

Предисловие

Мы взялись за написание данной книги, так как хотели понять, почему многие менеджеры знают, как можно (и нужно) повысить организационную эффективность, но не делают этого. А толчком, который побудил нас приступить к работе, стало несколько событий. К тому времени Джеффри Пфеффер уже опубликовал две книги, посвященные эффективному управлению персоналом. Он был чрезвычайно заинтересован и озадачен тем фактом, что очень часто люди прекрасно знают, что именно им нужно делать, но почему-то не делают этого. Причем так вели себя не только кадровые, но и другие менеджеры. Дж. Пфеффер также отметил, что многие его коллеги в Станфордской школе бизнеса довольно редко применяли на практике те рекомендации и методы, которым сами же обучали студентов. В конечном счете он пришел к выводу, что изобилие книг, статей, обучающих программ и семинаров оказывало лишь незначительное влияние на реальные действия менеджеров.

Становится очевидным, что одних лишь знаний для достижения успеха недостаточно. Чтение научной литературы, посещение обучающих семинаров, размышления на заданную тему — это еще не все. Нужно уметь трансформировать знания в действия. Дж. Пфеффер решил заняться этой проблемой, потому что при всей ее очевидности и распространенности специализированная литература уделяла ей незаслуженно мало внимания. Интуитивно он чувствовал, что причины этой проблемы крылись скорее в организационной культуре, а не в психологии отдельных людей, но ему нужны были доказательства. Так Дж. Пфеффер начал свое исследование.

Примечательно, что эта достаточно распространенная проблема не была четко структурирована или систематизирована. Вокруг нее были некоторые предположения, научные гипотезы и отдельные статьи, однако для того, чтобы всестороннее исследовать явление, которое мы называем разрывом между знаниями и делом, нужно было использовать и количественные, и качественные методы изучения организационной деятельности. Дж. Пфефферу нуж-

ны были все люди, которые обладали какими-то представлениями об этой проблеме, но первым делом он заручился поддержкой Роберта Саттона — своего давнего друга и коллеги по Станфордскому университету. Они вместе начали искать ответ на вопрос, почему одним организациям лучше, а другим хуже удастся трансформировать свои знания в действия.

Чем больше мы работали, тем больше убеждались в том, что разрыв между знаниями и делом препятствует повышению организационной эффективности; об актуальности проблемы свидетельствовала и эмоциональная реакция на нее людей, с которыми нам доводилось общаться. Проводя семинары для инженеров, менеджеров, руководителей высшего звена или консультируя различные организации, мы часто упоминали о разрыве между знаниями и делом, и наши слушатели перебивали нас. Они заявляли (несколько самоуверенно, нужно отметить), что прекрасно знают, что нужно делать, когда слова расходятся с делами, — приобрести и изучить необходимую литературу или же пригласить сторонних консультантов. Однако когда мы интересовались, каковы, по их мнению, причины этого разрыва, реакция часто была бурной. Люди действительно не понимали, почему им не удастся трансформировать знания в действия, а всплеск эмоций говорил об их неподдельном интересе к этой проблеме. Это и побудило нас заняться разрывом и посвятить четыре года его исследованию. Результат нашего труда вы сейчас держите в руках.

Мы были настолько поглощены (наверное, точнее было бы сказать одержимы) этим проектом еще и потому, что наше сотрудничество было интересным и плодотворным. “Коктейль” из интеллектуального веселья и искрометных шуток, которыми мы обменивались на протяжении последних четырех лет, был необычайно приятным. У нас обоих за плечами уже был опыт совместной работы над книгой; в качестве соавторов мы принимали участие в более чем сотне проектов. Поэтому мы отлично понимали, что подобные интеллектуальные всплески и то чувство радости, которое не покидало нас в течение всего периода работы над проектом, случаются не так уж и часто. У нас осталось множество приятных воспоминаний, хотя, возможно, иногда наши действия казались окружающим глупыми выходками. Во время мозговых штурмов мы горячо спорили, перескакивали с одной идеи на другую, эмоционально делились своими соображениями и открытиями. Продолжительные авиаперелеты казались молниеносными, потому что нам нужно было стольким поделиться друг с другом! Но самым приятным воспоминанием для нас, должно быть, останется сентябрьский вечер 1997 года, когда мы встретились в нью-йоркском отеле *Palace*. Именно тогда напористый и нетерпеливый Джеффри Пфеффер убедил ворчливого и недоверчивого Роберта Саттона вместе работать над дан-

ной книгой. Саттон жаловался на головную боль, говорил, что смертельно устал и хочет поесть, отдохнуть и сменить тему разговора. Но не прошло и часа, как у нас уже был готов приблизительный план книги. К слову сказать, впоследствии мы не очень сильно отошли от него.

Впрочем, не станем утверждать, что наш проект шел как по маслу от начала и до конца. Нам пришлось пережить немало неудач. Практически целый год мы посвятили неудачному сотрудничеству с одной консалтинговой компанией (которая, кстати, непосредственно занималась управлением знаниями) — несмотря на все наши усилия, она так и не помогла нам исследовать разрыв между знаниями и делом. Мы протестировали множество различных идей, большинство из которых не принесло желаемых результатов. Но если у нас откровенно что-то не получалось, мы извлекали уроки из своей неудачи и двигались дальше, но уже по другому пути. Мы не отчаивались из-за того, что потратили много времени впустую, и не искали виноватых. Отчасти нам придавал сил пример успешных компаний, с которыми нам также доводилось работать; их руководство часто относилось к ошибкам и неудачам как к неизбежному и даже желанному явлению. В них существовала настоящая культура прощения. Работая с ними, мы обратили внимание на одно интересное утверждение: настоящей неудачей может считаться не провалившаяся попытка, а бездействие.

Благодарности

В нашем исследовании помогли многие люди. Студенты из Станфордской школы бизнеса и Станфордской инженерной школы не только подготавливали интересные работы, но и на правах партнеров помогли нам анализировать нашу непростую проблему. Мы им всем очень признательны. Также хотелось бы поблагодарить служащих различных компаний, которые принимали участие в опросах, проводимых нами и нашими студентами во время исследования. Особую благодарность выражаем Питеру Эшли, Денису Бэкке, Гвену Буксу, Чарли Блеслеру, Патрисии Данн, Ларри Форду, Бэтти Фрид, Бэну Гиберту, Джеймсу Гуднайту, Фреду Грауэру, Гари Хай, Джеффу Джефферсону, Дэвиду Кэлли, Тому Кэлли, Аннет Кайл, Диане Ламли, Чарльзу Линчу, Дэйву Мортланду, Дэвиду Руссо, Роджеру Санту, Стиву Скамэллу, Илмару Тойми, Берджессу Винтеру и Джорджу Зиммеру за то, что они уделили нам время, а также за предоставление полезной информации и рекомендаций. Еще мы бы хотели поблагодарить ассистентов, которые помогали проводить опросы. Спасибо Лоре Кастанеде, Тане Менон, Франку Флинну и Рою Велу, которые оказали значительную помощь в нашем исследовании.

Выражаем искреннюю признательность искусному и мудрому редактору Марджори Вильямс и всем ее коллегам из *Harvard Business School Press*. Помощь Марджори действительно была неоценима, и когда мы говорим, что она — наш любимый редактор, то это не просто слова. Позвольте еще раз повторить это. Данная книга — пятая, которую мы издаем под ее руководством, и каждый из нас сейчас работает над книгой, которая увидит свет благодаря *HBS Press*. Марджори — один из самых эффективных лидеров, с которыми нам довелось общаться во время написания этой книги. Она всегда движется вперед, напоминает о том, что мы уже сделали, что еще предстоит сделать и каким должен быть наш следующий шаг. Конечно, мы не всегда соглашались с Марджори, но всегда ценим ее рекомендации, поскольку она, как никакой другой редактор, с которыми нам приходилось сотрудничать, заботится о качестве работы и долгосрочных отношениях с авторами. Если бы все лидеры руководствовались принципами Марджори и своими действиями показывали, что качество работы и отношения с клиентами являются самыми главными приоритетами, то разрыва между знаниями и делом просто не существовало бы.

Мы адресуем слова благодарности всем организациям и служащим, которые уделили нам свое время и предоставили материалы, необходимые для написания этой книги. Станфордская школа бизнеса, особенно Дэвид Брэди, декан одного из факультетов, оказывали всестороннюю поддержку нашему проекту. Бостонская консалтинговая группа частично финансировала наше исследование и помогла в конечном счете успешно его завершить. Часть книги Джеффри Пфеффер написал, работая в Центре углубленного изучения поведенческих наук. Нил Смелсер и Боб Скотт оказали нам неоценимую помощь в вопросах разработки моделей управления и формирования организационной культуры, стимулирующих постоянное обучение, сотрудничество и личностный рост. Мы не в силах выразить словами признательность за их труд. Годовое пребывание Джеффри Пфеффера в Центре углубленного изучения поведенческих наук оплачивалось Национальным научным фондом, которому мы также очень признательны.

Роберт Саттон хотел бы выразить благодарность коллегам, студентам и персоналу Станфордской инженерной школы за всестороннюю поддержку во время написания книги. Центр работы, технологий и организаций оказал нам финансовую помощь. Стив Барли, соучредитель Центра наравне с Саттоном, его лучший друг и коллега, постоянно поддерживал нас морально, делился своими удивительными идеями по многим вопросам и выполнял сотни наших поручений. Диана Бейли и Памела Хиндс, его коллеги по профессорско-преподавательскому составу Центра, с готовностью

делились с нами своими наблюдениями. Саттон благодарен за финансовую поддержку, оказанную в рамках Станфордской программы венчурных технологий, возглавляемой неподражаемым Томом Байерсом, которого с уверенностью можно назвать одним из наиболее заботливых и деятельных людей на Земле. Станфордская программа венчурных технологий финансируется Центром предпринимательского лидерства им. Кауфмана и Институтом исследования предпринимательства им. Прайса. Роберт Саттон также хочет поблагодарить за оказанную поддержку своих коллег по Станфордской школе бизнеса — Кэтлин Айзенхард, Джеймса Джакера и Элизабет Пит-Корнэлл. Джон Хэннеси, глава Станфордской инженерной школы, был для нас настоящим ангелом-хранителем. Наконец, Роберт Саттон выражает огромную признательность Пауле Райт, которая сделала все возможное и невозможное для того, чтобы эта книга увидела свет.

Большая часть наших исследований была завершена на протяжении 1997/98 учебного года, когда Р. Саттон преподавал в Хаасской школе бизнеса, которая поддерживала его в его исследовании, а Институт промышленных отношений в Беркли оплачивал труд его ассистента. Р. Саттон благодарит Дженнифер Чэтмен, Ричарда Миза и Берри Стоу за их помощь, идеи и, самое главное, понимание.

Идеи, изложенные в данной книге, приняли окончательную форму, когда мы общались с нашими коллегами. Наш дорогой друг Чарльз О'Рэйли охотно поделился своими соображениями о преимуществах и недостатках сильной организационной культуры, а также о том, как можно сломать существующие в организации стереотипы. Общение с Бобом Чиалдини (несмотря на то, что оно происходило не так часто, как нам того хотелось) просвещало нас в области социальной психологии. Благодаря позитивному влиянию Эри Круглански наше исследование приняло когнитивный характер.

Мы особо благодарны всем тем людям, которые нашли время прочесть черновой вариант рукописи и поделиться своими замечаниями и пожеланиями. Бэт Бенджамин в условиях острой нехватки времени проделала невероятную работу: она перечитывала все черновые варианты и вносила в них необходимые правки. Мы также надеемся, что в окончательном варианте книги нам удалось учесть все пожелания Ричарда Хакмана, за которые мы ему крайне признательны. Франсин Гордон не только оказывала нам моральную и финансовую поддержку в процессе реализации проекта, но и делилась своими бесценными идеями по поводу рукописи. Мы не в силах выразить словами благодарность и признательность ей.

Ждем ваших отзывов!

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик и комментатор. Мы ценим ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересно услышать и любые другие замечания, которые вам хотелось бы высказать в наш адрес.

Мы ждем ваших комментариев и надеемся на них. Вы можете прислать нам бумажное или электронное письмо либо просто посетить наш Web-сервер и оставить свои замечания там. Одним словом, любым удобным для вас способом дайте нам знать, нравится или нет вам эта книга, а также выскажите свое мнение о том, как сделать наши книги более интересными для вас.

Посылая письмо или сообщение, не забудьте указать название книги и ее авторов, а также ваш обратный адрес. Мы внимательно ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию последующих книг. Наши координаты:

E-mail: info@williamspublishing.com

WWW: <http://www.williamspublishing.com>

Информация для писем:

из России: 115419, Москва, а/я 783

из Украины: 03150, Киев, а/я 152