

# 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 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, генеральный менеджер по продажам. 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 целей\*. 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: рвы, обувь, детали машин. 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,

---

\* На это обращают внимание все исследователи, особенно авторы трех эмпирических трудов: Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Снидерман 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).

творческой деятельностью, должен делать нечто такое, чего работнику физического труда делать не нужно. И ему нужно 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 удастся 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 компанию.

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 компании\*. 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 менеджеры\*\*. Но мало кто осознает, как много людей сегодня даже в самой обычной организации — частной фирме или

---

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

\*\* Лучшая из известных мне попыток сформулировать это утверждение была принята Фредериком Кэпелом, 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 Кэпела цитируются в главе 14 моей книги «Эффективное управление предприятием».

государственном учреждении, исследовательской лаборатории или больнице — вынуждены принимать 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 полчаса\*.

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 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.

---

\* 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.

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.

В настоящее время негативный характер подобной ситуации усугубляется внедрением компьютерной и информационной техники. Компьютер, будучи механическим идиотом, способен манипулировать только исчисляемыми данными. В этом случае он гарантирует скорость, точность и четкость. Он способен производить операции с доселе неслыханными объемами информации. Но количественному определению в основном поддаются внутренние характеристики: затраты, производительность, истории болезни, отчетные данные по учебному процессу и т. п.; адекватные данные о внешних событиях в количественном выражении почти недоступны и, как правило, попадают в руки руководителей слишком поздно для того, чтобы эффективно их применить.

И дело не в том, что наша способность собирать информацию о внешних событиях отстает от возможностей компьютера. Если бы в этом состоял единственный повод для беспокойства, оставалось бы только прикладывать больше усилий в области статистики. Да и сам компьютер помог бы нам преодолеть чисто механические ограничения. На самом деле, к сожалению, важные внешние события часто измеряются качественными, а не количественными характеристиками. Их еще нельзя назвать «фактами». Ведь к фактам можно отнести те события, которые уже кто-то определил, классифицировал и, прежде всего, наделил релевантностью. Для того чтобы сделать количественное определение, необходимо первым делом выработать концепцию. Для начала следует вычлениить из

бесконечного числа явлений какой-либо конкретный аспект, которому впоследствии можно будет дать то или иное наименование и выразить количественно.

В связи с вышесказанным можно упомянуть трагедию с талидомидом, которая привела к рождению множества младенцев с врожденными уродствами. К тому времени, когда врачи в Европе собрали достаточно данных, говорящих о том, что увеличение числа детей с врожденными патологиями имеет конкретную причину, помочь жертвам было уже невозможно. В США трагедию удалось предотвратить благодаря тому, что один врач заметил качественное изменение — слабое и само по себе незначительное покалывание кожи, вызванное препаратом. Соотнеся его с совершенно иным событием, произошедшим на несколько лет раньше, он забил в набат задолго до того, как талидомид получил широкое распространение в стране.

Подобный урок вынесли и разработчики автомобиля Ford Edsel. Перед тем как запустить модель в производство, были собраны и проработаны все возможные данные. Все указывало на то, что Edsel суждено завоевать популярность в своей категории. Однако ни одно статистическое исследование не могло предсказать качественных изменений рынка: поведение покупателя все больше стало определяться не стоимостью автомобиля, а личным вкусом. К тому времени, когда исследователи выразили это изменение в цифрах, было уже слишком поздно: Edsel поступил на рынок, где его ждало сокрушительное поражение.

Следует помнить, что важны не сами тенденции, а их изменения. Именно они в конечном счете определяют успех или неудачу

организации и ее деятельности. Изменения необходимо воспринимать и чувствовать; их нельзя сосчитать, определить или классифицировать. Любая классификация дает в итоге ожидаемые количественные показатели — как в случае с автомобилем Edsel. Но, полученные задним числом, они уже не могут стать основанием для реальных поступков.

Компьютер — логический механизм, в этом его сила, но и его ограниченность. Важные события вне организации не могут быть представлены в форме, которую способен обработать компьютер (или любая иная логическая система). Человек же, не обладая автоматической логикой, восприимчив и проницателен, и именно в этом его сила.

Иногда руководители с пренебрежением относятся к информации и сигналам, которые нельзя свести к компьютерной логике и компьютерному языку, — это опасно. Они становятся слепыми ко всему, что связано с восприятием (то есть к событиям), а не с фактами (последствиями событий). Огромные объемы информации, полученной посредством компьютера, препятствуют доступу к реальности.

Со временем именно компьютер — потенциально самый полезный управленческий инструмент — должен вывести управленцев из состояния самоизоляции и дать им возможность посвящать больше времени внешним событиям. Но в ближайшем будущем, к сожалению, возникает опасность всеобщей и острой компьютеромании. И это очень серьезный недуг.

Компьютер показывает только ситуацию, которая уже сложилась. По независимым от них причинам руководители живут и работают в рамках своей организации. Если они сознательно не приложат усилий к тому, чтобы научиться воспринимать внешнюю среду, внутренние вопросы заслонят от них реальность.

Описанные выше четыре реалии руководитель изменить не в силах — это объективные условия его существования. Но он должен исходить из того, что его работа будет неэффективной, если он не приложит сознательных усилий, чтобы сделать ее такой.

## Залог эффективной работы

Повышение эффективности, возможно, единственная область, в которой мы можем надеяться существенно повысить уровень производительности и результативности труда руководителей и степень их удовлетворения своей работой.

На многих рабочих местах можно использовать людей с большими способностями, можно привлекать людей с более глубокими знаниями. Однако, я полагаю, от этих действий не придется ожидать существенных результатов. Двигаясь в этом направлении, мы можем достичь точки, после которой все наши усилия окажутся бесплодными. Мы ведь не собираемся выводить новую расу суперлюдей. Следовательно, придется доверить судьбу наших организаций заботам обычных людей.

Так, например, в книгах по вопросам развития управленческого персонала дается портрет «руководителя завтрашнего дня», чуть ли не «человека на все времена». Нам говорят, что менеджер высшего звена должен иметь исключительные способности для проведения анализа и принятия решений. Руководителю нужно уметь работать с людьми, понимать характерные особенности организации своей компании и структуры управления, хорошо разбираться в математике, быть человеком творческим, иметь богатое воображение. Итак, требуется универсальный гений, а именно в универсальных гениях мир всегда испытывал большой недостаток. Опыт развития человечества говорит о том, что единственный работник, неизменно имеющийся в наличии, — это универсально некомпетентный работник. Именно поэтому мы вынуждены комплектовать свои организации людьми, которые в лучшем случае обладают одним из перечисленных качеств. И скорее всего, каждый из них лишь в самой малой степени будет наделен всеми остальными, если будет наделен ими вообще.

Мы должны научиться формировать организации таким образом, чтобы любой человек, сильный в той или иной важной сфере,

мог использовать свои навыки и способности в работе (это мы подробно обсудим в главе 4). Но мы не можем рассчитывать на то, что добьемся от руководителя необходимой эффективности, просто предъявляя повышенные требования к способностям работников, не говоря уже о тщетности попыток вывести универсально одаренных людей. Необходимо делать ставку на расширение горизонтов деятельности людей с помощью доступных им орудий труда, не рассчитывая на резкий скачок в развитии человеческих способностей.

Много лет назад, когда проводились первые «операционные исследования», несколько блестящих молодых профессионалов опубликовали свои требования к исследователям-аналитикам завтрашнего дня. Им требовался эрудит, знающий все обо всем и способный выполнять сложную разностороннюю работу в каждой области человеческой деятельности. В соответствии с одним из исследований аналитик завтрашнего дня должен обладать глубокими знаниями в более чем шестидесяти естественных и гуманитарных дисциплинах. Если бы такой человек нашелся, боюсь, он был бы поглощен изучением движения товарных запасов или программированием графиков производственного процесса.

Менее амбициозные схемы повышения качества управленческого труда требуют глубоких знаний в ряде таких различных сфер, как: бухгалтерское и кадровое дело, маркетинг, ценовая политика и экономический анализ, поведенческие науки, например психология, и естественные науки — от физики до биологии и геологии. И конечно, нам нужны люди, которые разбираются в динамике развития современных технологий, сложностях экономики современного мира и в лабиринтах современного административного управления.

Конечно, каждая из этих сфер слишком обширна даже для тех, кто занимается исключительно ею. Ученые обычно специализируются на довольно узких сегментах той или иной области знаний и не притворяются, будто разбираются во всех тонкостях.

Но я не говорю, что не следует стремиться к тому, чтобы разбираться в основах каждой из перечисленных областей.

Одной из слабых сторон современной образованной молодежи, будь то в бизнесе, медицине или правительстве, является то, что молодые люди ограничиваются отличным знанием какой-то одной узкой области и с пренебрежением относятся к другим сферам деятельности. Конечно, бухгалтеру не нужно разбираться в тонкостях «человеческих взаимоотношений», а инженеру — знать, как продвигать на рынке новый бренд. Однако каждому из них следует иметь представление о смысле и задачах тех дисциплин, которые не имеют к ним прямого отношения. Чтобы быть хорошим урологом, необязательно быть психиатром, но следует знать, что изучает психиатрия. Не нужно быть юристом-международником, чтобы хорошо работать в департаменте сельского хозяйства. Но нужно разбираться в ситуации на международной арене, чтобы не нанести вреда поддержкой недалевидной сельскохозяйственной политики.

Ясно, что речь идет вовсе не об универсальном специалисте, появление которого не более вероятно, чем появление универсального гения. Вместо того чтобы на это рассчитывать, нужно научиться лучше использовать возможности людей, хорошо разбирающихся в любой из областей знаний. Это и может повысить эффективность. Ведь если нельзя увеличить поступление ресурсов, то необходимо увеличить их отдачу. Эффективность как раз и есть тот инструмент, с помощью которого можно повысить результативность таких ресурсов, как знания и способности.



Следовательно, эффективность работы должна стать одним из наиболее приоритетных направлений деятельности организаций. Еще бóльшую важность приобретает эффективность как инструмент управляющего, позволяющий повысить результативность работы.

## Можно ли научиться эффективности

Если бы люди рождались со способностями к эффективной работе, как они рождаются, например, с талантом музыканта или живописца, нам бы пришлось очень плохо. Ведь известно, что только очень незначительное количество людей рождаются с выдающимися талантами к тому или иному делу. Нам пришлось бы заняться выслеживанием людей с большим потенциалом к эффективности работы в раннем возрасте и настойчиво обучать и тренировать их в надежде развить талант. Но таким образом мы вряд ли смогли бы удовлетворить потребность в руководителях, которые нужны современному обществу в весьма большом количестве. Итак, если бы эффективность работы была даром, современная цивилизация стала бы крайне уязвимой, а возможно, даже нежизнеспособной. Будучи цивилизацией крупных организаций, она зависит от крупных поставок людей, способных быть руководителями хотя бы с малой толикой эффективности.

Однако, если эффективности работы можно научиться, возникает вопрос: какие элементы она включает? Чему нужно учиться? Какая это должна быть учеба? Является ли эффективность знанием, — знанием, которое человек усваивает в систематической форме и через восприятие идей? Или это навык, развивающийся в процессе ученичества? Или дело практической тренировки, и нужное действие усваивается в результате многократного повторения?

Эти вопросы стоят передо мной уже много лет. Я работаю консультантом управляющих во многих организациях, и эффективность важна для меня по двум причинам. Во-первых, консультант, который по сути не обладает никакими другими полномочиями и преимуществами, помимо собственных знаний, должен

быть эффективным, иначе его ценность равна нулю. Во-вторых, эффективность консультанта зависит от людей, работающих в организации-заказчике. Именно их эффективность говорит о том, приносит ли в конечном счете консультант конкретную пользу или просто служит придворным шутом и занимается никому не нужным делом.

Очень быстро я понял, что понятия «эффективной личности» просто не существует\*. Все эффективно работающие руководители, с которыми я имел дело, отличались друг от друга темпераментом и способностями, сферой деятельности и способом выполнения работы; у них были разные характеры, глубина знаний и интересы. В общем, они отличались практически во всем, что определяет личность. А объединяло их всех умение совершать правильные поступки.

Среди эффективно работающих руководителей, с которыми мне довелось познакомиться, были экстраверты и замкнутые личности, люди пенсионного возраста, иногда даже на удивление застенчивые особы. Одни из них были весьма эксцентричными, другие — до боли правильными и конформистами. Одни были толстыми, другие худыми. Некоторые обо всем переживали, некоторые ко всему относились спокойно. Одни много пили, другие же были убежденными трезвенниками. Некоторые поражали своим шармом и теплотой,

---

\* Так было сказано и в неопубликованной (и точно не датированной мною) речи, которую профессор Крис Аргирис из Йельского университета произнес на выпускном вечере школы бизнеса Колумбийского университета. По словам профессора Аргириса, «успешный» руководитель (как он его называет) характеризуется десятью качествами, среди них: низкая раздражительность, понимание законов конкурентной борьбы, и умение строить отношения с коллективом и др. Если бы таким был нужный нам эффективно работающий руководитель, у нас были бы крупные неприятности. Найдется очень мало людей с такими личностными характеристиками, и не известен способ их «выработки». К счастью, я знаю многих очень эффективных — и успешных — руководителей, которые не обладают многими, если не всеми, качествами, названными Аргирисом. Я также знаю нескольких человек, которые, несмотря на соответствие описанию Аргириса, работают весьма неэффективно.

а некоторые были не более выразительны, чем замороженная макрель. Среди них было несколько человек, соответствовавших популярному образу лидера. Но было и немало ничем не примечательных людей, не выделяющихся из толпы. Были среди них и ученые, высокообразованные люди и практически малограмотные. Одни отличались широтой интересов, другие не разбирались ни в чем, кроме своей узкой сферы, и не интересовались ничем. Некоторые из них думали лишь о себе, настоящие эгоисты. Но были и люди необычайной доброты и сердечной щедрости. Были люди, которые жили исключительно работой, но были и такие, чьи основные интересы лежали вне организации — в общественной работе, в деятельности церкви, в изучении китайской поэзии или современной музыки. Среди эффективно работающих руководителей, повстречавшихся на моем пути, многие люди полагались на логику и анализ, а многие — больше доверяли чутью и интуиции. Были люди, которые легко принимали решения, а некоторым каждый ход давался с большим трудом.

Иными словами, эффективно работающие руководители — такие же разные, как врачи, школьные учителя или скрипачи. Они такие же разные, как и неэффективные. По типу, личностным характеристикам и талантам эффективного руководителя нельзя отличить от неэффективного.

Объединяет же эффективных руководителей их умение добиваться положительного результата во всем, за что бы они ни брались. Характерно, что манера решения задач эффективными руководителями практически не зависит от места их работы и характера деятельности. На промышленном предприятии, в правительственном учреждении, больнице или университете они применяют похожие методы.

При этом я обнаружил, что люди, не придерживающиеся этих общих методов, проигрывают в эффективности, какими бы уникальными личными качествами, знаниями, воображением и талантами ни обладали.

Другими словами, эффективность в работе — это привычка. Комплекс определенных практических методик. И эти методики можно изучить и усвоить. Они просты, но просты обманчиво; даже семилетний ребенок без труда поймет, что он него требуется. Но выполнять эти правила довольно сложно. Им нужно учиться, как мы заучиваем таблицу умножения, — то есть повторять, что называется, *до отвращения*, до тех пор, пока они не превратятся в условный рефлекс, в глубоко укоренившуюся привычку. А чтобы они вошли в привычку, необходима практика, практика и еще раз практика.

О каждой методике можно сказать то, что сказала мне в детстве раздраженная моей нерадивостью учительница музыки: «Ты никогда не будешь играть Моцарта, как Артур Шнабель\*, но нет ни единой причины, по которой ты не сможешь играть гаммы так же, как он». Моя преподавательница игры на фортепиано забыла добавить — возможно, потому что для нее это было очевидно, — что даже великие пианисты никогда не достигли бы таких высот в исполнении произведений Моцарта, если бы ежедневно не играли гаммы. Иначе говоря, нет причины для того, чтобы человек без отклонений в умственном развитии не смог стать вполне компетентным в любой сфере деятельности. Возможно, он не станет суперспециалистом — для этого нужны особые таланты, — но для эффективной работы достаточно компетентности. Нужно «играть гаммы».

Существует пять основных методик, «пять привычек», которые необходимо выработать руководителю, чтобы работать эффективно.

1. Эффективные руководители знают, на что расходуется их время. Они систематически трудятся над управлением той малой долей своего времени, которую они действительно могут контролировать.

---

\* Известный австрийский пианист и композитор, один из величайших исполнителей XX века. *Прим. ред.*

2. Эффективные руководители концентрируются на достижениях, выходящих за рамки их организаций. Они нацелены не на выполнение работы как таковой, а на конечный результат. Прежде чем приступить к выполнению того или иного задания, эффективный руководитель задает себе вопрос: «Каких результатов от меня ожидают?» Сам процесс работы, не говоря уже о конкретных методах ее выполнения, отходит для него на второй план.
3. Эффективные руководители развивают сильные стороны — свои собственные, своих начальников, коллег, подчиненных. В сложных ситуациях они полагаются именно на сильные стороны и не закливаются на слабых. Они не начинают с задач, которые не в состоянии решить.
4. Эффективные руководители сосредотачиваются на нескольких крупнейших областях, где отличная работа приведет к выдающимся результатам. Они заставляют себя определять приоритеты и не отступать от принятых решений. Они знают, что у них нет иного выбора, кроме как вначале заняться делами первостепенной важности, второстепенными же не заниматься никогда. Иначе не будет сделано ничего.
5. Наконец, эффективно работающие руководители принимают эффективные решения. Они знают, что правильные решения — это не что иное, как система, — ряд правильных шагов в правильной последовательности. Они знают, что эффективное решение — это всегда суждение, основанное на «несовпадении мнений», а не на «консенсусе в отношении фактов». И им известно, что быстро принятое решение — это ошибочное решение. Решений должно быть немного, но фундаментальных. Необходима правильная стратегия, а не изобретательные приемы.

Вот основные составляющие эффективной работы руководителя — и главные темы этой книги.

