

ПИТЕР ДРУКЕР

ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ



КЛАССИКА
МЕНЕДЖМЕНТА

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

Peter Drucker

The Effective Executive

**The Definitive Guide
to Getting the Right Things Done**

Harper

Питер Друкер

Эффективный руководитель

Перевод с английского Ольги Чернявской

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2012



УДК 339.138

ББК 88.5

Д76

Друкер, П.

Д76 Эффективный руководитель / Питер Друкер ; пер. с англ. О. Чернявской. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 240 с.

ISBN 978-5-91657-428-9

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 требуются специальные навыки, таланты 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 наверх по карьерной лестнице.

УДК 339.138

ББК 88.5

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»

VEGAS LEX

© 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

ISBN 978-5-91657-428-9



Оглавление

От автора.....	9
Предисловие.....	11
Глава 1. Эффективности можно научиться	15
Глава 2. Знай свое время.....	45
Глава 3. Какой вклад я могу внести в успех моей организации.....	81
Глава 4. Как развить сильные стороны	105
Глава 5. Всему свое время.....	141
Глава 6. Элементы принятия решений.....	157
Глава 7. Эффективные решения	195
Заключение: эффективности нужно учиться	223

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 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: 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,

* 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 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».

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 натуры 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 поддается 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 независящим 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 удовлетворенности 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 приходится 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 недальновидной 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 большую 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 застревают 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.

Глава 2

Знай свое время

Большинство дискуссий о задачах руководителя начинаются с совета планировать свою работу. Казалось бы, очень правильно. Единственный недостаток этого совета в том, что он редко срабатывает. Планы очень часто остаются не более чем добрыми намерениями на бумаге. Они крайне редко ведут к реальным достижениям.

Эффективно работающие руководители, по моим наблюдениям, начинают не с задач. Они начинают со времени. Причем не с планирования времени. Они начинают с выяснения того, на что фактически оно уходит. Потом уже они пытаются распределять время и максимально сокращать его непродуктивное использование. Наконец, они консолидируют время, которое могут контролировать, объединяя его в как можно более крупные блоки. Этот процесс состоит из трех этапов; его соблюдение лежит в основе повышения эффективности любого руководителя.

1. Регистрация времени.
2. Управление временем.
3. Консолидация времени.

Эффективные руководители знают, что время — это ограничивающий фактор. Пределы производительности любого процесса

определяются самым скудным ресурсом. В процессе, который мы называем достижением цели, этим ресурсом является время.

Время — уникальный ресурс. Если говорить о других важных ресурсах, то денежные средства, скажем, изыскать можно практически всегда. Нам давно следовало бы понять, что именно спрос на капитал, а не его предложение, устанавливает пределы экономического роста и любой производительной деятельности. Людей — третий ограничивающий ресурс — тоже всегда можно нанять, хотя, следует признать, нанять достаточное количество эффективно работающих людей довольно трудно. Время же нельзя взять в аренду, нанять, купить или получить каким-либо иным способом. Этот ресурс всегда ограничен. Как бы ни рос на него спрос, предложение останется на прежнем уровне. У времени нет цены, и его нельзя выразить кривой предельной полезности. Более того, время — самый «скоропортящийся» продукт, и его невозможно хранить. Вчерашнее время уходит навсегда и безвозвратно. Следовательно, оно всегда в дефиците.

Более того, время незаменимо. В определенной степени мы можем заменить один ресурс другим — например, алюминий медью. Мы можем заменить человеческий труд капиталом. Можем использовать больше знаний, интенсивнее включать в действие интеллект. Но время ничем заменишь.

Все в жизни требует времени. Это единственное универсальное условие. Любая работа отнимает и поглощает время. Однако многие люди воспринимают этот уникальный, незаменимый и крайне необходимый ресурс как данность. Ничто другое, наверное, так не отличает эффективно работающих руководителей, как бережное отношение ко времени.

Человек вообще плохо подготовлен к выполнению такой задачи, как управление временем.

Хотя, подобно всем живым существам, человек оснащен «биологическими часами» (все, кто пересекал Атлантику

на реактивном самолете, могут это подтвердить), надежного чувства времени у него нет, об этом свидетельствуют многочисленные психологические эксперименты. Люди, которых содержат в темном помещении, быстро теряют чувство времени. Но даже в полной темноте большинство сохраняет чувство пространства. Уже через несколько часов пребывания в освещенном, но замкнутом помещении вы перестанете ощущать ход времени. И если захотите подсчитать, как долго вы находитесь в помещении, то наверняка очень ошибетесь в подсчетах.

Таким образом, полагаясь на память, мы не можем определить, сколько времени прошло.

Иногда я прошу руководителей, которые гордятся своей хорошей памятью, описать их способ распределения времени. Потом я прячу записи на несколько недель или месяцев. В течение этого периода руководитель фиксирует, на что в действительности он тратит время. То, как люди проводят время, и то, что они об этом думают, как правило, довольно сильно различается.

Председатель правления одной компании был абсолютно уверен, что делит свое время приблизительно на три части. Он считал, что проводит одну треть с начальством; треть, по его мнению, он уделял важным клиентам; треть, уверял он, посвящает общественной деятельности. Фактические записи расхода времени за шесть недель показали, что на указанные им три блока деятельности он практически не затратил сколько-нибудь значительного времени. Просто он знал, что на эти задачи ему *необходимо* выделять время. И память, как всегда услужливая, в нужный момент подсказала ему, что именно так он и распределял свое время. Записи же показали, что

большую часть времени он играл роль диспетчера: следил за заказами клиентов, которых знал лично, делая при этом множество телефонных звонков конкретным изготовителям. Большинство заказов и так выполнялись в обычном порядке, а его вмешательство могло разве что тормозить нормальный ход. Когда секретарь показала руководителю журнал регистрации времени, он сначала ей не поверил. Понадобилось провести еще два или три эксперимента, чтобы он убедился в том, что, когда дело доходит до использования времени, доверять следует записям, а не памяти.

Следовательно, эффективный руководитель, умеющий управлять своим временем, сначала как можно точнее определяет, на что оно фактически расходуется.

Затраты времени руководителя

Руководители постоянно находятся под прессингом, вынуждающим их тратить время на непродуктивные, бесполезные действия. Любой руководитель, независимо от занимаемой должности, тратит значительную часть своего времени на дела, которые не вносят качественного вклада в деятельность организации. Много времени неизбежно растрачивается впустую. Чем более высокий пост занимает в организации руководитель, тем больше она «покушается» на его время.

Глава одной крупной организации как-то сказал мне, что за два года его пребывания на посту топ-менеджера он ни разу, кроме Рождества и Нового года, не ужинал дома. Все эти вечерние встречи и ужины в ресторанах имели деловой характер и занимали не один час. Избежать их было невозможно. Касалось ли дело торжественных

проводов на пенсию сотрудника-ветерана или встречи с губернатором штата, в котором его компания была коммерчески заинтересована, этот руководитель был обязан присутствовать. Он не питал никаких иллюзий относительно пользы этих мероприятий для его компании или для себя лично, тем не менее должен был в них участвовать и, сидя за столом, рассыпаться в любезностях.

Подобных хронофагов, или «пожирателей времени», в жизни каждого руководителя полно. Когда звонит лучший клиент компании, менеджер по продажам не может сказать: «Я занят». Он должен выслушать клиента, даже если тот хочет обсудить всего лишь партию в бридж, сыгранную в прошлую субботу, или шансы его дочери на поступление в колледж. Администратор больницы должен присутствовать на собраниях всех подчиненных ему рабочих групп, иначе врачи, медсестры, техники и другие сотрудники будут считать, что администрация пренебрегает их проблемами. Чиновник государственного учреждения обязан по первому требованию дать справку конгрессмену, даже если тот гораздо быстрее получил бы необходимые сведения из находящегося под рукой телефонного справочника или ежегодника. И так весь день напролет.

Если говорить о рядовых сотрудниках организации, то у них ситуация не лучше. Их тоже бомбардируют просьбами заняться теми делами, которые мало способствуют повышению продуктивности, если вообще способствуют, но которые тоже нельзя оставить без внимания.

Итак, выходит, руководитель значительную часть времени тратит на дела, которые не приносят никакой или очень мало реальной пользы, но которые, тем не менее, нельзя не делать.

И все же выполнение большинства задач, стоящих перед руководителями, пусть даже с минимальной эффективностью, требует

от них больших затрат времени. А если они не достигают минимальной эффективности, то и время тратится абсолютно впустую. Они ничего не достигают, и им приходится все начинать сначала, и так снова и снова.

На составление делового отчета, например, как правило, уходит от шести до восьми часов, во всяком случае на первый вариант. Причем вряд ли можно выполнить эту работу за семь часов, выделив на нее два раза по пятнадцать минут в течение трех недель. Чаще всего в результате такой работы появляются лишь обрывочные записи, в которых зафиксированы какие-то неясные мысли. Если же запереться в кабинете, отключить телефон и целиком уйти в работу, то вполне возможно за пять или шесть часов составить то, что я называю «нулевым вариантом», то есть непосредственным предшественником первого. С этого момента можно выполнять работу небольшими порциями, переписывать, исправлять и редактировать раздел за разделом, абзац за абзацем и предложение за предложением.

То же самое касается, например, научно-технических исследований. Ученым необходимо начинать с того, чтобы от пяти до двенадцати часов подряд выделить на наладку аппаратуры и выполнение целиком хотя бы одного цикла задания. Прерывистость в работе приводит лишь к необходимости повтора операций.

Все это говорит о том, что каждый работник умственного труда, и особенно каждый руководитель, должен научиться распределять свое время укрупненными блоками, чтобы работать эффективно. Часа там и часа здесь в его распоряжении недостаточно, даже если в совокупности наберется немалое количество часов. Это утверждение особенно справедливо для времени, которое уходит на работу

с людьми (а это, конечно, львиная доля деятельности любого руководителя). Люди, как правило, отнимают очень много времени, и большая часть, к сожалению, пропадает зря.

Провести с человеком несколько минут просто непродуктивно. Чтобы добиться каких-либо результатов, следует посвятить этой стороне дела определенное время. Те руководители, которые думают, что могут обсудить планы, направления и качество работы своих подчиненных в течение пятнадцати минут (а многие из них именно так и считают), просто обманывают себя. Для более или менее глубокой проработки вопросов необходим по крайней мере час, на практике же на это уходит намного больше времени. А на установление доверительных отношений с человеком — еще больше.

Построение взаимоотношений руководителя с другими представителями интеллектуального труда отнимает особенно много времени. Какова бы ни была причина — отсутствие социального барьера, субординация типа начальник–подчиненный в сфере умственного труда или высокая самооценка работника-интеллектуала, — последний требует от своего начальства и коллег значительно больше внимания и времени, чем работник, занимающийся физическим трудом. Более того, так как интеллектуальный труд не подлежит четкой оценке, характерной для физического труда, нельзя в нескольких словах вынести суждение о качестве работы представителя умственного труда. Работнику физического труда можно сказать: «По нормам вы должны производить пятьдесят деталей в час, а изготавливаете только сорок две». С работником умственного труда нужно вместе сесть и подумать, что необходимо сделать и почему, прежде чем станет ясно, удовлетворительно ли он выполняет свою работу. Только после обстоятельного разбора хода выполнения задания можно понять, движется ли он в верном направлении. А это отнимает много времени.

Поскольку работник умственного труда сам направляет свою деятельность, он должен четко понимать, каких достижений от

него ожидают и почему. Ему также необходимо уметь разбираться в работе других людей, которые будут использовать результаты его труда в качестве исходного материала. Для этого ему требуется немало информации, обсуждений, указаний — то есть всего того, что отнимает время. И, вопреки распространенному мнению, это время должно на него тратить не только его начальство, но и коллеги.

Для того чтобы добиться реальных достижений, работник умственного труда должен сосредотачиваться на результатах и целях работы всей организации. Это означает, что ему необходимо распределять свое время так, чтобы достичь результатов, с которыми его организация выходит во внешний мир.

Даже когда работники умственного труда в крупных организациях работают эффективно, топ-менеджеры выделяют в своем регулярном графике время на то, чтобы сесть рядом с каждым из них — даже с самым младшим профессионалом — и спросить: «Что следует нам, руководители этой организации, знать о вашей работе? Что бы вы хотели рассказать мне о нашей организации? Замечали ли вы какие-нибудь неиспользованные возможности? Не обратили ли вы внимания на опасность, которую мы проглядели? И о чем бы вы хотели узнать от меня об этой организации?»

Спокойный обмен мнениями нужен как в государственном учреждении и на предприятии, так и в исследовательской лаборатории или в армии. Без него работники умственного труда теряют энтузиазм и становятся простыми конъюнктурщиками или же направляют свои усилия в узкую область своих интересов, не связанных с потребностями организации. Однако такие обсуждения отнимают немало времени, особенно потому, что они должны происходить в спокойной обстановке и без спешки. Люди должны верить, что «времени у них

предостаточно». В конечном итоге это способствует скорейшему достижению успехов. Одновременно это говорит о необходимости укрупнения времени руководителя, так как прерывистость замедляет процесс выполнения работы.

Много времени отнимают межличностные отношения на работе. Эта проблема хорошо известна и свойственна любой организации. Чем больше людей работают вместе, тем больше времени они общаются друг с другом, тем меньше времени у них остается на работу и достижение результатов.

В литературе по менеджменту часто упоминается концепция «нормы управляемости», согласно которой один человек может управлять только несколькими людьми, обеспечивая их слаженную работу (например, бухгалтер, менеджер по продажам и производитель, причем если они должны сообща работать над достижением общего результата). Однако менеджерам сети магазинов в разных городах нет необходимости работать друг с другом: они могут направлять отчеты региональному вице-президенту отдельно, не нарушая принципа «нормы управляемости». Работает эта концепция или нет, несомненно одно: чем больше людей работают вместе, тем больше времени тратится на «общение», а не на работу и достижение результатов. Иными словами, большой штат любой крупной организации работает за счет экспроприации времени руководителей.

Следовательно, чем крупнее организация, тем меньше времени у руководителя. И тем важнее для него знать, на что тратится его время, и научиться управлять тем малым количеством, которое остается в его распоряжении.

Чем больше сотрудников у организации, тем чаще приходится принимать кадровые решения. При этом скороспелые решения часто оказываются ошибочными. Решения о персонале требуют тщательной проработки и, следовательно, больших затрат времени. Прежде чем принять оптимальное решение, чаще всего бывает необходимо рассмотреть вопрос с разных точек зрения.

Среди успешных руководителей, за работой которых я наблюдал, были люди, быстро принимавшие решения, и люди, принимавшие их довольно медленно. И все они без исключения не торопились принимать решения относительно работников. Прежде чем прийти к окончательному выводу, они несколько раз прорабатывали варианты.

По свидетельству современников, Альфред Слоун-младший, бывший глава General Motors, самой крупной производственной компании в мире, никогда не принимал кадровых решений с первого раза. Сначала он выносил предварительное суждение, чему обычно отводил несколько часов. Затем, через несколько дней или недель, он принимался за рассмотрение данного вопроса снова, притом таким образом, будто столкнулся с ним впервые. Только после того, как одно и то же имя появлялось у него в списке два или три раза подряд, он начинал двигаться дальше. Слоун заслужил репутацию мастера по решению вопросов персонала. Когда же его спрашивали о его секрете, он отвечал: «Никакого секрета нет. Просто я исхожу из того, что первое решение, пришедшее мне в голову, не верно. Поэтому я несколько раз анализирую ситуацию перед тем, как действовать». А ведь Альфред Слоун, как известно, был далеко не образцом терпения.

В мире найдется мало руководителей, которым приходится принимать кадровые решения такого масштаба. Но все мои знакомые

эффективно работающие руководители усвоили: если он хочет принять правильное решение относительно работника, необходимо посвятить несколько часов постоянным и ничем не прерываемым размышлениям.

Директор государственного исследовательского института среднего масштаба понял это, когда перед ним встала необходимость уволить одного из старших администраторов. Этому человеку было за пятьдесят, и он всю жизнь проработал в данном учреждении. После многих лет успешной работы он неожиданно начал сдавать. Он явно больше не справлялся с поставленными задачами. Но его нельзя было просто уволить, несмотря на то что закон это позволял. Конечно, его можно было понизить в должности. Но понижение, по мнению директора, могло морально травмировать заслуженного сотрудника, ведь он много лет верой и правдой служил институту, работая продуктивно. Но и оставлять его на административной должности тоже было нельзя. Недостатки его работы стали слишком очевидны и негативно сказывались на всем институте.

Директор и его заместитель много раз обсуждали эту ситуацию, но не находили выхода. Как-то раз они сели рядом тихим вечером, имея в распоряжении три-четыре часа, которые можно было уделить только этой проблеме, и выработали вполне «очевидное» решение. Оно было настолько простым, что ни один из них не мог объяснить, почему они не додумались до этого раньше. Они просто перевели этого сотрудника с непосильной для него должности на другую, достаточно важную, но не требующую тех качеств, которыми он уже не обладал, и не связанную с важнейшими административными функциями, которые не мог осуществлять.

Можно назвать целый ряд кадровых проблем, на решение которых следует выделять достаточно много (длительные цельные периоды) времени: назначение ответственного за решение целевых задач; возложение определенных обязанностей на начальника нового отдела организации или на нового начальника уже имеющегося отдела; решение вопроса о выдвижении на вакантную должность сотрудника, обладающего необходимыми знаниями в области маркетинга, но недостаточно подготовленного в техническом отношении, либо, напротив, имеющего высокий уровень технических знаний, но мало разбирающегося в маркетинге, и т. д.

Принятие кадровых решений занимает много времени по той простой причине, что Бог создал людей не как «ресурсы» для организации. Они сотворены не для выполнения задач, которые ставит перед ними организация, и их нельзя переделать для этой цели. В лучшем случае некоторые из них подходят для той или иной деятельности «почти идеально». Следовательно, на работу с реальными людьми (а других в нашем распоряжении просто нет), требуется очень много времени, размышлений, суждений и оценок.

У крестьян — славян Восточной Европы — есть такая пословица: «Чего нет в ногах, нужно держать в голове». Ее можно считать своеобразной версией закона сохранения энергии. И главное, эта пословица представляет собой нечто вроде закона сохранения времени. Чем больше времени мы забираем у задач «ног», то есть уменьшаем объем физического, ручного труда, тем больше времени вынуждены тратить на работу «головы» — на умственную деятельность. Чем больше мы облегчаем жизнь рядовым работникам, в том числе производственным рабочим и мелким клеркам, тем больше работы перекладывается на плечи работника умственного труда. Очевидно, изъять из трудового процесса такой элемент, как «приложение знаний», нельзя: сегодня он становится все более необходимым условием развития.

К затратам времени работника интеллектуального труда предъявляются все более высокие требования. Оператор, обслуживающий

станок, работает сегодня ровно сорок часов в неделю, и, возможно, его рабочая неделя будет вскоре сокращена еще на пять часов. При этом он станет жить гораздо лучше, чем его предшественники. Эта весьма устойчивая тенденция характерна для производственной сферы. Но, как уже говорилось, увеличение свободного времени производственников идет рука об руку с фактическим удлинением рабочего дня инженерно-технического состава и функциональных руководителей. В современных индустриально развитых странах у таких работников остается не так уж много свободного времени; им не приходится ломать голову над тем, как его распределить. Во всех этих странах нагрузка на работников управленческой сферы в последнее время очень увеличилась, а дефицит их времени постоянно растет. Одна из главных причин: высокий уровень жизни приводит к экономике новаторства и изменений. При этом никакие нововведения и перемены невозможны без повышенных усилий со стороны руководителей, которым постоянно приходится анализировать свой прошлый опыт для выработки все более прогрессивных решений.

В последнее время часто обсуждается вопрос, почему после Второй мировой войны экономика Великобритании долго пребывала в состоянии спада. Одной из причин, безусловно, был тот факт, что британские бизнесмены, особенно старшего поколения, не хотели «отставать» от производственных рабочих в сокращении своего рабочего дня. Но такое возможно, только если бизнес или отрасль промышленности работает «по накатанной колее» и игнорирует инновации и изменения.

По всем этим причинам запросы организации, потребности работников и необходимость уделять все больше времени нововведениям и переменам ставят руководителей перед необходимостью научиться управлять своим временем. Но об этом нельзя даже мечтать, если не знаешь, на что оно расходуется.

Диагностика распределения времени

Уже много десятилетий назад мы осознали: чтобы понять, куда уходит время, и прежде чем пытаться им управлять, нужно регистрировать его затраты и распределение. Принципы научной организации труда, внедренные в США еще в начале прошлого века, требовали тщательного подсчета времени, необходимого для выполнения той или иной производственной операции. С тех пор систематизированный обсчет рабочего времени работников физического труда стал одним из основных элементов управления предприятиями практически во всех странах мира.

Но мы применили эти знания только к труду, в котором время не имеет большого значения, то есть в отношении тех работ, где разница между продуктивными и непродуктивными затратами времени выражалась в основном в производительности труда и затратах. Но эти методы никогда не применялись для тех видов деятельности, где время выступало одним из главных факторов, а именно в деятельности работников интеллектуального труда, и особенно руководителей. В их случае разница между продуктивными и непродуктивными затратами выражается в эффективности и результатах.

Следовательно, первый шаг к повышению эффективности работы руководителя — это точная регистрация фактических трат времени.

Мы не будем обсуждать тут конкретные методы регистрации затрат времени. Одни руководители сами ведут подсчет потраченных ими часов. Другие, как, например, вышеупомянутый глава компании, пользуются услугами секретарей. Главное — чтобы такой подсчет велся, причем в режиме реального времени, то есть сразу после события, а не по памяти.

Довольно много руководителей ведут такие подсчеты постоянно и просматривают записи каждый месяц. Эффективно работающий

руководитель регистрирует затраты времени по меньшей мере в течение трех-четырех недель подряд два раза в год — то есть регулярно. После каждой такой проверки он пересматривает и составляет новый рабочий график. Через полгода, в ходе следующей проверки, он неизменно опять обнаруживает «отклонения» от графика — оказывается, он снова начал тратить время на неважные дела. С практикой умение распоряжаться временем улучшается, но только целенаправленные усилия позволяют свести непроизводительные затраты к минимуму.

Следовательно, следующий шаг, необходимый для повышения эффективности работы, — это систематизированное управление временем. Нужно выявить, на какие наиболее непродуктивные занятия тратится время, и по мере возможности избавиться от них. Для этого следует задать себе несколько диагностических вопросов.

1. Сначала нужно попробовать определить, какими делами вообще не следует заниматься, и отказаться от них. Речь идет о делах, которые разбазаривают время в чистом виде и не приносят никаких результатов. Чтобы выявить хронофаги, нужно относительно *каждого* вида деятельности, зафиксированного в отчете, задать следующий вопрос: «Что случится, если этого вообще не делать?» Если вы ответите: «Ничего не случится», значит, от дела нужно отказаться.

Удивительно, как много вещей, которыми занимаются бизнесмены, не приносят абсолютно никаких результатов. Бесчисленные речи, обеды, участие в деятельности разных комиссий, обществ и комитетов — все это отнимает огромное количество времени у и без того занятых людей. Мало кто получает от них удовольствие, однако все терпят их год за годом как кару египетскую*, посланную свыше. На самом деле, если определенная деятельность

* Кара египетская, или «десять казней египетских», ниспосланных Богом в наказание фараону за то, что он отказался отпустить сынов израилевых из Египта. Описаны в Пятикнижии. *Прим. ред.*

не приносит пользы организации, нужно лишь научиться говорить «нет» самому руководителю или организации, ради которой она осуществляется.

Так, упомянутый выше глава организации, который был вынужден каждый вечер ходить на деловые ужины, проанализировав ситуацию, обнаружил, что как минимум треть из этих мероприятий отлично прошла бы и без участия старшего должностного лица компании. Более того, к своей досаде, он узнал, что его согласие на посещение этих ужинов отнюдь не радовало устроителей. Его приглашали из вежливости, не ожидая, что он придет; когда же он приходил, они не знали, как себя вести.

Я не знаю ни одного руководителя любого ранга или должности, который не мог бы проигнорировать примерно четверть своей загрузки, отнимающей драгоценное время, чтобы никто этого даже не заметил.

2. Второй вопрос звучит так: «Какими видами моей деятельности можно поручить заняться кому-то другому, чтобы он выполнил работу не хуже, а то и лучше меня?»

Глава компании, о котором мы говорили, обнаружил, что на трети официальных приемов вполне может присутствовать любое другое старшее должностное лицо организации. Ранг мероприятия требовал лишь, чтобы в списке приглашенных значилось название его компании.

Долгие годы ведется обсуждение вопроса о делегировании полномочий в менеджменте. Бытует мнение, что каждый менеджер любой организации — бизнес-предприятия, государственного учреждения, университета или армии — обязан передавать свои полномочия другим сотрудникам. Большинство ответственных

работников в крупных организациях охотно проповедают и придерживаются этот постулат. Однако результаты обычно отнюдь не впечатляют. Причина, по которой мало кто этому следует, довольно проста: форма делегирования задач и полномочий делает этот процесс бессмысленным. Неправильно поручать одному человеку выполнять часть работы другого. Каждый получает заработную плату за выполнение порученных ему обязанностей. Если же под этим подразумевается (как сегодня часто приходится слышать), что лучший менеджер — это самый ленивый менеджер, перекладывающий свою работу на других, то это не только бессмысленно, но и безнравственно.

Между прочим, я никогда не сталкивался с тем, чтобы, проанализировав зарегистрированные траты своего времени, руководитель довольно быстро не выработал привычку передавать другим работникам все дела, которые ему не обязательно делать самому. Достаточно лишь бегло взглянуть на зарегистрированные данные, чтобы понять: у него просто не хватит времени сделать все, что он считает важным, что он хочет и готов выполнять. Единственный выход — поручить выполнение определенных видов деятельности подчиненным.

Хороший пример — командировки руководителя. Профессор Сирил Норткот Паркинсон в одном из своих восхитительных сатирических сочинений написал, что самый быстрый способ избавиться от чрезмерного внимания начальника — убедить его в необходимости длительных командировок. Действительно, роль реактивного самолета как управленческого инструмента явно переоценена. Потребность в командировках возникает часто. Но большинство из них может осуществить младший сотрудник. Командировки для него еще в диковинку. Он еще довольно молод, чтобы хорошо выспаться на гостиничной кровати. Лучше переносит усталость, поэтому и выполнить

работу может лучше, чем более опытный и даже более профессионально подготовленный, но уставший от перелета коллега.

Руководители часто посещают разные встречи и собрания, хотя ничего не случилось бы, если бы на них пошел кто-нибудь другой. Долгие часы тратятся на обсуждение документа еще до доставления первого реального варианта, который можно обсуждать по существу вопроса. Нередко старший физик-исследователь в научной лаборатории тратит драгоценное время на составление информационного бюллетеня о своей работе. Самое обидное, что в его лаборатории всегда найдутся специалисты, хорошо понимающие смысл работы своего руководителя и умеющие, в отличие от него — человека, привыкшего изъясняться терминами высшей математики, выражать мысли более доступно. Короче говоря, многие виды деятельности, которыми традиционно занимаются руководители, вполне могут выполняться другими людьми — более того, они должны выполняться другими работниками.

Термин «делегирование полномочий» так широко используется, что часто это ведет к неправильному пониманию. Рациональное распределение нагрузки — отнюдь не «делегирование», не перекладывание своих обязанностей на подчиненных. Это частичное высвобождение времени для концентрации сил и внимания на наиболее важных участках работы, действительно способствующее значительному повышению эффективности.

3. Одну распространенную причину непродуктивной траты времени руководитель в значительной степени способен контролировать и, следовательно, устранить. Это время других людей, которое отнимает он сам.

Явных симптомов этого нет, но один простой способ обнаружить такое поведение все же существует. Вам надо задать вопросы другим людям. Эффективные руководители научились

систематически и без стеснения спрашивать подчиненных: «Какие мои действия отнимают у вас время, не принося пользы работе?» Способность спросить об этом и без страха услышать правду — одно из отличительных качеств эффективно работающего руководителя.

Манера управляющего выполнять работу продуктивно нередко становится тяжким бременем для окружающих.

Один финансовый директор крупной организации отлично знал, что собрания в его кабинете отнимают массу времени. Независимо от темы обсуждения он приглашал к себе всех своих непосредственных подчиненных. Эти мероприятия, как правило, длились слишком долго. Поскольку каждый участник желал продемонстрировать интерес, то задавал хотя бы один вопрос, хотя большинство из них не имели никакого отношения к теме. Поэтому собрания длились бесконечно. Но директор не знал, что его подчиненные тоже считают эти собрания пустой тратой времени, пока не спросил их об этом и не получил прямого ответа. А все дело в том, что, понимая, какое значение придают сотрудники вопросам статуса и доверия со стороны начальства, он приглашал всех подряд, так как считал, что неприглашенных могло обидеть невнимание руководства.

Сейчас он удовлетворяет потребности подчиненных в статусе иным способом. Он рассылает всем сотрудникам приглашение, в котором написано: «Я пригласил господ (Смита, Джонса и Робинсона) на встречу (в среду в 3 часа) в (четвертом конференц-зале) для обсуждения (бюджета компании на следующий год). Пожалуйста, приходите, если вам нужна какая-либо информация по этому вопросу или вы хотите принять участие в обсуждении. В любом случае вы вскоре получите полный

отчет о ходе обсуждения и принятых решениях вместе с просьбой внести свои предложения и высказать замечания».

Собрания, на которые раньше десятки людей тратили полдня, теперь длятся около часа, и участвует в них всего три-четыре человека и секретарь, ведущий протокол. И при этом никто не чувствует себя обделенным вниманием.

Многие руководители хорошо знают об этих непродуктивных и ненужных затратах времени, но боятся избавиться от них. Они боятся по ошибке пропустить что-то важное. Но такую ошибку, даже если она будет допущена, можно быстро исправить. А если руководитель слишком от многого отказался, он обычно очень быстро это поймет.

Каждый новый президент Соединенных Штатов Америки поначалу принимает слишком много приглашений. Потом он начинает понимать, что у него очень много работы, а большинство приглашений отнюдь не делает его деятельность более эффективной. После этого он уже крайне редко их принимает и становится практически недоступным. Еще через несколько недель или месяцев из средств массовой информации он узнает о том, что «теряет связь с широкой общественностью». В итоге он наконец находит оптимальный баланс между неэффективностью своей деятельности и публичными появлениями на публике для донесения своих идей.

По сути, риск для руководителя чрезмерно ограничить область своей деятельности очень мал. Люди склонны скорее переоценивать, чем недооценивать свою важность и приходят к выводу, что многие задания способны выполнить только они сами. В итоге даже самые эффективные руководители совершают очень много ненужных, непродуктивных действий.

Лучшим доказательством того, что опасность, связываемая с отказом от каких-то видов деятельности, всего лишь преувеличение,

служат те потрясающие успехи, которых часто добиваются люди с теми или иными физическими недостатками.

Хороший пример — Гарри Хопкинс, тайный советник президента Рузвельта во время Второй мировой войны. Каждый шаг для этого умирающего, уже практически мертвого человека был пыткой; работать он мог только несколько часов в день, а то и меньше. Болезнь заставила его отказаться от всех дел, кроме самых важных. При этом работа Хопкинса не утратила эффективности. Напротив, он стал, как выразился Черчилль, «мистером Сутью» и сделал в военные годы больше, чем любой другой сотрудник из команды президента.

Конечно, это редкий пример, но он иллюстрирует, что время действительно можно контролировать, если целенаправленно над этим работать, и от многих непроизводительных видов деятельности можно отказаться без потери эффективности.

Сокращение непродуктивных затрат времени

Перечисленные выше три диагностических вопроса помогают выявить непродуктивные, отнимающие время занятия, которые руководитель так или иначе может контролировать. Каждый работник умственного труда и каждый руководитель должен задавать их себе. Менеджерам, однако, следует не меньше беспокоиться о потерях времени из-за плохого управления или неэффективной организации. Плохое управление тратит время всех сотрудников. Но прежде всего бесцельно тратится время самого менеджера.

1. В данном случае первым делом надо выявить участки непродуктивных затрат времени из-за отсутствия системы или новизны. Повторяющиеся из года в год кризисы в работе

служат хорошим сигналом для принятия мер. По сути, во второй раз кризис возникнуть не должен.

К событиям такого рода относится ежегодный кризис переучета товарных ценностей. И то, что благодаря компьютерам мы сегодня можем браться за дело с еще большим «героизмом» и большими затратами, чем в прошлом, вряд ли можно считать усовершенствованием.

Повторение кризиса должно быть спрогнозировано. В таком случае его можно либо избежать, либо ослабить до уровня рутинного события, с которым в состоянии справиться рядовые работники. Под рутинной обычно понимают выполнение простыми работниками тех заданий, для реализации которых раньше требовалось вмешательство почти гениев; рутина — это систематизированная и упорядоченная форма опыта, за долгие годы изученного и освоенного одаренными людьми в процессе преодоления кризисов.

Повторяющиеся кризисы случаются не только на нижних уровнях организации. Они охватывают всех и вся.

Долгие годы одна довольно крупная компания каждый год в конце ноября — начале декабря сталкивалась с всеохватывающим кризисом. Деятельность компании носила ярко выраженный сезонный характер; показатели ее работы были самыми низкими в последнем квартале года. Руководству было очень трудно спрогнозировать объемы продаж и возможную прибыль в этом квартале. Тем не менее при составлении промежуточного отчета в конце второго квартала руководители компании делали прогноз доходов. Через три месяца, уже в четвертом квартале, всю компанию охватывало лихорадочное стремление уложиться в эти цифры. В течение трех-пяти недель никто из менеджеров не делал ничего конструктивного.

А ведь для разрешения кризисной ситуации достаточно было одного росчерка пера. И вот кто-то предложил вместо прогнозирования цифр на конец года прогнозировать результаты деятельности с определенными допусками. Такой подход полностью устраивал и руководителей подразделений компании, и акционеров, и финансистов. От прежних проблем, мучивших компанию, не осталось и следа. Более того, показатели четвертого квартала даже несколько улучшились, потому что никто из менеджеров уже не тратил времени на то, чтобы подстроиться под спущенные сверху цифры.

До назначения Роберта Макнамары секретарем государственной безопасности США похожий «кризис последней минуты» потрясал все американское управление обороны каждую весну, ближе к концу финансового года, то есть к 30 июня. Каждый менеджер в управлении обороны, как военный, так и гражданский, в мае и в июне отчаянно пытался придумать, куда бы потратить средства, выделенные конгрессом на текущий финансовый год. Иначе, опасались работники, их заставят вернуть деньги. (Лихорадка, связанная с тратой выделенных средств в последнюю минуту, — хроническое заболевание плановой системы СССР.) Однако Макнамара сразу понял, что этого кризиса вполне можно избежать. Закон никогда не возбранял положить неиспользованные, но необходимые средства на промежуточный счет.

Повторяющиеся кризисы — всего лишь симптом нерадивости и лени.

Много лет назад, когда я только начинал работать консультантом, мне нужно было научиться отличать эффективно управляемое производственное предприятие

от плохо управляемого, притом что я не обладал особыми познаниями в производственной области. И скоро я увидел, что хорошо организованный завод — это тихое, спокойное место. Зато завод, отличающийся «кипучей» деятельностью и «трудовым героизмом» работников, который бросается в глаза любому посетителю, просто страдает от плохого управления. Хорошо управляемый завод — место скучное. Тут не происходит ничего интересного, кризисы обычно предугадываются и своевременно предотвращаются.

Таким образом, и организация с налаженным управлением — «скучная» организация. Самое интересное из того, что в ней происходит, — это базовые решения, формирующие будущее, а не героические усилия, направленные на ликвидацию тех или иных ранее созданных трудностей.

2. Потери времени часто происходят из-за раздутости штатов.

В моем задачнике для первого класса спрашивалось: «Если двое землекопов выроют ров за два дня, за сколько дней выкопают ров четыре землекопа?» Для ученика первого класса правильный ответ был, конечно, за один день. Однако в работе, которой занимаются руководители, правильным ответом будет, скорее всего, «четыре дня», если не «вечность».

Иногда для выполнения задания не хватает рабочей силы, в результате страдает работа, если вообще выполняется. Но это отнюдь не правило. Чаще всего персонала слишком много для эффективности. В таких случаях работники тратят больше времени на взаимодействие, чем на собственно работу.

Есть один надежный способ распознать, не слишком ли велик у вас штат. Если старшие должностные лица в группе — и, конечно,

менеджер — тратят больше десятой части рабочего времени на решение «проблем человеческих взаимоотношений», разбирая ссоры и трения между подчиненными, споры юридического характера, вопросы сотрудничества и т. п., значит, коллектив слишком велик. Люди мешают друг другу. Работники стали помехой работе, а не средством для ее выполнения. В организации с достаточным количеством сотрудников людям не приходится постоянно сталкиваться друг с другом; они могут выполнять свою работу, не отвлекаясь на постоянные объяснения.

Раздутые штаты всегда оправдывают тем, что «нам ведь не обойтись без специалиста по термодинамике (патентоведа, экономиста)». Такой специалист не перегружен рабочими заданиями. Иногда он вовсе сидит без работы. Но «он необходим на тот случай, если вдруг понадобится». (И он всегда «должен быть в курсе наших проблем» и «с самого начала быть частью группы».) На самом деле в команде должны состоять только те люди, знания и умения которых востребованы ежедневно для выполнения основного объема работы. Потребность в узких специалистах возникает лишь время от времени, с ними иногда нужно консультироваться, но они могут находиться вне организации. Намного дешевле обратиться за советом к стороннему специалисту один раз, чем постоянно платить ему зарплату. Я уж не говорю о негативном влиянии, оказываемом сотрудником, у которого мало работы, но много знаний и опыта, на эффективность работы всей группы. Он может стать источником больших неприятностей.

3. Еще один распространенный фактор непродуктивных затрат времени — плохая организация. Ее основным симптомом служит излишнее количество различных собраний.

Собрания по определению представляют собой атрибут плохой организации. Потому что работники либо сидят на собрании, либо работают. Нельзя делать и то, и другое одновременно. В идеально организованной структуре (которая в нашем изменчивом мире, конечно, не более чем мечта) собраний нет вообще. Все и так знают, что им нужно для эффективного выполнения задач. Все обеспечены достаточными ресурсами. Мы устраиваем собрания потому, что людям на разных должностях нужно сотрудничать ради выполнения определенных задач. Мы устраиваем собрания потому, что знаний и опыта одного человека, необходимых в определенной ситуации, недостаточно — проблему приходится решать, полагаясь на знания и опыт нескольких сотрудников.

Собраний в организации всегда было и будет много. Деятельность любой компании будет по-прежнему основываться на объединении знаний и усилий всех работников. Ученые-бихевиористы постоянно стараются найти способы укрепления сотрудничества в организациях. Обмен мнениями для выработки общих направлений сохранит свою актуальность. Если же руководители вынуждены много времени отводить встречам и собраниям, то налицо неправильная, неэффективная организация труда.

Каждое собрание влечет за собой череду мелких встреч и совещаний. Некоторые из них официальные, некоторые нет, но и те, и другие тянутся часами. Следовательно, каждое собрание должно иметь четкие цели. Собрание с неопределенными целями не просто пустая трата времени, оно приносит вред. Кроме того, собрания должны стать в организации не правилом, а исключением из правил. В организации, сотрудники которой постоянно тратят свое рабочее время на собрания, дело застыло в мертвой точке. Если регистрация трат времени выявила большое количество совещаний и собраний — например, работники организации проводят на них четвертую часть рабочего дня или больше, — значит, имеет место плохое управление, ведущее к пустой трате времени.

Существуют, однако, исключения — специальные органы, по долгу службы обязанные собираться и обсуждать разные проблемы. Например, советы директоров таких компаний, как Du Pont или Standard Oil из Нью-Джерси, по сути, служат конечной инстанцией при решении проблем и устранении разногласий. В их задачу не входит достижение реальных результатов. Много лет назад в этих компаниях пришли к выводу, что тех, кто заседает в совете, не следует загружать посторонними делами. По тем же причинам судьям в судах не позволено в свободное время быть адвокатами.

Как правило, нельзя позволять руководителю тратить большую часть времени на собрания. Излишество всегда говорит о плохой организации работы и слабых компонентах организационной структуры. Чрезмерное количество собраний свидетельствует о том, что целостное задание или его часть разделены на несколько заданий или несколько компонентов. А это доказательство того, что ответственность поделена между многими людьми и информация не доходит до тех, кому она действительно необходима.

В одной крупной компании основной причиной настоящей эпидемии собраний была традиционная, но устаревшая организация энергетического бизнеса. Компания состояла из ряда технологически независимых подразделений. Еще с конца XIX века в ней выпускали крупные паровые турбины. В годы Второй мировой войны компания начала также изготавливать самолетные двигатели, для чего, естественно, было создано специальное подразделение, занимавшееся заказами (в том числе военными) на изготовление этой продукции. И наконец, в компании было подразделение ядерной энергетики, которое,

по сути, было ответвлением научно-исследовательских лабораторий и элементом организационной структуры.

Сегодня эти три источника энергии не разделены, хотя у каждого есть свой рынок. Они все чаще заменяют или дополняют друг друга. Каждый из них наиболее экономичен и выгоден в качестве генератора электроэнергии при определенных условиях. В этом смысле все три источника конкурируют между собой. Но, объединив два из них, можно получить мощности, которые не может дать ни один тип источника отдельно.

Компании явно нужна была энергетическая стратегия. Ей следовало принять решение: продолжать выпускать все три источника энергии, усиливая конкуренцию между ними; сделать один из источников основным видом деятельности, а другие считать сопутствующими; или, наконец, развивать два источника (и какие именно) в виде единого «энергетического пакета». Необходимо было принять решение о том, как разделить имеющиеся средства между тремя подразделениями. Кроме того, ей нужна была организация, которая отображала бы реалии единого энергетического рынка, ведь она вырабатывала один конечный продукт, электрическую энергию, для одних и тех же потребителей. Пока же три компонента существовали независимо — каждый тщательно отгороженный от других подразделений — со своими методами работы, ритуалами и собственными карьерными лестницами. При этом все три подразделения свято верили в то, что уже в следующем тысячелетии их источник будет вырабатывать 75 процентов всей энергии.

В результате все три подразделения годами проводили бесконечные собрания и совещания. Каждое подразделение было подотчетно конкретному ответственному лицу, поэтому они требовали участия всего высшего

руководства. В конце концов было решено объединить три компонента в единую организационную структуру под началом одного менеджера. Внутренние противоречия не прекратились, не была выработана и оптимальная стратегия. Но теперь, по крайней мере, руководство имело представление, какими должны быть эти решения. Менеджерам высшего звена нет больше нужды тратить время на председательство на собраниях и играть роль рефери. И сегодня время, отводимое в компании на собрания, составляет лишь малую толику того, что тратилось раньше.

4. Последняя причина непродуктивного использования времени — сбои в информационном процессе.

Администратор одной крупной больницы много лет тратил массу времени на звонки от врачей, которые просили предоставить их пациентам, нуждавшимся в госпитализации, места в его клинике. В приемном отделении всегда «знали», что свободных мест нет, но наш герой почти всегда находил несколько коек. А дело в том, что работники приемного отделения не всегда получали оперативную информацию о выписке пациентов. Этой информацией обладали медсестры конкретных палат и работники регистратуры, предъявляющие счета выписывающимся больным. Работники приемного отделения подсчитывали пустые койки в пять часов утра, тогда как большинство выписанных пациентов покидали палаты значительно позже, после обхода врача. Не нужно быть гением, чтобы исправить подобную ситуацию; надо было только наладить передачу копий счетов из регистратуры в приемное отделение.

Худший, тем не менее распространенный вариант неэффективного информационного процесса — передача информации в неправильной форме.

Производственные компании часто испытывают трудности в связи с переводом производственных показателей в форму, доступную для обработки в бухгалтерии. Традиционно в бухгалтерию подаются усредненные данные, но для продуктивной работы финансистам необходимы более подробные производственные показатели: об ассортименте продукции и его колебаниях, о продолжительности производственного цикла для выпуска конкретных партий товаров и др. Чтобы получить нужные данные, бухгалтеры либо тратят долгие часы на адаптацию усредненных сведений, либо вынуждены создавать свою собственную «секретную» систему учета. Получалось так, что бухгалтеры имели всю необходимую информацию, но вовсе не в том виде, в каком она им была нужна.

Основные недостатки управления временем, такие как раздутые штаты, плохая организация и сбои в подаче информации, иногда довольно легко исправить, но зачастую, чтобы оптимизировать рабочий процесс, требуется длительная, кропотливая работа. Однако результаты этой деятельности поистине замечательны — особенно с точки зрения экономии времени.

Консолидация «дискреционного времени»

Руководитель, который регистрирует и анализирует траты своего времени, а затем пытается им управлять, может определить, сколько времени у него есть на решение важных задач. Иными словами, сколько у него «дискреционного» времени, то есть сколько в его распоряжении доступного времени для выполнения крупных заданий, которые принесут реальную пользу компании.

Но как бы решительно и успешно ни избавлялся руководитель от непродуктивных затрат, такого времени никогда недостаточно.

Один из самых умелых и успешных распорядителей времени, с которыми я сталкивался, — это президент одного крупного банка, вместе с которым я около двух лет работал над усовершенствованием структуры высшего управления. В течение всего этого времени я виделся с ним раз в месяц, и он неизменно выделял мне полтора часа. Этот человек всегда был готов к встрече, и я очень скоро научился приходить на нее как можно лучше подготовленным. На повестке дня у нас никогда не было более одного вопроса. Когда проходил час и двадцать минут нашего общения, президент обращался ко мне со словами: «Господин Друкер, мне кажется, время подвести итог и определить наши последующие действия». Ровно через полтора часа после того, как я входил в его кабинет, он стоял у двери, пожимая мне руку на прощание.

Наше сотрудничество продолжалось год, и я наконец спросил его: «А почему на наши с вами встречи всегда отводится ровно полтора часа?» И он ответил: «Это просто. Я пришел к выводу, что могу концентрировать свое внимание на какой-то одной теме в течение примерно полутора часов. Если же я уделяю этой теме или, скажем, выполнению какого-то задания больше времени, мое внимание начинает рассеиваться. Но я также обнаружил, что более или менее важное задание можно выполнить не менее чем за полтора часа. Именно такой отрезок времени, как правило, необходим, чтобы понять суть вопроса и приступить к выработке его решения».

За полтора часа, которые я раз в месяц проводил в его офисе, у него ни разу не зазвонил телефон, а его

секретарь ни разу не просунула голову в дверь кабинета, чтобы сообщить, что с ним срочно желает поговорить некая важная особа. Как-то я спросил его и об этом. Он ответил: «Моему секретарю даны четкие инструкции не соединять меня ни с кем, кроме президента Соединенных Штатов Америки или моей жены. Президент звонит редко, и жена тоже не злоупотребляет звонками. Всех остальных секретарь просит подождать до окончания встречи. Затем я еще в течение получаса перезваниваю всем с уведомлениями, что получил их сообщения. Знаете, пока я еще не сталкивался с проблемой, решение которой нельзя было бы отложить на девяносто минут».

Излишне говорить, что этот руководитель буквально за считанные часы наших отлично спланированных бесед достиг намного больше, чем многие другие, не менее способные работники после ежедневных встреч со мной.

Но даже этот в высшей степени дисциплинированный человек вынужден был признать, что не меньше половины его времени отбирают дела незначительной важности и сомнительной ценности; дела, которыми, тем не менее, просто приходится заниматься: встречи с важными клиентами, которые просто «заглянули на огонек»; присутствие на собраниях, которые могли бы пройти и без него; принятие повседневных решений, которые вообще не следовало доводить до его уровня, и т. п.

Когда тот или иной руководитель пытается убедить меня, что он контролирует больше половины своего времени, которое к тому же является дискреционным, то есть расходуемым им по собственному усмотрению на наиболее важные дела, я отношусь к этому заявлению со скрытой иронией, ведь в большинстве случаев эти люди не имеют представления о реальных затратах своего времени. Как мне удалось установить, руководители высшего ранга редко имеют в своем распоряжении только 25 процентов всего

рабочего времени, которое они могут посвятить выполнению важных задач, непосредственно влияющих на результаты деятельности их организации. Иначе говоря, у них не хватает времени на ту работу, за которую им платят зарплату. Это относится ко всем организациям, но, следует признать, наиболее непродуктивно расходуют свое время представители высшего менеджмента государственных учреждений — даже по сравнению с крупными бизнес-организациями.

Чем выше пост руководителя, тем большую долю времени он не контролирует и не тратит на вклад в работу организации. Чем больше организация, тем больше времени нужно, чтобы следить за порядком в ней, вместо того чтобы тратить его на работу и достижение результатов.

Поэтому хороший руководитель всегда стремится к консолидации, укрупнению своего дискреционного времени. Он понимает, что для решения творческих задач ему необходимы крупные блоки времени, потому что мелкие нельзя использовать эффективно. Установлено, что даже четверть рабочего дня, сгруппированная в крупные временные блоки, может быть достаточной для выполнения важной работы. И наоборот, три четверти рабочего времени могут быть потрачены совершенно безрезультатно, если раздроблены на блоки по пятнадцать-тридцать минут.

Следовательно, последний шаг к управлению временем — это консолидация времени, которое, как показывают отчеты временных трат и их анализ, доступны и контролируются руководителем.

Для этого существует множество способов. Некоторые люди, обычно представители среднего и высшего уровня менеджмента, один день в неделю работают дома; этот метод консолидации особенно популярен у редакторов или ученых-исследователей.

Другие люди планируют всю свою деятельность — собрания, проверки, обсуждения разных проблем и тому подобные мероприятия — на два дня недели, например на понедельник и пятницу,

а утреннее время других дней отводится на постоянное, ничем не прерываемое решение самых важных вопросов.

Вот как распределял свое время уже известный нам президент банка. По понедельникам и пятницам он собирал оперативные совещания, проводил консультации с руководящими работниками по текущим вопросам, встречался с важными клиентами... Вторая половина дня каждого вторника, среды и четверга не была распланирована заранее; он отводил это время на различные текущие и непредвиденные мероприятия. Действительно, именно в это время ему постоянно приходилось решать кадровые вопросы, принимать важных клиентов и зарубежные делегации, совершать неотложные деловые поездки в Вашингтон и т. д. Но утреннее время этих трех дней отводилось на решение важнейших вопросов; для этого оно было поделено на блоки по девяносто минут.

Еще один достаточно распространенный метод — составлять график дневной загрузки каждое утро, перед уходом на работу.

Один из самых эффективных руководителей, упомянутых в исследовании профессора Сьюна Карлсона, о котором я уже упоминал, каждое утро перед работой отключал телефон и девяносто минут работал в своем кабинете. Хотя это означает некоторые неудобства, например, необходимость рано встать, чтобы вовремя успеть на работу, это лучше, чем другой популярный способ выполнения важной работы — брать ее на дом по вечерам и проводить за бумагами по три часа после ужина. К этому времени большинство руководителей уже слишком устали, чтобы хорошо выполнять важную работу. Людям среднего и старшего возраста вообще

лучше раньше ложиться и раньше вставать. Причина, по которой ночные бдения так популярны, по сути, отражает наихудшую из особенностей этого подхода: он позволяет руководителю избежать управления временем в течение дня.

Следует, однако, отметить, что сами методы, которыми руководитель консолидирует свое дискреционное время, далеко не так важны, как подходы. Большинство людей берутся за это, стараясь плотно сгруппировать второстепенные вопросы и устраняя интервалы между ними. Но это, однако, не приводит к нужным результатам. Руководитель все равно в уме и в графике отдает предпочтение менее важным вопросам, — вопросам, которые нужно решать, хотя они и не вносят серьезного вклада в деятельность организации. В результате проблема дефицита времени решается за счет дискреционного времени и важной работы, которая должна быть выполнена в это время. За несколько дней или недель все дискреционное время будет поглощено, съедено новыми кризисами, проблемами, требующими немедленных решений, и пустяками.

Эффективные руководители начинают с оценки того, какое количество дискреционного времени действительно имеется в их распоряжении. Затем они выделяют цельные блоки времени на проведение конкретных мероприятий. Если позднее они обнаруживают, что на этот резерв посягают другие вопросы, они снова пересматривают свой график и избавляются от еще нескольких наименее продуктивных видов деятельности. Они знают, что, как мы уже говорили, риск переусердствовать в этом очень невелик.

И все эффективные руководители постоянно контролируют свою деятельность в области управления временем. Они не только постоянно регистрируют и регулярно анализируют затраты своего времени, основываясь на данных анализа своего дискреционного времени, они устанавливают для себя окончательные сроки выполнения наиболее важных заданий.

Один знакомый мне очень эффективный работник вел два списка — срочных и неприятных дел, которые ему надо было сделать, — и по каждому устанавливал окончательный срок. Когда он видел, что срок прошел, то понимал, что время снова вышло из-под его контроля.

Время — самый дефицитный ресурс. Если вы не управляете им, значит, вы не управляете ничем. Анализ трат собственного времени — это простой и при этом систематический способ анализировать свою работу и обдумывать, что действительно важнее всего для достижения желаемого результата.

«Познай самого себя» — вот старый рецепт человеческой мудрости. Для смертного человека практически невыполнимый. Зато каждый из нас, если захочет, может следовать заповеди «Знай свое время», что позволит нам успешно повышать результативность и эффективность своей деятельности.

Глава 3

Какой вклад я могу внести в успех моей организации

Эффективный руководитель сосредоточен на том, чтобы внести максимальный вклад в успех своей компании. Он выходит за рамки конкретных должностных обязанностей, у него более широкие цели. Он задает себе вопрос: «Что я лично могу сделать для улучшения результатов и успеха своей организации?» Иными словами, постоянно помнит о своей ответственности перед компанией.

Фокус на личном вкладе в общий успех организации — это ключ к эффективности в индивидуальном труде (это улучшает содержание работы, качество ее выполнения, стандарты и результаты); в отношениях с другими людьми (начальниками, коллегами, подчиненными), в использовании инструментов руководителя — например, при проведении собраний или составлении отчетов.

Следует отметить, что деятельность очень многих руководителей, к сожалению, характеризуется нисходящей тенденцией. Для них текущие усилия важнее результатов. Их больше всего волнует,

что организация и начальство «обязаны» им предоставить и что они должны для них сделать. А более всего эти руководители озабочены властью и полномочиями, которые они лично «должны иметь». Поэтому их труд становится неэффективным.

Глава одной крупной фирмы в области управленческого консалтинга всегда начинает работать с новым клиентом, проводя предварительно индивидуальные беседы с каждым руководителем высшего звена организации. После краткого обсуждения задания и ознакомления со структурой компании он задает следующий вопрос (хотя, конечно, и другими словами): «А что делаете лично *вы*, чтобы заслужить выплачиваемую вам зарплату?» В большинстве случаев ответы таковы: «Я руковожу бухгалтерией» или «Я отвечаю за деятельность торгового персонала». Довольно распространенным был и такой ответ: «Я — начальник над восемьюстами пятьюдесятью работниками». Но очень мало кто говорит нечто подобное: «Я отвечаю за то, чтобы менеджеры подразделений получали всю информацию, необходимую им для принятия правильных решений», или «Я несу ответственность за определение того, какой вид продукции будет пользоваться спросом в недалеком будущем», или «Я обдумываю и облегчаю принятие решений, которые в скором времени придется принимать президенту нашей компании».

Сотрудник, который сосредотачивает все свое внимание исключительно на текущих усилиях и постоянно подчеркивает свои полномочия и власть, — это всего лишь подчиненный, какими бы высокими ни были его должность и статус в организации. Тот же, кто сфокусирован на своем вкладе в общий успех и берет на себя ответственность за результаты — в буквальном смысле представитель

высшего менеджмента своей компании, даже если он работает на самом низком организационном уровне. Ведь он отвечает за эффективность компании в целом.

Личные обязательства руководителя

Сконцентрировав внимание на вкладе в общий успех, руководитель несколько отвлекается от сферы своей специализации, от узкой квалификации и задач управляемого им отдела и фокусируется на общей эффективности деятельности компании. Его внимание переносится на внешнюю среду — единственное место, где эти результаты четко видны. Он анализирует, какой вклад могут внести его навыки, специальность, функции и его отдел в организацию в целом и в выполнение общих задач. Он начинает мыслить категориями покупателя, клиента или пациента, так как именно ради них организация производит свои продукты: экономические блага, услуги госучреждения либо услуги здравоохранения. В результате его поступки и способ действий существенно отличаются от действий руководителя, сосредоточенного на своих текущих усилиях.

Одно крупное научное государственное агентство США несколько лет назад имело возможность убедиться в этом на собственном опыте. Старый директор издательского отдела, проработавший в агентстве с момента его открытия в 30-х годах XX века, ушел на пенсию. Этот человек не был ни ученым, ни профессиональным журналистом. Его публикации часто критиковали за недостаточно высокий профессионализм. На его место пришел опытный автор целого ряда научных работ, и публикации издательского отдела сразу же стали намного более профессиональными. Однако научное сообщество, для которого они предназначались, перестало их читать. И один весьма уважаемый ученый, профессор университета, который много

лет сотрудничал с этим агентством, признался администратору издательства: «Бывший директор писал для нас, а новый — *в расчете* на нас».

Бывший директор задавал себе вопрос, какой вклад он может внести в результаты деятельности моего агентства. И отвечал на него: «Я могу заинтересовать молодых ученых нашей работой и привлечь их к сотрудничеству с нами». Исходя из этого, он акцентировал внимание на самых важных проблемах, достижениях и даже на внутренних разногласиях своей организации. Это часто приводило к прямым конфликтам с администрацией агентства, но руководитель позиций не сдавал. «Главное в наших публикациях — не то, нравятся ли они нам; главное — сколько молодых ученых, изучив их, захотят сотрудничать с нами и высокого ли уровня специалисты это будут», — говорил он.

Какой вклад я могу внести в успех моей организации? Этот вопрос представляет собой попытку выявить неиспользованный трудовой потенциал. То, что на многих рабочих местах считается отличными достижениями, на самом деле часто представляет собой лишь бледную тень того вклада, какой мог бы внести работник, полностью реализовавший свой потенциал.

Деятельность регистрационного отдела любого крупного американского коммерческого банка считается прибыльной, но однообразной. Это подразделение за определенный процент выполняет функции регистратора и агента по трансферту акций. В них ведется учет владельцев акций, выписываются и отправляются по почте чеки на выплату дивидендов и другие операции. Вся эта деятельность требует точности и высокой эффективности, но редко — большого воображения и новаторства.

Точнее, так всем казалось, пока новый вице-президент регистрационного подразделения одного крупного нью-йоркского банка не задумался над тем, какой вклад может внести его отдел в общий успех банка. По долгу службы ему приходилось часто общаться с высшим руководством организаций — клиентов банка, то есть с теми, кто решает финансовые вопросы и определяет спрос на все банковские услуги: вклады, займы, инвестиции, управление пенсионными фондами и др. Конечно, он обязан был обеспечивать эффективное руководство деятельностью регистрационного отдела, но скоро осознал, что его отдел сможет более полно раскрыть свой потенциал, предлагая другие банковские услуги, что прежде не входило в круг его обязанностей. Под руководством нового главы это банковское подразделение, которое раньше отличалось лишь эффективностью бумажной работы, стало мощной маркетинговой силой всего банка.

Если руководители не спрашивают себя, какой вклад может внести их отдел в общий успех организации, то, как правило, они не только не ставят перед собой достаточно масштабных целей, но часто направляют свои усилия на цели «неправильные». И прежде всего они склонны сужать диапазон своего вклада.

Как наглядно видно из двух только что описанных примеров, понятие «вклад» может иметь разный смысл. Каждой организации нужно преуспевать в трех основных сферах: ей нужны непосредственные результаты, выработка и подтверждение ценностей и подготовка сотрудников для работы в будущем. Если организация даст сбой на одном из этих направлений, то сначала она непременно окажется в состоянии застоя, а затем прекратит свое существование. Именно в эти направления и должен вносить вклад каждый руководитель, но относительная важность каждого направления

может варьироваться в зависимости от личностных характеристик и положения конкретного человека, а также от потребностей той или иной организации.

Непосредственные результаты деятельности организации, как правило, очевидны. Для бизнес-предприятия это экономические результаты, например объем продаж и прибыль; для больницы — обслуживание пациентов и т. д. Однако пример вице-президента отдела банка показывает, что даже непосредственные результаты не всегда однозначны. Если есть сомнения по поводу того, какими они должны быть, результатов не будет вовсе.

Один из ярких примеров — деятельность (а точнее, ее отсутствие) национализированных авиалиний Великобритании. Предполагалось управлять ими как коммерческим предприятием. Предполагалось также, что они станут эффективным инструментом английской национальной политики и средством сближения стран — членов Содружества. На деле же ими управляли таким образом, чтобы поддерживать британскую авиационную промышленность. Разрываясь между тремя разными концепциями непосредственных результатов деятельности, компания в итоге не достигла успехов ни в одной области.

Непосредственные результаты — основа основ. Для нормального функционирования организации они важны так же, как калории для человеческого организма. Но любой организации нужна своя система ценностей и их постоянная поддержка, как организм человека нуждается в витаминах и минералах. Необходима четкая ориентация, иначе наступают дезинтеграция, хаос и полный паралич. В бизнес-предприятии такой ценностью может быть техническое превосходство или, как, например, в Sears Roebuck, выявление нужных американским семьям товаров и услуг и обеспечение ими населения по максимально низкой цене при максимально высоком качестве.

Ценностные приоритеты, как и результаты, тоже бывают неоднозначными.

Министерство сельского хозяйства США много лет разрывалось между двумя фундаментально противоположными ценностями: повышением производительности сельского хозяйства и концепцией «семейной фермы» как «опоры нации». Достижение первой цели предусматривало индустриализацию сельского хозяйства страны, то есть создание механизированного и рентабельного агрокомплекса; вторая же предполагала активную поддержку непроизводительного сельского пролетариата. Поскольку такая политика в сельском хозяйстве до недавнего времени колебалась между этими двумя противоположными ценностями, отрасль преуспела только в одном — в трате огромных денежных средств.

И наконец, любая организация поддерживает собственную жизнеспособность, воспитывая сотрудников, каждый из которых вносит свой вклад в общее дело. Организация, не способная обеспечить свою деятельность благодаря эффективной смене поколений, не может работать успешно. Следовательно, любая организация должна сегодня готовить людей, которые завтра будут в ней работать и управлять ею. Необходимо обновлять человеческий капитал, постоянно модернизировать и улучшать человеческие ресурсы. И каждое следующее поколение должно воспринимать достижения и тяжелый труд предыдущего поколения как должное. И ему следует, как будто стоя на плечах своих предшественников, установить новую «планку» для тех, кто придет на смену.

Если организация не более чем закрепляет сегодняшний уровень достижений, она теряет способность к адаптации. Поскольку единственная постоянная величина в нашей жизни — это ее изменчивость, ни одна организация не сумеет, не меняясь, выжить в будущем, которое будет совсем другим.

Концентрация руководителя на своем вкладе в общий успех организации — сама по себе мощнейший фактор развития человека. Работники просто должны адаптироваться к предъявляемым к ним требованиям. А руководитель, нацеленный на конкретный вклад, увлекает за собой всех, кто с ним работает.

Новый администратор больницы, проводя первое собрание персонала, уже было порадован, что ему удалось решить довольно сложный вопрос и удовлетворить всех своих работников, как вдруг один из них неожиданно спросил: «Интересно, что сказала бы на это сестра Брайан?» После этого дискуссия разгорелась с новой силой и не прекратилась, пока с огромным трудом не было выработано новое, не такое однозначное решение.

Как узнал потом администратор, сестра Брайан очень долго работала в этой больнице. Она ничем особо не выделялась и даже не была старшей медсестрой. Но, как только заходила речь о лечении пациента в ее палате, она неизменно задавала один и тот же вопрос: «А все ли мы сделали для того, чтобы помочь этому больному?» И, следует отметить, пациенты этой медсестры чувствовали себя лучше и выздоравливали быстрее. Постепенно вся больница начала руководствоваться принципом, который впоследствии назвали «правилом сестры Брайан». Иными словами, все работники научились задавать себе вопрос: вносят ли они максимальный вклад в эффективность лечения пациентов больницы?

И хотя сестра Брайан вышла на пенсию за десять лет до описанного нами собрания, выработанные ею стандарты до сих пор использовались в работе людьми, которые по должности или уровню образования занимали намного более высокое положение.

Нацеленность на вклад в общее дело — это нацеленность на ответственность за эффективность. Без нее

человек обманывает и самого себя, и свою организацию, и людей, с которыми работает.

Самая распространенная причина неудач руководителей — это их неспособность или нежелание меняться в соответствии с требованиями новой должности. Руководитель, продолжающий действовать так, как он действовал до перехода на новую должность, практически всегда терпит крах. Изменяются не только результаты, на которые должна быть нацелена его деятельность, изменяется относительная важность трех основных параметров успешного труда. Если руководитель этого не понимает, он начинает делать все не то и не так — хотя на старом месте ему, возможно, удалось достичь значительных успехов.

Такая ошибка стала причиной неудач многих весьма способных руководителей в Вашингтоне в годы Второй мировой войны. Излишняя политизированность Вашингтона, а также то, что люди, раньше действовавшие независимо и самостоятельно, вдруг почувствовали себя «винтиками большого механизма», повлияли на их эффективность не лучшим образом. Тем не менее некоторые, напротив, проявили себя в новых условиях как очень эффективные руководители, хотя они не разбирались в политике и никогда не работали в более крупной организации, чем юридическая фирма со штатом из двух человек. Например, Роберт Шервуд, добившийся огромных успехов на посту главы отдела военной информации (кстати, впоследствии он написал очень интересный труд об эффективности властных структур*), до войны был драматургом, и вся его предыдущая «организация» состояла из рабочего стола и печатной машинки.

* Roosevelt and Hopkins (New York: Harper & Row, 1984).

Все дело в том, что люди, добившиеся огромного успеха в Вашингтоне в трудное военное время, сосредоточили внимание на своем конкретном вкладе. Поэтому они изменили и свое дело, и свою задачу, и относительную значимость каждого компонента успешного труда. Следует отметить, что во многих случаях те, кто не достиг успеха, трудились намного напряженнее. Тем не менее они не поставили перед собой более сложных задач и проигнорировали необходимость изменить ориентацию своих усилий.

Отличным примером успеха может служить человек, который лишь в шестьдесят лет стал главным исполнительным директором огромной общенациональной розничной торговой сети. На протяжении двадцати с лишним лет он был в этой компании вторым лицом, вполне успешно работая под началом общительного и весьма энергичного начальника на несколько лет моложе его самого. Он никогда не мечтал о кресле президента. Но его руководитель неожиданно скончался, не дожив и до шестидесяти лет, и верный помощник вынужден был занять его место.

Новый глава компании имел хорошую финансовую подготовку: для него не существовало секретов в таких областях, как подсчет издержек, закупки, инвентаризация, финансирование новых предприятий, движение товарных запасов и т. п. О людях же у него всегда было абстрактное представление. Тем не менее, заняв столь неожиданно освободившийся пост, он задумался, чем именно и какими индивидуальными качествами он мог бы способствовать общему успеху компании. После долгих раздумий он решил, что по-настоящему важным вкладом будет подготовка менеджеров, которые придут на смену работающим сейчас. Политика подготовки

управленческих сотрудников давно была предметом гордости лидеров этой компании. Но новый лидер пришел к выводу, что «сама по себе политика ничего не дает, и задача компании заключается в том, чтобы добиться реальных результатов».

С этого времени и до конца своего пребывания на руководящем посту этот руководитель трижды в неделю после обеда заходил в отдел по работе с персоналом и брал наугад восемь-десять личных дел молодых сотрудников низшего звена управления. Придя в кабинет, он раскрывал папку с именем первого работника, быстро ее просматривал и звонил его начальнику. «Господин Робертсон, с вами говорит президент компании из Нью-Йорка. В вашем подчинении работает один молодой человек — Джо Джонс. Кажется, полгода назад вы рекомендовали перевести его на другую должность, чтобы он приобрел опыт в области сбытовых операций? <...> Значит, рекомендовали? А почему же не перевели?» И резко вешал трубку.

Открыв следующую папку, он звонил менеджеру из другого города: «Господин Смит, это президент из Нью-Йорка. Вы рекомендовали молодого человека из вашего штата на работу, на которой он мог бы усвоить основы бухучета в магазине. Я обратил внимание, что вы это действительно сделали. Хотел сказать вам, что я очень доволен тем, как вы помогаете карьерному росту молодых служащих».

Этот человек просидел в президентском кресле всего несколько лет, а потом вышел на пенсию. Но и сегодня, спустя десять и даже пятнадцать лет после его ухода, руководители, никогда его не видевшие, считают дух справедливости, царящий в компании, необычайные темпы роста и огромный успех его заслугой.

Возможно, именно тем, что он обдумывал, какой вклад он лично мог внести в общий успех, объясняется и невероятная, неимоверная эффективность работы Роберта Макнамары на посту министра обороны США. Он был совершенно не готов к этому назначению, когда осенью 1960 года президент Кеннеди буквально «выдернул» его из Ford Motors и назначил на этот самый сложный в администрации пост.

Роберт Макнамара отлично разбирался в мельчайших тонкостях деятельности Ford Motors, но совершенно ничего не смыслил в политике и в первое время старался поручить все дела, связанные с общением с конгрессом, своим подчиненным. Но уже через несколько недель он понял, что министр обороны очень сильно зависит от понимания и поддержки конгресса. Поэтому заставил себя делать то, что для него, застенчивого и прежде не имевшего ничего общего с политикой человека, было невероятно трудно и неприятно: он «внедрялся» в конгресс, знакомился в его комитетах с влиятельными людьми и осваивал загадочное искусство закулисных политических баталий. Полного взаимопонимания с конгрессом он не достиг, но добился лучших результатов, чем все работавшие до него министры обороны США.

История Макнамары свидетельствует: чем более высокий пост занимает руководитель, тем большую роль играет внешняя (по отношению к его конкретной организации) среда для достижения намеченной цели. Никто в организации, кроме руководителя самого высокого уровня, не имеет такой свободы маневра за ее пределами.

Возможно, самый большой недостаток современного поколения президентов университетов в США обусловлен

их сосредоточенностью на административной деятельности, изыскании финансов и тому подобных делах. При этом ни один руководитель крупного американского университета не способен без труда наладить контакты со своими студентами — по сути, «клиентами» организации, которой они руководят. Пропасть между студентами и администрацией, несомненно, одна из основных причин беспокойства и недовольства студенческих масс.

Как повысить эффективность специалиста

Для работника умственного труда умение сосредоточиться на собственном вкладе особенно важно. Уже одно это само по себе дает (либо не дает) ему возможность вообще внести вклад в общий успех компании.

Работники умственного труда не производят материальных вещей. Они производят идеи, информацию, концепции. Более того, обычно это специалисты в той или иной области. Как правило, такой работник работает эффективно только в том случае, если умеет делать что-то на действительно высоком уровне — иными словами, если он успешно специализируется в чем-то одном, хотя узкая специализация сама по себе фрагментарна и бессмысленна. Итоги деятельности специалиста должны объединяться и дополняться результатами труда других специалистов — только тогда будет получена реальная польза.

Нам необходимо понять, что главное — не плодить универсалов, «мастеров на все руки». Нужно дать специалисту возможность эффективно работать в узкой области, а для этого он должен четко понимать, кто будет использовать итоги его деятельности и что ему нужно знать, чтобы сделать свою долю результата продуктивной.

Сегодня очень популярна идея, что общество делится на «специалистов» и «дилетантов». Таким образом, логично

было бы просто потребовать от дилетанта приобрести часть знаний специалиста: терминологию, инструменты и т. п. Однако, если общество и было когда-либо разделено подобным образом, то такое положение вещей прекратилось сто лет назад. В наши дни практически любой работник современной организации — эксперт с высоким уровнем специализированных знаний, и каждая сфера имеет собственные инструменты, проблемы и профессиональный жаргон. Да и сами науки узко специализированы, и одному физикау сложно понять проблемы коллеги, работающего в другой области.

Главный бухгалтер — такой же специалист, как ученый-биохимик, то есть он занят в конкретной сфере знаний, у него есть собственные проблемы и собственный профессиональный язык. То же самое можно сказать об исследователе рынка и о логистике, о финансисте государственного учреждения и о психиатре. Чтобы работать эффективно, каждому из них необходимо, чтобы его понимали коллеги по цеху.

От работника умственного труда всегда ожидают, что он сам возьмет на себя ответственность за то, чтобы его понимали. Было бы глупым высокомерием считать, что дилетанту нужно только приложить усилия, чтобы понять специалиста, и что работнику умственного труда вполне достаточно общения с себе подобными. Но даже в университете и в исследовательских лабораториях такое мнение, к сожалению, весьма распространено. Оно в значительной степени сводит на нет пользу, приносимую специалистом, и превращает его просто в педанта.

Если человек хочет быть руководителем — если он хочет, чтобы его считали ответственным за его вклад в общую эффективность, — он должен позаботиться о практической применимости своего «продукта», то есть своих знаний. И успешным руководителям это

отлично известно. Их целенаправленность подспудно ставит их перед необходимостью определить, что хотят, видят и понимают другие. Эффективные руководители, общаясь с работниками своей организации, мысленно постоянно спрашивают их: «Какого вклада вы от меня ждете, чтобы повысить успешность нашей организации? Как, когда и в какой форме вам это нужно?»

Если бы такие вопросы задавали себе, например, главные бухгалтеры, то они быстро поняли бы, какие из их предположений — очевидные для них самих — совершенно не понятны менеджерам, использующим предоставленные ими цифры. И очень скоро они выяснили бы, какие данные, по их мнению, важные, абсолютно ничего не значат для других сотрудников, и какие цифры, которые они едва замечают и редко отображают в своих отчетах, нужны и важны для специалистов в их повседневной работе.

Биохимик в фармацевтической компании, задавшись таким вопросом, быстро выяснит, что врачи-клиницисты смогут воспользоваться результатами его труда, только если они будут изложены доступно, без углубления в специальную терминологию. А ведь именно врачи решают вопрос о необходимости клинического тестирования нового препарата и определяют, можно ли использовать результаты деятельности биохимика для создания нового лекарства.

Научный работник, работающий в правительственном учреждении, сфокусировавшись на своем вкладе, очень скоро поймет, что должен объяснить людям, определяющим политический курс страны, к чему *может* привести его научное исследование. По сути, перед ним стоит задача сделать то, что научным работникам, как правило, запрещено, а именно: рассказать другим людям о нежелательных последствиях, которые может иметь его научное исследование.

Вот единственное определение действительно значимого универсального работника — это специалист, который умеет соотносить свою собственную узкую область деятельности со всей вселенной знаний. Некоторые люди в самом деле обладают знаниями в более чем одной области знаний. Но это не делает их мастерами на все руки, хотя они специалисты в нескольких областях. Человек может быть поборником и одной идеи, и трех. Однако тот, кто берет на себя ответственность за свой вклад в дело, всегда соотносит свою узкую сферу деятельности с целым. Возможно, ему никогда не удастся объединить несколько областей знаний в одну. Но скоро он осознаёт необходимость получить достаточно сведений о потребностях, направлениях, ограничениях и идеях других людей, чтобы они могли использовать результаты его труда. И даже если это не заставит его оценить богатство разнообразия, то привьет ему иммунитет против высокомерия всезнайки — это дегенеративное заболевание уничтожает знания и лишает их красоты и эффективности.

Правильные межличностные взаимоотношения

У руководителей организации хорошие отношения с людьми складываются не потому, что у них есть талант к общению с людьми. Нормальные межличностные отношения возникают потому, что в своей работе и в отношениях с окружающими руководители сосредотачиваются на своем вкладе в общее дело. В результате их отношения продуктивны — и это единственно возможное определение «правильных межличностных отношений». Бессмысленно и даже лицемерно выражать теплые чувства и говорить приятные слова, если нет общей нацеленности на выполнение определенной работы. (Между прочим, вставленное время от времени крепкое словцо не испортит взаимоотношений, если оно служит достижению результатов всех участников.)

Если бы меня попросили назвать имена людей, которые, по моему мнению, лучше всех умели строить отношения с окружающими, я бы назвал троих: генерала Джорджа Маршалла, начальника штаба армии США в годы Второй мировой войны; Альфреда Слоуна-младшего, главу General Motors с начала 20-х до середины 50-х годов XX века; одного из старших партнеров Слоуна — Николаса Дрейштадта, человека, который в разгар Великой депрессии превратил Cadillac в роскошный автомобиль (и который, наиболее вероятно, возглавил бы General Motors в 50-х, если бы неожиданно не скончался вскоре после окончания Второй мировой войны).

Все эти люди были очень разными. Маршалл — профессиональный военный, собранный, суровый, верный своему делу, но при этом с огромным шармом и застенчивый. Слоун — типичный администратор, собранный, вежливый и неизменно сохраняющий дистанцию. Дрейштадт — дружелюбный, энергичный, по сути, типичный немецкий ремесленник старых времен. Каждый из них вызывал огромное уважение и даже любовь у тех, кто с ними работал. Все трое по-разному строили взаимоотношения с людьми — с начальниками, коллегами и подчиненными, — но все ориентировали их на вклад в общий успех организации. В силу специфики все трое работали в тесном контакте с людьми, которые постоянно были объектом их пристального внимания и анализа. Всем троим приходилось принимать важные решения, касающиеся работников, но ни один из них «не заикливался» на межличностных отношениях. Они принимали их как нечто само собой разумеющееся.

Концентрация на общем вкладе сама по себе выдвигает четыре основных требования к эффективным межличностным взаимоотношениям:

1. Коммуникации.
2. Командная работа.
3. Саморазвитие.
4. Развитие других людей.

1. Последние двадцать с лишним лет коммуникации находятся в центре внимания менеджеров. В бизнесе, в сфере государственного управления, в армии и в больнице — иными словами, во всех основных институтах современного общества — коммуникации считаются важнейшим фактором успеха. Следует, однако, признать, что результаты отнюдь не впечатляют. Сегодня в общем качество коммуникаций так же далеко от идеала, как двадцать и даже тридцать лет назад, когда мы впервые осознали потребность в повышении их эффективности в наших организациях. Зато мы наконец начинаем понимать, почему огромные усилия по развитию коммуникаций не приносят желаемых результатов.

Дело в том, что до сих пор взаимоотношения между людьми в организациях строились по нисходящей — от менеджера к рядовому работнику, от начальника к подчиненному. Но эффективные коммуникации практически невозможны, если они основаны на такой схеме. Это мы усвоили благодаря исследованиям в области восприятия и теории коммуникаций. Чем больше начальник старается донести что-то до своего подчиненного, тем более вероятно, что подчиненный поймет его *неправильно*. Он услышит то, что хочет услышать, а не то, что ему действительно говорят.

Руководители берут на себя ответственность за собственный вклад в общее дело и, как правило, требуют, чтобы так же поступали

и их подчиненные. Они часто спрашивают своих работников: «За какие действия вы отвечаете передо мной, вашим начальником, и перед всей организацией? Чего нам от вас ожидать? Как лучше всего использовать ваши способности?» Вот при таком подходе коммуникации становятся не только возможными, но и простыми и эффективными.

Когда подчиненный тщательно продумывает, какого вклада может ожидать от него организация, у начальника появляется право и возможность судить о целесообразности предлагаемого вклада.

Весь наш опыт свидетельствует о том, что цели, которые подчиненные ставят перед собой сами, почти никогда не совпадают с целями, поставленными перед ними их начальниками. Подчиненные и более молодые сотрудники смотрят на реальность другими глазами. Чем больше у них способностей, чем большую ответственность они готовы на себя взять, тем больше их восприятие реальности, ее возможностей и потребностей отличается от мнения их непосредственного начальника или организации. При этом расхождения между их выводами и ожиданиями начальства бывают очень значительными.

Кто в этом случае прав, как правило, не очень важно. Главное — наладить эффективные коммуникации на языке, понятном всем сторонам.

2. Концентрация на собственном вкладе способствует коммуникативному многообразию и благодаря этому делает возможной эффективную командную работу.

Кто должен использовать результаты моей работы, чтобы они были эффективными? Этот вопрос немедленно выявляет реальную значимость человека и характер его взаимоотношений с окружающими, которые не являются ни его подчиненными, ни его

начальниками. Он акцентирует внимание на том, что реально для любой организации, основанной на умственном труде: эффективная работа предполагает труд группы людей, обладающих различными знаниями и навыками. Сотрудники должны работать вместе добровольно, сообразуясь с логикой ситуации и в соответствии с требованиями конкретной задачи, а не формальной юридической структуры.

Например, в больнице — возможно, самой сложной структуре из всех современных организаций умственного труда — медсестры, диетологи, физиотерапевты, техники медицинского оборудования, рентгенологи, фармакологи, патологоанатомы и другие специалисты работают с одним и тем же пациентом при минимальном руководстве и контроле со стороны. При этом они работают ради достижения общей цели и в соответствии с общим планом действий — предписаниями лечащего врача. Что касается организационной структуры, то каждый из этих специалистов отчитывается перед своим начальником. Каждый профессионал работает в рамках своей строго специализированной сферы деятельности или области знаний. И каждый должен вводить коллег в курс своих действий, исходя из конкретной ситуации, состояния и потребностей конкретно взятого пациента. В противном случае все их старания и усилия принесут скорее вред, нежели пользу.

В тех больницах, в которых концентрация на конкретном вкладе стала прочно укоренившейся привычкой, эффективная командная работа перестает быть проблемой. В других медицинских учреждениях разветвленных коммуникаций и спонтанной самоорганизации коллектива в эффективные оперативные группы не наблюдается, несмотря на напряженные усилия добиться

такой слаженности с помощью всевозможных комитетов, конференций, собраний, бюллетеней, увещеваний и тому подобных средств.

В типичных современных институтах существует одна организационная проблема, для решения которой традиционные концепции и теории не годятся. Работники умственного труда должны профессионально относиться к своим конкретным областям знаний, считать себя ответственными за собственную компетентность и уровень работы. С точки зрения формальной организации они должны ощущать себя частью единой функциональной сферы, будь то биохимические исследования или уход за больными. Что касается управления другими людьми — их подготовкой, степенью рабочей загрузки, оценки и карьерного роста, — то здесь основную роль играет выполнение ими своих конкретных обязанностей. Но в трудовой деятельности они все больше должны действовать как ответственные члены единой рабочей команды, объединенной конкретной целью и состоящей из людей, выполняющих в ней разные задачи и функции.

Концентрация на вкладе в общее дело сама по себе организационных проблем не решит, но непременно будет способствовать пониманию задач коммуникаций, что сделает эффективной даже далеко не идеальную организацию.

Коммуникации между работниками умственного труда приобретают принципиально новое значение в свете компьютерной революции в информационной сфере. На протяжении долгих веков основная проблема заключалась в том, чтобы при помощи «информации» повысить эффективность «коммуникации». Информация обрабатывалась и передавалась людьми и неизменно искажалась, поскольку зависела от их мнений, впечатлений, комментариев, оценок, предрасположенности и т. д. И вдруг

мы все оказались в ситуации, когда информация стала практически обезличенной, следовательно, утратила свое коммуникативное содержание. Это чистая информация.

Теперь мы столкнулись с другой проблемой — проблемой установления минимума коммуникаций, необходимого для того, чтобы мы понимали запросы и потребности друг друга, а также цели, видение ситуации и методы работы. Сама информация этого не дает. Эти сведения передаются только в результате прямых контактов — устных либо письменных.

И чем больше мы автоматизируем процессы обработки и передачи информации, тем более острой становится потребность в создании новых средств для эффективных коммуникаций.

3. Индивидуальное саморазвитие в значительной степени зависит от концентрации на вкладе в общий результат.

Работник, который задает себе вопрос: «Какой самый большой вклад я могу внести в эффективность этой организации?», по сути, спрашивает себя: «В каком направлении мне надо развиваться? Какие знания и умения мне следует приобрести, чтобы принести пользу, которой от меня ожидают? Какие из своих сильных сторон я могу задействовать? Какие стандарты мне нужно для себя установить?»

4. Руководитель, сосредоточенный на своем вкладе, стимулирует к развитию других людей — подчиненных, коллег и даже начальство. Он устанавливает стандарты не личные, а основанные на требованиях конкретного задания. И эти стандарты предполагают стремление к совершенству, поскольку без него невозможны ни высокие устремления, ни амбициозные цели, ни максимально эффективная работа.

Следует отметить, что о саморазвитии человека нам пока известно очень мало. Но мы знаем одно: люди в целом и работники

умственного труда в частности развиваются в соответствии с требованиями, которые они выдвигают сами себе. Их рост обусловлен тем, что они сами считают достижением и высоким результатом. Если их требования к себе невысоки, темпы саморазвития замедляются. Если же они требуют от себя многого, то развиваются семимильными шагами, прикладывая для этого не намного больше усилий, чем другие люди, которые добиваются в жизни не слишком многого.

Эффективная встреча

Встреча, доклад или презентация — типичные составляющие работы любого руководителя. Его специфические повседневные инструменты. Они также занимают значительное количество его времени, даже если он достигает больших успехов в анализе затрат и максимально эффективно его контролирует.

Эффективные руководители четко знают, чего они хотят достичь при помощи встречи, доклада или презентации, какова их цель. Они непременно спрашивают себя: зачем нужно устраивать встречу? Чтобы принять решение, предоставить людям информацию или дать объяснения по поводу тех или иных своих действий? Обычно они настаивают на том, чтобы содержание встреч, докладов или презентаций тщательно обдумывалось и заранее доводилось до сведения участников. Они стремятся к тому, чтобы каждое мероприятие приносило конкретную пользу и приближало группу или организацию в целом к решению стоящих перед ними задач.

Эффективный руководитель всегда заранее называет задачу той или иной встречи и делает все возможное, чтобы достичь поставленных перед ним целей. Он никогда не допустит, чтобы встреча свелась к бесцельному, неконструктивному обмену «умными идеями». Но при этом всегда старается контролировать, чтобы обсуждение не превратилось в изложение точки зрения одного

участника. Он стремится стимулировать активность всех участников встречи. В конце встречи эффективный руководитель обязательно возвращается к вступительному слову и сравнивает, соответствуют ли выводы и решения, принятые на встрече, ее целям.

Есть и другие правила, позволяющие сделать встречу более продуктивной, — например, такое очевидное, но часто упускаемое из виду: можно либо руководить встречей и слушать участников, либо самому принимать участие в обсуждении. Совмещать эти два занятия нельзя. Но самое главное правило: необходимо изначально сориентировать участников встречи на конкретный вклад.

Концентрация на вкладе позволяет решить одну из главных проблем руководителя: она устраняет беспорядочность и хаос событий, из-за которых бывает крайне трудно определить, какие из них действительно важны, а какие — просто помехи. Фокус на вкладе привносит в хаос организующий принцип, определяя четкую взаимосвязь и приоритетность событий.

Концентрация на вкладе превращает одну из извечных слабостей позиции руководителя — его зависимость от других людей, его «заклучение» в рамках организации — в источник его силы. Концентрация на вкладе позволяет руководителю создать команду.

Наконец, концентрация заставляет руководителя бороться с искушением оставаться внутри организации. Она стимулирует руководителя — особенно самого высшего уровня — направить свои усилия, взаимоотношения и работу вовне, то есть на достижение результатов, касающихся данной организации в целом. Это заставляет его напряженно работать, налаживая непосредственные контакты с внешней средой, будь то рынки или покупатели, пациенты или различные «общественные круги», которые представляют собой внешнюю среду для государственных органов.

Чтобы внести достойную лепту в общий результат, нужно позаботиться о личной эффективности.

Глава 4

Как развить сильные стороны

Эффективный руководитель делает все, чтобы везде и во всем повысить отдачу от сильных сторон организации. Он знает, что на слабые стороны опираться нельзя. Ради достижения результатов нужно использовать все возможные сильные стороны: подчиненных, партнеров, начальства и собственные. Эти сильные стороны — реальные благоприятные возможности, которые имеются в распоряжении руководителя. Сделать сильные стороны максимально продуктивными — вот истинная цель любой организации. Конечно, нельзя преодолеть все слабости, неизменно имеющиеся у всех и каждого. Но в наших силах сделать их незначительными. Наша задача — использовать сильные стороны каждого работника в качестве «строительных блоков» при построении эффективной организации.

Подбор работников на основании их сильных сторон

С трудной задачей использования сильных сторон руководитель впервые сталкивается при подборе персонала. Эффективный

руководитель заполняет вакансии и продвигает работников, основываясь на реальных возможностях того или иного сотрудника. Принимая кадровые решения, он делает упор не на отсутствие у работников тех или иных недостатков, а на наличие достоинств.

Когда президенту Линкольну сообщили, что генерал Грант, новый главнокомандующий армии, равнодушен к алкоголю, Линкольн сказал: «Если бы я знал его любимый сорт виски, то послал бы некоторым другим генералам по бочонку». Проведя детство на границе штатов Кентукки и Иллинойс, Линкольн узнал о пьянстве и его опасностях не понаслышке, но из всех его генералов один только Грант умел спланировать и успешно реализовать военные операции. Назначение Гранта стало переломным моментом Гражданской войны. И это было очень удачное назначение, потому что Линкольн выбрал главнокомандующего за способность выигрывать в бою, а не за трезвый образ жизни, не за отсутствие недостатков.

Следует признать, что Линкольн пришел к такому решению не сразу. Прежде чем выбрал Гранта, он назначал на эту должность трех или четырех военачальников, основным качеством которых было отсутствие явных слабостей. Однако северяне, несмотря на свое огромное численное и материальное превосходство, не могли добиться значительных успехов на протяжении трех лет подряд — с 1861 по 1864 годы. А вот командующий силами конфедератов генерал Ли укомплектовывал свой генеральный штаб, исходя из сильных сторон генералов. Каждый из его людей, начиная со Стоунволла Джексона, имел множество слабостей, но Ли не считал это важным. Каждый из этих лидеров обладал сильными сторонами, и именно на них генерал Ли делал ставку, находя максимально продуктивное применение каждой из

них. Поэтому на протяжении нескольких лет совершенно «безупречные» генералы Линкольна постоянно проигрывали обладателям «узкоспециальных», но явно сильных сторон.

Руководитель, подбирающий в организацию людей без недостатков, в лучшем случае наберет посредственный персонал. Нанимать абсолютно «положительную» рабочую силу из людей, у которых есть только сильные стороны и нет слабых (независимо от того, что под этим подразумевается — «гармоничная личность», «зрелый человек», «душа общества» или «мастер на все руки»), как правило, рецепт посредственности, иногда и некомпетентности. У сильных людей всегда имеются довольно заметные слабости. Там, где есть горы, есть и долины. Человек не может быть силен во всем. Если сравнить достижения величайшего гения со всей глубиной и разнообразием вселенского человеческого разума, опыта и способностей, он покажется нам абсолютным невеждой. Нет такого понятия, как хороший человек. Всегда возникает вопрос: чем он хорош?

Если руководителя заботит, чего работник не может делать, а не то, на что он способен, значит, он пытается избежать слабых мест, вместо того чтобы повысить эффективность достоинств, и, скорее всего, сам он слаб. Возможно, он видит в силе других людей угрозу себе. Однако еще ни один руководитель не пострадал от того, что под его началом работали сильные и эффективные подчиненные. Трудно найти более хвастливое и горделивое, но при этом более емкое определение эффективности руководителя, чем слова основателя американской сталелитейной промышленности Эндрю Карнеги, выбранные им для своего надгробия: «Здесь покоится человек, знавший, как поставить себе на службу людей, которые были лучше его». Конечно, каждый из его подчиненных был «лучше» потому, что в любом из них Карнеги находил и эффективно использовал ту или иную сильную сторону. Каждый был «лучшим» в определенной сфере деятельности. Но самым эффективным руководителем среди них был Карнеги.

Еще одна история о генерале Роберте Ли иллюстрирует суть продуктивного использования сильных сторон людей. Рассказывают, что один из его генералов как-то ослушался приказа и полностью расстроил планы Ли, причем не впервые. И хотя Ли обычно держал себя в руках, тут он вспылил. Когда генерал успокоился, один из адъютантов почтительно спросил его: «Почему вы не отстраните его от командования?» Ли с удивлением посмотрел на него и сказал: «Какой абсурдный вопрос! Потому что он делает свое дело».

Эффективно работающие руководители знают, что их подчиненным платят за выполнение работы, а не за то, чтобы они радовали своих начальников. Образно говоря, какой бы капризной ни была примадонна, это не имеет значения до тех пор, пока зрители от нее в восторге. В конце концов, импресарио платят именно за то, чтобы он мирился со всеми ее капризами, если это помогает ей иметь успех у публики. Не важно, нравится ли первоклассный преподаватель или блестящий ученый декану и ладят ли они на собраниях преподавательского коллектива. Декану платят за создание эффективных условий труда для первоклассного преподавателя или блестящего ученого, и даже если ему приходится терпеть при этом неприятные моменты административной рутины, игра стоит свеч.

Эффективный руководитель никогда не задумывается, приятен ли ему работник. Он думает о вкладе этого человека в общий успех, а не о том, с какими делами он не справляется. Руководителя интересует другое: что этот работник делает лучше других. Подбирая кадры, нужно обращать внимание на сильные стороны сотрудника в какой-либо одной области, а не на посредственные навыки во многих сферах.

В самой природе человека заложено стремление развивать и использовать свои сильнейшие стороны. Фактически за всеми

разговорами о «цельном человеке» или «зрелой личности» скрывается пренебрежение к самому характерному дару человека — его способности направлять ресурсы в какую-то определенную область и решать ту или иную конкретную задачу. Иными словами, такие рассуждения характеризуют недооценку стремления человека к совершенствованию. А совершенства человек может достичь в одной или, максимум, в нескольких областях.

У некоторых людей поистине разносторонние интересы. Именно это обычно имеется в виду, когда говорят о мастере на все руки или об универсальном гении. Однако не родился еще человек, гениальный во многих сферах деятельности. Даже Леонардо да Винчи, несмотря на его разноплановые интересы, занимался, по сути, только искусством. Если бы поэмы Гёте были утрачены, а остались лишь его дилетантские работы по оптике и философии, о нем как об ученом не было бы даже самого краткого упоминания в самой узкоспециальной научной энциклопедии. А то, что касается таких гигантов, вдвойне справедливо для остальных людей. Следовательно, если руководитель не станет ориентироваться на сильные стороны и работать над их эффективностью, он определит только, что чего-то работник не может делать, то есть его слабые места, недостатки в работе и область низкой эффективности. Набирать кадры, исходя из отсутствующих качеств, и сосредотачиваться на слабых местах подчиненных — значит бездумно и непродуктивно использовать человеческие ресурсы.

Ориентация на сильные качества означает требование конкретной эффективности труда. Человек, который изначально не задает себе вопрос, на что способен работник, скорее всего, согласится на значительно меньший вклад, чем тот, на который работник действительно способен. Иными словами, он заранее прощает сотруднику плохую работу. В этом случае руководитель действует деструктивно, а не критически, не говоря уже о реалистичности. Поистине требовательный начальник — а в определенной мере все, кто оказывает влияние на карьеру человека, и есть требовательные

начальники, — всегда начинает с выявления того, что его работник может выполнять на по-настоящему высоком уровне, а затем настоятельно требует этого.

Стремление застраховать себя от недостатков мешает достижению целей организации. Организация — этот специфический инструмент — позволяет преобразовать сильные стороны человека в реальную эффективность и одновременно нейтрализовать человеческий фактор либо уменьшить его влияние на результаты деятельности. Поистине сильные личности не нуждаются в организации и не желают становиться ее частью. Такие люди предпочитают действовать самостоятельно. Однако большинство людей не обладают сильными качествами, чтобы, несмотря на ограничения, выполнять свою работу эффективно. «Нельзя нанять только руки, к ним обязательно прилагается весь человек», — шутят сотрудники из отдела персонала. Никто не может обладать исключительно сильными качествами, у всех есть те или иные недостатки.

Мы можем структурировать организацию таким образом, чтобы недостатки работников вышли за рамки производственной или иной деятельности или, по крайней мере, не проявлялись слишком сильно. Работу можно наладить так, чтобы положительные качества работников проявились во всей своей полноте и приносили успех организации в целом. Хороший бухгалтер-налоговик, занимающийся частной практикой, может испытывать большие трудности из-за отсутствия навыков общения с клиентами. А в организации ему можно отвести рабочее место, где он будет заниматься своим делом, не вступая в прямые контакты с людьми. Организация действительно помогает раскрыться сильным качествам работника и нейтрализовать его слабые стороны. Мелкий предприниматель, отлично разбирающийся в финансах, но мало смыслящий в производстве или маркетинге, наверняка столкнется с массой проблем. В крупной же организации специалисту по финансовым вопросам без труда найдут эффективное применение.

Эффективные руководители, как правило, отлично видят слабые стороны своих работников. Руководитель понимает, что его задание — дать Джону Джонсу возможность заниматься его любимыми налогами, и не питает иллюзий относительно умения подчиненного ладить с окружающими. И он никогда не назначит Джонса менеджером рабочей группы. Если сотрудников, умеющих ладить с людьми, довольно много, то первоклассных специалистов по налогообложению значительно меньше. Следовательно, для организации перво-степенное значение имеют знания и умения работника, а не то, на что он не способен, — это всего лишь ограничение.

Все это очевидно, скажете вы. Тогда почему правильный подход — такая редкость? Почему так редко встречаются руководители, способные извлечь максимум пользы из сильных сторон других людей, и особенно своих подчиненных? Почему даже Линкольн три раза выбирал генералов, учитывая их недостатки, и лишь четвертого — по достоинствам?

Основная причина заключается в том, что в задачи руководителя входит заполнение вакансии, а не подбор человека для качественного выполнения той или иной работы. Традиционно всегда основанием для найма служит свободное рабочее место. Действуя подобным образом, вы исходите из ложного принципа — найти наиболее покладистого работника, который ни на что не будет претендовать. А такие люди обычно оказываются посредственностями.

Широко разрекламированное «лекарство» против этого — структурировать рабочие задания так, чтобы они соответствовали личностным качествам претендентов. Но это еще хуже, чем сама болезнь — за исключением, возможно, самых маленьких и простых организаций. Работа должна быть объективно необходимой, то есть определяться задачей, а не личностью, которую назначили ее выполнять.

Нередко такое положение вещей бывает следствием того, что любое изменение в названии, структуре и месте работы внутри организации влечет за собой целый ряд событий во всей компании.

Должности и виды деятельности в организации тесно взаимосвязаны. Нельзя менять работу и обязанности каждого только потому, что на какое-то место пришел новый человек. Изменение должности почти непременно приведет к еще большему несоответствию между должностными обязанностями и способностями работника. Это приведет к тому, что для решения вопроса с одним работником придется сорвать с мест и переместить в рамках организации десятки других людей.

Это касается не только бюрократических организаций типа правительственных учреждений или крупных бизнес-корпораций. Кто-то должен читать вводный курс по биохимии в университете. Допустим, это хороший человек и хороший специалист. Однако вводный курс включает базовые материалы по этой дисциплине, каковы бы ни были интересы и намерения преподавателя. Содержание учебного курса определяется потребностями студентов, объективными требованиями, которые конкретному преподавателю придется принять и выполнять. Когда дирижер оркестра подбирает первую скрипку, он даже не станет прослушивать плохого скрипача, который отлично играет на гобое, хотя как музыкант гобоист намного лучше, чем все претендующие на вакансию скрипачи. Дирижер не станет изменять партитуру ради того, чтобы обеспечить его работой. А импресарио знает, что ему платят за то, что он терпит капризы примадонны, ожидает, что если в афишах заявлена «Тоска», певица споев именно эту оперу.

Другая причина настаивать на неличностном, объективном характере должностных обязанностей менее очевидна. Дело в том, что только таким образом можно достичь разнообразия личностных характеристик, столь необходимого для организации. И это

единственный путь к проявлению терпимости (и даже поощрению) к разным темпераментам и личностным качествам сотрудников. Для этого же отношения внутри организации должны быть сфокусированы не на личности, а на задании. Достижения нужно измерять объективными критериями производительности и конкретного вклада. Иначе акценты сместятся, и нам придется задавать вопрос «Кто прав?», а не «Что правильно?» А это приведет к тому, что решение кадровых вопросов будет строиться по принципу «Нравится мне этот человек или нет?» или «Приемлем ли этот работник?», а не по принципу «Быстро ли этот человек добьется выдающихся результатов при выполнении данной работы?»

Структурирование должностей на основе соответствия личностным качествам практически неизбежно ведет к фаворитизму и конформизму. А этого не может себе позволить ни одна организация. Ей нужны справедливость, беспристрастность и честность в любых решениях относительно персонала. Иначе она утратит самых эффективных работников либо подавит их инициативу. Кроме того, организации нужно разнообразие, иначе ей не хватит способностей для развития плюрализма мнений, необходимого (как мы обсудим в главе 7) для принятия правильных решений.

Считается, что руководители, создающие самые лучшие управленческие команды, обычно не состоят в тесных отношениях со своими ближайшими коллегами и подчиненными. Выбирая работников по их способностям, а не по личным симпатиям или антипатиям, такие руководители ориентируются на достижение высоких показателей, а не на всеобщее согласие. Для обеспечения результатов им приходится сохранять дистанцию между собой и ближайшими коллегами.

Говорят, Линкольн стал эффективным руководителем только после того, как прекратил со многими людьми — например, с военным министром Стентоном — личные

взаимоотношения и перешел к сугубо официальным. У Франклина Рузвельта не было ни одного «друга» в администрации. Даже с Генри Моргантау, его казначеем и близким товарищем, он сохранял приятельские отношения только вне работы. Генерал Маршалл и Альфред Слоун тоже держали дистанцию с окружающими. Этим весьма коммуникабельным людям были необходимы близкие личные отношения; они действительно хотели и умели заводить друзей и долго дружить, но знали, что дружба не должна мешать работе. И как бы им ни нравился человек, как бы ни был он приятен им лично, на работе это не имеет значения, напротив, только мешает. Несмотря на дистанцию, им удавалось собирать команды из удивительно разных и, как правило, очень сильных личностей.

Конечно, из каждого правила есть исключения — иногда приходится «подгонять» должность под человека. Даже Слоун, неизменно настаивающий на объективности, сознательно создал в свое время конструкторскую организацию General Motors, ориентируясь на одного человека — талантливого изобретателя Чарльза Кеттеринга. А Рузвельт нарушил все правила, чтобы дать умирающему Гарри Хопкинсу возможность завершить чрезвычайно важное дело. Но такие исключения должны быть редкими. И к ним следует прибегать, только если речь идет о людях, которые на деле доказали свою исключительную способность на высочайшем уровне справляться с нетипичными заданиями.

Как же тогда успешные руководители подбирают персонал, опираясь на сильные стороны кандидатов и избегая опасной ловушки — создания должностей для конкретного человека?

В целом они следуют четырем правилам.

1. Они не исходят из того, что должности и рабочие задания созданы природой или Богом. Они знают, что их придумывают люди, а людям свойственно ошибаться. Поэтому руководители

всегда настороже, постоянно высматривают «невозможные» места работы — работы, выполнение которой не под силу обычным людям.

Такие должности встречаются довольно часто. На бумаге они не представляют собой ничего особенного, но на практике на них нельзя найти надлежащего исполнителя. И даже у самых эффективных работников на таких местах ничего не получается, через полгода или через год они вынуждены признаться, что не могут справиться с порученной работой.

Почти во всех случаях такая должность изначально создается для неординарного человека с учетом его личных качеств. Обычно требуется такой набор и сочетание характеристик, которые чрезвычайно редко встречаются в одном человеке. Некоторые люди способны приобрести самые разнообразные знания и навыки, но не могут изменить свой характер. Справиться с обязанностями, для которых нужен другой темперамент, становится невозможно, и рано или поздно уход человека становится неизбежным.

Тут надо руководствоваться простым правилом: любую должность, если на ней подряд сменилось два или три сотрудника, отлично справлявшихся со своими обязанностями на предыдущих местах работы, следует считать невыполнимой и преобразовать.

В любом учебнике по маркетингу написано, например, что сбыт, реклама и стимулирование сбыта продуктов находятся в ведении одного менеджера по маркетингу. Опыт крупных национальных производителей брендовых товаров массового потребления свидетельствует, однако, что такой общий подход к маркетинговой деятельности невозможен. Для этого одновременно требуется высокая эффективность в сфере сбыта, то есть в реализации товаров, и высокая эффективность в области рекламы — в сфере, предполагающей умение заинтересовать людей. А для этого нужны разные

склады ума, разные темпераменты, что крайне редко сочетается в одном человеке.

Еще один пример невыполнимой работы — должность президента в крупных американских университетах. Судя по опыту, успеха на этом посту добивается очень мало людей, хотя большинство из них весьма эффективно трудились на всех предыдущих местах работы.

Очередной пример — вице-президент современной крупной транснациональной компании. Как только объемы производства и сбыта за пределами материнской компании становятся значительными — то есть составляют больше одной пятой от суммарной прибыли корпорации, — объединение всех направлений, не относящихся к материнской компании, в единый организм создает непосильную нагрузку для сотрудника. Такую должность следует реорганизовать, поделив компанию либо на отдельные производственные подразделения (как сделала, например, Phillips в Голландии), либо в соответствии с социально-экономическими требованиями основных рынков. Например, можно создать три отдельные должности: один человек будет управлять бизнесом в индустриально развитых странах (в США, Канаде, Западной Европе, Японии); другой возьмет на себя развивающиеся страны (большинство стран Латинской Америки, Австралию, Индию, Ближний Восток), третий — слаборазвитые. Несколько крупнейших химических конгломератов выбрали именно этот путь.

Посол одного крупного государства находится сегодня в таком же весьма затруднительном положении. Его посольство стало таким большим и неконтролируемым и настолько расширило сферу деятельности, что у человека, стоящего во главе, не хватает времени на

выполнение своих прямых обязанностей. Поэтому он утратил к ним интерес. Эти обязанности включают изучение страны пребывания, ее правительства, политики, людей, а также установление официальных и неофициальных контактов. Несмотря на огромные достижения Роберта Макнамары в Пентагоне, я не уверен, что работа министра обороны США относится к разряду выполнимых (хотя и признаю, что никакой альтернативы предложить не могу).

Следовательно, успешному руководителю сначала следует убедиться в адекватности должностных задач. Если опыт подсказывает ему обратное, он не охотится на гения, способного сделать невозможное, а реструктурирует должность, так как знает, что отнюдь не гении определяют лицо современной организации, а ее способность объединять обычных людей для достижения самых высоких результатов.

2. Второе правило подбора кадров на основе сильных сторон: необходимо сделать каждую должность масштабной и значимой. Это позволит выявить в кандидате его сильные стороны. Рабочее задание должно быть настолько широким, чтобы все сильные качества, влияющие на его результаты, проявились в полную силу.

Эта политика, однако, не практикуется в крупных организациях. В них имеет место тенденция делить каждую задачу на более мелкие, что имело бы смысл при необходимости решать конкретные задачи в определенный отрезок времени. Однако мы не только вынуждены заполнять рабочие места случайными людьми, еще и требования практически ко всем должностям, помимо самых простых, постоянно меняются, причем часто довольно резко. И тогда сотрудник, который раньше отлично справлялся со своей работой, становится для нее непригодным. Только изначально масштабная

и требующая серьезной ответственности работа позволит человеку достойно встретить новые трудности, возникшие в связи с изменением ситуации.

Это правило в первую очередь относится к первому месту службы работника интеллектуального труда. Какова бы ни была его сильная сторона, необходимо дать ему возможность в полной мере проявить ее. На первом рабочем месте устанавливаются стандарты, на которые работник будет ориентироваться до конца своей карьеры. На их основе он будет оценивать себя и свой вклад. До первой «взрослой» работы у работника умственного труда не было шанса действовать. Проявить себя можно исключительно в реальной работе — в исследовательской лаборатории, за кафедрой преподавателя, на предприятии или в правительственном учреждении. Как для новичка в сфере умственного труда, так и для остальной части организации, его коллег и начальников, самое главное — определить, на что сотрудник действительно способен.

Для него тоже важно как можно раньше понять, на своем ли он месте, своим ли делом занимается. Сегодня существуют довольно надежные тесты для определения способностей и навыков, необходимых для того или иного вида прикладной деятельности. Можно относительно точно заранее определить, хорошим плотником или механиком будет человек. Но применительно к умственному труду таких тестов не существует, поскольку для этой деятельности требуются не конкретные навыки, а их правильное сочетание, а оно проявится только в процессе работы.

Работа плотника или механика представляет собой ремесло и мало отличается в разных организациях. А вот чтобы работник интеллектуального труда приносил конкретную пользу своей организации, он должен иметь не только профессиональные знания и навыки, но и определенные ценностные установки и цели. Начинаящий работник, обладающий нужными качествами для успешной работы в одной организации, может оказаться абсолютно неподходящим для другой, которая на первый взгляд мало чем

отличается от первой. Именно поэтому первая должность должна стать своего рода пробным камнем как для самого человека, так и для организации, в которой он работает.

Это справедливо не только для организаций разных направлений деятельности, таких как правительственные учреждения, учебные заведения или бизнес-предприятия, но и для однотипных организаций. Мне никогда не встречались два крупных предприятия с одинаковыми ценностями и целями. Каждый администратор знает, что человек, который был доволен своим местом и продуктивно работал на факультете одного университета, может чувствовать себя не в своей тарелке в другом. Как бы ни старалась комиссия по гражданской службе заставить все правительственные учреждения придерживаться одних и тех же правил и критериев, уже через несколько лет после возникновения любое такое учреждение отличается от другого. Таким образом, каждая организация предъявляет собственные требования к поведению сотрудников (особенно имеющим профессиональные навыки) в целях повышения их результативности и конкретного вклада в общее дело.

В молодости менять работу легко, во всяком случае в западных странах, где такое явление, как мобильность персонала, как правило, приветствуется. Но человеку, проработавшему в одной организации десять или больше лет, перемещаться трудно, особенно если трудился он недостаточно эффективно. Следовательно, молодой работник умственного труда должен как можно раньше задать себе очень важный для него вопрос: «На своем ли я месте и сумею ли я проявить здесь свои сильные стороны?»

Но он не может поставить перед собой этот вопрос, не говоря уже о том, чтобы ответить на него, если его первая работа слишком

мелкая, простая и построена таким образом, чтобы компенсировать недостаток опыта, а не заставить его в полной мере проявить свои способности.

Каждое исследование молодых работников умственного труда — врачей военно-медицинской службы, химиков из научно-исследовательских лабораторий, заводских инженеров и других специалистов — дает аналогичные результаты. Активными работниками, показывающими хорошие достижения, бывают те специалисты, способности которых стимулируются и используются в полной мере. Те же, у кого дела идут не очень гладко, практически в один голос заявляют: «Мои способности и возможности не находят здесь применения».

Молодой работник умственного труда, чьи задачи слишком узки и не позволяют проверить его способности в действии, либо уходит, либо со временем превращается в недовольного, циничного и непродуктивного работника среднего возраста. Многие руководители часто жалуются, что рвение молодых специалистов очень быстро иссякает. Но винить в этом им нужно только себя: это они погасили огонь, поручив молодому человеку слишком маловажную и не требующую напряжения сил и способностей работу.

3. Эффективные руководители знают, что начинать работу с людьми нужно с раскрытия и правильного использования их потенциала, а не с раздачи поручений по выполнению стандартных обязанностей. Прежде чем вынести окончательное решение по заполнению вакансии, такие управляющие анализируют возможности каждого кандидата.

В этом состоит причина широкого распространения всевозможных аттестаций, в ходе которых оценивают работников, особенно занимающихся умственным трудом. Их целью является оценка способностей человека *перед* принятием решения, достоин ли он продвижения по службе.

Однако, хотя почти у каждой крупной организации разработаны свои оценочные процедуры, мало кто их использует на практике. Не удивительно ли, что те же самые руководители, уверяющие всех, что проводят оценку своих подчиненных по меньшей мере раз в год, признаются, что сами никогда не проходили никаких оценок и аттестаций. Часто аттестационные документы пылятся в шкафах и никак не применяются при решении кадровых вопросов, потому что многие считают их бесполезной кипой бумаги. И мало кто вспомнит случай, когда руководитель и подчиненный вместе обсуждали результаты оценки последнего. А ведь такие собеседования — главное звено во всей системе оценок эффективности. Этого многие не понимают. Достаточно сказать, что в рекламе одной из недавно опубликованных книг по вопросам менеджмента было написано, что такие собеседования — «одна из неприятнейших обязанностей» любого начальника.

Оценочные процедуры, которые сегодня используются в большинстве компаний, изначально разрабатывались психологами и предназначались для клинических целей. Но врач — это специалист, который лечит больных, и, по логике вещей, его прежде всего волнует, что у пациента болит, а не что у него не болит. Врач изначально исходит из положения, что к нему приходят люди с расстроенным здоровьем, нуждающиеся в помощи. Таким образом, психологи и психотерапевты используют оценочные процедуры для диагностирования слабых мест организма человека — проблем или отклонений.

Впервые я столкнулся с проблемой оценок при знакомстве с японским менеджментом. Во время одного из семинаров по повышению квалификации руководящего состава я с удивлением обнаружил, что никто из слушателей-японцев — а эти люди занимали ключевые посты в крупных организациях, — не практиковал оценку деловых качеств работников. На мой вопрос о причине

этого явления один из них ответил: «Задача вашей оценки — выявить недостатки, слабые стороны сотрудника, нас же это абсолютно не интересует, так как мы не можем уволить человека или отказать ему в продвижении по службе. Наоборот, чем меньше мы знаем о его слабых местах, тем лучше. Нам необходимо знать сильные стороны и способности человека, а ваша оценочная система не ставит себе такой цели». Западные специалисты по психологии с этим, возможно, не согласятся. Тем не менее каждый руководитель — японец, американец или немец — относится к традиционной оценочной системе именно так.

Западу вообще следует задуматься над уроками Японии. Общеизвестно, что в Японии популярна так называемая «пожизненная занятость». Получив работу, человек будет постепенно продвигаться в своей области — в качестве рабочего, «белого воротничка», специалиста или руководителя — в зависимости от возраста и стажа, причем его зарплата будет примерно каждые пятнадцать лет удваиваться. Он не может уйти, но его не могут и уволить. Только на вершине карьерного пути, по достижении сорока пяти лет, начинается определенная дифференциация. На этом этапе в компаниях начинается отбор очень небольших групп работников по их индивидуальным качествам и достижениям для назначения их на старшие руководящие должности. Как такая система сочетается с удивительным стремлением японцев к достижению высоких результатов? Ответ: эта система заставляет японцев игнорировать недостатки сотрудников. Не имея возможности перемещать людей, японские руководители всегда ищут сотрудника для выполнения той или иной работы в своей группе. Иными словами, они всегда ориентируются на сильные стороны.

Я не рекомендую использовать японскую систему. В ней лишь очень небольшое число людей, доказавших свои способности, трудятся активно и творчески, а остальные лишь поддерживаются соответствующей компанией. Но если мы на Западе ожидаем пользы от мобильности кадров, преимуществами которой будут пользоваться и работники, и организации, то нам следует перенять японскую традицию искать и использовать сильные стороны персонала.

Для начальника сконцентрироваться на слабой стороне работника, как это предлагают оценочные процедуры, означает испортить отношения со своими подчиненными. Многие руководители, которые, по сути, саботируют оценочные процедуры, навязываемые им инструкциями по работе с персоналом, прислушиваются к своему здравому смыслу и инстинкту. Бесспорно, в обязанности врача входит обсуждение проблем человека, обратившегося к нему за помощью. Но еще со времен Гиппократов известно, что такое обсуждение предполагает профессиональные и исключительные взаимоотношения врача и пациента, неуместные в рамках отношений начальника и подчиненного, построенных на принципах субординации. Выявление и акцентирование недостатков делает дальнейшую совместную работу почти невозможной. Неудивительно, что мало кто из руководителей официально использует аттестации и прочие оценочные процедуры. Этот инструмент не подходит для ситуации и не достигает цели.

Оценочные процедуры и лежащая в их основе философия слишком много внимания уделяют потенциалу работника. Опытным людям хорошо известно, что нельзя оценить потенциал на определенный период времени в будущем или применительно к тем функциям, которые данный работник никогда не выполнял. Потенциал в данном случае — не что иное, как обещание. Даже если обещание дано, иногда оно не выполняется, тогда как люди, которые особых

обещаний не давали (может быть, просто потому, что у них не было такой возможности), могут отлично работать.

Измерять нужно и должно только эффективность труда. Это еще одна причина, по которой должностные обязанности должны быть масштабными, широкими и требующими напряжения сил. Это также еще одна причина серьезно подумать, какой вклад обязан делать работник, чтобы достичь результатов и принести организации пользу. Эффективность деятельности сотрудника может измеряться лишь относительно ожидаемых конкретно результатов.

Однако та или иная форма оценочной процедуры все же необходима, иначе кадровые решения будут приниматься только тогда, когда необходимо заполнить вакансию. Успешные руководители обычно разрабатывают собственные, уникальные формы оценки. Как правило, такие формы начинаются с перечисления результатов деятельности, которых ожидали от работников на их прежних и настоящих должностях. Потом они задают четыре вопроса.

- 1) Что он делает хорошо?
- 2) Что еще он, скорее всего, может делать хорошо, опираясь на свои способности?
- 3) Что необходимо, чтобы он научился в полной мере использовать свои сильные стороны?
- 4) Если бы у меня был сын или дочь, хотел ли бы я, чтобы он или она в будущем работали под началом этого человека?
 - Почему да?
 - Почему нет?

Такая форма оценки намного более критична к кандидату, чем официально рекомендуемая, но ориентирована на его сильные стороны. Ведь неслучайно начинается она с вопроса о возможностях работника. Выявление и подчеркивание недостатков рассматриваются здесь как ограничения, налагаемые на раскрытие и использование сильных качеств работника — его достижения и эффективность.

Единственный вопрос, который касается не сильных сторон работника, — последний. Подчиненные, особенно умные, молодые и амбициозные, обычно склонны формировать себя по примеру сильного руководителя. Следовательно, нет в организации ничего более деструктивного, чем сильный, но неправильно действующий начальник. Сам такой человек может работать вполне эффективно. Его можно было бы даже терпеть в организации, если бы не власть над другими людьми. Но, имея такую власть, он разрушает свою компанию. Следовательно, в этой сфере большое значение имеют недостатки, или негативные качества.

Сами по себе сильный характер и честность не сделают вас более эффективными, но их отсутствие не дает проявить другие позитивные качества. Значит, в этой сфере недостаток служит препятствием как таковым, а не барьером для достижений.

4. Эффективному руководителю известно: чтобы использовать сильные стороны, необходимо уметь мириться со слабыми.

В истории было немало великих полководцев, которые вовсе не были самовлюбленными эгоистами, но их имена сегодня знают все (есть, конечно, и обратные примеры: история знает генералов, которые считали себя великими, но не остались в памяти потомков). Политика, который не стремится всеми фибрами души стать президентом или премьер-министром, вряд ли запомнят как выдающегося государственного деятеля. Вероятно, он будет полезен — возможно, очень полезен — как знающий свое дело человек. Для достижения истинного величия надо быть достаточно самоуверенным и полагать, что миру, или по меньшей мере своему народу, вы нужны; для мира важно, чтобы вы пришли к власти. (При этом обратной зависимости здесь не наблюдается.) Если возникает необходимость в людях, способных руководить в опасной ситуации, то обращаются к таким людям, как Дизраэли

и Франклин Рузвельт, не считаясь с полным отсутствием у них скромности и смирения. Действительно, среди лавеев великих людей нет. Однако среди них найдутся люди наблюдательные и с огромным чувством юмора. В силу своих обязанностей они знают все слабости своих хозяев, которые, впрочем, не мешают последним выполнять конкретные задачи, во имя которых они появились на сцене истории.

Итак, эффективно работающий руководитель задается вопросами: «Силен ли этот человек в какой-то *одной* области? Подходит ли это сильное качество для выполнения его задач? Принесет ли успех в этой одной области значительный результат?» В случае утвердительного ответа он назначает такого человека на должность.

Эффективные руководители редко питают иллюзии относительно того, что две посредственности добьются такого же результата, как один блестящий работник. Им известно, что, как правило, двое посредственных работников работают даже хуже, чем один хороший, так как они просто мешают друг другу. Руководители признают, что для достижения результатов нужны те или иные способности и никогда не говорят о «хорошем человеке», но всегда — о человеке, который «хорошо» выполняет конкретную задачу. При подборе персонала для выполнения задания они ориентируются на определенные полезные качества кандидатов на вакантные должности. Таким образом, их кадровая политика сосредоточена на благоприятных возможностях, а не на проблемах.

Более всего талантливые руководители не приемлют следующего аргумента: «Я не могу заменить этого человека. Без него у меня будут проблемы». По их мнению, есть только три причины незаменимости сотрудника: во-первых, он на самом деле некомпетентен и может удержаться на должности только за счет отсутствия у него конкретной ответственности; во-вторых, его сильные стороны используются только для поддержания более слабого начальника, который

не способен принимать решения самостоятельно; в-третьих, его сильные качества направляются на отсрочку решения серьезных проблем или на то, чтобы скрыть их существование.

В любой из этих ситуаций «незаменимого» сотрудника следует перевести в другое место, и как можно быстрее. Иначе его сильные стороны будут уничтожены.

Генеральный директор, о котором мы говорили в главе 3 в связи с его нестандартными методами повышения эффективности менеджмента в сети розничной торговли, тоже считает, что следует переводить на другую должность любого сотрудника, который, по мнению его начальника, стал незаменимым. Он говорит: «Это означает, что у меня работает либо слабый руководитель, либо слабый подчиненный. Как бы то ни было, чем скорее мы это узнаем, тем лучше».

В общем и целом должно действовать нерушимое правило: повышать по службе следует того человека, который, пройдя испытание работой, оказался лучше всех подготовленным и подходящим для той или иной конкретной должности. Все аргументы против — «Он незаменим на своем месте», «Его не примут коллеги», «Он слишком молод» или «Мы никогда не ставили на эту должность человека без внушительного опыта» — нужно отбросить. Дело не только в том, что каждая работа требует самого лучшего исполнителя. Тот, кто хорошо выполняет свою работу, заслужил шанс. Подбор персонала на основе способностей, а не недостатков, не только приводит к созданию более эффективной организации, но и рождает в людях энтузиазм и верность делу.

При этом в обязанности руководителя входит безжалостное увольнение любого сотрудника, особенно менеджера, который из раза в раз оказывается не на высоте при выполнении своих служебных обязанностей. Позволить такому сотруднику остаться

в организации — значит разлагать моральный дух остальных. Это несправедливо по отношению ко всей организации. Это несправедливо по отношению к его подчиненным, вынужденным работать под началом неадекватного руководителя, который не дает им шанса проявить себя и добиться признания. Кроме того, это жестоко по отношению к самому этому человеку. Он знает, что занимает не свое место, независимо от того, признаётся себе в этом или нет. Я еще не встречал ни одного человека, который, будучи не на своем месте, не сломался бы через какое-то время от напряжения и стресса и мысленно не молился бы о том, чтобы его освободили от непосильного груза. Хотя ни японская система «пожизненной занятости», ни всевозможные системы гражданских служб на Западе не считают доказанную некомпетентность поводом для увольнения — это серьезный недостаток, причем совершенно бесполезный.

Во время Второй мировой войны генерал Джордж Маршалл настаивал на том, чтобы офицера, не выполнявшего своих обязанностей на действительно высоком профессиональном уровне, немедленно освобождали от занимаемой должности. По его рассуждениям, оставлять такого офицера на высоком командном посту несовместимо с тем доверием, которое оказывают армия и вся страна солдатам и офицерам под его командованием. Маршалл изначально отметал аргументы об отсутствии замены. Он говорил: «Самое главное, этот человек профессионально непригоден. Кем мы его заменим — уже другой вопрос».

Генерал Маршалл также настаивал на том, что отстранение офицера от обязанностей — показатель работы не столько самого этого офицера, сколько назначившего его командира. Он доказывал: «Мы знаем одно — это место не подходит для этого человека. Это не означает, что он

не подходит для какой-нибудь другой работы. Я совершил ошибку, назначив его, и теперь должен выяснить, на что он по-настоящему способен».

Следует сказать, что генерал Маршалл представляет собой отличный пример человека, который умел сделать сильные стороны продуктивными. Когда его впервые назначили на ответственный пост в середине 1930-х годов, в армии США не было ни одного генерала, годного по возрасту для действительной военной службы. (При назначении Маршалла начальником штаба до достижения демобилизационного возраста ему оставалось всего четыре месяца. Шестдесят лет ему должно было исполниться 31 декабря 1939 года, и после этого он из-за возраста уже не мог занять должность начальника штаба. Его назначили 1 сентября 1939 года.) Будущие генералы Второй мировой войны были тогда младшими офицерами и пока даже не надеялись на повышение по службе. Судьба их резко изменилась с приходом Маршалла, который стал тщательно отбирать и обучать их. Даже самый старший из них, Дуайт Эйзенхауэр, в середине 1930-х был всего лишь майором. И все же к 1942 году Маршалл сформировал самую крупную и явно самую сильную группу офицеров во всей истории США. Она практически не знала поражений, и в ней не было посредственностей.

И это одно из самых крупных педагогических начинаний в военной истории человечества было реализовано человеком, которому явно недоставало обычных качеств лидера, таких как магнетизм или непоколебимая уверенность в себе, которыми обладали Монгомери, де Голль и Мак-Артур. Однако у Маршалла были принципы. Он постоянно задавал себе вопрос: на что способен этот человек? Если человек на что-то способен, его недостатки становились для главнокомандующего второстепенными.

Генерал Маршалл, например, постоянно приходил на выручку Джорджу Паттону, следя за тем, чтобы этого

амбициозного, тщеславного, но очень сильного боевого командира не наказали за отсутствие качеств, обязательных для хорошего кадрового офицера и успешного армейца в мирное время. А самое удивительное, сам Маршалл ненавидел самодовольных хвастунов вроде Паттона.

Джордж Маршалл обращал внимание на недостатки только тогда, когда они ограничивали развитие сильных сторон его подчиненных. И он пытался побороть их посредством работы и возможностей карьерного роста.

Молодому майору Эйзенхауэру, например, Маршалл в середине 1930-х годов намеренно поручил планирование военных стратегий, чтобы помочь ему выработать системное стратегическое мышление, которого тому явно не доставало. Эйзенхауэр не стал стратегом, но у него появилось уважение к стратегии и понимание ее важности. Это позволило ему избавиться от слабости, серьезно ограничивающей его сильную сторону — умение формировать команду и осуществлять тактическое планирование.

Генерал Маршалл всегда назначал на освободившиеся или открывшиеся должности самого подходящего человека, как бы в нем ни нуждались на прежнем месте. Когда кто-нибудь из начальства умолял его не забирать у него «незаменимого» человека, Маршалл отвечал: «Это необходимо для дела... это необходимо ему, и это необходимо армии».

Генерал сделал только одно исключение. Когда президент Рузвельт сказал, что Маршалл незаменим для его администрации, он остался в Вашингтоне, передав функции верховного главнокомандующего в Европе Эйзенхауэру и отказавшись таким образом от мечты всей своей жизни.

Генерал Маршалл знал — и на его примере это может понять каждый, — что принятие любого кадрового решения похоже на азартную игру. Но, если выбирать людей, исходя из их способностей, эта игра становится хотя бы рациональной.

Начальник отвечает за работу других людей. В его власти также и их карьера. Поэтому продуктивное использование сильных сторон человека дает даже больше, чем просто основу для эффективности. Это моральный императив, обязанность руководителя и его положения. Ориентироваться на недостатки не только глупо, но и безответственно. В задачу руководителя входит раскрытие и максимально продуктивное использование сильных качеств подчиненных. Более того, он морально обязан сделать все от него зависящее, чтобы помочь подчиненным извлечь пользу из всего, в чем они сильны. Организация должна помочь каждому отдельному работнику достичь успеха с помощью активизации сильных качеств, независимо от его ограничений и слабостей.

Сегодня эта задача становится все более важной, по сути, критически важной. Всего поколение назад объем требуемых от работников умственного труда знаний был относительно невелик, а количество мест работы — небольшим. Чтобы поступить на гражданскую службу в Германии или скандинавских странах, нужно было иметь диплом юриста. Математиков туда не допускали. Молодой человек, желающий опираться в работе на свои знания, мог выбрать всего из трех или четырех областей деятельности. Сегодня умственная работа бесконечно разнообразна. Существует, следовательно, и огромное количество альтернативных рабочих мест для работника умственного труда. В начале XX века немногочисленные сферы практического применения умственного труда были оккупированы традиционными профессиями: юриспруденцией, медициной, педагогикой и проповедничеством. Сейчас существуют сотни различных дисциплин. Более того, в организациях активно используется практически каждая сфера умственного труда, особенно в бизнесе и правительстве.

Таким образом, в наши дни имеются весьма широкие возможности найти область применения своим индивидуальным способностям. В настоящее время нет нужды, как это было еще в недалеком прошлом, пытаться «втиснуть» себя в узкие рамки ограниченных сфер деятельности. Перед современным молодым человеком стоит другая проблема — проблема правильного выбора. Она обостряется тем, что он не обладает достаточной информацией ни о самом себе, ни об имеющихся в его распоряжении возможностях. И очень важно, чтобы кто-то направил человека к развитию его сильных сторон. Кроме того, для организации крайне важно, чтобы ее руководители сосредотачивались на сильных сторонах и работали над тем, чтобы сделать достоинства каждого подчиненного продуктивными в деятельности его рабочей группы.

Подбирать кадры, исходя из сильных сторон сотрудников, важно не только для эффективности работы самого руководителя и его организации, но и для самого работника, и для нашего общества мира умственного труда.

Как управлять начальником

Прежде всего, любой эффективный руководитель старается максимально продуктивно использовать сильные стороны своего собственного начальника.

Я еще не встречал менеджера, будь то в бизнесе, в правительственном учреждении или в любой другой сфере, который не говорил бы: «Я с легкостью управляю своими подчиненными. А вот как мне управлять своим начальником?» Вообще говоря, это очень просто, но знают об этом только успешные руководители. Секрет состоит в том, что такие руководители делают самые сильные качества своего начальника продуктивными.

Дело — в элементарной расчетливости. Вопреки распространенному мнению, подчиненные, как правило, не

поднимаются по карьерной лестнице, переступая через распростертые тела некомпетентных боссов. Если начальник не продвигается вперед, их рост тоже, скорее всего, прекратится. Место руководителя, уволенного по причине некомпетентности, вряд ли займет блестящий молодой сотрудник из той же команды. Обычно руководителя назначают со стороны, а он приводит с собой блестящих молодых специалистов. Следовательно, для достижения успеха нет ничего лучше, чем быстрый карьерный рост начальника.

Кроме этого, продуктивность босса — ключик к эффективной работе подчиненного. Это позволяет ему сориентировать собственный вклад так, чтобы его заметили и признали «наверху» и использовали. Подобный подход также позволяет подчиненному достичь поставленных перед ним целей.

Нельзя сделать сильные стороны начальника продуктивными, раболепствуя перед ним. Сначала необходимо определить направления и представить их в приемлемой для руководителя форме.

Эффективный руководитель признает, что его начальник — тоже человек (даже умным молодым подчиненным это зачастую дается тяжело). А раз так, значит, наряду с сильными сторонами, у него есть и слабые. Акцент на его сильных сторонах, на создании подходящих условий для действий, на которые он способен, делает эффективной работу как его самого, так и подчиненного. Попытки исходить из недостатков начальника тормозят развитие организации не меньше, чем попытки исходить из слабостей подчиненного. Руководствуясь этим правилом, эффективный руководитель спрашивает: «Что мой начальник способен делать по-настоящему хорошо? Что он делает очень хорошо? Что ему следует знать, чтобы использовать свои сильные стороны? Что должен сделать я, чтобы он эффективно работал?» И подчиненного не должно интересовать, на что босс не способен.

Подчиненные обычно хотят «переделать» своего начальника. Способный государственный служащий, занимающий высокий пост, склонен рассматривать себя как наставника только что назначенного политического руководителя своего учреждения. Он старается помочь новому начальнику преодолеть его ограниченность. А эффективный руководитель попытается определить, в чем сила нового начальника. Если, например, выясняется, что он имеет хорошие связи с конгрессом и Белым домом и способен наладить полезные взаимоотношения с местным сообществом, то руководитель будет стремиться к тому, чтобы его начальник продуктивно использовал именно эти свои сильные стороны. Действительно, недостаточно уметь руководить и принимать нужные решения; необходимо уметь представлять и преподносить соответствующие результаты. Как только политический руководитель (министр, например) узнает, что его подчиненный поддерживает его, он начнет прислушиваться к его рекомендациям по стратегическим и управленческим вопросам.

Эффективный руководитель также знает, что начальник как человек разрабатывает собственные способы повышения эффективности труда, и изучает эти способы. Возможно, это всего лишь манеры и привычки начальника, но эти детали тоже весьма важны.

Думаю, каждый, кто когда-либо более-менее внимательно присматривался к окружающим, понял, что они делятся на «читателей» и «слушателей». Исключение составляет небольшая группа людей, которые получают информацию в процессе общения и наблюдения за реакцией собеседников с помощью своеобразного психологического радара. К таким людям принадлежали, например, президенты США Франклин Рузвельт и Линдон Джонсон, а также Уинстон Черчилль. Исключение, как правило, составляют те, кто по долгу службы одновременно являются и «читателями», и «слушателями»,

например адвокаты, выступающие в суде первой инстанции. Серьезный разговор с «читателем» чаще всего оказывается пустой тратой времени. Такой человек способен слушать только после того, как прочтет нужные сведения. Аналогично бесполезным может быть и представление объемного письменного отчета «слушателю». Он способен постичь смысл происходящего только через произнесенное вслух слово.

Некоторым людям необходимо подытоживать выводы на бумаге. (Для президента Эйзенхауэра это было необходимым условием при переходе к активным действиям.) Другим необходимо следовать ходу мысли человека, дающего рекомендации, поэтому они нуждаются в полновесном изложении для осознания сути вопроса. Некоторые начальники требуют предоставить им шестьдесят страниц информации, выраженной цифрами. Одни хотят быть в курсе вопроса с самого начала, для того чтобы в итоге принять решение. Другие не хотят даже ничего слышать о деле, пока оно «не созреет», и т. д.

Нужно научиться выявлять сильные стороны начальника и делать их продуктивными. Надо задавать себе вопрос не «что?», а «как?». В этом процессе нас интересует порядок представления относящихся к делу различных частей вопроса, а не то, что важно и правильно. Если сильная сторона начальника — это способности в области политики на посту, где политика имеет определяющее значение, следует первым делом ознакомить его с данным аспектом ситуации. Это позволит ему понять, о чем идет речь, и эффективно использовать свою сильную сторону с учетом нового направления политики.

Мы все — «эксперты» по оценке окружающих и видим их значительно точнее и четче, чем они видят сами себя. Следовательно, сделать работу начальника эффективной совсем не сложно, для этого требуется сосредоточиться на его сильных сторонах и на том, на что он способен. То есть следует использовать сильные стороны и игнорировать слабые. Вот одна из основополагающих предпосылок эффективной работы руководителя — концентрация на сильных сторонах своего начальника.

Повышение собственной эффективности

В собственной деятельности эффективные руководители основываются на своих полезных качествах. Они усиливают свои сильные стороны.

Большинство известных мне начальников, работающих в совершенно разных областях деятельности, отлично представляют предел своих возможностей; они знают, чего не смогут сделать. Однако их слишком волнует все то, что им не позволят сделать их начальник, политика, компания или правительство. Так они тратят свое время и силы на обсуждение того, чего они не могут.

Эффективных руководителей тоже, конечно, беспокоят их ограничения, но они способны обнаружить огромное число посильных им задач. Пока некоторые жалуются на то, что у них что-то не получается, эффективные руководители предпочитают, не теряя времени, заниматься тем, что им удастся лучше всего. Недостатки же, столь раздражающие тех, кто работает рядом с ними, перестают существовать.

Все менеджеры одной крупной железнодорожной компании знали, что правительство никогда не позволит ей действовать излишне самостоятельно. Но в один прекрасный день пришел новый вице-президент, который еще не усвоил этого «урока». Он отправился в Вашингтон, в Комиссию по торговле между штатами, и попросил разрешения на ряд довольно радикальных изменений. «Большая часть из того, что вы предлагаете, — сказали члены комиссии, — нас совершенно не касается. Остальное вам сначала надо протестировать, и, если все пройдет хорошо, мы с удовольствием выдадим вам разрешение на эти мероприятия».

Отговорка «мне все равно ничего не разрешат» — это, как мы, конечно, знали всегда, не что иное, как прикрытие инертности. Но даже когда ситуация действительно ставит нам рамки — а мы все

живем и работаем в условиях достаточно жестких ограничений, — всегда можно найти достаточно важную, актуальную и выполнимую задачу. Эффективный руководитель постоянно находится в поиске того, что можно сделать. Если он начинает с ответа на вопрос «Что я могу?», то, несомненно, сможет сделать намного больше, чем позволяют ему время и ресурсы.

Кроме того, продуктивное и целенаправленное использование сильных сторон позитивно влияет на собственные способности и рабочие привычки.

Несложно понять, *благодаря чему* мы достигаем наилучших результатов. Достигнув взрослого возраста, любой человек способен сказать, когда ему лучше работается — утром или вечером. Он обычно знает, как ему лучше писать — делая быстрые записи по наитию или тщательно прорабатывая каждое предложение. Он знает, как ему лучше выступать перед аудиторией — читать речь по бумажке или говорить без подготовки. Он знает, как ему лучше работается — в составе команды или самостоятельно.

Некоторые люди лучше всего работают по четкому плану, хорошо продумав работу перед тем, как за нее браться. Некоторые получают лучший результат, кратко наметив всего несколько пунктов. Кому-то для достижения максимального результата нужен напряженный график, а кому-то работается лучше, если в распоряжении много времени и можно окончить работу задолго до наступления крайнего срока. Одни люди «читатели», другие «слушатели». И все это человек знает о себе точно, как и то, правша он или левша.

Конечно, все эти вещи относительны. Более того, они не всегда соответствуют действительности, поскольку многие из этих черт и привычек отражают основополагающие личностные качества человека в его восприятии мира и своего места в нем. Но, даже будучи поверхностными, привычки становятся источником эффективности. Многие из них совместимы со всеми видами трудовой деятельности. Эффективный руководитель знает это и поступает соответствующим образом.

В конечном счете, можно сказать, эффективный руководитель старается быть самим собой. Он никем не притворяется. Он пытается определить общие тенденции, наблюдая за собственной работой и результатами. «Что из того, что другим дается с трудом, — спрашивает он себя, — мне выполнить относительно легко?» Одному, например, легко удаётся составление отчетов, тогда как других эта работа просто пугает. В то же время мастеру по составлению отчетов, возможно, трудно принять на основе своих же выводов окончательное решение. Иными словами, он более эффективно излагает проблемы, нежели принимает решения и берет на себя ответственность за их реализацию.

Работник может знать, что проекты удаются, если самостоятельно работает над ними от начала до конца. Или ему известно, что у него отлично получается вести переговоры, особенно эмоциональные, например касающиеся контрактов с профсоюзом. Но при этом он также знает, насколько верны его предположения относительно требований, которые выдвинет профсоюз в ходе переговоров.

Говоря о сильных или слабых сторонах того или иного человека, большинство людей не задумываются над такими вещами. Обсуждение и решение этих вопросов, как правило, требует знаний, дисциплины или больших способностей в данной области. Вместе с тем достаточно весомым фактором в достижении положительных результатов бывает характер. Для любого взрослого человека его личные качества не секрет. В целях эффективности нам следует сосредоточить свои усилия на решении тех задач, которые сам исполнитель рассматривает как посильные и наиболее подходящие для него.

В отличие от всех других вопросов, поднятых в этой книге, повышение отдачи от сильных сторон работника связано не только с практической деятельностью, но и с нашим отношением к ней. Однако это отношение можно улучшить благодаря практике. Если работник научится спрашивать себя о своих коллегах — как

подчиненных, так и начальниках: «На что этот человек способен?», а не «На что он не способен?», — он скоро станет выискивать в окружающих сильные стороны и использовать их. Он научится задавать такой же вопрос и о себе самом.

Чтобы быть эффективным в любой организации, необходимо *расширять благоприятные возможности и сужать круг проблем*. Прежде всего это касается взаимоотношений с людьми. Эффективный руководитель рассматривает сотрудников, включая и самого себя, как благоприятную возможность. Ему хорошо известно, что достижение результатов связано исключительно с реализацией сильных сторон человека. Слабые места вызывают проблемы, а отсутствие достоинств вообще ни к чему не приводит.

Более того, эффективный руководитель знает, что стандарты для деятельности группы людей устанавливаются на примере лидера. Следовательно, он никогда не позволит, чтобы деятельность лидера базировалась на чем-либо, кроме поистине сильных его сторон.

В спорте нам давно известно, что в момент, когда устанавливается новый рекорд, перед спортсменами всего мира открывается новое измерение достижений. Много лет никто не мог пробежать милю меньше, чем за четыре минуты. Неожиданно для всех Роджер Баннистер побил этот рекорд. Вскоре даже средние бегуны большинства спортивных клубов мира приблизились к рекорду Баннистера, а новые лидеры победили его.

В человеческих отношениях дистанция между лидерами и остальными работниками — величина постоянная. Если результаты лидера высоки, то и его подчиненный будет расти. Эффективный руководитель знает, что легче улучшить работу одного лидера, чем поднимать уровень всех сотрудников. Для этого он ставит на лидерскую должность человека, способного на блестящие достижения, — ведь он устанавливает стандарты, и с него берут пример

другие люди. Такая работа всегда требует сосредоточения на сильных сторонах работника и игнорирования его недостатков как не имеющих значения, если только они не препятствуют полноценному раскрытию потенциала.

Задача руководителя — не изменить природу человека, а, как говорится в библейской притче о талантах, преумножить способности организации в целом, используя всю силу, все здоровье и все устремления отдельно взятых работников.

Глава 5

Всему свое время

Если и существует какой-нибудь главный секрет эффективности, то это концентрация. Эффективные руководители в первую очередь выполняют самые важные дела и никогда не делают несколько важных дел одновременно.

Необходимость концентрации заложена в самой природе руководящей деятельности и в природе человеческой деятельности. Объясняется это вполне понятными причинами: в нашем распоряжении никогда не бывает достаточно времени для решения всех важных задач. Анализ полезной деятельности руководителя выявил наличие огромного количества стоящих перед ним важных задач; при этом анализ отпущенного ему времени показывает, что его явно недостаточно для решения всех задач, необходимых для успешного функционирования организации. Как бы мастерски ни контролировал он свое время, большая его часть ему не принадлежит. Иными словами, он постоянно испытывает дефицит времени.

Чем больше руководитель фокусируется на том, какой вклад он делает в успех организации, тем больше он нуждается в укрупненных отрезках времени для выполнения тех или иных конкретных функций. Чем активнее он будет переходить от обычной занятости к достижению результатов, тем больше будет сосредотачиваться на усилиях, — усилиях, которые принесут плоды, только если на них будет затрачено достаточно (то есть довольно много) времени.

Но, чтобы получить полдня или две недели действительно продуктивного времени, нужна жесткая самодисциплина и железная сила воли — необходимо умение говорить «нет».

Кроме того, чем больше руководитель работает над повышением отдачи от сильных сторон, тем больше он осознает необходимость использовать сильные качества людей, работающих с ним, при самых перспективных благоприятных возможностях. Это единственный способ достичь желаемого результата.

Необходимостью в концентрации обусловлено и то, что большинству из нас трудно выполнять одновременно одну задачу, не говоря уже о двух сразу. Человечество действительно способно на чрезвычайно широкий диапазон действий; человечество представляет собой, так сказать, «многоцелевой инструмент». Продуктивно использовать широкие возможности человечества можно лишь одним способом — направить максимальное количество индивидуальных способностей на выполнение одной задачи. Таким образом все средства и ресурсы сфокусируются на одном достижении.

Мы правы, когда считаем жонглирование множеством мячиков настоящим цирковым искусством. Но даже жонглер может удерживать их от падения не больше десяти минут. Если же он станет жонглировать дольше, то вскоре уронит все мячи.

Все люди, конечно, разные. Некоторые лучше всего работают, выполняя параллельно две задачи и варьируя таким образом темп работы. Однако при этом они могут уделить каждой из задач лишь минимум необходимого времени. Думаю, едва ли найдется много людей, способных очень хорошо делать сразу три важных дела.

Одним из таких людей, несомненно, был Моцарт. Он мог одновременно работать над несколькими музыкальными композициями, каждая из которых была шедевром.

Но он в своей сфере — очень редкое исключение. Другие плодотворные композиторы его уровня — Бах, Гендель, Гайдн или Верди — всегда работали над одним музыкальным произведением до его полного завершения. Они не приступали к следующему, пока не заканчивали предыдущего или временно не прекращали работу над ним. Руководителям ни в коем случае не стоит стараться быть моцартами в управлении.

Концентрация необходима именно потому, что перед руководителем стоит огромное количество задач, настойчиво требующих решения. Делать одно дело одновременно — значит, делать его быстро. Чем сильнее и успешнее человек концентрирует свое время, усилия и ресурсы, тем больше разнообразных задач он сможет решить.

Ни один руководитель высшего звена из всех мне известных не достиг в своей жизни большего, чем ушедший на пенсию глава одной фармацевтической фирмы. Когда он принял бразды правления, его компания была очень маленькой и работала на рынке лишь одной страны. Через одиннадцать лет, в момент его ухода на пенсию, компания была уже мировым лидером.

Первые годы этот человек работал исключительно в исследовательском направлении, развивал исследовательские программы и активно нанимал новых работников-ученых. До него организация никогда не была лидером в сфере исследований и не всегда могла даже использовать разработки других фирм. Новый руководитель не был ученым, но хорошо понимал, что на старых и чужих разработках далеко не уедешь. Он хотел, чтобы компания определила собственное направление. В результате уже через пять лет фирма стала лидером в двух новых важных областях.

Тогда этот лидер переключился на создание транснациональной компании — на рынке, где уже много лет доминировали швейцарские фармацевтические фирмы. Внимательно проанализировав потребление лекарств, он пришел к заключению, что в основном стимулируют развитие спроса на эти продукты компании по страхованию здоровья и государственная медицинская служба. Подгадывая выход на рынки новых стран таким образом, чтобы он совпадал с развитием их систем здравоохранения, руководитель начал активно развивать свою деятельность в регионах, где его компания раньше никогда не работала, причем не отбирая рынки у всемирно известных производителей.

В течение последних пяти лет своего пребывания на посту главы компании он в основном занимался разработкой стратегии, соответствующей характеру современной медицины, быстро превращающейся в «предприятие общественного пользования», в котором правительственные учреждения, некоммерческие больницы, а также полугосударственные учреждения (такие как Голубой Крест* в США) платят по счетам, но решения о конкретных закупках принимаются индивидуально, то есть непосредственно врачами. Будет ли успешной эта стратегия в будущем, сказать трудно, так как она была выработана и опробована только в 1965 году, незадолго до его ухода в отставку. Но, насколько мне известно, его организация была единственной крупной фармацевтической компанией, которая продумывала свою стратегию, подход к ценообразованию и программы сбыта исходя из международной конъюнктуры в здравоохранении.

* Голубой Крест — организация неприбыльного медицинского страхования в США.
Прим. ред.

Большинство руководителей крупных организаций не могут выполнить за все время пребывания на своем посту даже одной задачи такого масштаба. А этот человек сделал три важнейших дела и создал сильную, всемирно известную организацию с эффективным персоналом. И он добился этого благодаря тому, что сосредоточился на одной задаче.

Вот «секрет» людей, способных переделать «много дел», причем совершенно разных по своему характеру — они занимаются всем по очереди. И тратят на это значительно меньше времени, чем потребовалось бы всем остальным.

Часто люди работают тяжело и долго, но не достигают при этом особо впечатляющих результатов. Как правило, это происходит с теми, кто не может правильно рассчитать время, необходимое для выполнения отдельной задачи. Такие люди всегда надеются на то, что все пойдет правильно своим чередом. Любому опытному руководителю известно о тщетности таких надежд, ведь в организации всегда случается что-то непредвиденное. Ожидать с достаточной большой уверенностью можно только того, что неожиданности произойдут, и чаще всего неприятные. Вот почему эффективные руководители всегда предусматривают определенный запас времени сверх фактически необходимого. Типичный (то есть недостаточно эффективный) руководитель постоянно спешит, поэтому чаще опаздывает. Эффективные руководители предпочитают не действовать впопыхах. Они устанавливают для себя приемлемый, довольно быстрый темп, но сохраняют его до конца дистанции. И наконец, типичный руководитель часто старается делать несколько дел одновременно, поэтому у него никогда нет минимально необходимого

времени ни на одну из задач своей широкой программы. А ведь если решение хотя бы одной задачи заканчивается неудачей, скорее всего, крах ожидает всю программу.

Эффективный руководитель знает, что ему необходимо сделать массу дел, и сделать их эффективно. Учитывая это, он концентрирует свое время и усилия, а также время и усилия членов своей организации, на выполнении тех или иных конкретных дел в конкретный период времени. И начинают они с решения задач перво-степенной важности.

Исбавляемся от груза вчерашнего дня

Первое правило концентрации руководителя — сбросить груз прошлого, который утратил свою продуктивность. Эффективно работающие руководители периодически пересматривают программу своей рабочей деятельности (и программы коллег), задавая вопрос: «Если бы мы не сделали этого раньше, стали бы мы делать это *сейчас?*» В случае не однозначно положительного ответа деятельность сворачивают или резко сокращают. В самом крайнем случае делается все возможное, чтобы в более не продуктивное прошлое не инвестировать ресурсы. Первоклассные ресурсы, особенно очень ограниченные ресурсы сильных сторон персонала, которые использовались для выполнения вчерашних задач, следует применять для благоприятных возможностей дня завтрашнего.

Руководители, нравится им это или нет, постоянно тянут за собой груз прошлого. Это неизбежно. Сегодняшняя ситуация всегда возникает в результате действий и решений, совершенных и принятых вчера. Но ни одному человеку, независимо от его ранга и титула, не дано предугадать будущее. Вчерашние действия и решения, какими бы смелыми или мудрыми они ни были, неизбежно превращаются в сегодняшние проблемы, кризисы и недочеты. Тем не менее одна из специфических задач любого руководителя — независимо

от того, работает он в правительстве, в коммерческом предприятии или в любой другой организации, — состоит в обеспечении передачи имеющихся ресурсов будущему. Следовательно, каждый руководитель должен постоянно тратить время, энергию и изобретательность на устранение негативных последствий вчерашних действий или решений, принятых им либо его предшественниками. По сути, на это уходит больше времени, чем на любую другую задачу. Но можно хотя бы попытаться ограничить свою зависимость от прошлого, сократив объем «перешедших по наследству» видов деятельности и ставших бесперспективными задач.

Избавиться от явных, однозначных прошлых неудач довольно просто. Они ликвидируют сами себя. Но и вчерашние успехи, переставшие быть продуктивными, сохраняются дольше. Еще большую опасность представляют те виды деятельности, которые, несмотря на свою перспективность, не принесли желаемых результатов. Они подчас «греют самолюбие начальника»*, поэтому неприкосновенны. Если от них не избавиться, причем не избавиться решительно, они обескровят организацию. К сожалению, в бесплодных попытках довести до «успешного завершения» подобные дела растрачивают свои силы и талант самые способные люди.

Этим болезням-близнецам подвержены все организации. Особенно часты они в правительственных структурах. Правительственные программы и направления деятельности устаревают так же быстро, как и программы и направления деятельности других организаций. Но при этом они не только рассматриваются как нечто вечное, но и вплетаются в саму структуру за счет норм гражданской службы, немедленно становясь неотъемлемой частью администрации с их собственным представительством в законодательной власти.

* См. мою книгу «Эффективное управление предприятием».

Такое положение вещей не представляло опасности до тех пор, пока правительственные системы не были такими громоздкими и не играли серьезной роли в социальной жизни, как это было до 1914 года. Современное правительство не может позволить себе направлять энергию и ресурсы на вчерашний день. По моим предположениям, по крайней мере половина бюро и агентств федерального правительства США либо регулируют то, что давно не требует регулирования (например, Комиссия по торговле между штатами направляет все свои усилия на защиту общества от монополии железных дорог, которой не существует уже свыше тридцати-пятидесяти лет), либо ориентируются на инвестиции в самолюбие политиков и на усилия, которые должны дать результаты, но никогда их не дадут (как большинство сельскохозяйственных программ).

Сегодня возникла серьезная потребность в новом принципе эффективной администрации, в соответствии с которым каждый акт и каждая программа правительства будут реализовываться как временные и через определенное количество лет — скажем, лет через десять, — подлежать автоматическому пересмотру, если не был принят специальный закон, вступающий в силу после тщательного изучения результатов и пользы, принесенных программой.

В 1965–1966 годах президент Джонсон отдал распоряжение провести подобное исследование в отношении всех правительственных учреждений и программ, стремясь использовать принцип «проверки программ», разработанный министром обороны Робертом Макнамарой, чтобы избавить военное ведомство от традиционных, но устаревших и непродуктивных видов деятельности. Такое мероприятие будет необходимым и важным шагом вперед. Но оно не приведет ни к каким результатам,

пока мы придерживаемся мнения, что все программы работают вечно, если нет доказательств, что в них нет необходимости. Однако руководствоваться следует другим принципом, а именно: все программы «умирают» и должны быть свернуты, если не доказано, что они все еще продуктивны и необходимы. В противном случае современное правительство, ограничивающее общество бесконечными нормами, законами и формальностями, будет задавлено собственным весом.

Итак, особенно опасно для правительства организационное «ожирение», однако ни у одной организации нет иммунитета против этого заболевания. Бизнесмен крупной корпорации, громко сетующий на бюрократизм в правительстве, часто поощряет в собственной компании развитие механизмов контроля, которые ничего не контролируют; всевозможные исследования, которые всего лишь маскируют его собственное нежелание принимать решение; раздувание штата после найма работников, якобы необходимых для проведения исследований. Возможно, он сам тратит собственное время и время лучших своих работников на устаревшие продукты вчерашнего дня, жертвуя при этом продуктами дня завтрашнего, погибающими от такого невнимания. Университетский профессор, который громогласно и неустанно развенчивает ужасную расточительность крупных корпораций, нередко активнее всех борется за то, чтобы оставить в учебной программе свой предмет, который явно устарел.

Руководитель, который хочет работать эффективно, стремится, чтобы его организация была эффективной во всех программах, в любом виде деятельности и во всех задачах. Он всегда прикидывает, стоит ли это затрачиваемых усилий. Если не стоит, отказывается от задачи, чтобы сосредоточиться на тех нескольких заданиях, которые при условии блестящего выполнения принесут видимые результаты и повысят его эффективность и эффективность его организации.

В первую очередь эффективный руководитель отказывается от старых задач и только после этого начинает работать в новом направлении. Это совершенно необходимо для того, чтобы «поддерживать нормальный вес» своей организации. Без этого она очень скоро потеряет форму и цельность и станет неуправляемой. Организация всегда должна быть подтянутой и мускулистой, как здоровый биологический организм.

Тем не менее каждый руководитель знает, что все новое сложно. Внедрение любой новаторской идеи связано с проблемами. Если не обеспечить начинанию надлежащую страховку на всякий случай, оно будет обречено на неудачу с самого начала. Единственный эффективный способ справиться с принципиально новым делом — подключить к нему сотрудников, которые доказали свою способность хорошо работать. Такие люди обычно загружены больше, чем положено. Если не освободить одного из них от лишней нагрузки, нельзя ожидать, что он справится с новой задачей.

Альтернативный подход заключается в найме для выполнения новых задач новых людей, но он связан с серьезным риском. Новых людей следует нанимать для ведения хорошо налаженной деятельности, а новое дело — начинать с людьми проверенными, показавшими свои способности, — с ветеранами. Каждая новая задача — это риск. Даже если другие работники много раз выполняли подобные задания, опытный и эффективно работающий руководитель не станет без необходимости повышать риск, нанимая для новой работы человека со стороны. На собственных ошибках он усвоил, что человек, просто гениально работавший на прежнем месте, через полгода работы «на него» может оказаться совершенно ни к чему не пригодным.

Любая организация не может обойтись без того, чтобы достаточно часто привлекать новых людей со стороны с их свежими взглядами и идеями. Когда все кадровые изменения происходят только за счет внутренних перестановок, компания рано или поздно начинает вырождаться.

И все же по мере возможности не следует привлекать новичков, когда риск такого решения очень велик — например, на главную руководящую должность или для руководства принципиально новым направлением бизнеса. Новых людей можно назначать на должности чуть ниже высшей руководящей и поручать им руководство апробированными видами деятельности.

Систематическое избавление от старого — единственный способ эффективно начать что-то новое. Ни в одной известной мне организации нет недостатка в идеях, их проблема — не в отсутствии креативности. Но мало кто из них достигает успеха благодаря собственным идеям. Дело в том, что все работники слишком заняты решением задач вчерашнего дня. Следует помнить, что стимулирование креативности бывает успешным даже в самых ограниченных, пропитанных бюрократией структурах, если в них регулярно проводится проверка актуальности программ и видов деятельности и любая непродуктивная деятельность немедленно прекращается.

Du Pont достигла больших успехов, чем любая другая крупная химическая компания в мире в значительной степени потому, что всегда отказывалась от продукта или рабочего процесса еще *до* того, как он начинал приходить в упадок. Компания не растрчивает дефицитных ресурсов — людей и денег — на уходящий день. Многие другие компании как в химической, так и в других отраслях опираются на иные принципы, а именно: «Для этого продукта всегда будет существовать рынок» и «Этот продукт сделал компании имя, и мы просто обязаны продолжать его производство, ведь он это заслужил».

Следует отметить, что именно эти компании активно посылают своих руководителей на различные семинары по развитию креативности и постоянно жалуются на

недостаток новых продуктов. Du Pont же слишком занята разработкой и продажами новых видов товаров, чтобы отвлекаться на жалобы и другие дела.

Необходимо избавляться от устаревшего, чтобы сделать продуктивным новое, универсальное средство. Если бы в 1825 году уже существовали министерства транспорта, мы, возможно, до сих пор ездили бы в дилижансах, национализированных и поддерживаемых огромными субсидиями, а также были бы свидетелями какой-нибудь поистине фантастической исследовательской программы по «переподготовке лошадей».

Приоритетные и прочие вопросы

Перспективных задач всегда намного больше, чем времени, необходимого для их решения; то же самое относится и к благоприятным возможностям, и к людям, способным их успешно использовать. А вот в многочисленных проблемах и кризисах недостатка, как правило, никогда не бывает.

Следовательно, нужно принять решение относительно приоритета разных задач. Только вот что будет определять это решение — мнение руководителя или давление обстоятельств? В любом случае задачи «подгоняются» под резерв времени, а благоприятные возможности реализуются лишь настолько, насколько хватает людей, способных справиться с поставленной задачей.

Если решение будет принято руководителем не объективно, а под давлением обстоятельств, то, скорее всего, те или иные действительно важные задачи окажутся принесенными в жертву. Понятно, что не найдется времени на реализацию самой трудной задачи. Задача считается завершенной только тогда, когда она становится частью организационных действий и поведенческих моделей. Это почти всегда означает, что ее нельзя считать завершенной, если сотрудники не проявят личной заинтересованности в ее решении,

не найдут новых путей при выполнении старой работы, не воспримут новых задач и вообще не превратят задуманный руководителем проект в повседневную деятельность. Пренебрежение этим из-за недостатка времени приведет к тому, что все усилия будут потрачены впустую. Таков неизменный результат того, что руководитель не смог сосредоточиться и определить приоритеты.

Еще один вполне предсказуемый результат определения приоритетов под давлением обстоятельств — полное невыполнение задач высшими должностными лицами организации. Такая работа обычно откладывается, так как она направлена не на решение вчерашних проблем, а на перспективу. Обстоятельства же всегда предпочитают день вчерашний. Поэтому группа руководителей, объясняющая все обстоятельствами, пренебрежет единственной работой, которую не может выполнить никто другой. Они не будут уделять внимания внешней среде за пределами организации, следовательно, утратят связь с единственной реальностью, от которой во многом зависит достижение положительных результатов. Обстоятельства всегда склонны проявлять себя наиболее отчетливо внутри организации. Они всегда выбирают то, что уже произошло, а не будущее; кризис, а не возможность; ближайшее и видимое, а не действительное; срочное, а не оптимальное.

Впрочем, проблема состоит не в определении приоритетов. Это просто. С этим любой справится. Очень мало руководителей успешно выполняют эту задачу потому, что трудно определить задачи «неприоритетные» — те, которые следует отложить и строго придерживаться своего решения.

Большинство руководителей понимают, что задачи, отложенные на потом, реализуются очень нескоро, если вообще когда-нибудь. Многие из них также считают, что нет ничего более непродуктивного, чем вернуться к отложенному проекту позднее, когда появится время. Время почти наверняка будет упущено, а это самый важный компонент успеха любого дела. Делать сегодня то, что следовало сделать пять лет тому назад, — рецепт полного провала и разочарования.

В отличие от викторианских романов вряд ли будут счастливы люди, которые собирались пожениться в возрасте двадцати одного года, но расстались и снова нашли друг друга после того, как оба овдовели и достигли сорокалетнего возраста. Поженившись в юности, они обрели бы возможность расти вместе. А за двадцать лет оба изменились, у обоих появились собственные интересы и привычки.

Человек, который в юном возрасте хотел стать врачом, но вынужден был пойти работать на производственное предприятие, достигнув успеха на своем поприще, в возрасте за пятьдесят возвращается к давней мечте и поступает в медицинский институт, но вряд ли его окончит. У него очень мало шансов стать отличным хирургом. Успеха он добьется при условии невероятно мощной мотивации — например, если стать врачом-миссионером его подталкивают религиозные убеждения. В противном случае дисциплина и нудные зубрежки в медицинском институте скоро ему надоедят, и даже медицинская практика покажется весьма скучным делом.

Слияние фирм, которое казалось отличной идеей шесть-семь лет назад, отложенное из-за того, что президент одной из компаний отказался перейти под начало другого, вряд ли можно будет считать таким же блестящим решением, когда этот человек наконец уйдет на пенсию.

Опасаясь, что любое отложенное дело будет заброшено навсегда, руководители стараются не откладывать никакие дела. Даже если им заранее понятно, что та или иная задача не будет первоочередной, они считают рискованным отодвинуть ее на второй план. Действительно, отложенную одной компанией задачу с блеском реализуют в другой, решив таким образом исход конкурентной борьбы. Нет никакой гарантии, что то или иное направление деятельности, однажды проигнорированное политиком или администратором, не приведет к острой и опасной политической проблеме.

Ни Эйзенхауэр, ни Кеннеди, например, не собирались делать вопросы гражданских прав приоритетными. И президент Джонсон, придя к власти, явно не считал Вьетнам, и зарубежные дела вообще, делом первой важности (что в большой мере объясняет резко негативное отношение к нему либералов, которые прежде поддерживали его изначальную ставку на так называемую войну с бедностью), но обстоятельства вынудили его сменить приоритеты.

Кроме того, откладывать задачи, оцененные как неприоритетные, — дело неприятное. Каждая первоочередная задача — это чей-то приоритет. Намного проще составить длинный список приоритетов, а потом пытаться поработать над каждым «понемногу». Это всех удовлетворяет. Единственный недостаток, естественно, — это крайне непродуктивный подход.

Об анализе приоритетов можно говорить бесконечно. Самое главное в приоритетах и менее важных задачах, однако, не рассудительный их анализ, а смелость.

Смелость, а не анализ, диктует действительно важные правила определения приоритетов.

- Выбирайте будущее, а не прошлое.
- Сосредотачивайтесь на благоприятных возможностях, а не на проблеме.
- Выбирайте собственное направление, не плывите по течению вслед за победителями.
- Ставьте масштабные цели — эти цели дадут видимый результат, а не безопасное и простое решение.

Многие исследования ученых показывают, что достижения (разумеется, ниже уровня открытий таких гениев, как Альберт Эйнштейн, Нильс Бор или Макс Планк) зависят не столько от способности провести исследование, сколько от смелого использования благоприятных ситуаций и возможностей. Ученые-исследователи, выбирая проекты за возможность быстро достичь

успеха и отказываясь от сложных и трудных, вряд ли достигнут выдающихся результатов. Возможно, о них часто будут упоминать в научной литературе, но сомнительно, чтобы их именем назвали новый физический закон или теорию. Достижения — удел людей, которые считают приоритетными исследования с наиболее широкими возможностями, а все иные критерии не более чем дополнительными и уж никак не определяющими их выбор.

Таким образом, и в бизнесе успешна не та компания, которая работает над развитием новых товаров для существующей линии, а та, которая смело разрабатывает новые технологии или новый бизнес. Как правило, это всегда сложно и рискованно. Будущее как мелкого нового начинания, так и очень масштабного в равной мере неопределенно. Однако продуктивнее превратить в результат благоприятную возможность, чем решать проблемы; последнее поможет лишь сохранить равновесие, достигнутое в прошлом.

Приоритеты и другие, менее важные, дела следует постоянно пересматривать в свете новых реалий. Ни одному американскому президенту, например, обстоятельства не позволяли неизменно придерживаться своего первоначального списка приоритетов. По сути, выполнение каждой приоритетной задачи изменяет и сами приоритеты, и менее важные задания.

Иными словами, эффективный руководитель не позволит себе отвлекаться от того, на чем он сконцентрирован в данный момент. Потом он пересматривает ситуацию и выбирает следующую задачу, которая стала первоочередной.

Концентрация, или, иными словами, смелость навязывать, несмотря на ограничения времени и обстоятельств, собственные решения относительно первоочередности задач — это единственная надежда руководителя стать хозяином своего времени и обстоятельств, а не их рабом и мальчиком для битья.

Глава 6

Элементы принятия решений

Принятие решений — всего лишь одна из задач руководителя. Она обычно занимает сравнительно небольшую часть его времени. Но принимать решения — это *специфическая* задача руководителя. Принятие решений, следовательно, заслуживает отдельного внимания в разговоре об успешном руководителе.

Решения принимают только руководители. Руководителя среди других сотрудников выделяет именно то, что от него ожидают, в силу его должностного положения или знаний, принятия решений, которые окажут существенное влияние на всю организацию, ее работу и результаты.

Следовательно, эффективный руководитель — это лидер, принимающий эффективные решения.

Руководители принимают решения систематически, ориентируясь на четко определенные условия и конкретную последовательность этапов. Однако этот процесс имеет на удивление мало общего с тем, что во многих современных книгах о менеджменте называют «процессом принятия решений».

Эффективные руководители принимают не слишком много решений; они сосредотачиваются только на самых важных. Они

мыслят стратегическими и масштабными категориями и не ставят себе цели «решить текущие проблемы». Руководители стараются принимать те немногие важные решения, которые базируются на самом высоком уровне концептуального понимания. Они всегда ищут в ситуации константы. Следовательно, не стремятся к быстрому принятию решений. Руководители считают виртуозность в манипулировании многими переменными показателем небрежности. Они хотят знать, чего именно касается решение и на какие реалии оно направлено. Стремятся повлиять на ситуацию, а не утонченно применить прием. Они желают быть скорее рассудительными, чем умными.

Эффективные руководители знают, когда решения следует принимать исходя из принципиальных соображений, а когда — из потребностей момента, прагматично. Им известно, что сложнее всего сделать выбор между правильным и неправильным компромиссом, и умеют отличать первое от второго. Они знают, что больше всего времени в этом процессе идет не на принятие решения, а на воплощение его в жизнь. Они также знают, что пока решение не воплощено в жизнь, это не решение, а в лучшем случае благое намерение. Значит, хотя само эффективное решение основывается на самом высоком уровне концептуального понимания, его реализация должна быть максимально приближенной к возможностям среднего работника и как можно более простой.

Два примера принятия решений

Самый малоизвестный из всех великих американских бизнесменов, Теодор Вейл, принимал, возможно, самые эффективные решения в истории бизнеса Америки. Будучи президентом Bell Telephone System с 1910 года до середины 1920-х годов, Вейл превратил компанию в одно из самых крупных частных предприятий в мире и в одно из самых процветающих и быстро развивающихся.

Частная собственность на телефонную сеть в Соединенных Штатах воспринимается как должное. Но часть североамериканского континента, обслуживаемая Bell Telephone System (Соединенные Штаты и две самые густонаселенные канадские провинции, Квебек и Онтарио), — единственная развитая зона в мире, где телекоммуникациями владеет не правительство. Bell Telephone System также единственное коммунальное предприятие, которое, несмотря на риск, оказалось способным выйти в лидеры и продолжало развиваться, уже став монополистом в своей области и достигнув уровня насыщения на первоначальном рынке. Объясняется это не везением и не «американским консерватизмом». Причина этих достижений заключается в четырех стратегических решениях, принятых Вейлом в течение почти двадцати лет руководства компанией.

Теодор Вейл очень быстро понял: чтобы телефонная сеть осталась в частной собственности и под автономным управлением, она должна сделать нечто специфическое и примечательное. По всей Европе телефонными сетями без особых проблем или рисков управляли правительства. Попытки сохранить Bell как частную компанию, оказание сопротивления национализации только отсрочили бы неминуемое. Исключительно оборонительная позиция тоже была обречена на провал, поскольку парализовала бы воображение и энергию руководства. Нужна была политика, которая сделала бы частную компанию Bell Telephone System более эффективным защитником интересов общества, чем любое правительственное учреждение. Это привело Вейла к первому решению: деятельность Bell должна предвосхищать и удовлетворять все потребности общества в этой сфере.

«Наша задача — обслуживание потребителей», — таким стал лозунг компании Bell, когда бразды правления в ней принял Вейл. В то время, в начале столетия, эти слова воспринимались как ересь. Но Вейл не ограничился идеями о том, что задача его компании — предоставлять услуги, а работа руководства — делать эти услуги

максимально доступными и прибыльными. Он приложил все усилия, чтобы мерилом деятельности руководства компанией была не прибыль, а объем выполненных услуг. Менеджеры отвечали за результаты предоставленных услуг. В обязанности высшего руководства входили организация и финансирование компании таким образом, чтобы услуги высокого качества приносили еще и оптимальные финансовые результаты.

Примерно тогда же Вейл понял, что национальная монополия на коммуникации не может существовать по законам свободного предпринимательства в традиционном понимании, то есть как ничем не ограниченное частное предприятие. Он признавал общественное регулирование как единственную альтернативу государственной собственности. Эффективное, честное и основанное на твердых принципах общественное регулирование было, следовательно, в интересах Bell Telephone System и гарантировало ее сохранение.

В то время, когда Вейл пришел к такому заключению, общественное регулирование, хотя и известное в Соединенных Штатах Америки, было в целом неразвито. Имея мощную поддержку со стороны судебных органов, деловые круги делали все возможное, чтобы выхолостить существующее законодательство. Сами же комиссии по государственному регулированию испытывали недостаток в персонале и в средствах и часто превращались в синекуру для третьеразрядных, а зачастую и продажных политических поденщиков.

Теодор Вейл поставил перед Bell Telephone System цель — повысить эффективность общественного регулирования. Он сделал это основной задачей руководителей всех дочерних предприятий каждой региональной телефонной компании. Перед ними была поставлена задача возрождения регулятивных органов и обновления концепции регулирования и разработки тарифов, честных, справедливых и защищающих интересы широкой общественности, но при этом не препятствующих Bell делать свое дело. Именно

президенты дочерних компаний составляли группу, из которой набиралось высшее руководство Bell Telephone System, благодаря чему обеспечивалось позитивное отношение к регулированию всей компанией.

Третье решение Вейла заключалось в создании одного из самых успешных научных учреждений в промышленной сфере — лаборатории Bell. Как и в предыдущем случае, Вейл начал с обеспечения жизнеспособности частной монополии. Кроме того, он решил повысить ее конкурентоспособность. Ожидать достойной конкуренции со стороны другого поставщика, предлагающего аналогичный продукт или удовлетворяющего аналогичный запрос, очевидно не приходилось. Однако без настоящей конкуренции монополия закостенела бы и утратила способность к развитию и трансформации.

Даже в условиях монополии, заключил Вейл, можно обеспечить конкуренцию будущего с настоящим. В технологических отраслях, к которым относятся телекоммуникации, будущее — за более совершенными технологиями. Лаборатория Bell, развивавшаяся по этому принципу, конечно же, не была первой специализированной научно-исследовательской организацией в мире. Но это было первое исследовательское учреждение, созданное специально для того, чтобы сделать настоящее устаревшим, несмотря на всю его прибыльность и эффективность.

Когда лаборатории Bell полностью сформировались во время Первой мировой войны, в этой индустрии начался период потрясающих инноваций. Даже сегодня лишь очень немногие бизнесмены понимают: ради продуктивности исследование должно быть «дезорганизирующим»; оно должно создавать новое будущее и быть врагом сегодняшнего. В большинстве промышленных лабораторий преобладают так называемые «защитные исследования», или исследования, направленные на максимально долгое сохранение нынешнего положения дел. Но лаборатории Bell с самого начала отказались от таких исследований.

Последние десять-пятнадцать лет ясно показали мудрость концепции Вейла. Лаборатории Bell сначала расширили телекоммуникационные технологии таким образом, что весь североамериканский континент превратился в подобие единого автоматизированного распределительного щитка. Потом Bell Telephone System проникла в те области, о которых не могли и мечтать ни Вейл, ни его сподвижники. Речь идет о передаче телевизионных программ и компьютерной информации, а также о подключении к спутникам связи. Все эти три направления стали наиболее перспективными в индустрии связи. Все научные и технологические разработки, сделавшие возможными новые системы передачи данных, вышли в значительной мере из лабораторий Bell — как в виде научных теорий, например теории математической информации, так и в виде новых продуктов или процессов, например транзистора, компьютерной логики и проектирования.

На закате своей карьеры, в начале 1920-х годов, Вейл изобрел массовый рынок капитала — и снова для обеспечения выживания Bell Telephone System в качестве частной компании.

Чаще всего правительства «подминают» под себя отрасли, потому что не способны привлечь необходимый им капитал, а вовсе не вследствие воплощения в жизнь идей социализма. Именно неудачные попытки получить необходимые инвестиции в основном способствовали передаче европейских железных дорог в руки государства в период между 1860 и 1920 годами. Неспособность привлечь необходимый капитал для модернизации, без сомнения, сыграла большую роль и в национализации углевых шахт и сферы электроэнергетики в Великобритании. Такова,

кстати, и одна из главных причин национализации энергетической отрасли на европейском континенте в период жесткой инфляции после Первой мировой войны. Оказавшись неспособными повысить тарифы для компенсации обесценивания валюты, энергетические компании не могли больше привлекать средства для модернизации и расширения.

Неизвестно, понимал ли Вейл проблему во всей ее глубине, но он явно видел, что его компании необходимы огромные суммы денег, которые поступали бы постоянно и регулярно, а на существующих в тот момент рынках капитала их нельзя было получить. Другие коммунальные предприятия, например энергетические компании, старались сделать инвестиции в свои ценные бумаги привлекательными для единственного и массового агента — биржевого спекулянта. Они создавали холдинговые компании, которые использовали непривилегированные акции компании-учредителя в качестве спекулятивного средства для получения кредитов, тогда как операционные потребности их текущей деятельности удовлетворялись преимущественно за счет привлеченного капитала, полученного из традиционных источников, например от страховых компаний. И Вейл первым понял, что такая финансовая политика нерациональна и не приносит желаемых результатов.

Непривилегированные акции AT & T, благодаря которым он решил свои проблемы в начале 1920-х годов, не имели со спекулятивными акциями ничего общего, за исключением юридической формы. Они должны были стать обеспечением для широких масс населения, так называемых «тетушек Салли», зарождающегося среднего класса, который мог отложить некоторые средства для инвестирования, но не накопил достаточно капитала, чтобы сильно рисковать. Акции AT & T Вейла практически гарантировали вкладчикам дивиденды. Они напоминали процентные облигации, выпускаемые

для вдов и сирот. Причем это были непривилегированные акции, способные дать инвестору серьезную надежду на приращение капитала и защитить от инфляции.

Следует отметить, что, когда Вейл разработал этот финансовый инструмент, инвестора типа «тетушки Салли» еще, по сути, не существовало. Средний класс, у которого было достаточно денег для покупки непривилегированных акций, только зарождался. Эти люди все еще придерживались старых привычек инвестирования — например, предпочитали хранить деньги в банках, приобретать страховые полисы и ипотеки. Те, кто был способен рисковать, устремлялись на спекулятивные фондовые биржи, которые в 1920-х активно открывались. Конечно, «тетушку Салли» изобрел не Вейл, но он превратил эту прослойку населения Америки в инвесторов и мобилизовал их сбережения как для их собственной выгоды, так и выгоды своей компании. Одна только эта схема финансирования позволила Bell Telephone System собрать сотни миллиардов долларов, которые она инвестировала в самые громкие проекты второй половины XX столетия. Все это время непривилегированные акции AT & T служили основой инвестиционного планирования для средних слоев населения США и Канады.

И снова Вейл дополнил идею собственными методами ее реализации. Приобретя независимость от Уолл-стрит, компания Bell превратилась как в своего собственного банкира, так и в андеррайтера. Вскоре главный помощник Вейла по финансовому планированию Уолтер Джиффорд был назначен CEO Bell Telephone System и стал преемником Вейла на посту ее главы.

Решения, принимаемые Вейлом, несомненно, были обусловлены его специфическими проблемами и проблемами компании, но

принципы, на которых он основывался, характерны для любого эффективного решения. Это блестяще иллюстрирует пример Альфреда Слоуна-младшего*. Слоун, который создал General Motors и превратил ее в самую крупную производственную компанию мира, пришел в большой бизнес в 1922 году, когда карьера Вейла уже близилась к закату. Он был человеком совершенно иного склада, да и времена сильно изменились. Однако решение о децентрализации организационной структуры General Motors, из-за которого Слоун помнят до сих пор, было аналогичным основным решениям Теодора Вейла, внедренным им в своей компании.

Как рассказывает Слоун в своей книге «My Years with General Motors» («Мои годы с General Motors»), компания, бразды правления которой он принял в 1922 году, была свободным объединением практически независимых «удельных князьков». Каждый руководил подразделением, которое всего несколько лет назад было его собственной компанией, и действовал так, словно оно и сейчас было его собственным владением.

Бороться с такой ситуацией можно было двумя традиционными способами. В первом случае следовало избавиться от сильных, независимых людей сразу после того, как они продадут свои предприятия. Таким способом, например, Джон Рокфеллер создал Standard Oil Trust, а Джон Пирпонт Морган всего за несколько лет до Слоуна — империю U.S. Steel. Во втором случае можно было оставить глав компаний на руководящих постах при

* Я выбрал примеры из области бизнеса, потому что они сравнительно не чрезмерно масштабны и их довольно легко понять, в то время как большинство решений в правительственных организациях требуют значительно более глубокой предыстории их основных условий, традиций и политики. В то же время эти достаточно внушительные примеры отражают структуру процесса принятия решений. В целом процесс принятия решений в правительстве, в армии, в больнице или университете основывается на тех же концепциях, которые описаны в этой и последующей главах.

условии минимального вмешательства в их дела со стороны головного офиса, создав «анархию, сдерживаемую фондовыми опционами. В таких условиях, надеясь руководство, собственные финансовые интересы «удельных князьков» заставят их действовать в интересах общего дела. Уильям Дюран, основатель General Motors и предшественник Слоуна, как и Пьер Дюпон, пошли именно этой дорогой. Однако, когда компанию возглавил Слоун, отказ сильных и своенравных людей работать вместе чуть не уничтожил ее.

Альфред Слоун понял, что это не краткосрочная проблема компании, вновь созданной после слияния, а общая проблема любой крупной корпорации. Он увидел, что большому бизнесу требуется единство руководства и центральный контроль, что ему нужны собственные руководители, наделенные широкими полномочиями. Кроме того, любая крупная компания нуждается в энергии и энтузиазме работников. Менеджерам низшего и среднего звена необходима достаточная свобода действий. На них следует возлагать больше ответственности, наделяя соответствующими полномочиями. Им нужен простор, чтобы показать, на что они способны, и признание достижений. И, по мнению Слоуна, все это становится более важным по мере того, как компания стареет и начинает зависеть от наличия в ней сильных и независимых руководителей.

До Слоуна все считали, что эта личностная проблема решается с помощью борьбы за власть, а победителем из нее выходит один, самый сильный, человек. Слоун же разглядел в этом проблему конституциональную; по его мнению, решить ее можно было исключительно с помощью создания новой организационной структуры, то есть благодаря децентрализации, которая сбалансирует локальную автономию в операциях с централизованным регулированием управления и политики.

Эффективность решения Слоуна, возможно, ярче всего проявилась в контрасте, который весьма заметен при сравнении с одной областью, в которой General Motors не удалось достичь выдающихся результатов. Известно, что с середины 1930-х годов компания явно не была сильна в прогнозе и оценке политических настроений американского народа, а также направлений и политики правительства США. Однако именно эта область не была децентрализована в General Motors. Начиная примерно с 1935 года это стало невозможным, так как все высшее руководство компании было представлено исключительно консервативно настроенными республиканцами.

В специфических решениях, принятых Вейлом и Слоуном, много общего, хотя эти руководители решали абсолютно разные проблемы и их решения привели к совершенно разным последствиям. Их понимание проблем происходило на самом высоком концептуальном уровне. Они обдумывали, какой конкретно проблемы касается данное решение, а потом вырабатывали его принцип. Иными словами, их решения были стратегиями — нередко инновационными и весьма спорными, — а не подстройкой к специфическим потребностям момента. Действительно, все пять решений явно противоречили тому, что в то время было «всем известно».

Кстати, поначалу совет директоров Bell Systems не утвердил Вейла на посту президента компании. Его концепция обслуживания как основной задачи компании казалась чуть ли не бредом сумасшедшего людям, которым «было известно», что единственная цель бизнеса — получение прибыли. Его вера в то, что регулирование служит интересам компании и даже необходимо для ее выживания, казалась глупой, если не аморальной, тем, кому «было известно», что государственное регулирование — это «призрак социализма», с которым нужно всеми силами

бороться. Только годы спустя, уже после 1900 года, когда все эти люди были совершенно справедливо напуганы нарастающей волной требований национализации телефонной сети, они обратились к Вейлу с просьбой возглавить компанию. Но его решение тратить средства на то, чтобы сделать устаревшими текущие рабочие процессы и приемы, по-прежнему приносившими компании наибольшую прибыль, и построить специально для этой цели крупную исследовательскую лабораторию, а также отказ следовать модным веяниям в финансировании, наталкивались на недовольство совета директоров и воспринимались в лучшем случае как проявление чрезмерной эксцентричности.

Точно так же децентрализация Альфреда Слоуна была совершенно неприемлемой для его времени и противоречила всему, что «всем было известно».

Признанным радикалом среди американских бизнесменов того времени считался Генри Форд, однако решения Вейла и Слоуна были слишком «дикими» даже для него. Форд был уверен, что разработанная им модель автомобиля Т — именно то, что нужно потребителю. Настойчивое стремление Вейла к сознательному отказу от пока еще эффективных рабочих приемов как от устаревших казалось ему сумасшествием. Он также был убежден, что только очень сильный централизованный контроль может обеспечить компании эффективность и высокие результаты. Децентрализацию Слоуна он считал разрушительной для компании идеей.

Элементы процесса принятия решений

Самыми важными элементами решений, принятых Вейлом и Слоуном, нужно считать не их новизну или спорный характер, а следующие принципы:

- четкое осознание того, что проблема носит общий характер и ее можно решить только установлением общего правила или принципа;
- определение специфических требований, которые должны удовлетворить решение проблемы, то есть «граничных условий»;
- определение «правильного» решения, то есть решения, которое полностью удовлетворило бы все требования *до того*, как внимание переключится на компромиссы, подгонки и уступки с целью сделать окончательное решение приемлемым;
- включение в решение механизма его реализации;
- обеспечение «обратной связи», проверяющей действенность и эффективность решения в фактическом ходе событий.

Все это — *элементы* эффективного процесса принятия решений.

1. Первым делом руководитель, умеющий принимать эффективные решения, задает себе вопросы: является ли ситуация характерной или служит исключением из правил? Свойственно ли это большинству событий или это лишь исключение, поэтому необходимо принимать соответствующие меры? Общую характерную проблему всегда следует решать при помощи правила, принципа. С исключениями нужно разбираться, учитывая конкретную ситуацию.

Строго говоря, различают четыре, а не два разных типа событий.

Итак, событие действительно общего характера, для которого конкретные случаи не более чем симптом.

Большинство проблем, возникающих у руководителей в процессе деятельности, относятся именно к этой категории. Например, решения о переучете товарно-материальных запасов, по сути, вовсе не «решения». Это устранение симптома. Проблема, которую нужно

решить находится гораздо глубже. Такое определение еще более справедливо по отношению к производственным задачам.

Типичная служба производственного контроля и инженеры в течение месяца сообща решают огромное количество проблем. Однако их анализ показывает, что в подавляющем большинстве это симптомы, то есть проявление ситуаций, лежащих в их основе. Отдельный инженер, отвечающий за контроль качества продуктов или производственного процесса и работающий на определенном участке завода, этого заметить не может. У него каждый месяц возникают специфические технические трудности с соединением труб, проводящих пар или горячие жидкие вещества. Общую же проблему можно выявить только при анализе производственных вопросов, решаемых группой инженеров в течение нескольких месяцев. Только тогда становится очевидно, что температура или давление слишком велики для данного оборудования и что крепления труб необходимо заменить более надежными. И пока это не будет сделано, специалисты по контролю над производственным процессом, так и не вникнув в суть проблемы, будут тратить массу времени на устранение отдельных утечек.

Далее, некоторые проблемы хотя и являются уникальным событием для конкретной организации учреждения, на самом деле носят общий характер.

Компания, получившая предложение о слиянии с другой, более крупной, компанией никогда не получит подобного предложения, если примет первое. Это разовая ситуация для конкретной компании, ее совета директоров и руководства. Но это также, несомненно, и общая ситуация,

повторяющаяся постоянно. Следовательно, обдумывая ее решение, следует воспользоваться общими правилами, которые, однако, можно усвоить только благодаря постоянному и настойчивому изучению опыта других компаний.

Некоторые события действительно исключительны и поистине уникальны.

Сбой в электроснабжении в ноябре 1965 года, из-за которого погрузилась во тьму вся северо-восточная часть Северной Америки от залива Святого Лаврентия до Вашингтона, согласно первым объяснениям, поистине исключительная ситуация. Такой же, на первый взгляд, казалась и трагедия с талидомидом, приведшая в начале 1960-х годов к рождению огромного количества детей с уродствами. Вероятность этих двух событий — говорили нам — составляла один к десяти миллионам и один к ста миллионам случаев соответственно. Иными словами, повторение подобных событий так же маловероятно, как и то, например, что стул, на котором я сейчас сижу, расщепится на атомы.

По-настоящему уникальные события, однако, редки. Когда они случаются, следует задать следующий вопрос: действительно ли это исключение или только первый симптом события нового типа?

Именно раннее проявление новой общей проблемы и есть четвертый, и последний, тип событий, с которыми руководители сталкиваются в процессе принятия решений.

Сегодня всем известно, что и сбой электроснабжения на северо-востоке США и трагедия с талидомидом были всего лишь первыми проявлениями событий, которые

в условиях современных энергетических технологий и современной фармакологии вполне могут стать часто повторяющимися, если не будут найдены общие решения этих серьезных проблем.

Все события, за исключением действительно уникальных, требуют принципиальных решений. Их нужно рассматривать сквозь призму правил, политики и принципов. При выработке верного принципа появляется возможность прагматичного подхода в той или иной типичной ситуации, то есть возникает возможность применить правило к конкретным условиям. По-настоящему уникальные события, однако, требуют сугубо индивидуального подхода. Никто еще не придумал правила для исключений.

Руководитель, эффективно принимающий решения, обязательно отводит время, чтобы определить, с какой из описанных выше четырех ситуаций он имеет дело. Ему известно, что неверная классификация ситуации приводит к неправильному решению.

Самая распространенная ошибка — воспринимать общую ситуацию как серию уникальных событий, то есть проявлять прагматизм при отсутствии принципа и представления о типичном. Эти бесплодные попытки не приведут ни к каким результатам.

На мой взгляд, подобный пример весьма ярко проиллюстрировали провалы многих решений во внешней и внутренней политике администрации Кеннеди. Несмотря на блестящие умственные способности членов его администрации, она, по сути, добилась успеха лишь в одном важном деле — разрешении Карибского кризиса. Во всех других вопросах эта администрация не достигла сколько-нибудь значительных успехов. Основная причина заключалась в том, что ее члены называли «прагматизмом». Иными словами, это правительство не видело необходимости в разработке правил и принципов

и стремилось подходить к решению всех проблем, исходя из их конкретных «особенностей». Однако всем, включая и самих членов администрации Кеннеди, было ясно, что основные предпосылки, на которых базировалась их политика, — основные предпосылки послевоенных лет, — устарели как на международной арене, так и внутри страны.

Не менее распространена еще одна ошибка — отношение к новому событию как к проявлению старой проблемы, к которой применимы старые правила.

Именно вследствие такой ошибки произошел сбой в электроснабжении по линии Нью-Йорк — Онтарио. Инженеры-энергетики, особенно в Нью-Йорке, применили правило, абсолютно верное, если речь идет об обычной перегрузке — притом что их собственные приборы настойчиво сигнализировали, что происходит нечто поистине необычное, требующее принятия нестандартных мер.

А вот триумф президента Кеннеди при разрешении Карибского кризиса объясняется именно подходом к данной проблеме как к экстраординарному событию. Как только Кеннеди это понял, он смог задействовать для разрешения данной ситуации весь свой поистине огромный умственный потенциал и смелость.

Почти так же распространено возможное, но ошибочное определение фундаментальной проблемы. Вот один пример.

Со времени окончания Второй мировой войны американские военные ломали головы над тем, как удержать в армии высококвалифицированный медицинский персонал.

Были проведены десятки исследований и предложены десятки решений. Однако все эти исследования начинались с вполне вероятной гипотезы о том, что основная проблема заключается в низкой зарплате, тогда как истинная проблема заключалась в традиционной структуре военной медицины. В ней делался упор на врачей общего профиля, что шло вразрез с современной практикой медицины, в которой делается акцент на специализацию. В военной медицине продвижение, как правило, происходит от специализации к административной работе и уводит из исследований и специализированной практики. Следовательно, современные молодые квалифицированные специалисты чувствуют, что в армии их способности и время будут потрачены даром, так как им либо придется работать врачами общего профиля, либо стать клерками-администраторами от медицины. Они же хотят иметь возможность развивать свои профессиональные способности и применять их на практике, как это делают все современные высококвалифицированные врачи-специалисты.

Сегодня военные еще не нашли решения данной проблемы. Может, армия готова довольствоваться второсортной медицинской организацией, в которой работают люди, не способные достичь успеха в наукоемкой и высокоспециализированной гражданской медицине? Или, может, она все же хочет и сумеет организовать практику медицины в вооруженных силах способами, фундаментально отличающимися от организаций и структуры военной службы? Пока военные не изменят своего подхода к решению данной проблемы, молодые медики будут увольняться из армии при первой же возможности.

Часто бывает неполным и само определение проблемы.

Этим в значительной степени объясняется, почему американская автомобильная промышленность в 1966 году неожиданно оказалась под огнем острой критики из-за ненадежности американских автомобилей и почему отрасль была поставлена этим событием в тупик. Неправда, что автомобилестроители не уделяли внимания вопросам надежности и безопасности. Напротив, они серьезно работали над повышением безопасности автомагистралей и над улучшением подготовки водителей. Конечно, множество аварий на дорогах вызваны плохими дорогами и неопытностью водителей. И все организации и службы, занимающиеся безопасностью движения — от дорожной полиции до общеобразовательных школ, — напряженно и усиленно работали над улучшением ситуации в одном и том же направлении. Это принесло определенные плоды. Число аварий на магистралях, созданных с соблюдением всех требований безопасности, уменьшилось. То же самое можно было сказать об усилении подготовки водителей. Однако, хотя доля аварий в расчете на тысячу автомашин и на тысячу миль сократилась, общее количество дорожных происшествий и их серьезность продолжали расти.

А дело в том, что, как давно можно было предположить, небольшой процент водителей, склонных к вождению в состоянии алкогольного опьянения, и те 5 процентов водителей из группы риска, которые совершают примерно две трети всех нарушений, так и остаются не охваченными переподготовкой, по-прежнему продолжая создавать опасные ситуации даже на самых безопасных дорогах. Уже давно можно было бы что-то предпринять относительно этой небольшой, но устойчивой вероятности происшествий, несмотря на все меры предосторожности. Иными словами, предпринятые в те годы шаги

необходимо было дополнить чисто техническими мерами безопасности. Следовало сконструировать автомобили, которые гарантировали бы максимальную безопасность даже при некоторых нарушениях правил их эксплуатации. Но автомобильная промышленность в те времена этого так и не осознала.

Этот пример показывает, почему неполное объяснение часто опаснее совершенно неверного. Всем, кто каким-то образом связан с кампаниями за безопасность вождения из автомобильной отрасли, а также государственным службам контроля на дорогах, автомобильным клубам и страховым компаниям казалось, что признание неизбежности определенного количества аварий будет означать, что они мирятся, если не поощряют, небезопасный стиль вождения. Точно так же поколение моей бабушки считало, что врач — специалист в области венерических заболеваний — потакает аморальным и распутным людям. Именно эта общая склонность путать вероятность с моралью и делает неполные гипотезы опасными ошибками, которые так сложно исправить.

Учитывая это, руководитель, эффективно принимающий решения, всегда изначально исходит из того, что проблема носит общий характер. Согласно его обычным предположениям, событие, привлекающее его внимание, на самом деле является симптомом. И он всегда пытается понять суть проблемы, не ограничиваясь лечением одного симптома.

Даже если событие поистине уникально, опытный руководитель подозревает, что оно предвещает новую проблему, а то, что сегодня кажется уникальным, завтра окажется всего лишь первым проявлением новой общей ситуации.

Таким же образом можно объяснить, почему руководитель, эффективно принимающий решения, всегда старается вынести решение на максимально высокий концептуальный уровень. Он не будет решать текущую проблему финансирования выпуска ценных

бумаг, которые выгодно реализовывать в течение ближайших нескольких лет. Зная, что ему предстоит в недалеком будущем выйти на рынок капитала, он изобретет инвестора нового типа и разработает соответствующую гарантию в расчете на еще не существующий рынок. Если он хочет наладить совместную деятельность с недисциплинированными, но талантливыми президентами региональных подразделений, он сделает это, не избавляясь от самых непокорных и подкупая остальных. Он разработает новую конституциональную концепцию крупномасштабной организации. Если он видит, что компании лучше оставаться монополистом, то не ограничится разгромом идей социализма. Он создаст принципиально новый общественный регулятивный орган, который станет хорошо продуманной альтернативой и успешно проведет его отрасль между Сциллой безответственного частного предприятия, не сдерживаемого конкуренцией, и Харибдой такой же безответственной и, по сути, такой же неконтролируемой государственной монополии.

Одна из самых очевидных и безусловных реалий социально-политической жизни — это долговечность всего временного. Определенные часы на продажу спиртных напитков в питейных заведениях Великобритании, контроль над арендой во Франции или передача строений во «временное» пользование государства в США — а все эти мероприятия относятся к периоду Первой мировой войны, их ввели на «несколько месяцев чрезвычайного положения», — существуют и сегодня, по прошествии пятидесяти лет. И руководитель, эффективный в принятии решений, об этом знает. Конечно, он тоже импровизирует, но каждый раз при этом задает себе вопрос: «Если бы я знал, что мне придется долго с этим жить, хотел бы я этого?» В случае отрицательного ответа он продолжает работать над поисками более общего, концептуального, всеохватывающего решения, которое позволило бы установить общий принцип.

Любой эффективный руководитель, как правило, принимает не много решений. Но вовсе не потому, что на каждое решение

у него уходит много времени — ведь, по сути, решение принципиально важного вопроса обычно отнимает не больше времени, чем текущие решения. Просто эффективному руководителю и не нужно принимать много решений. Благодаря тому что он решает общие проблемы, используя общие правила и политику, он может рассматривать большинство событий как проявления одного правила. «Если в государстве много законов, значит, это государство некомпетентных юристов», — гласит пословица, много лет ходящая в юридических кругах. Значит, в этом государстве юристы пытаются решать каждую проблему как уникальное событие, а не как особый случай, вписывающийся в общие нормы. Точно так же руководитель, принимающий слишком много решений, скорее всего, ленив и неэффективен.

Руководитель, принимающий решения, всегда следит, не происходит ли чего-то нетипичного и необычного. Он всегда обдумывает, чем объясняются все наблюдаемые события. И всегда максимально точно оценивает, чего именно ожидают от того или иного решения (например, сокращения количества аварий), а потом регулярно проверяет, достигнута ли эта цель. Наконец, он возвращается к проблеме и снова и снова обдумывает ее, если замечает что-то необычное или обнаруживает, что его объяснение на самом деле не объясняет события, или если ход событий отклоняется, пусть даже в мелочах, от его ожиданий.

По сути, такие же правила Гиппократ установил для постановки медицинских диагнозов более двух тысяч лет тому назад. Эти правила научного наблюдения впервые были сформулированы Аристотелем, а впоследствии, три века назад, подтверждены Галилеем. Иными словами, это старые, хорошо известные, проверенные временем правила — нужно их усвоить и систематически следовать им.

2. Второй основной элемент процесса принятия решений — четкое определение тех результатов, которые нужно получить, приняв

то или иное конкретное решение. Какие цели оно преследует? Какие минимальные задачи перед ним ставятся? Каким условиям оно должно удовлетворять? В науке эти обстоятельства называют «граничными условиями». Чтобы решение было эффективным, оно должно соответствовать граничным условиям и быть адекватным цели.

Чем четче и яснее изложены граничные условия, тем выше вероятность того, что решение будет эффективным и достигнет поставленных перед ним целей. И наоборот, серьезные проблемы в определении граничных условий, скорее всего, сделают решение неэффективным, каким бы блестящим оно ни было.

«Какой минимум необходим для разрешения данной проблемы», — вот форма, в которой обычно ставятся граничные условия. Вполне вероятно, что Альфред Слоун, приняв в 1922 году бразды правления General Motors, задал такой вопрос: «Сможем ли мы удовлетворить наши потребности, устранив автономию руководителей подразделений?» И ответил на него отрицательно. Граничные условия его проблемы требовали энтузиазма и личной ответственности от всех, кто занимал ведущие посты в организации. Это было необходимо не меньше, чем единство и контроль со стороны центра. Граничные условия требовали структурного решения проблемы, а не разрешения конфликтов между конкретными людьми. Осознание этого и позволило Слоуну принять правильное решение.

Правильно определить граничные условия нелегко, и у умных людей по этому поводу могут возникнуть разногласия.

На утро после упомянутого выше сбоя электроснабжения вышла только одна нью-йоркская газета — New York Times. Сразу после отключения электричества руководство перебросило заказ на печать номера через Гудзон, в Ньюарк (Нью-Джерси), где электростанции функционировали без проблем, а у крупной местной газеты Newark Evening News была мощная типография.

Но вместо миллиона копий, заказанных Times, до читателей дошло меньше половины тиража. А дело было так (по крайней мере, так гласит известный анекдот): когда Times отправили в печать, главный редактор и трое его помощников затеяли спор по поводу правописания *одного-единственного* слова. Обсуждение заняло у них сорок восемь минут, то есть половину времени, отведенного на печать тиража. Times, доказывая редактор, устанавливает стандарты письменного английского языка в Соединенных Штатах, поэтому не может позволить себе допустить ни одной грамматической ошибки.

Предположим, эта история правдива, за что я, впрочем, не ручаюсь. Тогда можно лишь догадываться, что думало руководство о принимаемом решении. Нет сомнений, что, учитывая принципы и цели главного редактора, это решение было правильным. Его граничные условия явно касались не количества экземпляров, проданных за одно утро, а незыблемости репутации Times как главного грамматиста и безусловного авторитета в английском правописании.

Эффективно работающий руководитель знает, что решение, не удовлетворяющее граничным условиям, неэффективно и нецелесообразно. Хуже может быть только то, которое принято на основе неверно определенных граничных условий. Конечно, и то, и другое решение будет неверным. Но правильное решение, основанное на определенных неверно граничных условиях, еще можно спасти. Оно может стать эффективным. А вот решение, которое не соответствует поставленным задачам, ничего, кроме проблем, не принесет.

По сути, четкое определение граничных условий необходимо для того, чтобы заметить момент, когда от решения следует отказаться. Приведу два известных примера. В первом примере решение было принято на основе неверных граничных условий,

а во втором — условия были определены предельно четко, благодаря чему первоначальное решение успели заменить новым, более адекватным.

Первый пример — знаменитый план Шлиффена, разработанный немецким генеральным командованием в годы Первой мировой войны. Этот план должен был обеспечить Германии возможность одновременно вести военные действия на восточном и западном фронте, не разделяя при этом свои основные силы. Для этого предполагалось оказать чисто символическое сопротивление более слабому противнику — русским — и сконцентрировать все силы на западном фронте для нанесения решающего удара по французам, чтобы потом уже всей мощью обрушиться на Россию. Такая схема изначально подразумевала пропустить русские соединения далеко в глубь немецкой территории и не предпринимать никаких действий до полного разгрома Франции. В августе 1914 года стало ясно, что скорость продвижения русской армии была явно недооценена. Дворяне-землевладельцы в Восточной Пруссии, поместья которых были заняты русскими войсками, молили о защите.

Генерал Шлиффен четко представлял граничные условия своего решения. Но его последователи были скорее техниками, чем эффективными стратегами. Они пренебрегли основным условием плана Шлиффена — ни в коем случае не дробить немецкие войска. Они не отвергли план, но сохранили его в том виде, в каком его реализация стала невозможной: ослабили армию на западном фронте до такой степени, что это свело на нет успехи первых побед, и при этом не укрепили армию на восточном фронте достаточно, чтобы она могла оттеснить русских. В результате военные добились только

того, против чего, собственно, и был направлен план Шлиффена: завели армию в тупик. Началась война на истощение, и решающее значение в ней имело численное превосходство, а не стратегия. При отсутствии стратегии не оставалось ничего, кроме бестолковой импровизации, бессмысленного краснобайства и надежды на чудо.

Совсем другое дело — действия Франклина Рузвельта, ставшего в 1933 году президентом США. Во время предвыборной кампании Рузвельт разработал план *экономического возрождения*. В 1933 году такой план мог основываться только на финансовом консерватизме и сбалансированном бюджете. Затем, незадолго до следующих президентских выборов, экономика США рухнула — как раз во время рождественских каникул. Экономическая политика все еще могла каким-то образом функционировать в экономическом плане, но всем было ясно, что в политическом плане болезнь перешла в стадию неизлечимой.

Рузвельт немедленно заменил бывшую экономическую цель политической, переключившись с идеи экономического возрождения на реформы. Новые цели требовали максимально динамичной политики, что на практике означало полное изменение экономической политики и переход от консерватизма к радикальным инновациям. Граничные условия изменились, и Рузвельт оказался достаточно благоразумным, чтобы интуитивно понять: ради результатов нужно отказаться от первоначального плана.

Четкое определение граничных условий необходимо также для определения самых опасных из всех возможных решений — тех, которые могли бы (всего лишь «могли бы») сработать, если бы абсолютно все шло так, как требуется. Такие решения всегда кажутся

нужными и полезными. Но, тщательно продумав все условия, которым они должны удовлетворять, можно понять полную несовместимость. Реализовать такое решение не невозможно, но очень маловероятно. К сожалению, на чудеса, как бы редко они ни случались, нельзя полагаться.

Отличный пример — решение президента Кеннеди во время инцидента в заливе Кочинос в 1961 году. Одним из основных условий данного решения было низвержение режима Кастро. Но было и другое, противоречащее первому, условие — постараться вести себя так, чтобы у мировой общественности не сложилось впечатления, будто американцы вмешиваются во внутренние дела Кубы. Второе условие было довольно абсурдным. Совершенно очевидно, что никто в мире ни на минуту не поверил бы, что вторжение американских соединений было на самом деле спонтанным восстанием кубинцев. Американским политикам того времени видимое невмешательство казалось законным и необходимым условием. И эти две цели можно было бы объединить, только если бы на острове немедленно вспыхнуло всеобщее восстание и полностью парализовало кубинскую армию. В сложившейся же в то время политической обстановке такое развитие событий было не то чтобы невозможным, но крайне маловероятным. Нужно было либо отказаться от этой затеи, либо обеспечить для успеха захвата полномасштабную поддержку со стороны Америки.

Не думаю, что будет неуважением по отношению к президенту Кеннеди сказать, что его ошибка состояла не в том, что он, по его собственному признанию, «прислушался к мнению специалистов». Ошибка была в том, что он не представил себе четко граничных условий, которым должно было соответствовать его решение,

а также в его отказе смириться с неприятным фактом, что цель его решения заключается в удовлетворении двух разных и несовместимых условий. По сути, это было вовсе не решение, а мольба о чуде.

И все же, определяя рамки и граничные условия для принятия важного решения, нельзя опираться исключительно на факты. В решениях данного типа неизменно присутствует элемент интерпретации, и они всегда связаны с риском.

Каждый человек может принять неверное решение. Более того, каждый человек время от времени это делает. Однако ни в коем случае не следует принимать решения, которые явно не способны удовлетворить соответствующие граничные условия.

3. Начинать с определения того, что правильно, а не того, что приемлемо (не говоря уже о решении, кто прав), следует именно потому, что на конечном этапе, как правило, все равно приходится идти на компромисс. Но если человек не знает, что нужно для того, чтобы отвечать граничным условиям, он не сможет сделать выбор между правильным и неправильным компромиссом, а это часто приводит к выбору неправильного компромисса.

Я усвоил это, когда в 1944 году взялся за выполнение первого крупного задания в области консалтинга — изучение управленческой структуры и управленческой политики корпорации General Motors. Альфред Слоун, в то время председатель совета директоров и главный исполнительный директор этой компании, вызвал меня в свой офис и сказал: «Я не буду говорить вам, что изучать, что писать и к каким выводам прийти. Мое единственное указание — опишите все так, как вы считаете правильным. Не беспокойтесь о нашей реакции. Пусть вас не волнует, понравятся нам ваши выводы или нет.

Главное — не ищите компромиссов, для того чтобы сделать свои рекомендации приемлемыми. В нашей компании нет ни одного менеджера, который не мог бы найти компромисса без вашей помощи. Все дело в том, что люди не смогут выбрать *правильный* компромисс, если сначала вы не объясните им, что такое “правильно”. Любому руководителю, обдумывающему решение, необходимо написать эти слова огромными буквами и повесить перед собой на стене.

Президент Кеннеди усвоил этот урок после фиаско в бухте Кочинос. Этим, по-видимому, в значительной мере объясняется его успех в разрешении Карибского кризиса, возникшего на два года позже. Благодаря максимально четкому определению граничных условий, которым должно было соответствовать принимаемое им решение, он смог найти *правильный* компромисс (в частности, тактически отказаться от требования США провести наземную инспекцию, после того как воздушная разведка показала, что в этом нет необходимости) и определить, на чем необходимо настоять (на физическом демонтаже и возвращении в Россию советских ракетных установок).

Существует два совершенно разных вида компромиссов. Один отлично иллюстрирует старая пословица: «Полбуханки хлеба лучше, чем ничего». Другой описывается в притче о Соломоновом решении: мудрец исходил из посылки, что в данном случае либо ничего, либо все (речь шла о разделе ребенка). В первом случае граничные условия соблюдены. Цель хлеба — обеспечение пропитания, а половина буханки — тоже еда. Но половина ребенка не удовлетворяет граничным условиям. Потому что половина ребенка — это не половина живого малыша, а половина мертвого ребенка.

Бесполезно и расточительно с точки зрения времени волноваться о том, что допустимо и о чем не стоит говорить, чтобы не вызывать сопротивления. То, о чем обычно беспокоишься, никогда не

случается. А вот трудности, о которых мы не думаем, могут вдруг превратиться в непреодолимую преграду. Иными словами, вы ничего не добьетесь, если будете начинать с вопроса «Что допустимо?» В поиске ответа на такой вопрос человек, как правило, жертвует очень важными моментами и теряет шанс принять эффективное решение, не говоря уже о правильном.

4. Претворение решения в жизнь — четвертый основной элемент процесса принятия решений. Если определение граничных условий — самый сложный этап этого процесса, то воплощение решения в реальные эффективные действия обычно занимает больше всего времени. Однако ни одно решение не будет эффективным, если с самого начала не разработаны механизмы его реализации.

По сути, ни одно решение нельзя считать принятым до тех пор, пока оно не превратится в чье-то задание и на кого-то не будет возложена ответственность за его выполнение. До этого все решения — не более чем добрые намерения.

В этом проблема многих программных заявлений, особенно в бизнесе. Они не содержат в себе такого компонента, как механизм их реализации. Их воплощение в жизнь не возлагается на того или иного определенного человека, не передается под его ответственность. Неудивительно, что многие работники организаций относятся к этим программным заявлениям и меморандумам равнодушно и даже цинично — как к чему-то такому, что высшее руководство на самом деле вовсе не намерено претворять в жизнь.

Претворение решения в реальные действия требует ответов на несколько вопросов. Кому следует знать об этом решении? Какие действия следует предпринять? Кто должен их совершать? Каким

должно быть действие, чтобы люди, которым его поручают, *сумели* его выполнить? Следует отметить, что первым и последним вопросом часто пренебрегают — и последствия могут быть крайне неприятными.

Следующая история, ставшая легендой в среде операционных исследователей, иллюстрирует важность вопроса: кому следует знать о решении. Крупный производитель промышленного оборудования несколько лет назад решил прекратить выпуск одной модели. Годами она была стандартной частью механических станков, которые продолжали использоваться многими предприятиями. Было решено продавать эту модель клиентам еще три года, а затем уже полностью прекратить ее изготовление и продажу. Надо сказать, что заказы на эту модель год от года уменьшались. И вот, когда ее выпуск начали постепенно сворачивать, заказы от старых потребителей, решивших создать запас, вдруг посыпались с новой силой. Однако никто не задумался о том, кому следует знать об этом решении. И никто не уведомил клерка в отделе закупок, отвечающего за закупку деталей, из которых собиралась модель. Он делал закупки деталей, исходя из текущих темпов заказов. Его инструкции никто не изменял. Когда же пришло время прекратить производство модели, на складах компании оказалось столько комплектующих для нее, что хватило бы на восемь-десять лет производства. Их пришлось списать, а компания понесла значительные убытки.

Кроме того, действия должны соответствовать способностям людей, которым поручается их выполнение.

Не так давно одна химическая компания обнаружила, что значительная часть ее валютных средств, хранящихся в банках двух западноафриканских стран, заблокирована.

Чтобы гарантировать сохранность денег, фирма решила инвестировать их в местные компании. Это способствовало бы развитию местной экономики, фирмы не нуждались бы в импорте, а при благоприятном развитии событий впоследствии их можно было продать местным инвесторам. Чтобы основать такие предприятия, компания разработала простой химический процесс для консервации тропического фрукта, составлявшего основу рациона в обеих странах; раньше он сильно портился во время перевозки в западные государства.

Предприятия успешно функционировали в обеих африканских странах. Но в первой стране местный менеджер вел дела так, что ему потребовался высококвалифицированный технический персонал, который было весьма сложно найти и нанять в Западной Африке. А во второй стране местный менеджер проанализировал кадровые возможности и постарался сделать и сам процесс, и организацию дел на предприятии максимально простыми, чтобы можно было набрать весь персонал — от разнорабочих до высшего руководства — на месте.

И вот, через несколько лет, у компании появилась возможность перевести свою валюту из этих стран. И хотя предприятия процветали в обеих странах, в первой так и не нашлось покупателя, желающего выкупить мощности. Там просто не оказалось человека, обладающего необходимыми управленческими и техническими знаниями и навыками. И бизнес пришлось с большими потерями закрыть. В другом же государстве завод пожелади выкупить так много местных предпринимателей, что компания с лихвой окупила свои первоначальные инвестиции.

Производственный процесс и предприятия в обеих странах были, по сути, идентичными. Но в первом

государстве никто не задался вопросом: «Имеются ли в нашем распоряжении люди, способные претворить решение в жизнь? На что они способны?» Так решение обернулось провалом.

Все это становится вдвойне актуальным, если для реализации решения необходимо изменить поведение людей, их привычки и подходы. В данном случае нужно удостовериться не только в том, что у вас имеются работники, выполняющие это действие, и что они способны справиться со своей задачей. Необходимо также убедиться, что показатели деятельности сотрудников, параметры их достижений и мотивы можно изменить так, как потребуется. В противном случае они будут просто парализованы внутренним эмоциональным конфликтом.

Решение Теодора Вейла поставить во главу угла деятельности своей компании обслуживание клиентов оставалось бы не более чем документом, если бы не введенная им новая система оценки эффективности управленческого труда. До этого момента эффективность менеджеров измерялась, исходя из рентабельности их подразделений или, по крайней мере, по их затратам. Новые меры заставили их ставить перед собой принципиально иные цели.

А вот совершенно противоположный пример: неудача одного поистине талантливого руководителя высшего звена, так и не сумевшего внедрить новую организационную структуру и новые цели в старой, крупной и гордой американской компании. Все соглашались с необходимостью изменений. Пробыв много лет лидером в своей области, компания начала проявлять явные признаки старения. Практически во всех сферах ее обыгрывали новые, более

мелкие и агрессивные конкуренты. Но чтобы воплотить в жизнь новые идеи, необходимые для поддержки лидерского статуса компании, ее руководитель назначил на самые ответственные и хорошо оплачиваемые посты трех ярких представителей старой школы. Короче говоря, он сделал их своими заместителями. Как и предполагали многие в компании, затея воплотить новые идеи при помощи специалистов старого склада провалилась. Для работников компании это означало только одно: ни к каким изменениям руководство не стремится.

Если самое большое вознаграждение предусмотрено за поведение, идущее вразрез с новым курсом действий, то люди непременно сделают вывод, что на самом деле высшее руководство ожидает от них именно тех действий и поступков, за которые оно намерено награждать.

Не все способны на то, что сделал Вейл, — «встроить» механизм реализации решения в само решение. Но каждый может тщательно продумать, каких конкретно действий потребует реализация его решения, какие задачи следует поставить перед работниками и какие работники смогут их выполнить.

5. Наконец, в решении должна быть предусмотрена система обратной связи для постоянной проверки воплощения в жизнь ожиданий, легших в основу данного решения, и сверки с фактическими событиями.

Решения принимают люди, а людям свойственно ошибаться. В лучшем случае их решения недолговечны. Даже самые лучшие решения со временем вполне могут оказаться неправильными. И даже самые эффективные решения рано или поздно устаревают.

Если вам нужны доказательства, это наглядно подтверждают решения Вейла и Слоуна. Несмотря на смелость и богатую

фантазию Вейла, только одно его решение (основной задачей компании станет обслуживание потребителей) и сегодня действует и применяется в том виде, в каком он его изложил. Инвестиционный характер непривилегированных акций AT & T в 1950-х годах радикально изменился из-за появления институциональных инвесторов — пенсионных трастов и взаимных фондов: они превратились в новые каналы, через которые средний класс начал активно инвестировать свои средства. И хотя лаборатории Bell сохраняют доминирующее положение, новые научно-технологические разработки, особенно в сфере космических и лазерных технологий, уже сегодня показывают, что ни одна коммуникационная компания, какой бы крупной она ни была, больше не может рассчитывать на обеспечение своих научно-исследовательских потребностей собственными средствами. В то же время развитие технологий — впервые за семьдесят пять лет — сделало вероятным тот факт, что с телефонной связью начали серьезно конкурировать принципиально новые телекоммуникационные процессы. Стало ясно, что в важнейших областях связи, например в информатике и передаче данных, сегодня не может доминировать ни одно из средств, не говоря уже о былой монополии Bell в сфере телефонии. Далее, хотя регулирование остается необходимым условием для существования и развития частной телекоммуникационной компании, регулирование, предложенное Вейлом, то есть осуществляемое отдельными штатами, становится все менее применимым в условиях современных реалий национальных и международных телефонных систем. Но неизбежное (и необходимое) регулирование со стороны федерального правительства было введено вовсе не благодаря Bell System, которая, по сути, избегала этого вида государственного регулирования.

Что касается децентрализации, проведенной Слоуном в General Motors, это решение действует и в наши дни, но уже очевидно, что скоро его придется пересмотреть. Дело не только в том, что основные его принципы столько раз изменялись и пересматривались, что стали почти неузнаваемыми. Сейчас автономные структуры, например автомобильные подразделения, все больше теряют контроль над производством и операциями по сборке и, следовательно, не могут нести полную ответственность за результат. Фирмы — производители разных марок автомобилей, от Chevrolet до Cadillac, давно перестали представлять основные ценовые категории этого товара в том виде, в каком их задумал Слоун. Самое же главное, Альфред Слоун фактически создал заново эту компанию, которая долгое время оставалась чисто американской по своей организации и системе управления, несмотря на то что у нее вскоре появилось множество дочерних предприятий за рубежом. Однако сегодня General Motors, вне всякого сомнения, международная компания. Ее возможности за границами Соединенных Штатов, особенно в Европе, постоянно расширяются. Ей удастся выживать и процветать, только если ее сегодняшние руководители найдут правильные принципы функционирования и сумеют организовать ее как многонациональную компанию. Судя по всему, ту работу, которую в 1922 году проделал Слоун, вскоре придется вновь выполнить кому-то другому, особенно если учесть экономические трудности, с которыми в недалеком будущем может столкнуться вся автомобилестроительная отрасль. Если в компании не будут внедряться радикальные перемены, то некогда революционное решение Слоуна может стать удавкой на шее General Motors и серьезно затормозить ее прогресс.

Когда генерала Эйзенхауэра избрали президентом, его предшественник Гарри Трумен сказал: «Бедный Айк! На посту генерала он отдавал приказы, и их выполняли. Теперь же ему предстоит сидеть в своем огромном кабинете и давать указания, которые абсолютно никто не станет выполнять».

Причина того, что «ничего не происходит», заключается, однако, не в том, что у генералов больший авторитет, чем у президентов. Просто военные давно поняли, что большинство приказов не выполняется, и внедрили мощные системы обратной связи для проверки их исполнения. В армии давно усвоили, что единственный способ получить надежные сведения о выполнении приказа — отправиться самому и проверить ход его выполнения*. Отчеты и доклады, которыми, как правило, для этого пользуются президенты, вовсе не служат надежным средством обратной связи. На военной службе солдаты знают, что офицер, отдавший приказ, обязательно лично проверит его исполнение. По меньшей мере, он пошлет проверить одного из своих заместителей или адъютантов. В любом случае он никогда не полагается на слова подчиненного, которому отдан приказ. И дело не в том, что он ему не доверяет. Просто опыт подсказывает ему не доверять никаким средствам коммуникации.

По той же причине батальонный командир всегда старается попробовать пищу, приготовленную для солдат. Он мог бы, конечно, прочитать меню и приказать принести ему что-нибудь на пробу. Но нет, от него ожидают, что он пойдет в общий зал и снимет пробу из общего котла, из которого кормят его людей.

* Таковой была военная практика еще в древние времена: полководцы Ксенофонт и Фукидид, например, принимали это как должное; о том же свидетельствуют имеющиеся у нас ранние китайские тексты о войнах и все, что нам известно о Цезаре.

С распространением компьютеров обратная связь и проверка выполнения приказов станет еще важнее, так как руководитель, принимающий решения, скорее всего, еще больше отдалится от места их реализации. Если он не признает, как нечто само собой разумеющееся, что лучше ему самому проверить, как идут дела, он еще больше отдалится от реальности. Компьютеру под силу справиться только с абстракциями. На абстракции же можно полагаться исключительно в том случае, если их постоянно проверяют на соответствие конкретным фактам и реалиям. Иначе они непременно введут нас в заблуждение.

Личная проверка — наилучший, если не единственный способ точно убедиться, продолжают ли действовать предположения, на которых базировалось ваше решение, не устарело ли оно и нет ли необходимости его пересмотреть. Всегда следует исходить из того, что все предположения рано или поздно устаревают. Реальность никогда не стоит на месте.

Неспособность проверить ход выполнения решения приводит к тому, что действия продолжают и после того, как перестают быть целесообразными или рациональными. Это относится как к бизнес-решениям, так и к решениям, принимаемым в правительственных структурах. Этим в значительной степени объясняется провал послевоенной политики Сталина в Европе, а также неспособность Соединенных Штатов приспособить свою политику к реалиям Европы времен де Голля и запоздалое прозрение Великобритании относительно реалий общего европейского рынка.

Для эффективной обратной связи нужна организованная информация. Необходимы цифры и данные. Но если обратная связь не будет соответствовать требованиям реалий — если руководитель не научится лично проверять, как выполняются его решения, — то обрекает себя на бесплотный догматизм и, следовательно, на неэффективность своей деятельности.

Итак, мы обсудили элементы процесса принятия решения. А что можно сказать о решении как таковом?

Глава 7

Эффективные решения

Любое решение — это суждение. Выбор между вариантами. И крайне редко это выбор между верным и неверным. В лучшем случае выбирать приходится между «почти верным» и «возможно, неверным», но чаще — между двумя направлениями, ни одно из которых нельзя с уверенностью считать более правильным.

Большинство книг, посвященных принятию решений, советуют читателям «первым делом искать факты». Но руководители, которые принимают эффективные решения, знают, что начинать нужно вовсе не с фактов — начинать нужно с мнений. Конечно, эти мнения, как правило, не более чем непроверенные гипотезы. В таком качестве они бесполезны до тех пор, пока не подтверждаются фактами. Чтобы понять, что фактически верно, нужно сначала определить критерии релевантности, особенно о соответствующих измерениях. Это основа любого эффективного решения и обычно самый спорный его аспект.

И наконец, эффективное решение — как утверждается во многих учебниках — не приходит в результате консенсуса после оценки имеющихся фактов. Любое правильное решение основано на понимании, приходящем вследствие столкновений и конфликтов разных мнений, а также серьезного анализа самых разных вариантов.

Получить первым делом факты просто невозможно. Если не установлен критерий релевантности, фактов не существует. Сами по себе события — это не факты.

В физике вкус вещества — это не факт. До недавнего времени фактом не считался и его цвет. В кулинарии же вкус — факт огромной важности, а в изобразительном искусстве цвет имеет первостепенное значение. Для физики, кулинарии и живописи имеет значение разное, следовательно, и фактами в них считаются разные вещи.

Любому эффективному руководителю известно, что начинать следует не с поиска фактов, а с ознакомления с мнениями. И это совершенно правильный подход. Специалисты в той или иной конкретной области обязательно имеют собственное мнение. Отсутствие мнения, несмотря на долгое время работы в какой-либо сфере, свидетельствует о невнимательности и пассивном уме.

Люди неизбежно начинают с изложения своего мнения; просить их искать сначала факты просто нежелательно. Иначе они станут делать то, что сделал бы любой человек на их месте — выискивать факты для подтверждения своих выводов. И такие факты, следует признать, находятся всегда. Хороший статистик знает об этом и не доверяет никаким цифрам, как бы хорошо он ни был знаком с человеком, их предоставившим; в любом случае он отнесется к данным с подозрением.

Лучше и надежнее всего, чтобы проверить мнение и подтвердить его реалиями, однозначно признать, что начинается все с мнений. Собственно, так и должно быть. Очевидно, что начинаем мы с гипотез — единственно возможной отправной точки как в науке, так и при принятии решений.

Общеизвестно, как поступают с гипотезами. Их следует не обсуждать, а проверять. Тогда становится понятно, какие гипотезы

логичны и заслуживают дальнейшего серьезного обдумывания, а какие разрушатся при первой же проверке практикой.

Успешный руководитель старается ознакомиться с максимально широким спектром мнений. Но он также настаивает на том, чтобы люди, высказывающие их, обдумывали, что должен показать «эксперимент», или проверка мнения реалиями. Следовательно, руководитель размышляет над тем, что нужно знать для проверки обоснованности гипотезы, какие факты подтвердят ее надежность. Он вырабатывает как у себя, так и у своих коллег привычку определять, на что следует обращать внимание, что нужно изучать и проверять, и требует, чтобы, излагая свое мнение, люди брали на себя ответственность за то, какие факты нужно искать.

По всей вероятности, самое важное — определить критерий релевантности. Чаще всего этим критерием оказывается механизм оценки предмета обсуждения и решения, которое необходимо принять. Анализ по-настоящему эффективных, действительно правильных и реализованных решений показывает, что значительная часть работы и обдумывания пошла именно на определение подходящих оценочных критериев.

Именно таким образом и Теодор Вейл пришел к эффективному решению — поставить во главу угла деятельности Bell System обслуживание потребителей.

Руководитель, эффективный в принятии решений, исходит из предположения, что традиционные оценочные механизмы неверны. Иначе не возникало бы потребности в решении — хватило бы простой корректировки. Традиционные оценочные механизмы годятся для вчерашнего дня. Когда появляется необходимость в принятии нового решения, прежде всего это означает, что старый механизм оценки утратил релевантность.

Еще со времени войны в Корее известно, что система материального снабжения и управления запасами

в вооруженных силах США находится в отвратительном состоянии. Было проведено огромное количество исследований, но ситуация только ухудшалась, а не улучшалась.

Когда президент Кеннеди назначил Роберта Макнамару министром обороны, новый министр изменил традиционные измерения, применяемые в армии для инвентаризации материальных запасов — в суммарных долларах и по общему количеству огромного числа оцениваемых пунктов запасов. Макнамара идентифицировал и оставил всего несколько пунктов: примерно 4 процента от общего количества, которые в совокупности давали 90 процентов или больше от общей суммы, выделяемой на материальное снабжение армии. Таким же образом он оставил всего несколько пунктов, тоже примерно 4 процента, определяющих на 90 процентов боеготовность армии США. Поскольку некоторые пункты вошли в оба списка, общий список составил 5–6 процентов от всех поставляемых в армию материальных запасов, независимо от единицы их измерения. При этом Роберт Макнамара настоял на индивидуальном управлении, с учетом мельчайших деталей, каждым из этих важнейших пунктов. Остальные 95 процентов пунктов поставок, которые не представляли особой ценности ни с точки зрения стоимости, ни с точки зрения повышения боеспособности армии, он предложил оценивать с использованием вероятностных и средних величин. Новые оценочные механизмы немедленно повысили эффективность решений в снабжении и управлении материальными запасами вооруженных сил.

Самый лучший способ вывести подходящий оценочный механизм — использовать обратную связь. (Мы уже обсуждали раньше

этот вопрос.) Только в данном случае обратная связь используется до принятия решения.

Например, при решении кадровых вопросов события оцениваются на основании среднего арифметического, то есть среднего количества потерь времени на сотню работников, среднего процента прогулов или среднего числа больничных листов на каждую сотню сотрудников. Если руководитель возьмется за изучение этого вопроса, то очень скоро поймет необходимость иной оценочной системы. Средние величины, вполне удовлетворяющие цели страховых компаний, при принятии решений относительно персонала бесполезны и даже вредны.

Большая часть несчастных случаев, как правило, происходит в одном-двух местах производственного предприятия. Прогуливают чаще всего работники одного отдела. Даже отсутствие сотрудников на рабочем месте из-за болезни распределяется не равномерно, а чаще среди относительно небольшой категории персонала, скажем среди молодых незамужних женщин. Следовательно, приложение усилий в этой категории, к чему приводит использование средних показателей, — например, типичная общезаводская кампания по повышению безопасности — не приведет к желаемым результатам и даже ухудшит положение.

Кстати, одной из основных причин, по которым автомобильная промышленность США не сумела вовремя осознать необходимость в повышении уровня безопасности автомобилей, стало отсутствие тщательного анализа ситуации. Автомобильные компании долго руководствовались условными средними величинами количества несчастных случаев на одну пассажиро-милю или один автомобиль. При более внимательном отношении

к вопросу компании поняли бы, что следует в первую очередь оценивать серьезность полученных в авариях травм. Благодаря внесению изменений в конструкторские решения, они эффективно повысили бы безопасность вождения.

Таким образом, разработка подходящего оценочного механизма — это не просто математическое упражнение, но суждение, связанное с определенным риском.

Для вынесения суждения нужно иметь варианты выбора. Выбирать из «да» или «нет» — это не суждение. Только при наличии вариантов можно надеяться сделать обоснованный выбор.

Таким образом, эффективные руководители настаивают на наличии альтернативных измерений, что позволяет им выбрать наиболее подходящий оценочный механизм.

К оценке предложения о капиталовложении существует несколько подходов. Первый сфокусирован на том, сколько времени пройдет, прежде чем вкладчик получит обратно свой первоначальный вклад. Второй акцентирует внимание на норме прибыльности инвестиции. Третий — на текущей ценности стоимости вложения и т. д. Но эффективный руководитель не удовлетворится одним из этих традиционных механизмов, как бы горячо его бухгалтерский отдел ни уверял, что это единственный «научно обоснованный» метод. По опыту он знает, что каждый из методов анализа выявляет разные аспекты одного и того же решения о будущем капиталовложении. Пока не будут рассмотрены все возможные аспекты проблемы, руководитель не узнает, какой из этих способов анализа и оценки больше всего подходит для инвестиций, целесообразность которых требуется оценить. И как бы это ни раздражало бухгалтеров и консультантов, эффективный

руководитель всегда настаивает на том, чтобы решение о капиталовложении было оценено с использованием всех имеющихся механизмов оценки, чтобы в итоге можно было прийти к выводу, что найдена система измерения, подходящая для данного решения.

Если варианты не рассматриваются, решение принимается вслепую. Этим в значительной мере объясняется, почему люди, эффективные в принятии решений, намеренно и сознательно игнорируют второй главный постулат большинства учебников по принятию решений и стремятся не к согласованию, а к разнообразию и даже конфликту мнений.

Решения, принимаемые руководителем, эффективны не тогда, когда их шумно и единогласно одобряют. Они эффективны лишь при условии, что основаны на столкновении противоположных мнений, диалоге различных точек зрения. Первое правило принятия решения: не принимайте решение, пока не услышите мнений, противоречащих вашему.

Говорят, Альфред Слоун на одном из собраний высшего руководства однажды сказал: «Джентльмены, как я понимаю, все согласны с принятым тут решением». Все за столом кивнули в знак согласия. «В таком случае, — продолжил Слоун, — предлагаю отложить дальнейшее обсуждение этого вопроса до следующей встречи, чтобы дать нам время выработать возражения и, надеюсь, понять, в чем, собственно, заключается суть нашего решения».

Альфред Слоун никогда не принимал решений, полагаясь на интуицию. Он всегда настаивал на необходимости подтверждать мнения фактами и следил за тем, чтобы процесс принятия решения начинался не с выводов и подгонки фактов под эти выводы. Правильное решение, по его убеждению, требовало возражений и контраргументов.

Каждый из преуспевающих президентов в истории США использовал собственные методы для провоцирования несогласия и конфликтов, так необходимых для принятия эффективного решения. Авраам Линкольн, Теодор Рузвельт, Франклин Рузвельт, Гарри Трумен — все они действовали по-разному. Но каждый из них стимулировал несогласие, чтобы «понять, в чем же заключается суть решения».

Как известно, президент Вашингтон ненавидел конфликты и всегда старался создать правительство единомышленников. Однако и он обеспечивал необходимое столкновение мнений по самым важным вопросам, убеждая высказывать его одновременно и Гальминтона, и Джефферсона.

По всей вероятности, лучше других президентов осознал потребность в организованной полемике Франклин Рузвельт. Каждый раз, когда возникала серьезная проблема, он отводил в сторону одного из своих помощников и говорил: «Я хочу, чтобы вы поработали над этим вопросом, но держите его в секрете». (Рузвельт отлично знал, что теперь о проблеме немедленно узнает весь Вашингтон.) Затем он вызывал нескольких других помощников, которые обычно не сходились во мнениях с первым, давал им то же самое задание и тоже просил хранить все в строжайшем секрете. После этого Рузвельт не сомневался, что вопрос будет проанализирован со всех возможных точек зрения. Он мог быть уверен, что не станет жертвой предубежденного мнения одного человека.

Такую практику администрирования всегда резко критиковал единственный «профессиональный менеджер» в кабинете Рузвельта, министр внутренних дел Гарольд Икес. Его дневники просто пестрят упреками в адрес президента, которого он называет «мякотелым», «нерешительным» и даже «вероломным». Но, по мнению

Рузвельта, основная задача президента США — не администрирование, а выработка политики и принятие правильных решений. А решения, пользуясь юридической терминологией, лучше всего принимать в ходе «состязания», учитывая тот факт, что истинные факты обнаруживаются в споре — в суде, например, обычно рассматриваются все противоречивые стороны дела.

Итак, существует три основные причины, по которым, принимая решение, следует настаивать на возражениях и контраргументах.

Во-первых, это единственная возможность предотвратить ситуацию, когда лицо, принимающее решение, становится пленником организации. От такого человека все постоянно чего-то хотят. Каждый втолковывает ему свое мнение, пытаясь, зачастую с самыми благими намерениями, убедить его принять благоприятное для себя решение. Это характерно для абсолютно всех ситуаций, кто бы ни принимал решение — президент США или младший инженер, работающий над модификацией дизайна продукта.

Единственный способ вырваться из плена постоянных убеждений и предубеждений — обеспечить постоянное поступление задокументированных и тщательно продуманных разногласий и возражений.

Во-вторых, только разногласия и возражения позволяют тому, кто принимает решение, узнать альтернативы предлагаемому варианту. Решение без альтернативы, скорее всего, лишь ход отчаявшегося азартного игрока, даже если этот ход тщательно продуман. Всегда существует риск ошибиться — либо потому, что начинать следовало с другого варианта, либо потому, что решение перестанет быть правильным позже из-за изменения условий. Если в ходе принятия решения имеются тщательно разработанные варианты, можно не бояться неожиданностей — ведь в запасе есть другие хорошо обдуманые варианты, из которых можно выбирать. Если же иных

альтернатив нет, то в любой момент, когда реальность отвергнет целесообразность принятого ранее решения, вы окажетесь в очень сложной ситуации.

В предыдущей главе я рассказывал о плане Шлиффена немецкой армии в 1914 году и о программе экономического развития президента Франклина Рузвельта, с которой он победил на президентских выборах. Ошибочность обоих планов стала очевидной как раз в тот момент, когда они вот-вот должны были реализоваться.

Не сумев сформулировать иную стратегию, немецкая армия так и не оправилась от удара. Военные бросались от одной плохо продуманной импровизации к другой, но провал был неизбежен. В течение двадцати пяти лет немецкий генеральный штаб так и не смог разработать альтернативу плану Шлиффена. Все их силы и знания ушли на отработку его деталей. Когда же план провалился, не оказалось варианта, на который можно было бы быстро переориентироваться.

Несмотря на тщательное стратегическое планирование, генералы могли только импровизировать, то есть бросаться сначала в одном направлении, а затем в другом, не разбираясь в причинах возникновения ситуации.

Другое событие, произошедшее в 1914 году, так же ярко демонстрирует опасность отсутствия вариантов. Вскоре после того, как Россия объявила о мобилизации, русский царь передумал. Вызвав в себе главнокомандующего, он приказал остановить мобилизацию. «Это невозможно, ваше императорское величество, — ответил генерал. — У нас нет плана приостановки мобилизации». Конечно, я не верю, что, если бы русские смогли в последнюю минуту остановить свою военную машину,

Первую мировую войну удалось бы предотвратить, однако это был последний шанс сохранить благоразумие.

А вот президент Рузвельт, последние несколько дней накануне прихода в Белый дом строивший всю свою предвыборную кампанию на лозунге экономической ортодоксальности, собрал целую команду способных политиков, впоследствии названную «мозговым трестом». Эта команда работала над альтернативным вариантом — радикальной политикой, основанной на традиционных предложениях членов прогрессивной партии и направленной на масштабные социально-экономические реформы. После развала банковской системы всем стало ясно, что придерживаться консерватизма в экономической политике — все равно что совершить политическое самоубийство. Но у Рузвельта была наготове тщательно продуманная альтернатива. Следовательно, он имел четкий политический курс.

В другой раз Рузвельт, не подготовив альтернативы, потерпел полный провал, подобно генеральному штабу немецкой армии или русскому царю. Став президентом, Рузвельт придерживался традиционной теории международной экономики, предложенной еще в XIX веке. Однако в период между его избранием в ноябре 1932 года и принятием им поста президента США в марте следующего года основы международной экономики расшатались не меньше, чем основы экономики внутренней. Рузвельт ясно это видел, но, не имея альтернативы, вынужден был прибегнуть к бессмысленной импровизации. Даже такой способный и гибкий человек, как Франклин Рузвельт, мог всего лишь продвигаться вслепую в полном тумане ситуации и бросаться из одной крайности в другую, например нападая на Лондонскую экономическую конференцию.

Он стал заложником торговцев-грабителей с их запатентованными панацеями в виде девальвации доллара и возобновления чеканки монет из серебра, хотя оба эти средства вовсе не предназначались для решения проблем, стоявших тогда перед экономикой США.

Еще более ярким примером стал план Рузвельта реформы Верховного суда, предложенный сразу после его молниеносной победы на президентских выборах 1936 года. План был воспринят в штыки конгрессом, хотя президент думал, что полностью его контролирует, — а вариантов в запасе у Рузвельта не было. И так провалился не только план судебной реформы: несмотря на растущую популярность и поддержку американского народа Рузвельт утратил контроль над внутренней политикой страны.

Больше всего возражения и разногласия нужны для стимулирования воображения. Конечно, чтобы найти правильное решение математической задачи, особого воображения не требуется, но это касается только задач такого типа. Все вопросы неустойчивого, не выверенного математически характера, с которыми постоянно приходится иметь дело каждому руководителю, независимо от сферы его деятельности, нуждаются в творческом подходе. Итак, без воображения — нового, особого метода познания мира — эффективному руководителю не обойтись.

Я вынужден признать, что воображение высшего порядка встречается нечасто, но все же не так редко, как принято считать. Однако воображение необходимо стимулировать, иначе оно так и останется неразвитым и неприменимым. И несогласие, особенно четко обоснованное, продуманное и документально подтвержденное, представляет собой один из самых эффективных из известных нам стимулов воображения.

Мало кто обладает способностью Шалтая-Болтая, даже не позавтракав, представлять огромное множество невообразимых вещей. Еще меньше людей могут похвастать воображением создателя Шалтая-Болтая — Льюиса Кэрролла, автора «Алисы в Стране Чудес». Но даже у маленьких детей достаточно воображения, чтобы наслаждаться этой книгой. Как отмечает Джером Брунер, даже восьмилетний ребенок моментально определяет, что 4×6 равно 6×4 и что слепец — не то же самое, что слепень*. И это воображение действительно высшего порядка, ведь, следует признать, очень многие решения взрослых построены на предположении, что слепец и слепень — это одно и то же.

Старая викторианская история повествует о человеке, живущем на одном из островов Южного моря, который после возвращения с Запада рассказывает своим односельчанам о том, что в тамошних домах нет воды. На его родном острове вода подается по открытым выдолбленным бревнам, лежащим на поверхности, а в западных городах — по скрытым от взора трубам, начиная течь, только после того, как откроешь кран. Но никто не объяснил гостю, как пользоваться краном.

Вспоминая эту историю, я думаю о воображении. Пока мы не откроем «кран», воображение не будет «течь». «Кран» — вот что в данной ситуации играет роль спорного, организованного разногласия.

Человек, эффективно принимающий решения, сам организует разногласие мнений, защищая себя от увлеченности возможным, но неверным или неполным решением. В его распоряжение поступают варианты, из которых он может выбрать один, чтобы принять решение таким образом, чтобы, в случае если оно окажется неверным или не

* См. Jerome S. Bruner. Toward a Theory of Instruction. — Cambridge, Harvard, 1966, p. 64.

реализуется, почва не ушла у него из-под ног. Так стимулируется воображение — и его собственное, и его коллег. Именно разногласия превращают возможное решение в правильное, а правильное — в хорошее.

Руководитель, принимающий успешные решения, начинает не с предположения о правильности одного предложенного плана действий и ошибочности всех остальных. Он никогда не руководствуется тезисом: «Я прав, а ты нет». Он начинает с выяснения причин разногласий.

Хотя тот, кто эффективен в принятии решений, несомненно, понимает, что вокруг него довольно много глупцов, способных только доставлять неприятности, он никогда не основывается на предположении, что человек, не согласный с тем, что ему самому кажется ясным и очевидным, непременно либо неумен, либо интриган. Пока не будет доказано обратное, оппонент считается разумным и честным. Следовательно, исходить нужно из предположения, что он пришел к иному выводу потому, что видит реальность по-другому и акцентирует внимание на иной проблеме. Эффективный руководитель всегда обдумывает, чего пытается достичь его коллега, искренне считающий свою позицию рациональной и разумной. Успешный руководитель нацелен в первую очередь на *понимание*, и лишь во вторую очередь он размышляет над тем, кто прав, а кто нет*.

В хорошей юридической фирме новичку, только что окончившему юридический факультет, как правило, первым делом поручают составить план защиты клиента, которую ведет более опытный юрист. Это весьма разумный способ подготовить молодого юриста к самостоятельной работе с клиентами (если, конечно, исходить из положения, что адвокат противной стороны тоже знает

* Конечно, такой подход не нов. Это всего лишь парафраз идей Мэри Паркер Фоллет (см. Henry C. Metcalf, L. Urwick (ed.) *Dynamic Administration*. — New York: Harper & Row, 1942), которая, в свою очередь, только расширила аргументы Платона в посвященном риторике великолепном диалоге из «Федры».

свое дело). Так он научится начинать не с соображения «Я знаю, что мой клиент прав», а обдумывать, что может быть известно другой стороне и даже предполагать, что можно проиграть дело. Молодой юрист учится изначально видеть в каждом деле две стороны. Только в этом случае он сможет выработать правильный подход к ведению дел и собрать для предъявления в суде достаточно доказательств обоснованности и надежности своей позиции, в отличие от позиции второй стороны.

Нет смысла говорить о том, что большинство из нас, как руководители, так и рядовые сотрудники, действуют совершенно иначе. Многие изначально убеждены в том, что их видение мира — единственное возможное.

Руководителей сталелитейных компаний США постоянно волновал вопрос: почему профсоюзы начинают надувать щеки каждый раз, когда заходит речь об искусственном раздувании штата? В свою очередь, профсоюзные деятели никогда не удосуживались обдумать, почему менеджеры поднимают столько шума из раздувания штата, тогда как таких случаев на практике не так уж много. И каждая сторона делала все возможное, чтобы доказать неправоту другой. А ведь попытайся они понять точку зрения друг друга, выиграли бы обе стороны, и трудовые отношения между администрацией и профсоюзами в сталелитейной отрасли, да и в промышленности США вообще, возможно, стали бы намного более здоровыми и плодотворными.

Как бы ни разгорались страсти, даже если руководитель уверен в абсолютной неправоте оппонента, он обязан — во имя правильного решения — заставить себя посмотреть на оппозицию как на

одно из имеющихся в *его* распоряжении средств для обдумывания вариантов и использовать конфликт мнений в качестве гарантии, что будут рассмотрены и проанализированы все основные аспекты важного вопроса, по которому принимается решение.

И остается последний вопрос, который задает себе любой опытный руководитель: действительно ли это решение необходимо? *Один* выбор в вашем распоряжении есть всегда — ничего не предпринимать.

Каждое решение похоже на хирургическую операцию — это вмешательство в хорошо налаженную систему. Следовательно, оно чревато определенным риском и может вызвать шок. Хороший руководитель не будет принимать лишних решений, как и хороший хирург не станет без особой надобности проводить операцию. Руководители, принимающие решения, подобно хирургам, действуют по-разному. Некоторые — радикальны, некоторые — консервативны. Но в целом все соблюдают следующее правило. Решение следует принимать тогда, когда ситуация, если ничего не предпринять, скорее всего, ухудшится. В полной мере это касается и использования благоприятных возможностей. Если их можно упустить, не сориентировавшись быстро, и они действительно важны, то необходимо действовать и идти на радикальные перемены.

Современники Теодора Вейла соглашались с ним в том, что опасно расширять государственную собственность. Но противостоять этой опасности они намеревались, борясь с симптомами — выступая против того или иного законопроекта или кандидата и поддерживая другие законы и других кандидатов и т. п. Только Вейл осознавал неэффективность этого способа борьбы со сложившейся ситуацией. Даже победив во всех битвах, невозможно выиграть войну. По его мнению, необходимы были решительные действия для создания принципиально новой

ситуации. Он один увидел, что частный бизнес должен превратить государственное регулирование в эффективную альтернативу национализации.

Тем не менее, если с большой долей вероятности, не боясь обвинений в излишнем оптимизме, можно ожидать, что все образуется само собой, не следует ничего предпринимать. Что случится, если ничего не сделать? Все уладится само собой. В таком случае вмешиваться не стоит. Не следует действовать и тогда, когда обстоятельство, даже сильно раздражающее, не имеет большой важности и вряд ли станет таковым в будущем.

К сожалению, это понимают не многие руководители. Если во время сильнейшего финансового кризиса финансовый контролер активно ратует за снижение цен, значит, он редко способен игнорировать мелкие проблемы, устранение которых ничего не решит. Например, зная, что значительные, вышедшие из-под контроля затраты скрыты, как правило, в организации сбыта и распределения, он сделает все возможное для восстановления контроля над ними. Но потом он дискредитирует себя, сведя на нет все свои усилия, когда поднимет шум по поводу двух-трех «ненужных» работников в огромном цеху, в целом работающем достаточно эффективно. И отклонит как безответственный и аморальный тот аргумент, что увольнение этих нескольких работников, почти достигших пенсионного возраста, не слишком улучшит состояние дел на заводе. «Ведь другие люди приносят жертвы, — будет спорить он. — Так почему же этим работникам прощается их неэффективность?»

По завершении кризиса организация очень скоро забудет о том, что этот финансовый контролер, по сути, спас ее. Однако все будут помнить о его вендетте,

направленной против пары бедолаг, — и это будет справедливо. *De minimis non curat praetor** — гласит один из постулатов Римского права. Ему почти две тысячи лет, но многие люди, которым по долгу службы приходится принимать решения, так и не усвоили этого правила.

Подавляющее большинство решений находятся между этими экстремальными позициями. Проблемы крайне редко решаются сами по себе, но не так уж часто они перерастают в злокачественную опухоль. Что касается благоприятных возможностей, то они чаще ведут к усовершенствованию, чем к радикальным изменениям, и использовать их, как правило, желательно. Иными словами, если мы не начнем действовать, то скорее всего выживем. А если мы начнем действовать, то, возможно, сможем улучшить свое положение.

Итак, эффективный в принятии решений руководитель сравнивает усилия и риск действия с риском от бездействия. Формулы для принятия безусловно правильного решения тут не существует, зато некоторые четкие инструкции значительно облегчат эту задачу в конкретных ситуациях.

- Необходимо действовать, если преимущества явно перевешивают затраты и риск.
- Необходимо действовать либо не действовать, но не уклоняться от решений и не принимать решений наполовину.

Хирург, удаливший половину миндалины или аппендикса, не меньше рискует занести инфекцию или вызвать болевой шок, чем тот, кто удалит больной орган полностью. При этом первый хирург не вылечил пациента, а только усугубил его плохое положение. Вот так и руководитель, если он хочет принимать эффективные решения, должен либо действовать решительно, либо вообще воздержаться

* Суд не собирается по пустякам. — Лат.

от любых мер. Нельзя принимать половинчатых решений: они всегда неправильные. Это верный способ не удовлетворить минимальные требования, минимальные граничные условия.

Итак, вы готовы принять решение. Требования продуманы, варианты изучены, риски и преимущества взвешены. Все известно. Теперь уже совершенно ясно, какое направление действий следует избрать. На этом этапе решение «принимается практически само собой».

И на этом же этапе большинство решений проваливаются. Вдруг становится очевидно, что решение неприятное и непопулярное и его трудно будет реализовать. Становится ясно, что для принятия такого решения нужно не только взвешенное суждение, но и смелость. Хотя лекарство не всегда неприятно на вкус, многие эффективные препараты почему-то именно таковы. Решения тоже необязательно должны быть неприятными, но таковы обычно многие самые эффективные решения.

Можно с уверенностью сказать, чего не станет делать на этом этапе эффективный руководитель. Он не поддастся искушению потребовать провести исследование данного вопроса еще раз. Такой путь выбирают трусы, достигая лишь одного: они тысячу раз умирают там, где смелый человек умрет всего один раз. Столкнувшись с требованием дополнительного изучения вопроса, опытный руководитель подумает, имеются ли основания полагать, что оно принесет что-то новое? Есть ли основания считать новое, что мы узнаем после, действительно релевантным? Если ответы на эти вопросы отрицательны, как бывает в большинстве случаев, эффективный руководитель не даст разрешения на проведение очередного исследования и не позволит зря тратить время подчиненных, чтобы скрыть собственную нерешительность.

При этом он не станет спешить принимать решение, пока не убедится, что полностью понял его суть. Как любой здравомыслящий человек, он обращает внимание на то, что Сократ называл «духом-

искусителем» — на свой внутренний голос, который нашептывает: «Будь осторожен». Трудности, неприятности или опасность, конечно, еще не причина отказываться от правильного поступка. Но притормозить хотя бы на минуту, если вы чувствуете себя неспокойно и тревожно, не понимая причины своих чувств, весьма полезно. «Я всегда приостанавливаюсь, если не понимаю ситуацию предельно ясно», — сказал один из самых преуспевающих среди известных мне руководителей.

В девяти из десяти случаев беспокойство обусловлено какой-то незначительной деталью. И лишь в десятом случае человек неожиданно осознает, что упустил из виду важнейший аспект проблемы, допустил элементарный просчет или просто зашел в тупик. Проснувшись ночью, он понимает — как Шерлок Холмс во всем известном детективе, — что «собаку Баскервильей никто не видел».

Но руководители, успешно принимающие решения, не выжидают долго — несколько дней, самое большее, несколько недель. Если «дух-искуситель» за это время не подал голоса, они действуют быстро и энергично — не важно, нравится им это или нет. Руководителям платят не за то, что они делают приятные для них вещи; им платят за выполнение нужных задач. А в их специфической деятельности это в основном связано с принятием эффективных решений.

Принятие решений и компьютер

Актуально ли все вышесказанное сегодня, после появления компьютеров? Компьютерная техника, говорят нам, скоро заменит менеджера, вынужденного принимать решения, по крайней мере на среднем уровне управления. Через несколько лет компьютер станет принимать все текущие тактические решения, а очень скоро перейдет и к стратегическим.

По сути, компьютер заставит руководителей принимать истинные решения, а не заниматься тем, что делается сегодня и что

представляет собой просто приспособливание к конкретным обстоятельствам. Многих, кто традиционно реагировал, а не действовал, он превратит в настоящих руководителей — людей, действительно принимающих решения.

Компьютер — мощный инструмент руководителя. Как молоток или клещи, в отличие от колеса или пилы, сам инструмент не способен ни на что, на что не был бы способен человек. Но выполняет работу человека — математическое сложение и вычитание — в миллионы раз быстрее его. Кроме того, этот инструмент не устает, не скучает, не требует денег за сверхурочную работу. Как все инструменты, которые делают что-то лучше человека, компьютер расширяет человеческие возможности (такие инструменты, как колесо, аэроплан или телевизор, выполняют те задачи, на которые человек не способен, чем открывают для него новое измерение, например расширяют границы сознания). Но как любой инструмент компьютер выполняет только относительно ограниченное количество заданий. Его возможности ограничены. Именно эта ограниченность заставит нас вырабатывать настоящие решения вместо того, чтобы по-прежнему подстраиваться под обстоятельства.

Сила компьютера — в том, что это логическая машина, выполняющая запрограммированные функции. Поэтому она быстрая и точная, но при этом полная тупица: ведь логика по сути прямолинейна. Машина «понимает» только простое и очевидное. Человек же по природе своей не логичен, а перцептивен. Следовательно, действует медленно и неловко, но при этом умен и обладает интуицией. Человек умеет приспособливаться. Он может делать выводы об общей картине на основе скудной информации или при полном ее отсутствии. И человек способен запоминать множество вещей, хотя никто его на это не программировал.

Простая и распространенная сфера, в которой обычный традиционный менеджер действует, приспособляясь к конкретным условиям, — это решение вопросов

о товарных запасах и отгрузке продукции. Типичный региональный менеджер по продажам знает, хотя и не точно, что завод клиента А обычно работает по четкому графику и у него возникнут проблемы, если обещанная поставка не прибудет вовремя. Он также знает, что у клиента Б, как правило, достаточно необходимых запасов и материалов, то есть он сможет продержаться несколько дней даже в случае задержки поставок. Ему также известно, что клиент В уже и так недоволен работой его компании и только ждет повода сменить поставщика. А еще менеджер знает, что может получить дополнительное количество той или иной продукции, убедив в необходимости этого руководство своей компании, и т. п. На основе опыта типичный менеджер по продажам приспосабливается и корректирует свое поведение с учетом конкретного развития событий.

Компьютер же ничего подобного не знает. По крайней мере, ему ничего не известно до тех пор, пока ему специально не укажут, что те или иные факторы определяют политику компании по отношению к клиенту А или продукции Б. Он реагирует только так, как его проинструктировали и запрограммировали. Компьютер способен принимать решения не больше, чем логарифмическая линейка или кассовый аппарат. Все, на что он способен, — это вычисления.

Как только компания попытается передать контроль над материальными запасами компьютеру, она осознает, что сначала следует разработать четкие правила. Необходимо выработать *политику* обеспечения запасов. Справившись с этой задачей, компания поймет, что основные решения относительно материальных запасов не представляют собой решения конкретно в этой области. Как правило, это очень рискованные решения, определяющие судьбу всего бизнеса. Отслеживание материальных запасов — это средство

снижения риска организации во всех его проявлениях. Если эта деятельность эффективна, то риск несвоевременной доставки заказа клиенту значительно снижается, а также риск и затраты, связанные с несоблюдением производственного графика; риск и потери вследствие превращения денег в труднореализуемые активы или быстрого устаревания и порчи продукции и др.

Традиционные приемы и лозунги не приносят пользы. Девиз «Наша цель — обеспечить 90 процентов наших клиентов 90-процентным выполнением обещаний по поставкам» звучит весьма конкретно и точно. Если же попытаться воплотить эту идею в поэтапную, туповатую логику компьютера, она потеряет всякий смысл. Означает ли это, что мы должны выполнить девять из десяти поставок, обещанных каждому клиенту? Или что полностью выполнять заказы возможно только для лучших клиентов? А как, кстати, определить этих «лучших»? Означает ли это, что мы собираемся выполнять обязательства по поставке всех наших продуктов или только основных, которые приносят компании наибольшую прибыль? И какова тогда наша политика, если она имеется, по отношению ко многим сотням видов продукции не главных для организации, которые, однако, могут быть основными для заказчика?

Каждый из этих вопросов требует принятия рискованного, более того, принципиального, решения. И пока такие решения не будут приняты, компьютер не сможет контролировать обеспечение закупок. Эти решения принимаются в условиях неопределенности, а самые важные факторы зачастую невозможно определить с точностью, необходимой для того, чтобы задать компьютеру все требуемые параметры для решения.

Следовательно, в той мере, в какой от компьютера, как и от любого другого инструмента, ожидается обеспечение нормального хода операций или конкретной реакции на ожидаемые события (например, появление на горизонте вражеских ядерных ракет или поставка на нефтеперерабатывающий завод большой партии сырой нефти с необычным содержанием серы), решение необходимо тщательно продумать и спрогнозировать. Тут импровизировать уже нельзя. Нельзя больше полагаться на серию мелких адаптаций, каждая из которых абстрактна, приближительна и, используя современную терминологию, «виртуальна», а не является истинным решением. Это должно быть *принципиальное* решение, решение *в принципе*.

И не компьютер тому причина. Инструмент не может быть источником или причиной чего бы то ни было. Он только показывает то, что есть. Поэтому переход от мелких адаптаций к решениям в принципе занимает длительное время. Особенно ярко это проявилось в военном деле во время Второй мировой войны и после ее завершения. Поскольку военные операции стали широкомасштабными, взаимозависимыми и требующими всеобъемлющих систем материально-технических поставок, командиры среднего звена уже не могли обойтись без понимания стратегии, согласно которой им приходилось действовать. Все чаще им приходилось принимать истинные решения, а не адаптировать приказы к ситуациям на местах. Военачальники «второго уровня», ставшие героями Второй мировой войны — Жуков, Роммель, Брэдли, — были «менеджерами среднего звена», а не отчаянными рубаками более ранних войн, так как принимали истинные, реальные, важные решения.

Таким образом, принимая решения, уже нельзя ограничиться малой группой людей на самой верхушке организационной иерархии.

В той или иной степени практически каждый работник умственного труда вынужден либо сам принимать решения, либо по меньшей мере играть активную, разумную и автономную роль в этом процессе. Высокоспециализированные функции, в прошлом выполнявшиеся строго ограниченным, узким кругом людей, при том что остальные вынуждены были приспосабливаться к существующим условиям, в настоящее время стали обычной и даже рутинной задачей всех подразделений новой общественной единицы — крупной организации, основанной на умственном труде. Умение принимать эффективные решения все больше определяет реальную способность каждого работника интеллектуального труда, по крайней мере занимающего ответственный пост, быть эффективным.

Хороший пример перехода к решениям с использованием достижений новейших технологий представляет собой знаменитый метод PERT (метод оценки и пересмотра планов). Его цель — составление «дорожной карты» для критических заданий в очень сложных проектах, таких, например, как конструирование и строительство космического корабля. PERT призван обеспечить максимальный контроль над таким проектом за счет заблаговременного планирования каждого этапа работы, их последовательности и крайних сроков, в которые должен быть выполнен каждый этап, чтобы весь проект в целом был завершен вовремя. Такой подход резко сужает возможность текущих и оперативных адаптаций — на их место приходят решения с высокой степенью риска. Следует отметить, что на первых этапах, приступив к составлению графика PERT, операторы почти всегда приходят к неправильным суждениям, но стараются исправить ситуацию с помощью текущих адаптаций, не понимая, что в данном случае нужной цели можно достичь только путем систематического принятия рискованных решений.

Компьютер влияет на стратегические решения точно так же. Конечно, он не может их принимать. Он способен только — и даже это пока еще скорее возможно, чем реально, — определить, какие выводы можно сделать из тех или иных предположений относительно неопределенного будущего или, напротив, какие предпосылки легли в основу предложенных направлений деятельности. Но и тут компьютер только производит вычисления. Следовательно, его использование требует тщательного анализа, особенно граничных условий, которым должно удовлетворять то или иное решение. А вот это уже рискованные суждения высшего порядка.

В процессе принятия решений компьютер можно применить также в некоторых дополнительных областях. При правильном использовании компьютера возможно, например, освободить руководителей высшего звена от дел, которыми они вынуждены сегодня заниматься из-за отсутствия или несвоевременного получения надежной информации. Компьютер в принципе облегчает менеджерам анализ внешней среды, то есть единственную область, где организация может и должна иметь результаты.

Компьютер может также исправить одну из типичных ошибок в процессе принятия решения. Традиционно мы склонны ошибаться в оценке общих ситуаций, рассматривая их как череду уникальных событий. Менеджмент действует как врач, выявляющий симптомы заболевания. Но компьютер анализирует исключительно общие, типичные ситуации, то есть логические объекты. Следовательно, в будущем мы, вероятно, начнем чаще ошибаться, управляя исключительными и уникальными событиями так, будто это симптомы общей, типичной ситуации.

На этой тенденции основано недовольство тем, что сегодня аналитики пытаются заменить компьютерным анализом доказанные и проверенные суждения военных специалистов. И огульно отметить эти опасения, списывая их на вечное недовольство старых вояк, не следует.

Самая обоснованная атака на попытку стандартизировать военные решения была сделана выдающимся общественным «исследователем менеджмента» сэром Солли Цукерманом, известным британским биологом, который, будучи научным советником Министерства обороны Великобритании, сыграл огромную роль в развитии компьютерного анализа и операционных исследований.

Самое большое влияние компьютера состоит в его ограниченных возможностях, которые все чаще заставляют нас принимать решения и, более того, вынуждают менеджеров среднего звена превращаться из простых исполнителей в руководителей, принимающих важные решения.

Так или иначе, это должно было когда-нибудь случиться. Одной из самых сильных сторон таких организаций, как General Motors в бизнесе или немецкий генеральный штаб в военной сфере, было то, что они давно строили свою оперативную деятельность на основании истинных решений.

Чем быстрее операционные менеджеры научатся принимать решения в виде истинных суждений, связанных с риском и неопределенностью, тем быстрее мы победим одну из основных слабостей крупной организации — отсутствие подготовки и тестирования персонала для высшего звена управления, занимающегося выработкой и принятием решений. Пока мы будем решать текущие проблемы, адаптируясь к ним, а не готовясь заранее, интуитивно, а не на основе точных знаний и анализа, работники — в правительстве, в армии или в бизнесе — не будут подготовлены к принятию серьезных стратегических решений.

Конечно, компьютер не сделает из рядового клерка специалиста по принятию решений, так же как использование логарифмической линейки не превратит школьника в академика. Но компьютер поможет нам достаточно быстро отличить клерка от работника, обладающего большими потенциальными способностями к принятию

эффективных решений, и открыть перед ним огромные возможности, помогая ему учиться принимать целенаправленные и эффективные решения. Ведь пока кто-то не будет выполнять эту задачу, и выполнять ее хорошо, компьютеру нечего вычислять.

Вот основная причина, по которой появление компьютеров вызвало такой огромный интерес людей, занятых принятием важных решений. Но дело вовсе не в том, что компьютер может взять на себя эту сложную задачу, а в том, что компьютер, взяв на себя рутинные и масштабные вычисления, заставляет работников всей организации учиться быть руководителями и принимать эффективные решения.

Заключение: эффективности нужно учиться

Эта книга основывается на двух предпосылках.

1. Работа руководителя должна быть эффективной.
2. Эффективности можно научиться.

Во-первых, руководителю платят за эффективную работу. Он обязан обеспечивать эффективность своей организации. Чему нужно научиться руководителю и что необходимо сделать для того, чтобы стать эффективным? В попытке ответить на эти вопросы в книге выдвигаются две задачи: определение показателей эффективности функционирования организации в целом и руководителя непосредственно.

Во-вторых, эффективности можно научиться. В этой книге предпринята попытка описать разные критерии деятельности руководителя в такой последовательности, чтобы читатель получил стимул для самостоятельного обучения важному умению. Конечно, перед вами не учебник, потому что, хотя эффективности и можно научиться, но научить этому нельзя. Эффективность, можно сказать, не предмет, а самодисциплина. Во всех главах книги постоянно задается вопрос (что заметно даже в структуре и подходе к объекту исследования): чем определяется эффективность повседневной работы руководителя в организации в любой из основных сфер его деятельности? А вот зачем нужна эффективность в работе — этот вопрос ставится намного реже, поскольку цель достижения эффективности воспринимается как нечто само собой разумеющееся.

Однако, если проанализировать представленные здесь аргументы, порядок глав и сделанные выводы, становится очевидным еще один, совершенно отличный аспект эффективности работы руководителя. Эффективность, оказывается, очень важна и для саморазвития личности, роста организации и развития и жизнеспособности всего современного общества.

1. Первый шаг на пути к достижению эффективности — *регистрация расходов времени*. Это механическая процедура, если не механистическая. Руководителю необязательно выполнять ее самому; с ней отлично справится секретарь или помощник. В любом случае регистрация непременно принесет плоды. Результаты появятся быстро, возможно, даже немедленно. Если выполнять такую процедуру постоянно, фиксирование трат времени будет подталкивать руководителя к следующим шагам по достижению еще большей эффективности в работе.

Анализ трат времени и отказ от непродуктивных видов деятельности требуют принятия некоторых элементарных решений. Необходимо изменить свое поведение, отношение и интересы. Ставится вопрос об относительной значимости разных способов использования времени, разных занятий и их целей. Ответ повлияет на уровень и качество значительной доли выполняемой работы. В общем, на этом этапе достаточно каждые несколько месяцев проверять список дел по специальной форме, чтобы следить только за эффективностью использования самого дефицитного из всех ресурсов руководителя — времени.

2. На следующем этапе руководитель сосредоточивает свое внимание на личном вкладе. Здесь имеется в виду подход уже не методический или процедурный, а концептуальный. Руководитель переходит от процедуры к концепции, от механики к анализу, от простой продуктивности к ориентации на результат. На этом этапе он приучает себя обдумывать, за что ему платят зарплату,

и какого вклада ожидают взамен. В этом нет ничего сложного: руководитель задает себе прямые и более-менее схематические вопросы относительно приносимой им пользы. Но ответы на эти вопросы должны привести к установлению высоких требований к себе, обдумыванию собственных целей и целей организации и к повышению интереса к ценностям. Таким образом, руководитель устанавливает для себя высокие стандарты. Более того, он задает вопросы, чтобы взять на себя ответственность, а не чтобы действовать в роли подчиненного, довольствующегося тем, что «начальство довольно». Сосредотачивая свои усилия на вкладе, руководитель обдумывает цели своей деятельности, а не только используемые средства.

3. *Усиление сильных сторон* — прежде всего установка, выраженная в поведении человека и требующая фундаментального уважения к личности — как к своей, так и других людей. Это система ценностей в действии, но и «обучение через действие» и саморазвитие за счет практики. Повышая продуктивность сильных сторон, руководитель объединяет индивидуальные цели с потребностями организации, индивидуальные способности с результатами деятельности организации, индивидуальные достижения с возможностями организации.
4. Глава 5 «Всему свое время» служит в некотором роде антифоном к главе 3. В этих главах описываются два столпа, на которых зиждется все, чем обладает эффективно работающий руководитель, все, на что он опирается. Но здесь мы имеем дело уже не с ресурсом, не со временем, а с конечным продуктом — функциональными показателями организации и руководителя. В данном случае все, что записывается и анализируется, на самом деле не то, что происходит, а то, чего мы хотим в данных обстоятельствах. Развивается не информация, а характер — предусмотрительность, уверенность в своих силах, смелость. Другими словами, развивается лидерство, основанное, однако, не на выдающемся

даровании и гениальности, а на целеустремленности, решительности и уверенности.

5. В последних главах мы обсуждали *эффективное решение*, или рациональные действия. Больше нет широкого, проторенного пути, которым руководитель должен пройти, чтобы научиться работать эффективно. Зато есть четкие отметки исследователя, следующие одна за другой — например, как руководителю перейти от составляющих типичную или общую проблему событий к определению граничных условий, которым должно удовлетворять его решение. Пользуясь этими отметками, руководитель, скорее всего, натренируется во взвешенных суждениях. Эффективное принятие решений требует использования и процедур, и анализа, но в его основе лежит этика действия.

Саморазвитие руководителя не ограничивается развитием умений работать эффективно. Ему необходимо приобрести знания и опыт, усвоить множество новых правил работы в ходе продвижения по карьерной лестнице, а иногда и избавиться от некоторых старых привычек. Но знания, умения и привычки, независимо от их глубины, ничего не дадут руководителю, если сначала он не научится эффективно их использовать.

Нет ничего возвышенного в эффективной работе. Руководитель просто выполняет свою работу, как тысячи других людей. Вполне допустимо сравнить данную работу по развитию в себе эффективности с замечательным трактатом Сёрена Кьеркегора по саморазвитию «Training in Christianity» («Введение в христианство»). В жизни человека, естественно, есть более возвышенные цели, чем желание стать успешным руководителем. Но лишь потому, что он ставит перед собой такую скромную цель, мы можем надеяться, что он ее достигнет, и появится больше эффективно работающих руководителей, так необходимых современному обществу и его организациям. Если бы мы заполняли вакансии работников умственного труда святыми, поэтами или даже первоклассными учеными, то

современные огромные организации были бы абсурдными и невозможными. Потребности большой организации должны обеспечиваться обычными людьми, научившимися работать необычайно хорошо. Вот что должен уметь успешный руководитель. Хотя его цель скромна и достижима для любого, кто над ней работает, саморазвитие успешного руководителя представляет собой подлинное развитие личности — переход от механики к установкам, ценностям и выработке характера, переход от процедур к нацеленности на высокий результат.

Саморазвитие успешного руководителя — основная потребность любой организации — коммерческого предприятия, правительственного учреждения, исследовательской лаборатории, больницы или военной организации. Это очередной шаг в направлении реальных результатов ее деятельности. Работая над повышением своей эффективности, руководители повышают уровень деятельности всей организации, расширяют горизонты свои и окружающих людей.

Организация не только начинает работать продуктивнее, она получает возможность выполнять самые разные функции и стремиться к различным целям. Повышение эффективности руководителя увеличивает многообразие направлений и целей организации, стимулирует сотрудников позитивно мыслить, позволяя им освободиться от гипноза проблем и начать рассматривать ситуации в свете благоприятных возможностей, и, перестав обращать внимание на слабые стороны, делать ставку на сильные, полезные и продуктивные качества. Если дело в организации обстоит именно так, она становится привлекательной для людей с высокими способностями и устремлениями, побуждает их к сознательному повышению рабочих показателей. Высококласные работники еще не делают организацию эффективной. Она становится таковой, если умеет стимулировать саморазвитие сотрудников, ориентирующихся на ее результаты, традиции и общую обстановку. В свою очередь, эти

факторы являются следствием систематизированной, сконцентрированной и целенаправленной самоподготовки работников в ходе их превращения в эффективных руководителей.

Функционирование, если не существование, современного общества зависит от эффективности крупных организаций, их работы и результатов, ценностей, стандартов и требований к себе самим.

Эффективность организаций сегодня стала определяющей не только в экономической и социальной сферах, но и, например, в сфере образования, охраны здоровья и распространения знаний. Все большее значение приобретают крупные организации, в которых трудятся работники умственного труда; эти люди в ходе своей деятельности берут на себя ответственность за результаты в целом и в силу своих знаний или должностных обязанностей принимают решения, влияющие на работу и результаты всей организации.

Эффективных организаций не много. Они встречаются даже реже, чем успешные, эффективные руководители. Можно привести, конечно, ряд весьма ярких примеров, но в целом работа организаций до сих пор довольно примитивна. Несмотря на то что в распоряжении современных предприятий, больниц и других учреждений имеются огромные ресурсы, результаты их деятельности часто бывают весьма скромными. Их силы и внимание распыляются, обращены во вчерашний день и вообще направлены на то, чтобы любыми силами избегать принятия решений и действий. И организации, и их руководители должны систематически работать над своей эффективностью; более того, им нужно выработать в себе привычку работать эффективно. Им следует научиться использовать благоприятные возможности и не давать повода для возникновения проблем. Им нужно учиться извлекать максимальную пользу из тех качеств, которые могут принести результат, уметь концентрироваться на основных направлениях и определять приоритеты, а не делать все понемногу.

Эффективность работы руководителя, несомненно, одно из основных требований эффективной организации и значимый вклад в ее развитие.

Эффективный руководитель — наша единственная надежда сделать современное общество продуктивным с экономической точки зрения и жизнеспособным в социально-общественном плане.

Работник умственного труда, как я не устаю повторять в этой книге, быстро становится основным ресурсом всех высокоразвитых стран и основной инвестицией организаций, ведь капиталовложения в обучение и образование — самые дорогостоящие инвестиции из всех возможных. Он превращается в основной центр затрат современных компаний. Перед современным индустриально развитым обществом стоит задача максимально продуктивного использования такого работника. В развитом обществе работник физического труда с точки зрения затрат на него проигрывает конкуренцию с работниками физического труда из слаборазвитых или развивающихся стран. Только продуктивность работников умственного труда дает возможность развитым странам поддерживать высокий уровень жизни и успешно конкурировать с развивающимися странами, где труд оплачивается намного дешевле.

До сих пор только очень оптимистичный человек был доволен продуктивностью работников умственного труда в индустриально развитых странах. Резкое смещение центра тяжести в рабочей силе от работников физического труда к работникам умственного, которое началось после Второй мировой войны, принесло, по моему мнению, невероятные результаты. В целом ни повышение продуктивности, ни увеличение прибыльности — две основные категории измерения результатов экономической деятельности — не претерпели существенных изменений. Каковы бы ни были успехи индустриально развитых стран после Второй мировой войны — а их достижения действительно поражают воображение, — до достижения нужного уровня продуктивности работникам умственного

труда еще далеко. Ключ к решению этой проблемы — повышение эффективности работы руководителя. Ведь руководитель — это основной работник умственного труда. Его уровень, стандарты, требования к себе в значительной степени определяют мотивацию, направление, вклад и усердие всех подчиненных ему работников умственного труда.

Сегодня потребность общества в эффективных руководителях еще заметнее. Сплоченность и надежность все больше зависят от комбинации психологических и социальных потребностей работника умственного труда с целями организации и всего индустриального общества. Обычно работник умственного труда не составляет экономической проблемы. Чаще всего он хорошо обеспечен, что дает ему уверенность в себе, а знания обеспечивают его способностью к мобильности. Но его психологические потребности и личная ценностная ориентация могут удовлетворяться только работой и положением в соответствующей организации. Он считается — и сам себя считает — профессионалом. При этом он наемный работник, который выполняет приказы свыше. Он действует в сфере умственного труда, но направляет свои знания и возможности на достижение целей организации.

В сфере умственного труда нет начальников или подчиненных, есть только старшие и младшие сотрудники. Но любой организации необходима иерархия. Конечно, эта проблема не нова. Офицерский корпус и гражданские службы столкнулись с ней давно и уже научились ее разрешать. Но это действительно серьезная проблема. Бедность работнику умственного труда, как правило, не грозит. Ему угрожает отчуждение, если использовать это модное слово вместо привычных: скука, раздражение и безысходность.

Итак, экономический конфликт между потребностями работника физического труда и его ролью в развивающейся экономике был социальной проблемой XIX века в развивающихся странах, а место, функции и реализация работника умственного труда стали серьезной социальной проблемой XX века в развитых странах. И эта

проблема не исчезнет сама собой только потому, что мы откажемся признавать ее существование. Если мы будем утверждать (как делают и ортодоксальные экономисты, и марксисты), что существует только «объективная реальность» экономической и социальной сфер, то не решим эту проблему. И нам не поможет и неоромантизм социальных психологов (например, профессора Криса Аргириса из Йельского университета), которые справедливо указывают, что цели организации не приводят автоматически к самореализации индивида, и приходят к выводу, что на этом не следует концентрировать внимание. Следовательно, нам необходимо удовлетворить *как* объективные потребности общества в повышении эффективности деятельности организаций, *так и* потребности личности в достижении успехов и более высокой продуктивности.

Саморазвитие руководителя и повышение его эффективности — единственный способ решения этой проблемы. И этот способ соответствует одновременно и целям организации, и потребностям индивида. Работая над усилением сильных сторон — как своих, так и подчиненных, — руководитель стремится сделать деятельность своей организации сопоставимой с личностными достижениями. Он желает сделать свои знания источником благоприятных возможностей для организации. Сосредоточившись на личном вкладе в общее дело, эффективный руководитель превращает свои ценности в результаты деятельности всей организации.

В XIX веке считалось, что работник умственного труда имеет только экономические цели и удовлетворяется экономическим вознаграждением. «Школа человеческих взаимоотношений» продемонстрировала, что это мнение весьма далеко от истины. Особенно заметно это стало после того, как оплата труда превысила прожиточный минимум наемных работников. Работники умственного труда, несомненно, требуют экономического вознаграждения. Отсутствие такового служит сдерживающим фактором, однако и этого уже недостаточно. Такие работники испытывают потребность в новых возможностях, достижениях, самоусовершенствовании

и ценностях. Удовлетворить эти потребности работник умственно-го труда может, только встав на путь превращения в эффективного руководителя. Лишь повышение эффективности труда руководителя позволит нашему обществу достичь гармонии между двумя основными потребностями: потребности организации в обеспечении вклада индивидов и потребности индивидов в превращении организации в средство достижения своих целей. Эффективности *нужно* учиться.

Питер Друкер

Эффективный руководитель

Ответственный редактор *Наталья Шульпина*

Редактор *Виктория Федулова*

Корректор *Светлана Езерницкая*

Дизайн обложки *Ирина Серeda*

Верстка *Лариса Чернокозинская*