, что они игнорируют имеющуюся информа-