


ПИТЕР ДРУКЕР

ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

A portrait of Peter Drucker, an elderly man with glasses, wearing a dark suit and tie, with his hands clasped in front of him. The background is dark and textured.

КЛАССИКА
МЕНЕДЖМЕНТА

Питер Друкер

Эффективный руководитель

«Манн, Иванов и Фербер»

2012

Друкер П. Ф.

Эффективный руководитель / П. Ф. Друкер — «Манн, Иванов и Фербер», 2012

В самой известной книге Питера Друкера поднимается тема эффективности работников умственного труда, приобретающих в современной организации статус руководителя, если в силу своего должностного положения или знаний они отвечают за работу, которая непосредственно влияет на способность данной организации функционировать и добиваться результатов. Чтобы стать эффективным руководителем, недостаточно быть умным и много трудиться. Чтобы быть эффективным, не требуется специальных навыков, талантов или склонностей. Чтобы работать эффективно, руководителю нужно выполнять определенные – причем довольно простые – правила, описанные и прокомментированные в этой книге. Сегодня эффективные руководители быстро превращаются в важнейший ресурс общества, а эффективность на руководящем посту становится насущной потребностью любого человека, нацеленного на успех, самореализацию и достижения – как того, кто только начинает работать, так и того, кто уже прошел определенный путь вверх по карьерной лестнице.

© Друкер П. Ф., 2012

© Манн, Иванов и Фербер, 2012

Содержание

| | |
|--------------------------------------|----|
| От автора | 6 |
| Предисловие | 7 |
| Глава 1 | 8 |
| Зачем нужны эффективные руководители | 9 |
| Кто такой руководитель | 12 |
| Суть работы руководителя | 15 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 19 |

Питер Друкер

Эффективный руководитель

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Peter Drucker, 1967, 1985, 1996, 2002, 2006

© О. Чернявская, перевод на русский язык, 2012

© Издание на русском языке. ООО «Издательство «Эксмо», 2012

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2012

Эту книгу хорошо дополняют:

Друкер на каждый день

Питер Друкер, Джозеф Макьярелло

Менеджмент. Вызовы XXI века

Питер Друкер

Стив Джобс. Уроки лидерства

Джей Эллиот, Уильям Саймон

Уоррен Баффет

Элис Шрёдер

От автора

Я счастлив от того, что моя книга вновь выходит в свет. Со времени первой публикации в 1966 году она стала очень популярной у широкого круга читателей во всем мире и была переведена более чем на два десятка языков. Эту книгу настоятельно рекомендуется прочитать сотрудникам многих международных компаний, больших и малых, – как тем, кто только что занял свой первый в жизни руководящий пост, так и тем, кто получил повышение в должности. Потребность учиться эффективному руководству актуальна всегда. Эффективность руководителя обусловлена не «талантом» и уж точно не «гениальными способностями» человека. Эффективный руководитель использует *практические методики*, которым можно и нужно обучиться. В нашем все более разностороннем обществе эффективно работать в должности руководителя становится все сложнее, и это касается не только бизнеса, но буквально *всех* организаций. Эффективный труд в равной мере необходим для самореализации индивида и эффективной работы организации.

Эта книга представляет собой одновременно и краткий план повышения эффективности работы руководителя организации, и практическое руководство по *управлению самим собой* во имя достижения высоких результатов – как в рамках организации, так и вне их. Это самый лучший вводный курс в теорию менеджмента и теорию организаций для тех, кто не имеет отношения к менеджменту, – студентов непрофильных вузов и факультетов и специалистов из других областей деятельности.

Книга стала результатом двадцатилетнего опыта автора в управленческом консалтинге, а начиналось все с разработки программы для руководителей высшего звена администрации президента Эйзенхауэра. Книга уже давно вошла в список обязательных для прочтения сотрудникам многих бизнес-организаций и всем руководителям, получившим новое назначение, независимо от их уровня и опыта. Ее также настоятельно рекомендуют прочитать всем административным работникам ряда крупнейших университетов мира, например заведующим кафедрами и деканам. То же самое можно сказать о главах больниц. Книга доказала свою огромную пользу более чем миллиону человек, которые за последние тридцать лет основали в Соединенных Штатах Америки благотворительные или другие неприбыльные фонды и организации. Всем известно, что каждое развитое общество сегодня стало *обществом организаций*, а успех (и даже само выживание) любой организации, независимо от ее функций, зависит от *эффективности работы ее руководителей*.

Питер Друкер

Предисловие

Книги по менеджменту обычно рассказывают об управлении людьми. Тема этой книги – управление самим собой в целях повышения эффективности своей деятельности. Способен ли один человек управлять другими людьми, пока еще никем не доказано. Но управлять самим собой всегда можно. Руководители, не умеющие управлять собой для повышения эффективности своей деятельности, не смогут эффективно управлять коллегами и подчиненными. Управление в значительной мере осуществляется на личном примере. А руководители, которые не знают, как эффективно организовать свою работу и рабочую среду, подают плохой пример.

Чтобы работать эффективно, недостаточно ума, трудолюбия и эрудиции. Эффективность – это отдельная категория. Однако, чтобы быть эффективным, не требуется специальных навыков, талантов, склонностей или подготовки. Для получения результата руководителю нужно *выполнять* определенные – причем довольно простые – правила. Этот небольшой набор правил описан и прокомментирован в моей книге. Это отнюдь не «врожденные» качества, впитываемые с молоком матери. Проработав сорок пять лет консультантом у огромного количества руководителей в разнообразных организациях – крупных и малых предприятиях, государственных учреждениях, профсоюзах, больницах, университетах, общественных службах в Америке, Европе, Латинской Америке и Японии, – я не встретил ни одного «прирожденного» руководителя, который родился бы с умением эффективно работать. Все, кто получает высокие результаты сегодня, упорно учились, а потом долго практиковались в необходимых навыках, пока те не вошли в привычку. Но все, кто работали над собой, чтобы стать сильными, успешными руководителями, преуспели в этом. Эффективности не только можно – ей *нужно* научиться.

Руководители получают деньги именно за свою эффективность, независимо от того, работают они менеджерами, отвечающими как за выполнение своих рабочих обязанностей, так и за работу других сотрудников организации, или они независимые специалисты и несут ответственность исключительно за свой вклад в успех компании. Без эффективности нельзя достичь высоких показателей деятельности, сколько ни вкладывайте в свою работу знаний, сколько времени на нее ни потратьте, сколько усилий ни приложите. Однако до сих пор эффективности работы руководителей уделялось очень мало внимания, и это, в общем, неудивительно. Организации – будь-то коммерческие предприятия, крупные правительственные учреждения, профсоюзы, крупные больницы или университеты – появились относительно недавно. Еще сто лет назад мало кто имел дело с крупными организациями – разве что заходил в местное почтовое отделение, чтобы отправить письмо. А эффективность работы руководителя – это эффективность человека в организации. До недавнего времени не было причин заострять внимание на результатах работы руководителей и переживать из-за ее низкой эффективности у многих из них. Однако сейчас большинство людей, особенно с хорошим образованием, большую часть жизни работают в организациях того или иного типа. Во всех развитых странах общество стало обществом организаций. Теперь эффективность работы индивида все больше зависит от его умения эффективно работать в организации, на руководящем посту. А эффективное функционирование современного общества – и даже его шансы на выживание – все больше зависят от эффективности людей, которые им управляют и занимают руководящие должности. Эффективные руководители быстро превращаются в важнейший ресурс общества, а эффективность на руководящем посту становится насущной потребностью любого человека, нацеленного на успех, самореализацию и достижения – как молодого, только начинающего работать, так и того, кто уже прошел определенный путь вверх по карьерной лестнице.

Глава 1

Эффективности можно научиться

Эффективно работать – вот главная задача руководителя. В какой бы сфере деятельности ни работал руководитель – в бизнесе или в больнице, в государственном учреждении или в профсоюзном комитете, в университете или в армейском подразделении, от него прежде всего требуется *правильное выполнение задач*, или проявление эффективности. Проще сказать, от него ожидают эффективной работы.

Тем не менее подчас руководящие должности занимают работники, не обладающие высокой эффективностью. Развитый интеллект у руководителей – весьма распространенное качество. Нередко встречается и богатое воображение. Уровень эрудированности обычно тоже очень высок. Однако прямой связи между этими качествами и эффективностью руководителя как работника не наблюдается. Люди с блестящими умственными способностями часто на удивление неэффективные работники; они порой не понимают, что при помощи одного только интеллекта нельзя добиться значительных успехов в работе. И не осознают, что развитый ум будет способствовать эффективности только при условии целенаправленного и упорного труда. И наоборот, в каждой организации найдутся очень эффективные сотрудники, истинные работяги. Пока другие лихорадочно мечтают, имитируя бурную деятельность, которую даже очень умные люди порой принимают за «творческий подход», такой трудяга, казалось бы, не спеша переставляя ноги, доходит до цели первым, подобно черепахе из старой басни.

Ум, воображение и знания – важные ресурсы, но только в сочетании с эффективностью они дадут результат. Сами по себе они всего лишь устанавливают планку возможных достижений.

Зачем нужны эффективные руководители

Казалось бы, это очевидно. Но почему в таком случае сейчас, когда практически все стороны деятельности руководителя всесторонне освещаются во множестве книг и статей, эффективности его работы уделяется так мало внимания?

Одна из причин такого невнимания к проблеме заключается в том, что эффективность – это особая технология, применяемая в организации работниками умственного труда. До недавнего времени таких людей в организациях было очень мало.

От работника физического труда требуется только результативность, продуктивность, или, скорее, умение правильно выполнять работу, чем обеспечивать правильное ее выполнение. Деятельность такого работника всегда можно оценить по количеству и качеству продукции, легко поддающейся определению и учету, такой, например, как обувь. За последние сто лет мы научились измерять продуктивность и оценивать качество физического труда, благодаря чему сумели многократно увеличить производительность отдельного рабочего.

Раньше во всех организациях основную массу составляли работники физического труда – например, производственные рабочие в цехах или солдаты на фронте. Потребность в эффективных работниках была невелика: весь процесс управления сосредоточивался в руках немногих «начальников», раздающих приказы подчиненным. Эти руководители составляли такую ничтожную долю трудоспособного населения, что их эффективность даже не ставилась под сомнение. Мы могли зависеть от «прирожденных руководителей» – немногочисленных в любой области человеческой деятельности, – которые словно родились со знанием того, чему другим нужно было напряженно и долго учиться.

Сказанное справедливо не только по отношению к бизнесу и армии. Сегодня нам кажется невероятным, что более ста лет назад, во времена Гражданской войны, американское «правительство» состояло всего лишь из горстки функционеров. При президенте Линкольне под началом военного министра было меньше пятидесяти человек, большинство из них были не «управляющими» и не политиками, а служащими телеграфа. Весь правительственный аппарат США времен Теодора Рузвельта, насчитывающий около 1900 работников, можно было со всеми удобствами разместить в одном из зданий на центральной улице Вашингтона.

В медицинских учреждениях начала века не было «профессионалов здравоохранения»: рентгенологов и лаборантов, диетологов и терапевтов, работников социальной сферы и других специалистов, которых сегодня приходится по двести пятьдесят человек на каждую сотню пациентов. За исключением медсестер там работали только уборщицы, повара и горничные. Врач был единственным работником умственного труда, и помогала ему обычно одна медсестра.

Иными словами, до недавнего времени основной проблемой организаций была продуктивность деятельности работников физического труда, которые выполняли то, что им говорили. Работников умственного труда в организациях было мало.

Работники умственного труда вообще составляли лишь небольшую часть всех занятых в той или иной организации. Большинство из них были профессионалами (то есть их труд требовал специальных навыков), работали изолированно и в лучшем случае имели в помощниках клерка для канцелярской работы. Эффективность их работы или недостаток эффективности касался только их и влиял только на них.

Сегодня главенствующее положение занимают крупные организации, в основе деятельности которых лежит интеллектуальный труд. Современное общество – это общество крупных организованных учреждений. Во всех таких институтах, включая армию, центр тяжести сместился в сторону работника умственного труда, а этот человек вкладывает в работу то, что у него в голове, а не силу мускулов или ловкость рук. Растет удельный вес работников, которые специально учились использовать свои теоретические знания и концепции, а не физическую силу. Эффективность их работы оценивается вкладом в успех организации.

Сегодня эффективность уже нельзя воспринимать как нечто само собой разумеющееся. В наши дни просто недопустимо ею пренебрегать.

Система измерений и тестов, разработанная нами для оценки физического труда – от организации производства до контроля качества, – неприменима к оценке труда умственного. Нет ничего более непривлекательного и менее продуктивного, чем конструкторско-инженерный отдел, знаменитый быстрым и качественным изготовлением отличных чертежей никому не нужных продуктов. Работа над *нужными* продуктами – вот что делает умственный труд эффективным. Его нельзя оценить с помощью критериев, выведенных для физического труда.

Работнику умственного труда не нужна мелочная опека. Ему нужно только помогать. Но он должен сам направлять себя, причем направлять в сторону результативности и вклада в успех, то есть в сторону эффективности.

Некоторое время назад в журнале *New Yorker* была помещена такая карикатура: кабинет с табличкой на двери «Компания Ajax. Чес Смит, коммерческий директор. Продажа мыла». Стены кабинета голые, за исключением большого плаката с надписью: «Думаю». В кресле сидит мужчина и, закинув ноги на стол, пускает в потолок кольца дыма. Мимо проходят два человека постарше, и один из них говорит другому: «А откуда нам знать, что Смит думает сейчас о мыле?»

И действительно, никогда нельзя быть уверенным в том, о чем размышляет в тот или иной момент работник умственного труда. Но думать – это его специфическая работа; этим он и занимается.

Мотивация работника умственного труда зависит от эффективности его работы, от способности достигать поставленных целей¹. Если его труд лишен эффективности, то желание трудиться и, соответственно, вклад в успех организации скоро уменьшатся и он превратится в обычного чиновника, отбывающего на работе положенные восемь часов.

Работник умственного труда не производит ничего такого, что могло бы быть эффективным само по себе. Он не производит материальный продукт: обувь, детали машин и т. п. Он производит знания, идеи, информацию. Сами по себе такие «продукты» бесполезны. Другому человеку с другим набором знаний необходимо взять его работу в качестве исходных данных и превратить их в конечный продукт, облечь в реальную форму. Самая блестящая идея, если ее не применить на практике, останется бессмысленной и бесполезной. Таким образом, работник, занимающийся интеллектуальной, творческой деятельностью, должен делать нечто такое, чего работнику физического труда делать не нужно. И ему нужно

¹ На это обращают внимание все исследователи, особенно авторы трех эмпирических трудов: Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Снيدرман Б. Мотивация к работе. – Вершина, 2007; David C. McClellan, *The Achieving Society* (Princeton, N.J.: Van Nostrand, 1961); Frederick Herzberg, *Work and the Nature of Man* (Cleveland: World, 1966).

сделать так, чтобы его работа была эффективной. Он не может полагаться на потребительскую полезность своего продукта, как, например, человек, изготовивший пару ботинок.

Хорошо подготовленный, образованный, думающий работник – один из основных «факторов производства», благодаря которым высокоразвитые общества и экономики современного мира – Соединенные Штаты Америки, Западная Европа, Япония, а также все чаще страны бывшего Советского Союза – остаются либо становятся конкурентоспособными.

Это особенно справедливо по отношению к США. Единственный ресурс, дающий Америке преимущество перед конкурентами, – это образование. Американской системе образования далеко до идеала, но ее уровень значительно выше, чем в обществах бедных стран. Образование можно считать самым дорогим капиталовложением из всех нам известных. Общественные затраты, связанные с подготовкой доктора естественных наук, составляют от 100 до 200 тысяч долларов. Даже «свежий» выпускник колледжа, без профессионального опыта, – это инвестиции в размере не менее 50 тысяч долларов. Только очень богатое общество может себе такое позволить.

Именно поэтому образование и есть та самая область, в которой богатейшая страна мира, Соединенные Штаты Америки, имеет неоспоримое преимущество – при условии высокой продуктивности умственного труда. Продуктивность представителя этого вида труда выражается в его способности делать то, что надо, и делать это правильно. Вот что называется эффективностью.

Кто такой руководитель

Любой работник умственного труда в современной организации является руководителем, если в силу должностного положения или знаний он отвечает за вклад в работу, которая непосредственно влияет на способность данной организации функционировать и добиваться результатов – например, на способность предприятия вывести на рынок новый продукт и завоевать большую часть того или иного рынка или на способность больницы обеспечивать достойный уход за своими пациентами и т. п. Руководитель – мужчина или женщина – обязан принимать решения; он не может просто исполнять приказы других людей. Ему необходимо брать на себя ответственность за свой вклад в деятельность организации. Считается, что в силу его знаний у него больше шансов принять правильное решение, чем у любого другого работника. Его место могут занять; его могут понизить в должности или уволить. Но до тех пор, пока работает, он отвечает за цели, стандарты и вклад в работу организации.

Большинство менеджеров – руководители, хотя и не все. В современном обществе руководителями становятся и те, кто не имеет отношения к управлению. В течение нескольких последних лет стало очевидно, что на ответственных должностях, связанных с принятием решений и осуществлением властных полномочий, современные учреждения не могут обойтись *как без менеджеров, так и без «независимых профессионалов»*. Этот факт можно проиллюстрировать интервью из газеты с одним молодым американским капитаном-пехотинцем, участником боевых действий во вьетнамских джунглях.

На вопрос журналиста: «Как вам удается сохранять контроль над своими людьми в экстремальных ситуациях?», молодой капитан ответил: «Здесь всю ответственность несу я один. Если мои ребята, столкнувшись с врагом в джунглях, не будут знать, что делать, я не смогу помочь им, потому что буду слишком далеко. Моя работа – сделать так, чтобы они знали, как действовать. А их выбор будет зависеть от ситуации, которую в тот момент смогут оценить только они. Ответственность несу я, но решение принимают люди на местах».

Таким образом, получается, в партизанской войне каждый человек – руководитель.

Однако многие менеджеры не являются руководителями. Иными словами, влияние на эффективность работы в организации большого количества должностных лиц с огромным штатом подчиненных невелико. К этой категории относится, например, большинство начальников цехов на заводе. В буквальном смысле они просто надсмотрщики. Менеджерами их считают только потому, что они управляют работой других. Но они не несут ответственности и не имеют полномочий определять направление, содержание и качество работы или методы ее выполнения. Их работу в значительной степени можно измерять и оценивать по критериям производительности и качества, то есть по категориям, которые разработаны для измерения и оценки эффективности работника физического труда.

Исполнение работником умственного труда функций руководителя не зависит от того, руководит он кем-то или нет. Так, ответственный за проведение исследования рынка может иметь в подчинении человек двести, тогда как весь штат его коллеги из конкурирующей фирмы будет состоять из двух человек: его самого и секретаря. Конкретный вклад руководителей в успех организации практически не зависит от количества подчиненных. Это всего лишь административная деталь. Конечно, двести человек сделают гораздо больше работы, чем один или два, но это вовсе не означает, что их работа будет эффективнее и продуктивнее.

Умственный труд не поддается количественному измерению. Нельзя его измерить и по произведенным затратам. Эффективность деятельности определяется ее результатами, а на результаты не влияет ни количество занятых, ни объем управленческой работы.

Можно предположить, что чем больше людей занято исследованием рынка, тем скорее результаты их работы будут характеризоваться такими качествами, как глубина проникновения в изучаемые проблемы, творческий подход к работе и т. п., что в конечном итоге приведет к развитию и дальнейшему процветанию компании. В таком случае следовало бы нанять даже больше двухсот человек. Но, возможно, руководитель большой группы исследователей будет буквально завален проблемами, связанными с деятельностью двухсот или больше человек. «Управление» ими будет отнимать так много времени, что у него не останется сил на собственно изучение рынка и принятие ответственных решений. Он занят проверкой цифр, и ему не придет в голову спросить: «А что вообще подразумевается под *нашим рынком?*» В результате он может не заметить важных изменений на рынке, что со временем приведет к краху его компании.

Независимый исследователь рынка тоже может быть продуктивным и непродуктивным. Так, например, он может служить источником знаний и генератором идей, способствующих успеху компании, а может размениваться на решение второстепенных вопросов, которые многие теоретики принимают за исследовательскую работу. Поэтому он будет не в состоянии следить за происходящими вокруг событиями, а тем более их анализировать.

Во всех организациях, основанных на умственном труде, есть люди, которые никем не руководят, но при этом считаются руководителями. Следует признать, что ситуации, как в упомянутых выше вьетнамских джунглях, когда любой член группы в любой момент должен уметь принять жизненно важное решение, влияющее на судьбу всей группы, возникают нечасто. Тем не менее химик в исследовательской лаборатории, принимающий решение провести исследование так, а не иначе, в итоге определяет будущее своей компании. Он может быть директором исследовательской лаборатории. А может быть – и часто именно так и бывает – рядовым ученым без каких-либо управленческих полномочий, иногда даже совершенно неопытным работником. Точно так же решение о том, что считать «одним» продуктом в гроссбухе, может принять вице-президент компании². Но его может принять и младший бухгалтер. И это справедливо для всех областей деятельности современной крупной организации.

Я называю руководителями тех работников умственного труда, менеджеров или независимых профессионалов, которые в силу своего положения или имеющихся знаний обязаны в ходе своей деятельности принимать решения, оказывающие значительное влияние на результат работы всей организации. Но ни в коем случае не следует считать, что большинство из них – работники умственного труда. Как и во всех других областях, в интеллектуальной деятельности имеют место и рутинная, и неквалифицированный труд. Но в общем числе работников умственного труда руководителей больше, чем это отражено в организационных схемах многих организаций.

В наши дни ни для кого не секрет, что для процветания организации независимые профессионалы не менее важны, чем знающие свое дело менеджеры³. Но мало кто осознает, как много людей сегодня даже в самой обычной организации – частной фирме или государственном учреждении, исследовательской лаборатории или больнице – вынуждены прини-

² См. мою книгу «Эффективное управление предприятием» (Вильямс, 2008), особенно главу 2.

³ Лучшая из известных мне попыток сформулировать это утверждение была предпринята Фредериком Кэппелом, главой американской телефонной и телеграфной компании AT&T (бывшая Bell Telephone System), на XIII Международном конгрессе менеджеров в Нью-Йорке в сентябре 1963 года. Основные моменты рассуждений господина Кэппела цитируются в главе 14 моей книги «Эффективное управление предприятием».

мать решения, имеющие серьезнейшие, а порой и необратимые последствия. Ведь авторитет знаний так же законен, как и авторитет должностного положения. Более того, эти решения имеют такой же *вес*, как и решения, принимаемые высшим руководством. (На этот основной момент указывает господин Кэппел в своем докладе.)

Как известно, менеджер даже самого низшего ранга способен выполнять такую же работу, какой занимается президент компании или администратор правительственного учреждения, то есть планировать, организовывать, обобщать, мотивировать и оценивать. Круг его действия может быть довольно узким, но в нем он – руководитель.

Таким образом, каждый, кто принимает решения, выполняет ту же работу, что и президент компании или администратор. И хотя масштаб его деятельности ограничен, он будет руководителем, даже если его должность или имя не указаны ни в организационной схеме, ни в списке внутренних телефонов.

И есть нечто, что объединяет руководящих работников любого уровня: все они должны быть эффективными.

Многие примеры, использованные в этой книге, взяты из жизни и деятельности директоров, то есть лиц, отвечающих за эффективность управления организациями, включая промышленные предприятия, государственные учреждения, больницы и др. Основная причина этого – доступность информации о руководителях высшего звена. Кроме того, крупное всегда проще заметить и проанализировать, чем мелкое.

Но эта книга не о том, чем занимаются или должны заниматься «наверху». Она адресована всем, кто, будучи работником умственного труда, отвечает за действия и решения, способные внести вклад в успех его организации. Она предназначена всем, кого я называю руководителями.

Суть работы руководителя

Реалии деятельности современного руководителя требуют от него эффективной работы и одновременно делают достижение эффективности постоянно усложняющейся задачей. Действительно, если руководитель не будет стремиться к максимальной эффективности в работе, он просто превратится в чиновника, отсиживающего положенные часы.

Чтобы понять суть этой проблемы, рассмотрим деятельность работника умственного труда, работа которого практически *не зависит* от его организации. У врача, например, в целом не возникает проблем с эффективностью. Приходя к нему кабинет, пациент приносит с собой все, что делает работу врача эффективной. Во время осмотра врач, как правило, концентрирует на пациенте все свое внимание. В этот момент он как бы остается один на один со стоящей перед ним задачей и ему практически ничто не мешает. Задача врача понятна. Подходы к ее решению зависят от истории болезни пациента. Иными словами, у врача есть четкая цель – восстановить здоровье больного или, по крайней мере, улучшить его самочувствие. Специалисты в медицине не отличаются умением организовывать себя и свою работу, однако мало у кого из них возникают трудности с обеспечением должного уровня эффективности.

Руководитель в организации находится в совершенно ином положении. В его ситуации существуют четыре основные реалии, которые практически невозможно контролировать. Каждая свойственна любой организации и работе любого руководителя; с этим просто приходится мириться как с чем-то неизбежным. И каждая реалья мешает достижению положительных результатов в работе руководителя и обеспечению должного уровня эффективности.

1. Создается впечатление, что время руководителя принадлежит всем, кроме него самого. Если попытаться дать определение этому понятию с функциональной точки зрения, то правильнее всего будет сказать, что руководитель – «пленник своей организации». Все могут пользоваться его временем, и все так и поступают. И руководитель фактически не может этому препятствовать. Как правило, он не может, подобно врачу, высунуть голову из кабинета и сказать медсестре: «Следующие полчаса я не принимаю». Тут же кто-нибудь позвонит, и он просто обязан будет поговорить с лучшим клиентом компании, высоким чиновником из городской администрации или со своим боссом – вот и пролетели полчаса⁴.

2. Руководители вынуждены продолжать «функционировать» таким образом до тех пор, пока не изменят реальность, в которой живут и работают.

В Соединенных Штатах часто приходится слышать жалобы на то, что президент компании – или другой руководитель высшего звена – продолжает заниматься маркетингом или производством, хотя под его начало перешла вся компания и ему необходимо уделять ей все свое внимание в целом. Как правило, это объясняют тем, что богатый опыт практической деятельности большинства американских управленцев не дает им избавиться от укоренившихся привычек. Но точно такие же жалобы звучат и в тех странах, где существует

⁴ Это явление отлично описано в книге Сьюна Карлсона «Executive Behaviour» (Stockholm: Strombergs, 1951), в которой представлены результаты исследования высшего руководства крупных корпораций, в частности распределения рабочего времени должностными лицами высшего уровня. Как показало исследование профессора Карлсона, даже самые эффективные руководители большую часть времени тратят на потребности других людей и на цели, мало способствующие либо вовсе не способствующие повышению эффективности их работы. По сути, руководителям можно дать следующее определение – это люди, которые совершенно не тратят время на свои потребности, потому что их время постоянно расходуется на решение проблем, важных для других людей.

совершенно иная модель карьерного роста. Например, в странах Северной Европы путь к высшему уровню управления обычно пролегает через централизованный секретариат, где человек сначала работает на уровне так называемого общего руководства. И все же и в Германии, и в Швеции, и в Дании менеджеров высшего звена критикуют за склонность к функциональной деятельности, как и американских руководителей высшего ранга. Более того, такая тенденция характерна не только для высших слоев управления организации – она охватывает все уровни менеджмента. Значит, первопричина этой тенденции обусловлена не особенностями модели карьерного роста и даже не порочностью человеческой природы в целом. Фундаментальная проблема заключается в современных реалиях деятельности руководителя. Если он не найдет в себе сил сознательно изменить ситуацию, ему придется привыкнуть к тому, что он будет просто плыть по течению, поддаваясь влиянию событий.

Зависимость от хода событий характерна для работы врачей, и в этом нет ничего предосудительного. Взглянув на вошедшего в кабинет пациента, врач спрашивает: «Что вас беспокоит на этот раз?» – и ожидает получить четкий и адекватный ответ. Отвечая: «Доктор, я перестал спать. Последние три недели меня мучит бессонница», пациент четко расставляет для врача приоритеты. Даже если после тщательного осмотра врач придет к выводу, что бессонница служит лишь одним из симптомов куда более серьезного заболевания, он обязательно примет меры, чтобы помочь пациенту нормально спать по ночам.

Для руководителей организаций события не содержат в себе какой-либо конструктивной информации, не говоря уже об информации о той или иной конкретной проблеме. Для врача жалоба пациента имеет определяющее значение, потому что она важна для больного. Руководитель имеет дело со значительно более сложным миром. Для него события сами по себе не несут в себе информации. Они даже не могут служить симптомами в том смысле, в каком жалобы пациента содержат первичную информацию для лечащего врача.

Если руководитель позволяет событию определять, что ему делать, над чем работать и к чему следует отнестись серьезно, то все его усилия в конечном счете растратятся на мелочи. При этом он может быть прекрасным человеком и прекрасным работником, но потратит свои знания и умения и потеряет даже ту малую толику эффективности, которой ему, возможно, удалось добиться. Руководителю нужны критерии, которые позволят ему работать над действительно важными вещами, а именно над увеличением своего вклада в деятельность организации и ее результаты. И, вполне вероятно, эти критерии не будут определяться чередой событий.

3. Третья реалья, препятствующая эффективности работы руководителя, – это действие в рамках *организации*. Иными словами, эффективность проявляется только в том случае, если его замыслами и решениями воспользуются коллеги. Организация – это средство объединения и усиления способностей отдельных индивидов. Организация использует знания отдельного работника как источник, мотивацию и видение для других работников умственного труда. Работники умственного труда редко действуют слаженно, причем объясняется это именно тем, что они трудятся на интеллектуальном фронте. У каждого из них свои навыки и свои проблемы. Одного может интересовать налоговое дело, другого – бактериология, третьего – подготовка и развитие административных работников для местного муниципалитета. А в соседнем кабинете сидит специалист, который интересуется тонкостями бухгалтерии, управления больницей или правовыми проблемами городского устава. И каждому из них нужно уметь пользоваться результатами работы других.

Обычно эффективность руководителя зависит не от тех, кого он непосредственно контролирует, а от тех, кто работает в других областях деятельности, либо от его начальства. Деятельность управляющего не эффективна, если он не взаимодействует с этими людьми и не вносит свой вклад в их работу.

4. И наконец, любой руководитель действует *внутри* организации.

Каждый руководитель, независимо от типа организации, в которой он работает – на бизнес-предприятии или в исследовательской лаборатории, в правительственном учреждении, крупном университете или военной части, – рассматривает организацию изнутри как окружающую его реальность. На все, что находится вне его организации, он смотрит как будто сквозь толстые, искажающие действительность линзы; о внешних событиях, как правило, он узнает не из первых рук. Он получает доклады, отфильтрованные другими уровнями организации, так сказать, уже «переваренные» другими людьми, и информация к моменту поступления принимает рафинированную и абстрактную форму, соответствующую критериям данной организации.

Но и организация сама по себе – абстракция. Математически ее можно представить в виде точки, то есть величины, у которой нет ни размера, ни протяженности. Даже самая крупная организация нереалистична по сравнению со средой, в которой она существует.

В частности, никакие результаты не имеют смысла внутри организации. Все результаты дают о себе знать извне. Например, результаты работы бизнес-предприятия определяет потребитель, превращающий затраты и усилия компании в доходы благодаря своей готовности (либо неготовности) обменять свою покупательную способность на ее товары или услуги. Принимая решение о покупке, покупатель выступает в роли потребителя, руководствуясь рыночной конъюнктурой, либо в роли социалистического правительства, регулирующего спрос и предложение на основе внеэкономических ценностных критериев. В любом случае субъект, принимающий решение, находится за рамками предприятия.

Таким же образом результаты работы больницы определяются ее пациентами. Но пациент – это не член администрации больницы, для него больница «реальна» только тогда, когда он туда попадает. И самое большое его желание – как можно быстрее вернуться во внебольничный мир.

Внутри любой организации мы имеем дело только с затратами и усилиями. Называть себя «центрами прибыли» – сегодня весьма распространенная тенденция, но это не более чем эвфемизм. Скорее, следовало бы называть себя центрами затраченных усилий. Чем меньше усилий приходится прикладывать организации ради получения результата, тем лучше она справляется со своей работой. Для автомобилестроительного или сталелитейного производства, востребованных на рынке, нужны сотни тысяч рабочих, что свидетельствует о серьезном техническом несовершенстве организации. Чем меньше работников, чем меньше предприятие, чем меньше работы выполняется внутри него, тем больше организация соответствует своему единственному предназначению – удовлетворению потребностей внешней среды.

Внешняя среда, эта единственная истинная реальность, не подлежит эффективному контролю изнутри. В лучшем случае результаты определяются и изнутри, и извне, как, например, в военном деле, где исход столкновения зависит от действий и решений обеих армий. В бизнесе возможны попытки формирования приоритетов и ценностей клиентов с помощью продвижения товаров на рынке и рекламы. За исключением ситуаций, характеризующихся крайним дефицитом (например, во время войны), решающее слово и фактическое право вето остаются за покупателями и потребителями. (Именно поэтому экономика любой страны коммунистической ориентации сталкивается с трудностями, как только перешагивает порог крайнего дефицита, но еще не достигает нормальной рыночной ситуации, при которой реальные и окончательные решения принимаются не политическим руководством, а покупателем.) Вместе с тем руководителю виднее всего ситуация внутри организации, в которой он работает. Больше всего его волнует положение дел именно в ней. Здесь перед ним раскрываются все ее стороны и детали. Если управляющий не прилагает особых

усилий, чтобы быть ближе к жизни, протекающей вне стен его учреждения, он все больше замыкается на деятельности в нем. Чем выше такой руководитель поднимается по служебной лестнице, тем больше внимания он уделяет внутренним проблемам в ущерб анализу окружающей действительности.

Организация, будучи искусственным социальным объектом, очень отличается от биологического организма. Тем не менее она подвластна тому же закону, который регулирует строение и размер животных и растений. Согласно этому закону, поверхность среды обитания увеличивается в квадратичной пропорции, а масса растет в кубической. Чем крупнее представитель животного мира, тем больше ресурсов необходимо выделять на поддержание его массы, внутреннее функционирование, циркуляцию и информацию, нервную систему и т. д.

Каждая часть амебы находится в постоянном, прямом контакте с внешней средой. Следовательно, ей не нужен специальный орган для восприятия и обработки информации. Но такому крупному и сложному организму, как человек, скелет необходим как объединяющее начало. Ему необходимы различные специализированные органы для приема пищи и переваривания, дыхания и выдыхания воздуха, переноса кислорода к тканям, размножения и т. д. Но самое главное – человеку нужен мозг и сложная нервная система. Подавляющая часть массы амебы непосредственно вовлечена в решение проблем выживания и размножения. Большая же часть массы животного высшего порядка – ресурсы, пища, энергоснабжение, ткани и т. п. – занята преодолением и балансированием структурных сложностей и отделением от внешнего мира.

В отличие от животных организация не является конечным продуктом. Ее успех не определяется простым актом продолжения своего рода. Организация – это орган общества, который реализует себя через вклад, вносимый ею во внешнюю среду. Однако чем больше и успешнее становится организация, тем больше внимания требуют ее внутренние события, тем больше энергии и умений нужно руководителю для решения насущных задач и эффективной работы во внешней среде.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.