

# Глава 1. Эффективности можно научиться

Работа управляющего состоит в том, чтобы быть эффективным. Чем бы он ни занимался – бизнесом или работал в больнице, в правительственном учреждении или в профсоюзном комитете, университете или в армейском подразделении, – от него требуется правильное выполнение задач, то есть ожидают проявления эффективности.

Тем не менее руководящие должности подчас занимают работники, не обладающие высокой эффективностью, хотя среди них немало тех, кто имеет высокий интеллектуальный уровень и творческое воображение. Эти люди обычно хорошо информированы и обладают большими знаниями. Однако прямой связи между этими качествами руководителя и его эффективностью как работника не наблюдается. Даже самые одаренные люди могут быть на удивление неэффективными; они порой не понимают, что благодаря одним способностям нельзя добиться сколько-нибудь значительных успехов в работе. Они не осознают, что талант может способствовать эффективности только посредством целенаправленного труда. И наоборот, в каждой организации есть высокоэффективные работники, не имеющие особых талантов. В то время как одни лихорадочно мечтают, имитируя кипучую деятельность, которую порой другие принимают за «творческую искру», другие шаг за шагом, медленно движутся к намеченной цели и достигают ее первыми, подобно черепахе в известной старой басне.

Интеллект, воображение и информированность – безусловно, существенные качества, но только в сочетании с эффективностью они воплотятся в результатах. Взятые сами по себе, они лишь устанавливают планку возможных достижений.

## ***ЗАЧЕМ НУЖНЫ ЭФФЕКТИВНЫЕ УПРАВЛЯЮЩИЕ?***

Ответ на этот вопрос представляется самоочевидным. Но тогда почему проблеме эффективности уделяется так мало внимания в наше время, когда написаны целые горы книг и статей, казалось бы, по всем аспектам деятельности работников управления?

Одна из причин невнимания к этой проблеме в том, что эффективность – это особая технология, применяемая работником умственного труда в рамках организации. До недавнего времени в мире существовало немного таких организаций.

От физического труда требуется результативность, производительность. Иными словами, работник физического труда должен быть способен правильно выполнять поставленные перед ним задачи, но его не касается сама их адекватность. Деятельность работника физического труда всегда можно оценить по количеству и качеству легко поддающейся определению и счету продукции, как, например,

# Глава 1. Эффективности можно научиться

Работа управляющего состоит в том, чтобы быть эффективным. Чем бы он ни занимался – бизнесом или работал в больнице, в правительственном учреждении или в профсоюзном комитете, университете или в армейском подразделении, – от него требуется правильное выполнение задач, то есть ожидают проявления эффективности.

Тем не менее руководящие должности подчас занимают работники, не обладающие высокой эффективностью, хотя среди них немало тех, кто имеет высокий интеллектуальный уровень и творческое воображение. Эти люди обычно хорошо информированы и обладают большими знаниями. Однако прямой связи между этими качествами руководителя и его эффективностью как работника не наблюдается. Даже самые одаренные люди могут быть на удивление неэффективными; они порой не понимают, что благодаря одним способностям нельзя добиться сколько-нибудь значительных успехов в работе. Они не осознают, что талант может способствовать эффективности только посредством целенаправленного труда. И наоборот, в каждой организации есть высокоэффективные работники, не имеющие особых талантов. В то время как одни лихорадочно мечтают, имитируя кипучую деятельность, которую порой другие принимают за «творческую искру», другие шаг за шагом, медленно движутся к намеченной цели и достигают ее первыми, подобно черепахе в известной старой басне.

Интеллект, воображение и информированность – безусловно, существенные качества, но только в сочетании с эффективностью они воплотятся в результатах. Взятые сами по себе, они лишь устанавливают планку возможных достижений.

## ***ЗАЧЕМ НУЖНЫ ЭФФЕКТИВНЫЕ УПРАВЛЯЮЩИЕ?***

Ответ на этот вопрос представляется самоочевидным. Но тогда почему проблеме эффективности уделяется так мало внимания в наше

время, когда написаны целые горы книг и статей, казалось бы, по всем аспектам деятельности работников управления ?

Одна из причин невнимания к этой проблеме в том, что эффективность – это особая технология, применяемая работником умственного труда в рамках организации. До недавнего времени в мире существовало немного таких организаций.

От физического труда требуется результативность, производительность. Иными словами, работник физического труда должен быть способен правильно выполнять поставленные перед ним задачи, но его не касается сама их адекватность. Деятельность работника физического труда всегда можно оценить по количеству и качеству легко поддающейся определению и учету продукции, как, например, обуви. За последнее столетие человечество научилось определять результативность и качество физического труда. Это помогло увеличить производительность труда отдельного работника во много раз.

Раньше работник физического труда, будь то производственный рабочий или солдат, превалировал во всех организациях. Потребность в эффективных работниках была невелика: весь процесс управления был сосредоточен в руках немногих администраторов, «начальников», раздающих приказы своим подчиненным. Эти руководители составляли такую ничтожную долю трудоспособного населения, что их эффективность не ставилась под сомнение. Они были теми немногими людьми, природные качества которых позволяли им видеть то, что остальные постигали с большим трудом.

Такое положение вещей было характерно не только для производства и армии. Сегодня нам кажется невероятным, что американское «правительство» во времена Гражданской войны более ста лет назад состояло всего лишь из горстки функционеров. При президенте Линкольне под началом военного министра было менее пятидесяти человек, большинство из которых были не «управляющие» и не политики, а служащие телеграфа. В начале нынешнего века весь правительственный аппарат президента Теодора Рузвельта мог вполне разместиться в одном из современных зданий на центральной улице в Вашингтоне.

В медицинских учреждениях начала века не было «профессионалов здравоохранения» – рентгенологов, лаборантов, диетологов, терапевтов,

специалистов по социальной адаптации и прочих специалистов, – без которых невозможно себе представить современные больницы. Более того, на каждую сотню пациентов в настоящее время приходится до 250 медицинских работников разного профиля. Обслуживающий персонал больниц состоял из нескольких медсестер, поваров, горничных и уборщиц. Работником интеллектуального труда был только лечащий врач, которому помогала медсестра.

Другими словами, сравнительно недавно основной проблемой в любой организации была результативность работника физического труда, выполнявшего порученные ему задания. Работники интеллектуального труда были в явном меньшинстве.

Работники умственного труда составляли лишь небольшую часть всех занятых в той или иной организации. Главным образом они работали на должностях, требовавших специальных навыков, в лучшем случае с клерками. Их эффективность или отсутствие таковой затрагивало только их самих.

В настоящее время учреждения, в основе деятельности которых лежит интеллектуальный труд, занимают ведущее место в жизни общества. Современное общество – это общество крупных организованных учреждений. В каждом из них, включая армию, главенствующую роль играет человек умственного труда, полагающийся на свою голову, а не на мускулы и ловкость рук. Растет удельный вес работников, которые специально учились использовать свои теоретические знания, а не физическую силу. Их эффективность измеряется их вкладом в те организации, где они работают.

Теперь эффективность не может больше восприниматься как некая данность, и ей нельзя более пренебрегать.

Система измерений и оценок – от организации производства и учета до контроля качества, – используемая в отношении физического труда, не применима к труду интеллектуальному. Можно ли представить себе что-то менее привлекательное и продуктивное, чем конструкторское бюро, создающее остроумные технические разработки никому не нужной продукции? Именно поэтому работа над нужным продуктом является мерилем эффективности интеллектуального труда. К интеллектуальной, творческой деятельности не подходят никакие мерки, применяемые по отношению к физическому труду.

Творческому работнику чужда мелочная опека. Ему можно только

помогать. Вместе с тем, он должен направлять самого себя на выполнение поставленных задач, то есть на эффективность.

Сравнительно недавно в журнале «Нью-Йоркер» появилась карикатура, изображавшая дверь какого-то учреждения, на которой висела табличка: "Смит, коммерческий директор, компания «Аяко. Продажа мыла». Стены учреждения были абсолютно голыми, за исключением бросающейся в глаза надписи «Думаю». В кабинете, положив ноги на стол, сидел человек и курил сигару. Чуть поодаль стояли два пожилых господина, один из которых спрашивал другого: «Как можно удостовериться в том, что мистер Смит думает именно о мыле?..»

Действительно, никогда не угадаешь, о чем думает работник интеллектуального труда. Вместе с тем мышление – это его область деятельности, его труд.

Мотивация работника, занимающегося интеллектуальной деятельностью, зависит от его эффективности, от его способности достигать поставленные цели. Если его труд лишен эффективности, то очень скоро его желание работать и приносить конкретную пользу исчезает и он превращается в чиновника, отбывающего на работе свое время с 9 до 17.

Работник, обладающий теоретическими знаниями, не производит ничего такого, что могло бы быть эффективным само по себе. Он не изготавливает физически измеримую продукцию, как, например, обувь, детали машин и т. п. Он производит знания, идеи и информацию. Сама по себе эта «продукция» бесполезна. Ее практическая реализация происходит на следующем этапе, когда кто-то воспользуется ею, с тем чтобы добиться конкретных результатов. Самая блестящая идея, если ее не применить на практике, останется бессмысленной. Таким образом, работник, занимающийся интеллектуальной, творческой деятельностью, должен делать что-то такое, чего работнику физического труда делать не нужно. Он обязан придавать работе эффективность. В отличие от изготовителя ботинок, его не должна волновать потребительская полезность результатов его деятельности.

Думающий, творческий работник является тем самым «фактором производства», который позволяет высокоразвитым зонам мира – Соединенным Штатам, Западной Европе, Японии и во все большей степени Советскому Союзу – становиться и оставаться

конкурентоспособными.

Наиболее характерный пример в этом отношении представляют собой Соединенные Штаты. Образование является именно той областью, в которой Америка наиболее конкурентоспособна. В американской системе образования можно найти много недостатков, тем не менее она мощнее и масштабнее, чем те системы, которые могут себе позволить менее богатые страны. Образование можно считать наиболее дорогим капиталовложением из всех нам известных. Общественные затраты, связанные с подготовкой доктора естественных наук, оцениваются в сумму от 100 до 200 тысяч долларов. Даже молодой человек, окончивший колледж и не имеющий никаких специальных профессиональных навыков, оценивается в 50 и более тысяч долларов. Только очень богатое общество может себе это позволить.

Именно поэтому образование – как раз та самая область, в которой богатейшая страна мира имеет неоспоримое преимущество при условии высокой отдачи интеллектуального труда. Отдача или производительность представителя этого труда выражается в его способности решать актуальные задачи. Это и называется эффективностью.

### ***КТО ТАКОЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ?***

Каждый сотрудник в современной организации является «управляющим», если в силу занимаемой им должности или имеющихся знаний он отвечает за деятельность, которая непосредственно влияет на способность данной организации функционировать и добиваться результатов. Например, это может быть способность производственного предприятия выпускать новую продукцию или увеличивать свою долю на данном рынке или способность больницы предоставлять лучший уход за пациентами и т. д. Такой человек обязан принимать решения; его деятельность не может сводиться к исполнению приказов. Он должен нести ответственность за свою деятельность. Предполагается, что в силу своих знаний он более чем кто-либо другой способен принимать правильные решения. Его предложения могут отвергаться, он может быть понижен в должности или уволен. Но если он находится при исполнении своих обязанностей, он отвечает за реализацию поставленных целей, качество исполнения

заданий и вообще за достижения своей организации.

Большинство руководителей, хотя и не все, являются управляющими. Одновременно многие неруководители в современном обществе становятся управляющими. Как известно, современные учреждения не могут обойтись как без руководителей-администраторов, так и без индивидуальных специалистов-разработчиков, занимающих ответственные должности, связанные с принятием решений.

Этот факт можно проиллюстрировать интервью, помещенном недавно в газете, которое дал капитан моторизованной пехоты, участник войны во Вьетнаме.

На вопрос репортера, как ему удастся контролировать такую сложную ситуацию, молодой капитан ответил: «Здесь я единственный, кто несет ответственность. Если мои солдаты натолкнутся на неприятеля в джунглях и не будут знать, что делать, я не смогу им помочь. В каждом своем движении они не должны зависеть от моих приказов. Поэтому в мою задачу входит научить их принимать решения самостоятельно. Они сами должны знать, как поступить в той или иной ситуации. Ответственность лежит всегда на мне, но решения принимает каждый по обстановке». В целом, в партизанской войне каждый член отряда является «управляющим».

Есть многие руководители, которых нельзя назвать управляющими. Другими словами, существует большое число должностных лиц, имеющих огромный штат подчиненных, но их влияние на эффективность работы организации невелико. К ним относятся мастера цехов производственных предприятий. Они осуществляют «надзор» в прямом смысле слова.

Они «руководят» работой других. Но у них нет достаточных знаний и полномочий, чтобы управлять направлением, содержанием и качеством работы. Методика выполнения заданий также остается вне их компетенции. В целом их деятельность все еще измеряется и оценивается в показателях производительности и качества на основе мерок, с которыми принято подходить к оценке работника физического труда.

В то же время исполнение работником интеллектуального труда функций управляющего не зависит от того, руководит он другими людьми или нет. Так, ответственный за проведение исследования рынка может иметь в своем подчинении человек двести, в то время как весь

штат его коллеги из конкурирующей фирмы будет состоять из двух человек – его самого и секретаря. Конкретный вклад обоих руководителей практически не зависит от числа подчиненных. Это всего лишь административная деталь. Конечно, двести человек могут выполнить гораздо больший объем работы, чем один или два человека. Но из этого не следует, что в конечном счете их работа более эффективна и производительна.

Деятельность, в которой основной движущей силой являются знания, не поддается количественному измерению. Эту деятельность нельзя измерять по произведенным затратам. Интеллектуальная деятельность определяется по ее результатам. В этом отношении число занятых и объем управленческой работы не имеют сколько-нибудь значительного влияния.

Можно предположить, что чем больше людей занято исследованием рынка, тем скорее результаты их работы обретут такие элементы, как глубина проникновения в изучаемые проблемы, творческий подход к работе, что в конечном счете приведет к развитию предприятия и его процветанию. Если дело только в этом, то и двухсот человек может оказаться недостаточным. Но нельзя исключить того, что руководитель большой группы исследователей будет буквально завален проблемами, связанными с деятельностью двухсот или более человек. Этот руководитель может быть так поглощен решением этих проблем, что у него не останется времени для анализа рынка и принятия радикальных решений. Он может быть так занят проверкой цифр, что ему не придет в голову спросить: «Что мы на самом деле имеем в виду под „нашим рынком“?» В результате всего этого он может не заметить значительных изменений, произошедших на рынке, которые с течением времени могут самым негативным образом повлиять на судьбу компании.

Индивидуальный исследователь рынка также может быть продуктивным и нет. Так, он может служить источником знаний и генератором идей, которые будут способствовать успеху компании. Или он может размениваться на решение второстепенных вопросов, которые многие записные теоретики принимают за исследовательскую работу, и поэтому будет не в состоянии следить за происходящими вокруг событиями, а тем более их продумывать.

Во многих современных учреждениях можно встретить людей, которые никем не руководят и все же входят в руководящий состав.



Достаточно редко возникают ситуации, подобные описанному выше случаю во вьетнамских джунглях, когда в любой момент любой член группы сталкивается с необходимостью принимать решения, имеющие жизненно важное значение для всех и каждого. Однако химик, занимающийся лабораторными исследованиями, может пойти по такому пути анализа, который выльется по существу в предпринимательское решение, определяющее судьбу его компании. Он может быть руководителем исследований или работником, не имеющим никаких управленческих обязанностей, что чаще всего и бывает на практике. Следовательно, решения относительно того, что следует считать перспективным продуктом для компании, могут выноситься лицами, как занимающими в этой компании ответственные посты, так и подчиненными.

Я называю «управляющими» тех работников интеллектуального труда, руководителей и отдельных специалистов, которые в силу своего положения или имеющихся знаний должны в ходе своей деятельности принимать решения, оказывающие значительное воздействие на результат работы всей организации. Однако среди работников умственного труда таких немного. Как во всех других, областях, в интеллектуальной деятельности могут иметь место и рутинная, и неквалифицированный труд. Тем не менее такие работники составляют весьма значительную долю занятых умственным трудом

Вряд ли для кого-нибудь теперь является секретом тот факт, что специалисты, способные принимать теоретические решения, так же важны для процветания организации, как и знающие свое дело управляющие. Однако далеко не все сознают, сколько людей, работающих в самой обычной современной организации, будь то промышленное предприятие, правительственное учреждение, лаборатория или больница, облечены ответственностью выносить решения, имеющие важное значение и необратимый характер. Ведь авторитет знаний так же законен, как и авторитет занимаемого положения. Более того, эти решения являются разновидностью решений высшего руководства. (Именно эту идею подчеркивал Кэппель.)

Теперь известно, что даже самый мелкий администратор способен выполнять функции президента компании или руководителя правительственного учреждения, иными словами, может планировать, организовывать, обобщать, мотивировать и оценивать. Его горизонты

могут быть весьма ограниченными, но в пределах своей сферы он выступает как настоящий управляющий.

Таким образом, любое лицо, принимающее решение, выполняет ту же работу, что и президент компании или иной администратор. Масштабы деятельности этого лица могут быть ограниченными. Но он управляющий, даже если занимает самое скромное положение в своей организации и его имя не упоминается во внутреннем телефонном справочнике.

Есть нечто, что объединяет руководящих работников любого уровня – все они должны быть эффективными.

Многие эпизоды, приведенные в этой книге, взяты из жизни и деятельности директоров, то есть лиц, отвечающих за эффективность управления своих организаций, включая промышленные предприятия, госучреждения, больницы и т. д. Основная причина, по которой я обратился к этим примерам, – это доступность информации о руководителях высшего звена. Кроме того, крупные события и вещи легче рассматривать и анализировать.

В задачу этой книги, однако, не входит описание функций и обязанностей административных работников. Этот труд адресован всем работникам умственного труда, от деятельности которых зависит эффективность работы данной организации. Короче говоря, книга предназначена всем тем, кого я называю «управляющими».

### ***СУЩНОСТЬ РАБОТЫ УПРАВЛЯЮЩИХ***

От управляющих прежде всего требуется эффективность. Но достижение эффективности в современных условиях становится все более трудной задачей. Если управляющие не будут стремиться к максимальной эффективности в своей работе, они просто превратятся в чиновников, отсиживающих положенные часы, либо вовсе останутся не у дел.

Давайте рассмотрим деятельность интеллектуального работника, чей труд не зависит от той организации, в которой он работает.

Так, перед врачом не стоит задача эффективности. Вместе с пациентом в кабинете врача появляется все то, что делает эффективными или реализует проблемы последнего. Во время осмотра пациента доктор, как правило, концентрирует на нем все свое внимание. В это время доктор как бы остается один на один со стоящей перед ним

задачей и ему практически ничего не мешает. Задача, которую должен решить доктор, вполне очевидна. Подходы к ее решению зависят от истории болезни пациента. Иными словами, доктор имеет перед собой заданную цель: восстановить здоровье больного или по крайней мере улучшить его самочувствие.

В целом врачам не свойственны ни самоорганизация, ни организация своего труда. Тем не менее для них обычно не составляет труда быть эффективными.

Управляющий какой-либо организации находится совершенно в иной позиции. Он постоянно сталкивается с четырьмя главными проблемами, или обстоятельствами, которые ему практически неподконтрольны. Каждая из них присуща любой организации и работе управляющего. Поэтому ему приходится мириться с неизбежным. Однако каждая из этих проблем тормозит достижение положительных результатов в работе.

1. Управляющий не принадлежит самому себе. В функциональном смысле управляющий – пленник своей организации. Каждый волен занимать его время, что чаще всего и происходит.

Фактически управляющий не в силах изменить подобную ситуацию. Он не может поступить по примеру доктора, который дает распоряжение медицинской сестре – в течение ближайших тридцати минут никого не пускать к нему в кабинет. Управляющему не дают возможности сконцентрироваться на решении той или иной поставленной задачи: то ему звонят по телефону, то он вынужден выслушивать претензии серьезных клиентов, то его вызывают к начальству или в муниципалитет.

2. Управляющие вынуждены постоянно находиться во «включенном» состоянии до тех пор, пока не изменят ту реальность, в которой живут и работают.

Для Соединенных Штатов достаточно характерна такая ситуация, при которой президент компании (или другое должностное лицо) вынужден непосредственно заниматься проблемами маркетинга и производства, в то время как в его задачу входит осуществление общего руководства предприятием. Многие склонны объяснять это тем, что большинство американских управленцев имеют за плечами богатый опыт практической деятельности и не могут избавиться от укоренившихся привычек. Вместе с тем, эта же самая проблема

существует в тех странах, где деятельность управляющего несколько отличается от американской модели. Например, в Германии, Швеции или Дании руководители высшего звена являются выходцами из так называемых головных секретариатов, где они набираются опыта «общего руководства». Несмотря на это, эти управляющие часто подвергаются критике за то, что тратят много времени на «текучку». Иными словами, в этом отношении не существует большой разницы между американскими и европейскими руководителями. Более того, проблема «текучки» характерна не только для работников управления высшего звена, но и для управляющих любого уровня. Следовательно, отнюдь не послушной список управляющего и не прочность человеческой природы являются первопричиной этого явления.

В центре проблемы лежит реальность, или обстановка, в которой функционирует управляющий. Если он не найдет в себе силы сознательно изменить ее, то будет вынужден плыть по течению. Зависимость от хода событий характерна для врачей, и в этом нет ничего предосудительного. Врач, обращающийся к вошедшему в его кабинет с вопросом «На что жалуетесь?», ожидает услышать адекватный ответ. Если пациент говорит: «Доктор, у меня бессонница. Я уже три недели не могу заснуть», – он тем самым предоставляет врачу ключевую информацию. Если даже доктор придет к выводу, что бессонница это всего лишь один из симптомов более серьезного расстройства здоровья, то он все равно сможет помочь пациенту провести несколько ночей более или менее спокойно.

Для управляющих же события не несут в себе конструктивной информации, они ничего не говорят ему о возникшей проблеме. Для врача важны жалобы пациента именно потому, что они важны и для последнего. Наоборот, внимание управляющего не может концентрироваться на чем-то одном. В этом случае события сами по себе не несут в себе информации. Они даже не являются симптомами в том смысле, в каком жалобы пациента несут в себе первичную информацию для лечащего врача.

Если управляющий позволит себе плыть по течению, то все его усилия будут в конечном счете растрочены по мелочам. Он может быть прекрасным человеком и работником и тем не менее впустую растратит свои знания и способности. Разбрасываясь в текущей работе, он выхолащивает свою эффективность. Чтобы быть эффективным,

управляющему необходимо иметь критерии, которые позволят ему сосредоточиться на самом важном, на вкладе в успех своей организации, на конечных результатах. Вполне возможно, что эти критерии находятся вне текущих дел.

3. Третьим обстоятельством, препятствующим эффективности, является тот факт, что руководитель действует в пределах организации. Это означает, что эта эффективность проявляется только в том случае, если его замыслами и решениями воспользуются его коллеги. Известно, что в задачу организации как таковой входит соединение и размножение усилий отдельных ее членов. Организация использует знания отдельного работника как источник, мотивацию и ориентиры для других работников умственного труда. Последние редко объединяются в одну производственную цепочку именно потому, что их деятельность связана с интеллектуальной сферой. Каждый из этих работников обладает своими собственными навыками и ставит перед собой собственные задачи. Один интересуется налогообложением, другой – бактериологией или подготовкой управленческого персонала для городской администрации. Для кого-то представляют интерес расчеты по производственным затратам, для других – экономика больничного хозяйства или распоряжения городских властей. Каждый должен иметь возможность использовать результаты труда других.

Обычно эффективность управляющего зависит не от людей, над которыми он имеет непосредственный контроль, а от тех, кто работает в других областях, или от непосредственного начальства. Деятельность управляющего будет неэффективной, если он не будет взаимодействовать с этими людьми и вносить свой вклад в их работу.

4. Наконец, управляющий действует в пределах организации. Каждый действует в определенной организации, будь то промышленное предприятие, исследовательская лаборатория, государственное учреждение, крупный университет и т. д. На все, что находится вне его организации, он смотрит как бы сквозь толстые, искажающие действительность линзы, и о внешних событиях, как правило, узнает не из первых рук. Прежде чем попасть в зону его внимания, вся информация о внешнем мире проходит сквозь фильтр определенных отделов и в конце концов принимает рафинированную и абстрактную форму, соответствующую критериям данной организации.

Но сама организация как таковая – это своего рода абстракция.

Математически ее можно было бы выразить точкой, т.е. величиной, не имеющей ни размера, ни протяженности. Даже самая крупная организация нереалистична по сравнению с той действительностью, в которой она существует.

Иначе говоря, внутри себя организация нерезультативна. Все результаты дают о себе знать извне. Например, единственный результат промышленного предприятия «производится» покупателем, который превращает расходы и затраты сил этого предприятия в его доход и прибыль посредством своей готовности обменять свою покупательскую способность на продукт деятельности предприятия. Принимая решение, покупатель может выступать 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 вне пределов предприятия.

Подобным образом результативность больницы определяется только через посредство пациентов, которые не являются членами этой организации. В широком смысле больница «реальна» для пациента только в течение того времени, которое он в ней находится, а ему хочется как можно скорее вырваться из больничных стен.

Если говорить о событиях внутри каждой организации, то прежде всего нам стоит упомянуть о затратах сил и средств. Анализ наблюдений позволяет сделать вывод о том, что не полученная прибыль, а затраченные усилия, важны для современного промышленного предприятия. Чем меньше усилий приходится затрачивать организации для получения результатов, тем лучше она справляется со своей работой. Тот факт, что для производства автомобилей или стали требуется труд сотен тысяч человек, говорит о колоссальном техническом несовершенстве. Чем меньше работников заняты в организации, чем меньше она по размерам и чем меньше энергии она затрачивает, тем больше она соответствует единственной цели своего существования: удовлетворять нужды внешнего мира.

Будучи подлинной реальностью, этот внешний мир не подлежит эффективному контролю изнутри. В лучшем случае результаты деятельности могут быть взаимообусловлены, как, например, во время сражений на войне, исход которых является результатом действий и решений сражающихся армий. В производственной деятельности могут

наблюдаться попытки сформировать приоритеты и ценностные ориентации потенциальных покупателей при помощи кампании по продвижению и рекламы продукции. 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 для управляющего виднее всего ситуация внутри организации, где он работает. Его больше всего волнует положение дел именно в ней. Здесь перед ним раскрываются все ее аспекты и детали. Если управляющий не прилагает особых усилий, чтобы быть ближе к жизни, протекающей вне стен своего учреждения, он все больше замыкается на деятельности этого учреждения. Чем выше такой управляющий поднимается по служебной лестнице, тем больше внимания он уделяет внутренним проблемам в ущерб анализу окружающей действительности.

Организация как социальный артефакт в значительной степени 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 массы, внутреннее функционирование, циркуляцию и информацию, нервную систему и т. д.

Каждая частичка амебы находится в постоянном и прямом контакте с окружающей средой. Именно поэтому она не нуждается в специальных органах познания окружающего мира или сохранения своей целостности. Но такому сложному и крупному живому организму, как человек, необходим скелет, обеспечивающий целостность его тела. Человек нуждается во многих специальных органах, приводящих в движение те процессы, без которых его функционирование невозможно, – дыхание, пищеварение и т. д. Самое главное – человеку необходимы мозг и ряд сложных нервных систем.

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 животного, организация не является самоцелью и ее функции не ограничиваются усилиями по сохранению вида. Это общественный орган, реализующийся в своем вкладе в развитие окружающей среды. Но по мере роста организации и ее видимых достижений все больше внимания, энергии и способностей управляющего направляются на внутренние события в ущерб выполнению стоящих перед ним задач и достижению реальной эффективности для внешнего мира.

В настоящее время негативный характер подобной ситуации усугубляется внедрением компьютерной и информационной техники. Компьютер, будучи механическим идиотом, способен манипулировать только с исчисляемыми данными, В этом случае он гарантирует скорость, точность и четкость. Он способен производить действия с доселе неслыханными объемами информации. Тем не менее количественному определению в основном поддаются внутренние характеристики – затраты, производительность, истории болезни, отчетные данные по учебному процессу и т.д. Однако адекватные данные о внешних событиях в их количественном выражении почти недоступны и, как правило, попадают в руки слишком поздно для принятия положительных решений.

Это происходит отнюдь не потому, что наши возможности по сбору информации, касающейся внешних событий, отстают от технических возможностей компьютера. Если бы проблема заключалась только в этом, нам бы оставалось только приложить больше усилий по сбору статистических данных, а все остальное сделал бы за нас компьютер. Все дело в том, что актуальные внешние события зачастую носят качественный характер и не подлежат количественному определению. 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 прежде всего выработать концепцию. Для начала следует вычлениить из бесконечного числа явлений какой-либо



конкретный аспект, который впоследствии подлежит наименованию и обсчету.

В качестве примера можно привести применение беременными женщинами успокоительного средства под названием талидомит, что привело к рождению детей с непоправимыми физическими отклонениями. К тому времени, когда врачи в Европе собрали достаточно данных, говорящих о том, что увеличение числа детей-уродов имеет какую-то конкретную причину, помочь жертвам было уже невозможно. В Соединенных Штатах эта трагедия не приняла серьезных масштабов потому, что один врач сумел распознать качественные отклонения при приеме талидомита, выразившиеся в чуть заметном зуде и пощипывании кожи. Врач соотнес этот сам по себе малозначающий симптом с совершенно другим событием, имевшим место много лет назад, и пробил тревогу до того, как женщины начали употреблять этот препарат.

Легковой автомобиль «Эдсел», выпущенный компанией «Форд», может служить не менее характерным примером. Перед тем как запустить эту машину в производство, были собраны и проработаны все возможные данные. Все они указывали на то, что «Эдселу» суждено завоевать популярность «в своей весовой категории». Вместе с тем, ни одно статистическое исследование не могло предсказать качественных изменений: поведение покупателя все в большей степени стало определяться не стоимостью автомобиля, а личным вкусом. К тому времени, когда эта трансформация была квантифицирована, «Эдсел» уже поступил на рынок, где и потерпел сокрушительное поражение от конкурирующих автомобилей.

Следует учесть, что важны не сами тенденции, а их изменения. Это в конечном итоге определяет успех или неудачу организации и ее деятельности. Эти изменения необходимо познавать; их нельзя сосчитать, определить или классифицировать. Классификации так или иначе производят ожидаемые количественные показатели (как в случае с автомобилем «Эдсел»). Но, полученные задним числом, они уже не могут соответствовать действительному поведению субъекта.

Компьютер – это логическая машина, и именно в этом заключается ее сила и ограниченность. Важные внешние события невозможно облечь в ту форму, в которой бы они стали доступны для обработки на компьютере (или какой-либо другой логической системе).

Человек же, не обладая автоматической логикой, восприимчив и проницателен, и именно в этом его сила.

Вся беда в том, что многие управляющие все больше пренебрегают информацией и побудительными мотивами, которые не укладываются в логику компьютера и не могут быть выражены его языком. Они могут стать слепы ко всему, что связано с восприятием (т. е. событиями), а не с фактами (т. е. последствиями событий). Таким образом, огромный объем компьютерной информации может препятствовать доступу к реальности.

С течением времени компьютер, будучи потенциально наиболее мощным инструментом в системе управления, должен вывести управленцев из состояния самоизоляции и дать им возможность уделять больше времени внешним событиям. В краткосрочной же перспективе есть все основания для того, чтобы опасаться «электронного диктата». Тенденции этого, к нашему глубокому сожалению, хорошо просматриваются.

Компьютер высвечивает уже существующую ситуацию. Как мы уже говорили, в силу необходимости управляющие живут и работают в рамках организации. Если они не сделают над собой усилия в направлении познания внешней стороны, то они могут остаться слепы по отношению к реальной действительности.

Управляющий не может по своему усмотрению изменить эти четыре обстоятельства. Они являются необходимыми условиями его существования. Вместе с тем он должен осознать, что не достигнет никаких результатов до тех пор, пока сознательно не научится быть эффективным.

### ***ПЕРСПЕКТИВА ЭФФЕКТИВНОСТИ***

Единственным способом увеличения достижений является повышение эффективности труда.

Можно на многих рабочих местах и должностях использовать людей с повышенными способностями: можно задействовать людей с самыми обширными знаниями. Но, как представляется, эти два пути, взятые сами по себе, не обладают большим эффектом. Двигаясь в этом направлении, мы можем достичь точки, после которой все наши усилия окажутся бесплодными. Вместе с тем мы не собираемся выводить новую расу «сверхчеловеков». Нам суждено, чтобы во главе наших

организаций стояли обычные люди.

В большинстве книг по проблемам управления дается портрет «руководителя завтрашнего дня», который выступает чуть ли не «человеком на все времена». Нам говорят, что работник управления высшего звена должен иметь исключительные способности для проведения анализа и принятия решений. Он должен хорошо ладить с людьми, разбираться в структурных механизмах организации, иметь математические способности, художественное чутье и творческое воображение. Иными словами, нужен универсальный гений, каковых в реальной действительности практически не существует. Весь опыт существования человечества показывает, что в мире царит универсальная некомпетентность. Именно поэтому мы вынуждены комплектовать свои организации людьми, которые в лучшем случае обладают одним из перечисленных качеств, и, как правило, каждый из реально функционирующих работников лишь в самой малой степени наделен всеми остальными.

Перед нами стоит задача создать такие организации, в которых каждый работник, имеющий какую-то определенную сильную сторону, смог бы полностью реализовать ее (подробнее об этом см. главу 4). Но мы не можем рассчитывать на то, что добьемся необходимой эффективности руководителя, просто предъявляя повышенные требования к способностям работников, не говоря уже о тщетности попыток вывести универсально одаренных людей. Мы должны делать ставку на расширение горизонтов деятельности людей посредством доступных им орудий труда, а не резкого количественного скачка в человеческих способностях.

Это положение в той или иной степени применимо и в отношении знаний. Как бы остро мы ни нуждались в людях, имеющих повышенный уровень знаний, усилия для достижения существенных улучшений могут оказаться непропорционально большими по сравнению с возможными и тем более вероятными результатами.

Лет пятнадцать назад, когда только еще возникло понятие «операционные исследования», несколько способных молодых врачей опубликовали свои рекомендации для исследователей завтрашнего дня. От этих работников требовались энциклопедические знания и способности решать сложные инновационные задачи практически во всех областях человеческой деятельности. Согласно этим

рекомендациям, операционные исследователи должны обладать передовыми знаниями в более шестидесяти естественных и гуманитарных дисциплинах. Если бы такой человек отыскался в наше время, то боюсь, что он был бы поглощен изучением движения товарных запасов или программированием графиков производственного процесса.

Менее амбициозные схемы повышения качества управленческого труда предусматривают наличие адекватных знаний в таких областях, как бухгалтерский учет, кадровая политика, маркетинг, ценообразование, экономический анализ, психология, а также в естественных науках – от физики и биологии до геологии. И, конечно же, нам необходимы люди, разбирающиеся в динамике современной технологии, тонкостях современной мировой экономики и лабиринтах административного руководства.

Но вследствие своей обширности и сложности каждая из этих областей неподвластна полностью даже для людей, специализирующихся в них. Настоящие ученые обычно ограничиваются какими-то отдельными разделами, не претендуя на глубокие знания области в целом.

Однако я не хочу сказать, что не следует стремиться к тому, чтобы разбираться в основах каждой из перечисленных областей.

Одно из слабых мест современных образованных молодых людей, занятых на производстве, в медицине или руководстве, в том, что они ограничиваются знаниями в каком-то одном узком разделе и с пренебрежением относятся ко всем другим. Действительно, бухгалтеру нет необходимости разбираться в тонкостях отношений между хозяином и наемным рабочим, а для инженера вполне простительно иметь лишь базовые знания о продвижении нового продукта. Однако каждому из них следует иметь представление о смысле и задачах тех дисциплин, которые не имеют к ним прямого отношения. Чтобы быть хорошим врачом-урологом, нет нужды разбираться в психиатрии. Чтобы получить хорошую работу в Министерстве сельского хозяйства, абсолютно не обязательно быть юристом-международником. Вместе с тем умение разбираться в международной политике отнюдь не повредит карьере сельскохозяйственного специалиста.

Совершенно по-иному обстоит дело в отношении универсального специалиста, создание которого столь же маловероятно, сколь и

появление универсального гения. В действительности мы должны уметь использовать сильные стороны каждого отдельного работника. Это и может повысить эффективность. Ведь если невозможно увеличить поступление ресурсов, то необходимо увеличить их отдачу. Эффективность как раз и является тем инструментом, с помощью которого можно повысить результативность таких ресурсов, как знания и способности.

Вот поэтому повышение эффективности должно стать одним из наиболее приоритетных направлений деятельности организаций. Еще большую важность приобретает эффективность как инструмент управляющего, позволяющий достичь более высоких результатов работы.

### ***МОЖНО ЛИ НАУЧИТЬСЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ?***

Если бы эффективность была таким же природным даром, как способность к музыке или живописи, ситуация вряд ли была бы намного лучше, чем сегодня. Мы прекрасно знаем, что рождается лишь незначительное число людей, высокоодаренных в какой-то определенной области. Конечно, нам следует заняться поиском людей с высоким потенциалом эффективности и последующим развитием их способностей любыми доступными нам средствами. Однако на практике, действуя подобным образом, мы вряд ли найдем достаточно людей на руководящие посты. Если бы эффективность была Божьим даром, наша сегодняшняя цивилизация стала бы очень хрупкой, да и вообще невозможной. Будучи цивилизацией крупных организаций, она зависима от большого числа людей, способных выполнять управленческую работу с весьма скромной эффективностью.

Если же, то возникают вопросы: в чем она состоит? Чему и как нужно учиться? Является ли на областью знания, подлежащей концептуальному и систематизированному изучению? Или же это просто навык? Может ли она приобретаться путем многократного повторения одних и тех же процессов?

Эти вопросы стоят передо мной уже много лет. Я работаю с управляющими во многих организациях в качестве консультанта, и эффективность важна для меня по двум причинам. Во-первых, консультант, который по сути своей не обладает никакими другими полномочиями и преимуществами, кроме 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 попросту занимается ненужной деятельностью.

Вскоре я понял, что «эффективных личностей» просто не существует. Согласно профессору Йельского университета Крису Арджирису, «успешный» управляющий обладает десятью качествами, среди которых «умение переносить трудности», «умение разбираться в законах конкурентной борьбы» и «способность отождествлять себя с группами». Однако, если бы только эти качества определяли личность управляющего, мы бы попали в беду. Ведь совсем немногим людям они свойственны от рождения. И, что еще хуже, практически никто не знает, как их в себе воспитать. К счастью, существует множество высокоэффективных и удачных управляющих, которые зачастую не обладают ни одним из предписанных Арджирисом качеств. Мне также известно немало работников управления, которые, хотя и отвечают многим требованиям профессора, являются на редкость неэффективными.

Те эффективные управляющие, с которыми мне приходилось встречаться, разительно отличались друг от друга способностями и темпераментом, тем, что и как они делали, личностными качествами, знаниями и интересами. Иными словами, они отличались друг от друга во всем, что определяет личность человека.

Объединяло же их одно важное свойство – они добивались выполнения важных и актуальных задач.

Среди знакомых мне эффективных управляющих имеются как общительные люди, так и замкнутые, и даже удивительно застенчивые. Одни из них эксцентричны, другие – слишком педанты. Одни – полны, другие – сублильны. Для некоторых из них свойственно постоянное чувство беспокойства, другие же всегда в расслабленном состоянии. Кто-то много пьет, а кто-то абсолютный трезвенник. Кто-то из них обладает шармом, а кто-то ужасно неприятен. Среди всех них можно даже отыскать тех, которые в принципе отвечают требованиям «лидера». Тем не менее многие абсолютно бесцветны и не выделяются из общей массы. Одни из них имеют самые широкие знания, другие – просто неграмотны. Некоторые имеют самый обширный круг интересов, тогда как другие замыкаются на своей работе. Кто-то из них эгоцентричен и даже эгоистичен, а кто-то щедр сердцем и умом. Кто-то живет ради работы, интересы же других лежат вне пределов их производственной деятельности – в общественной работе, религии, изучении китайской поэзии или в современной музыке. Среди моих знакомых-управленцев можно найти тех, кто в своей деятельности опирается на логику и анализ, и тех, кто в основном полагается на чувства и интуицию. Наконец, кто-то приходит к окончательному решению легко, для других же процесс принятия решений протекает довольно мучительно.

Таким образом, эффективные управляющие отличаются друг от друга в не меньшей степени, чем врачи, преподаватели вузов или скрипачи. Они так же различаются между собой, как и неэффективные работники. Более того, многие качества первых и последних могут совпадать.

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

Известные мне должностные лица, которые не придерживаются этой общей методики, проигрывают в эффективности, какими бы личными качествами и знаниями они ни обладали.

Другими словами, эффективность – это что-то вроде привычки,

набора практических методов, которым всегда можно научиться. Эти методы обманчиво просты, и кажется, что даже семилетнему ребенку не составит труда в них разобраться. В то же время невероятно сложно правильно применять эти методы на практике. Их надо заучивать как таблицу умножения, зазубривать до отвращения, до выработки условного рефлекса, до тех пор, пока они не станут частью вашего "я". Чтобы они пошли в привычку, необходима практика, практика и еще раз практика.

Говоря о методах, я всегда вспоминаю свою старую учительницу музыки, которая, когда я был еще совсем мальчишкой, сердито говорила мне: «Ты никогда не будешь играть Моцарта так, как Артур Шнабель, но ничто не мешает тебе научиться играть гаммы в его манере». Моя учительница музыки забыла добавить (возможно, потому, что это было для нее само собой разумеющимся), что даже великие пианисты не смогли бы достичь высот в исполнении произведений Моцарта, если бы ежедневно не играли гаммы.

Другими словами, не существует никаких причин, по которым бы нормально развитый человек не мог бы достичь уровня компетентности в любом деле. Я не говорю о высоком мастерстве, которое отличает людей, имеющих особые способности. В эффективности, однако, можно ограничиться компетентностью. Действительно, нам нужно просто овладеть «гаммами».

Существуют пять основных элементов для повышения эффективности труда работника управления.

1. Эффективные управляющие должны знать, на что они расходуют свое время. Умение контролировать свое время является важнейшим элементом производительной работы.

2. Эффективные управляющие должны концентрироваться на достижениях, выходящие за рамки своих организаций. Им следует быть нацеленными не на выполнение работы как таковой, а на конечный результат. Хороший управляющий, прежде чем приступить к выполнению того или иного задания, задает себе вопрос: «Каких результатов я должен достичь?» Сам процесс работы и ее методы отходят для него на второй план.

3. Эффективные управляющие должны строить свою деятельность на преимущественных, сильных качествах, как собственных, так и руководителей, коллег и подчиненных, а также обязаны отыскивать



положительные моменты в конкретных ситуациях. Им не следует опираться на то, что ненадежно. Нельзя начинать работу с решения нереальных на данный момент задач.

4. Эффективные управляющие концентрируют свое внимание на нескольких важнейших участках, в которых исполнение поставленных заданий принесет наиболее ощутимые результаты. Они должны научиться устанавливать приоритетные направления работ и не отклоняться в их выполнении. Собственно, вся их деятельность должна состоять из выполнения именно приоритетных заданий – обязан заниматься лишь главным. Пустая трата сил и времени приводит к самым отрицательным результатам.

5. Наконец, эффективные управляющие должны принимать эффективные решения. А это прежде всего вопрос системности, то есть процесс выполнения задания должен проходить в нужной последовательности. Следует помнить, что эффективное решение – это всегда суждение, основанное, скорее, на «несовпадении мнений», чем на «согласованности по фактам». Чрезмерная поспешность ведет к принятию неверных решений. Решений должно быть немного, но все они должны быть фундаментальными. В принятии решений нужно руководствоваться верной стратегией, а не сиюминутными тактическими соображениями.

Эти пять элементов управленческой эффективности являются главной темой настоящей книги.

## Глава 2. Знайте свое время

В большинстве случаев обсуждение задач, стоящих перед управляющим, начинается с указания важности планирования работы. Трудно оспаривать пользу планирования, но все дело в том, что далеко не все запланированные действия претворяются в жизнь. Как подсказывает практика, планы всегда остаются только на бумаге в виде благородных пожеланий. Крайне редко они воплощаются в реальных достижениях.

Согласно моим наблюдениям, опытные управляющие не сразу бросаются решать свои задачи. Они начинают с анализа своего времени, а не с планирования, – сначала они продумывают, как распределить свое время. Затем они пытаются контролировать время, важнейший элемент которого состоит в сокращении непроизводительных затрат. Наконец, они сводят свое «личное» время в максимально крупные и связанные между собой блоки. Таким образом, этот процесс состоит из трех компонентов:

- регистрация времени,
- управление временем,
- укрупнение времени.

Как показывает практика, именно соблюдение этого трехступенчатого процесса лежит в основе повышения эффективности руководящей работы.

Опытные управленцы знают, что время ограничено. Пределы производительности любого процесса устанавливаются самым скудным ресурсом. В процессе, который мы называем «достижение цели», этим ресурсом является время.

Помимо всего прочего, время – это еще и уникальный ресурс. Из всех других важнейших ресурсов наиболее обильным можно считать деньги. Нам давно следовало бы усвоить, что именно спрос на капитал, а не его предложение устанавливает пределы экономического роста и любой производительной деятельности. Людей, а это третий лимитирующий ресурс, всегда можно нанять, хотя по-настоящему толковые работники попадаются довольно редко. В отличие от этих двух ресурсов, никто не может занять, нанять, купить или каким-то

иным образом добыть больше времени.

Предложение времени абсолютно не варьирует. Каким бы высоким спрос на него ни был, предложение расти не будет. Время не имеет цены, и его нельзя выразить кривой предельной полезности. Более того, время – это самый «скоропортящийся» продукт, и его невозможно хранить. Вчерашнее время уходит навсегда и безвозвратно. Именно поэтому оно всегда дефицитно.

Далее, время совершенно незаменимо. В определенных пределах мы всегда можем заменить один ресурс другим, напри-мер алюминий медью. Мы можем заменить человеческий труд на капитал. Мы можем использовать больше знаний, интенсивнее включать в действие интеллект. Но мы не можем ничем заменить время.

Все вокруг требует времени. Требование времени – это действительно универсальное условие бытия. Все работы выполняются во времени и его поглощают. Тем не менее находится множество людей, которые воспринимают этот уникальный, незаменимый и необходимый ресурс как данность. И, пожалуй, ничто так не характерно для эффективных управляющих, как их трепетная забота о времени.

В принципе человек недостаточно подготовлен к управлению своим собственным временем.

Хотя человек, подобно всем живым существам, оснащен «биологическими часами» (все, кто пересекал Атлантику на реактивном самолете, могут это подтвердить), у него отсутствует надежное чувство времени, и об этом свидетельствуют многочисленные психологические эксперименты. Люди, содержащиеся в темном помещении, быстро теряют чувство времени. Но даже в полной темноте большинство людей сохраняют чувство пространства. Находясь в освещенном, но замкнутом помещении, вы уже через несколько часов перестанете ощущать движение времени. И если вы захотите подсчитать, как долго вы находитесь в таком помещении, вы сильно ошибетесь в своих подсчетах.

Поэтому, если мы полагаемся на нашу память, мы не замечаем, на что расходуется наше время.

Я иногда обращаюсь с просьбой к управляющим, гордящимся своей памятью, рассказать, как они распоряжаются своим временем. Затем я забираю их записи и храню у себя в течение нескольких недель или месяцев. Одновременно управляющие ведут дневники фактического

расхода своего времени. При сопоставлении его предполагаемых и фактических затрат всегда видны сильные расхождения.

Президент одной компании был убежден, что делил свое время приблизительно на три части.

Как он считал, одна треть его расходуется на общение с начальством, другая – на важных клиентов и наконец третья уходит на общественную работу, фактические же записи расхода времени за шесть недель показали, что на указанные им три блока деятельности он практически не затратил сколько-нибудь заметного количества времени. Дело в том, что в эти блоки входили те задачи, которым, как он знал, ему следует уделить время, а его услужливая память внушила ему, что он это сделал. Согласно записям по факту, большую часть времени он потратил на выполнение диспетчерских функций: следил за процессом выполнения заказов знакомых ему клиентов, делая при этом множество телефонных звонков конкретным изготовителям. Выполнение этих заказов шло своим чередом, и его вмешательство никоим образом не ускоряло этот процесс. Когда же его секретарь впервые показала ему записи о том, каков в действительности распорядок его рабочего дня, он ей не поверил. Потребовалось еще несколько регистров для того, чтобы убедить его в том, что при анализе использования времени он должен полагаться не на память, а на конкретные записи.

Именно поэтому каждый управляющий, который хочет повысить эффективность своего труда, должен знать, что управление временем требует прежде всего анализа его расходования.

### ***ПОКУШЕНИЯ НА ВРЕМЯ УПРАВЛЯЮЩЕГО***

Практически в любой организации каждое должностное лицо обычно сталкивается с реальностью непродуктивного расходования своего времени. Любой управляющий, независимо от занимаемой должности, время от времени вынужден тратить большую долю своего времени на деятельность, не вносящую качественный вклад в деятельность организации. Иными словами, много времени затрачивается впустую. Чем более высокую должность в своей организации занимает человек, тем больше требований предъявляет организация в отношении его собственного времени.

Руководитель одной крупной компании как-то пожаловался мне, что в течение двух лет работы в должности директора у него не было ни

одного свободного вечера, за исключением Рождества и Нового года. Все вечерние встречи и ужины в ресторанах имели деловой функциональный характер и буквально поедали его время. Никакой возможной альтернативы он не видел. Касалось ли дело торжественных проводов на пенсию сотрудника-ветерана или встречи с губернатором штата, в котором эта компания была коммерчески заинтересована, наш руководитель был обязан присутствовать. Он не питал никаких иллюзий относительно пользы мероприятий для его компании или себя лично. Тем не менее он должен был быть их постоянным участником и рассыпаться в любезностях.

Подобные «поглотители времени» сопровождают жизнь и деятельность любого управляющего. Действительно, когда звонит по телефону важный клиент, коммерческий директор не вправе сказать: «Я занят». Он должен вежливо выслушать все то, о чем повествует клиент, даже о результатах игры в бридж в прошлую субботу или о шансах поступления его дочери в престижный университет. Администратор больницы должен присутствовать на всех собраниях коллектива, иначе все сотрудники больницы, от лучших хирургов до технических работников, подумают, что он ими пренебрегает. Чиновник государственного учреждения должен по первому требованию дать справку конгрессмену, если даже тот может гораздо быстрее получить необходимые сведения из находящегося под рукой телефонного справочника или ежегодника. Нередко управляющие тратят все свое рабочее время на выполнение подобных функций.

Управляющие младшего звена находятся не в лучшем положении. Их тоже буквально бомбардируют заданиями, которые поглощают их время и практически ничего не дают взамен. Выполнением этих заданий, однако, нельзя пренебречь.

Таким образом, управленческий труд связан с обязательным расходом большого количества времени на выполнение обязательных заданий, не носящих продуктивный характер.

Тем не менее решение задач, стоящих перед управляющими, пусть даже с минимальной эффективностью, требует от них больших затрат времени. Отсюда, если вы не достигаете этой минимальной эффективности, то ваше время тратится абсолютно впустую. Ничего не достигнув, вам придется начать все сначала, и этот процесс может повторяться неоднократно.

Написание первого варианта делового отчета может потребоваться, например, шесть – восемь часов. Вряд ли будет возможным выполнить эту работу за семь часов, уделяя ей два раза по пятнадцать минут в течение трех недель. Чаще всего в результате такой работы появляются лишь разрозненные листки, на которых записаны какие-то неясные мысли. Если же запереться в кабинете, отключить телефон и целиком уйти в работу, то вполне возможно за пять или шесть часов написать 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.

Все это справедливо и в отношении научно-технических исследований. Надо начать с того, чтобы уделить от пяти до двенадцати часов подряд наладке аппаратов и выполнению хотя бы одного цикла задания. Прерывистость в работе приводит лишь к необходимости повтора операций.

Таким образом, работники интеллектуального труда, и особенно управляющие, должны научиться распоряжаться своим временем крупными блоками. Дробление же времени не приведет к желаемому результату, даже если общее его количество, имеющееся в вашем распоряжении, достаточно велико.

Этот тезис особенно актуален в отношении времени, затрачиваемого на работу с людьми, а именно такая работа – центральное звено в деятельности управляющего. Люди тратят время, и большинство из них впустую.

Уделение нескольких минут на деловое общение с окружающими просто непродуктивно. Чтобы добиться каких-либо результатов, следует уделять этой стороне дела какой-то определенный отрезок времени. Те руководители, которые думают, что могут обсудить планы, направления и качество работы своих подчиненных в течение пятнадцати минут (а многие должностные лица именно так и думают), просто обманывают себя. Для более или менее глубокой проработки этих вопросов необходим по крайней мере час, на практике же на это уходит намного больше времени. Установление «человеческих отношений» требует еще более значительных временных затрат.

Особенно много времени уходит на контакты и отношения с

другими работниками, занятыми интеллектуальным трудом. Какими бы ни были причины, будь то отсутствие дистанции или социальных барьеров между начальником и подчиненным или высокая самооценка работника-интеллектуала, последний склонен предъявлять повышенные (по сравнению с работником физического труда) требования в отношении времени своих руководителей и сослуживцев. Кроме того, так как интеллектуальный труд не может подвергаться оценке, характерной для физического труда, представляется невозможным в нескольких словах вынести суждение о качестве работы управляющего (врача, инженера, исследователя и т. д.). И наоборот, у вас не займет много времени подойти к токарю и сказать: «Вы не выполняете своей почасовой нормы, пожалуйста, изготавливайте на столько-то деталей больше!». В отношении же измерения работы служащего ситуация гораздо сложнее. Только после обстоятельного разбора хода выполнения задания можно понять, движется ли он в верном направлении, а это требует значительных затрат времени.

Ввиду того, что работник интеллектуального труда сам направляет свою деятельность, он должен четко представлять, чего от него ждут и почему. Он должен также иметь представление о работе тех людей, которые используют результаты его труда. Именно поэтому ему необходимо много времени, чтобы собрать нужную информацию, участвовать в обсуждениях, получать рекомендации и т. д. Это время должны ему уделять не только его начальство, но и коллеги.

Для того чтобы добиться реальных достижений, работник, занимающийся умственной деятельностью, должен быть сориентирован на результативность своей организации в целом. Иными словами, он должен стремиться достичь таких результатов, с которыми его организация выходит во внешний мир.

Для того чтобы работники умственного труда успешно продвигали дело, руководители современных организаций должны выделять значительную часть времени на встречу с ними и на обсуждение всех проблем. Иногда подобные встречи проходят даже с младшим составом. Обычно руководители задают следующие вопросы: «Что необходимо знать о вашей работе? Есть ли у вас какие-либо оригинальные предложения относительно нашей организации? Какие имеющиеся резервы можно ввести в действие? Предвидите ли вы какие-либо нежелательные повороты событий, которые, кроме вас, никто не может

предусмотреть? Что вы хотели бы узнать от меня относительно нашей организации?»

Такие, казалось бы, простые интервью в равной степени желательны как в государственном учреждении, так и на производстве, и в научной лаборатории, и в армии. Без них работники теряют энтузиазм и превращаются в чиновников – «отсидчиков» времени или же направляют свои усилия в узкую область своих интересов, не связанных с потребностями организации. Вместе с тем такие мини-симпозиумы требуют огромных затрат времени, тем более что они должны вестись в неторопливой и спокойной манере. Люди должны верить, что «располагают любым количеством времени». В конечном итоге это способствует скорейшему достижению успехов. Одновременно это говорит о необходимости укрупнения времени руководителя, так как прерывистость замедляет процесс выполнения работы.

Межличностные отношения на работе также отнимают достаточно много времени. Проблема эта хорошо известна и характерна для любой организации. Чем больше людей собираются в одном месте, тем больше времени уходит на их общение и тем меньше остается на производительную работу.

В книгах по управлению часто упоминается термин «норма управляемости», утверждающий, что один человек может управлять только несколькими людьми, собирающимися вместе для выполнения определенных работ (то есть, например, бухгалтер-контролер, заведующий отделом сбыта и производственный руководитель должны объединять свои усилия для выполнения тех или иных заданий). С другой стороны, управляющим магазинами одной сети, расположенными в разных городах, совсем не обязательно работать группой, и каждый из них отчитывается перед региональным вице-президентом компании, не нарушая принцип «нормы управляемости». Независимо от того, применим ли этот принцип или нет, не возникает больших сомнений в том, что чем больше людей объединяются в выполнении общей работы, тем больше времени уходит на «общение» в ущерб продуктивной деятельности. Крупные организации отличаются тем, что не жалеют времени управляющего.

Итак, чем крупнее организация, тем меньше по-настоящему производительного времени имеет в своем распоряжении управляющий и тем большую важность приобретает для него анализ затрат времени и



управление им.

Чем больше людей работают в организации, тем чаще приходится принимать решения по личному составу. Но скороспелые решения чаще всего бывают неправильными. Они требуют проработки и, следовательно, больших затрат времени. Прежде чем вынести оптимальное решение, чаще всего бывает необходимо рассмотреть вопрос с разных точек зрения.

Среди эффективных управляющих, за которыми мне довелось наблюдать, были такие, кто принимал решения в очень сжатые сроки, и такие, кто приходил к ним достаточно медленно. Но их объединяло одно: все без исключения, они медленно решали вопросы, касающиеся персонала своих организаций. При этом, прежде чем прийти к какому-то окончательному выводу, они по несколько раз прорабатывали варианты.

Согласно распространенному мнению, Альфред П. Слоун, в прошлом глава крупнейшей в мире компании «Дженерал моторе», никогда не принимал решений по кадровым вопросам с первого раза. Сначала он выносил предварительное суждение, на что обычно отводил несколько часов. Затем, через несколько дней или недель, он принимался за рассмотрение данного вопроса снова, притом таким образом, как 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, касающихся личного состава компании. Когда же его спрашивали о его секретах, он отвечал:

«Никаких секретов у меня нет – просто я исхожу из того, что первый вариант решения назначения на должность или продвижения кого-либо по службе скорее всего будет неверным, и поэтому я прокручиваю весь процесс рассуждений еще несколько раз, перед тем как привести решение в исполнение». Следует к этому добавить, что Слоун не отличался терпеливостью.

Не всем управляющим суждено следовать Слоуну. Вместе с тем все известные мне умелые управляющие, которые ставили перед собой задачу принять оптимальное решение по тому или иному кадровому вопросу, обязательно отводили на него несколько часов.

В правильности такого подхода имел возможность убедиться директор одного государственного научно-исследовательского

института при смещении с должности руководителя одного из подразделений. Этот руководитель, которому было пятьдесят с лишним лет, проработал в институте всю свою жизнь, придя сюда со студенческой скамьи. После многих лет успешной работы он начал неожиданно сдавать. Стало очевидным, что он перестал справляться с работой. Но его нельзя было просто уволить. Правда, он мог бы быть понижен в должности. Однако, по мнению директора, это могло бы травмировать ветерана, внесшего большой вклад в развитие института. В то же время его нельзя было и оставлять на этой административной должности – недостатки в его работе были очевидны, и они снижали показатели деятельности всей организации.

Директор и его заместитель ломали голову над этим вопросом, но к решению прийти не могли. Но когда однажды вечером, уже после окончания рабочего дня, они в спокойной обстановке смогли уделить этой проблеме несколько часов подряд, «очевидное» решение вдруг возникло как бы само собой. Действительно, оно оказалось настолько простым, что и директор, и его заместитель не переставали удивляться, как это оно не могло прийти им в голову раньше. Решение же состояло в переводе ветерана с непосильной для него должности на другую работу, достаточно важную, но не требующую тех качеств, которыми он уже не обладал.

Можно выделить несколько кадровых проблем, на решение которых следует выделять достаточно длительные и 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 человека, обладающего необходимыми знаниями в области маркетинга, но недостаточно подготовленного в техническом отношении, или того, кто имеет высокий уровень технических знаний, но мало разбирается в маркетинге, и т. д.

Решения, связанные так или иначе с судьбами людей, сложны и требуют значительных затрат времени по той простой причине, что Господь Бог сотворил людей не в качестве «ресурсов» для предприятий и организаций. Люди не изготавливаются в формах и размерах, отвечающих потребностям тех или иных организаций, и их нельзя обработать или переналадить соответственно требованиям. В лучшем

случае, они «почти подходят» для выполнения стоящих перед ними задач. Для того чтобы осуществить работу силами реально существующих людей (ничего другого нам делать не приходится), необходимо много времени и больших интеллектуальных усилий.

В одной стране Восточной Европы я слышал поговорку, которая гласила: «Чего нет в ногах, нужно держать в голове». Эту поговорку можно расценить как своеобразную версию закона сохранения энергии. Кроме того, эта поговорка, особенно популярная среди крестьян, представляет нечто вроде закона «сохранения времени». Чем меньше времени мы уделяем работе «ног», то есть физическому, ручному труду, тем больше времени нам приходится работать «головой», то есть прилагать умственные усилия. Чем больше облегчается труд рядовых работников, включая производственных рабочих и мелких служащих, тем большая нагрузка выпадает на долю работника интеллектуального труда. Совершенно очевидно, что невозможно изъять из процесса труда такой элемент, как «приложение знаний». Использование знаний становится все более необходимым условием развития.

Естественно, что к работнику интеллектуального труда предъявляются повышенные требования относительно его времени. Оператор, обслуживающий машину, работает в настоящее время всего 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 коллеги-предшественники. Эта тенденция, характерная для производственных рабочих, весьма устойчива. Вместе с тем 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, чтобы ломать голову над тем, как его провести. Наоборот, во всех этих странах нагрузка на работников управления возросла, а дефицит времени все увеличивается. Одна из главных причин подобной ситуации в том, что высокий жизненный уровень предполагает наличие экономики инноваций и перемен. Одновременно, никакие нововведения и перемены невозможны без приложения повышенных усилий со стороны управляющих, которым постоянно приходится анализировать свой прошлый опыт с целью выработки более прогрессивных решений.

Многие из нас хорошо помнят те недавние дискуссии, в ходе которых их участники пытались объяснить причины резкого снижения темпов экономического развития Великобритании после окончания второй мировой войны. Одной из причин, безусловно, является тот факт, что британские бизнесмены, особенно старшего поколения, не хотели «отставать» от производственных рабочих в сокращении своего рабочего дня. Такое возможно только при сохранении устаревшей практики и нежелании вносить какие-либо новшества и перемены.

Таким образом, потребности организаций, потребности людей и необходимость уделять все больше времени на нововведения и перемены ставят управляющих перед необходимостью научиться управлять своим временем. Управление же временем немислимо без анализа его расходования.

### ***ДИАГНОСТИКА ВРЕМЕНИ***

Ни для кого не секрет, что для определения участков расходования времени необходимо вести его регистрацию. Принципы научной организации труда, внедренные в Соединенных Штатах уже где-то в начале века, требовали тщательного подсчета времени, необходимого на выполнение той или иной производственной операции. С тех пор систематизированный обсчет рабочего времени работников физического труда стал одним из основных элементов управления предприятиями.

Нельзя не заметить, что эти организационные достижения всегда применялись в отношении работ, где время как таковое не имело большого значения, то есть в отношении тех работ, где разница между продуктивными и непродуктивными затратами времени выражалась в основном в производительности труда и затратах. Эти методы, однако, не применялись в отношении тех видов деятельности, где время выступало одним из главных факторов, а именно деятельности работников интеллектуального труда, и особенно управляющих. В их труде разница между продуктивными и непродуктивными затратами выражается в эффективности и результатах.

Именно поэтому запись фактического расходования времени можно считать первым шагом на пути повышения эффективности управленческого труда.

Нет необходимости углубляться в технические подробности

составления графика загрузки по времени. Многие работники управления сами ведут записи затрат рабочего времени либо, если они занимают достаточно высокое положение, за них это делают их секретари. Важно то, что такой подсчет производится, и притом в момент действия, а не по памяти.

У многих хороших управленцев вошло в привычку вести журнал затрат своего времени, анализировать его и делать соответствующие выводы. Как минимум управляющие делают фотографию своего рабочего дня в течение какого-то определенного периода времени (три или четыре недели) несколько раз в год. Каждая такая выборка служит основанием для переосмысления их рабочего графика. Неизменным результатом такого анализа является выявление участков непроизводительного времени. С практикой умение распоряжаться своим временем возрастает, но только целенаправленные усилия позволяют снизить его непроизводительные затраты до минимума.

Таким образом, систематизированное управление временем можно считать следующим этапом повышения эффективности работы управляющего. Прежде всего следует выявить участки разбазаривания времени с целью их устранения. В ходе этого рекомендуется ответить на ряд диагностических вопросов.

1. Для начала необходимо выявить и устранить те виды деятельности, которые не приносят никаких результатов, но отнимают время. Для этой цели подойдет метод исключения. Применительно к каждому виду деятельности нужно задать вопрос: «Что произойдет, если этого не делать вообще?» Если подойдет ответ: «Ничего не случится», то этот вид загрузки можно исключить.

Приходится удивляться, как много времени тратят деловые люди на занятия, не приносящие конкретных результатов. Можно вспомнить бесчисленные выступления, обеды, заседания всяких комитетов и т. п., которые забирают уйму времени у без того очень занятых людей и не приносят им удовлетворения. Более того, такая деятельность редко выполняется этими людьми правильно, и тем не менее они должны ее нести как наказание египетское, ниспосланное свыше. На самом же деле все, что нужно сделать, это сказать если видишь, что данный вид деятельности не вносит никакого вклада в собственную организацию, не приносит пользы для вас лично или для той организации, ради которой эта деятельность затевалась.

Руководитель, о котором шла речь несколько выше и который был вынужден проводить все вечера подряд за деловыми ужинами, проанализировав ситуацию, пришел к выводу, что по крайней мере каждый третий ужин был бы проведен так же хорошо, если бы на нем не присутствовало высшее руководство компании. Более того, к своей досаде, он обнаружил, что его согласие на посещение этих ужинов отнюдь не радовало организаторов. Они приглашали его из вежливости и были готовы принять его отказ. Его постоянные согласия ставили их в затруднительное положение.

По моему мнению, большинство управляющих, независимо от занимаемой должности, вполне могут проигнорировать примерно четвертую часть своих загрузок, уносящих драгоценное время, и никто этого даже не заметит.

2. Следующий вопрос: «Какой из видов моей деятельности может выполнить кто-нибудь другой с не меньшим (а может быть, и с большим) успехом?»

Президент компании, о котором мы говорили, пришел еще. и к такому выводу, что любой ответственный работник компании мог бы с успехом его заменять по меньшей мере в каждом третьем ужине – протокол требовал упоминания названия компании в списке приглашенных.

Годами ведутся обсуждения вопроса «делегирования» полномочий в управлении. Бытует мнение, что каждый управленец в любой организации – предприятии, правительственном учреждении, университете или армии – по самой своей сущности призван передавать свои полномочия другим. Большинство ответственных работников в крупных организациях охотно проповедуют этот постулат. Однако результаты обычно не впечатляют. Причина, по которой мало кто следует этой проповеди, довольно проста: та форма, в которой преподносится делегирование задач и полномочий, делает этот процесс бессмысленным. Если имеется в виду, что кто-то должен выполнять определенную часть работы другого, то это неправильно. Каждый получает свою заработную плату за выполнение порученных ему обязанностей. Если же мы будем считать, что лучшим управляющим является самый ленивый руководитель, перекладывающий свою работу на других, то это не только бессмысленно, но и безнравственно. Вместе с тем я ни разу не встречал работника управления, который бы не сумел

быстро выработать привычку поручать другим людям делать все то, что, по его мнению, он может лично не делать. Достаточно лишь бегло взглянуть на график управляющего, чтобы стало ясно, что у него просто не хватит времени на выполнение всех работ, которые он считает важными, хочет и готов выполнять. Единственным выходом является здесь поручение определенных видов работ другим.

В качестве положительного примера передачи своих полномочий можно привести деловые поездки. Профессор Норткотс Паркинсон со свойственным ему остроумием как-то заметил, что можно избавиться от чрезмерного внимания начальника, убедив его в необходимости уезжать в длительные командировки. Как мне представляется, роль реактивного самолета как инструмента управления несколько переоценивается. В современной действительности невозможно обойтись без служебных командировок, но основными действующими лицами в них являются работники младших звеньев. Путешествия влекут начинающих специалистов, и необходимость ночевать в гостиницах их не отпугивает – они еще молоды и сон у них хороший. Молодые люди лучше переносят усталость и поэтому вполне могут справиться со стоящими перед ними задачами даже лучше, чем более опытные и подготовленные руководители.

Здесь будет уместным вспомнить о всевозможных заседаниях, на которых считают необходимым присутствовать ответственные лица, хотя на них обычно не происходит ничего такого, с чем бы не могли справиться их помощники. Далее, неоправданно много времени, как правило, уходит на обсуждение распоряжений и документов. Часто бывает так, что старший физик-исследователь в научной лаборатории тратит свое время на написание информационного бюллетеня о своей работе. Самое обидное, что в этой же лаборатории всегда найдутся специалисты, хорошо понимающие смысл работы своего руководителя и к тому же выражающие мысли в удобочитаемом виде в отличие от него самого, привыкшего изъясняться математическими формулировками. Короче говоря, многие работы, традиционно «лежащие» на управляющих, вполне могут выполняться другими, и, более того, они должны выполняться другими.

Традиционный смысл, вкладываемый в понятие «делегирование» прав и полномочий, придает самому процессу неверную окраску. Рациональное распределение нагрузок – это отнюдь не

«делегирование», не перекладывание своих функций на других, а частичное высвобождение своего времени для кон-центрирования сил и внимания на наиболее важных участках работы и предоставление своим коллегам и подчиненным возможности проявить свои способности.

3. Имеется одна характерная причина непроизводительных затрат времени, которая в основном подконтрольна управляющему и поэтому может быть им же устранена. Мы имеем в виду время других, расходуемое им самим.

Явных симптомов этого не существует, но тем не менее непроизводительные затраты времени поддаются идентификации. Достаточно лишь поинтересоваться мнением окружающих. Опытные управляющие выработали в себе привычку напрямую и систематически задавать такой вопрос: «Что я делаю такого, что поглощает время подчиненных и не повышает их эффективность?» Постановка такого вопроса без всякого ложного опасения услышать нелицеприятный ответ является отличительным признаком того, что управляющий знает свое дело.

Часто бывает так, что манера, в которой управляющий выполняет продуктивную работу, тяжким бременем ложится на время окружающих.

Руководитель финансового отдела одной крупной организации давно знал, что совещания, проводившиеся в его кабинете, отнимали много времени. Какова бы ни была тема совещания, он обязательно приглашал на него всех своих подчиненных. В результате совещания затягивались. Приглашенные считали своим долгом проявлять интерес к происходящему, и поэтому каждый задавал по меньшей мере один вопрос, и в основном не по существу. Совещания тянулись нестерпимо долго. Руководитель, однако, не подозревал, что его подчиненные также относились к совещаниям, как к простой трате времени (о чем он узнал несколько позже, спросив их мнение напрямую). Сознвая, какое значение придавал каждый сотрудник статусу и доверию со стороны начальства, он приглашал всех подряд, так как считал, что неприглашенные могли оскорбиться проявленным невниманием.

Теперь он удовлетворяет самолюбие своих подчиненных другим способом. Он рассылает им открытки, в которых напечатано: «Я прошу (имя, фамилия) встретиться со мной (число и место) для обсуждения (тема). Если Вы считаете, что Вам необходима данная информация, или



же хотите принять участие в обсуждении, пожалуйста, приходите. В любом случае Вы получите отчет о ходе обсуждения и принятых решениях. Мы будем признательны за Ваши комментарии».

В настоящее время на совещаниях, которые ранее отнимали лучшую часть дня у десятка сотрудников, присутствуют всего три человека плюс секретарь, ведущая протокол. Они делят теперь час с небольшим. Никто не обижается и не чувствует себя ущемленным.

Многие управляющие прекрасно видят все участки своей деятельности, которые практически вхолостую потребляют их время, и тем не менее боятся отказаться от них. Ведь они опасаются по ошибке исключить и что-то важное из своей работы. Дело, однако, в том, что подобную ошибку можно довольно быстро исправить. Поспешное сокращение каких-то важных видов деятельности быстро дает о себе знать, что побуждает управляющих принять корректирующие действия.

Каждый новый президент Соединенных Штатов поначалу принимает слишком много приглашений. Затем он начинает понимать, что у него есть масса других дел и что посещение всех тех мест, куда его приглашают, ничего не прибавляет к успеху его деятельности. После этого он уже крайне редко принимает приглашения и становится практически недоступным. Еще через несколько недель или месяцев из средств массовой информации он узнает о том, что «теряет связь с обществом». Иными словами, должно пройти определенное время, прежде чем новый президент выработает оптимальное сочетание между действительно неотложной деятельностью и обязательным появлением «на публике».

Риск того, что управляющий чрезмерно сократит какие-то виды деятельности, на самом деле не очень велик. Всем нам свойственно себя переоценивать и поэтому считать себя незаменимым в выполнении тех или иных заданий. К сожалению, даже достаточно опытные управляющие часто тратят свое время на решение второстепенных задач. По моему мнению, лучшим доказательством того, что опасность, связываемая с отказом от каких-то видов деятельности, является всего лишь преувеличением, служат те потрясающие успехи, которых часто добиваются люди с теми или иными физическими недостатками.

В связи с этим вспоминается Гарри Хопкинс, доверенный советник президента Рузвельта во время второй мировой войны. Ему, страдающему неизлечимой болезнью, каждый шаг доставлял

невыносимые муки, и его состояние позволяло ему работать всего несколько часов в сутки, и то далеко не каждый день. Особенность его положения заставляла его жестко регламентировать свою деятельность и выполнять только то, что имело по-настоящему важное значение. Эффективность его работы отнюдь не страдала из-за этого, наоборот, он стал, по меткому выражению Уинстона Черчилля, «господином Сущность». Действительно, в то время ему удалось сделать гораздо больше, чем многим его коллегам из аппарата президента.

Пример с Хопкинсом, конечно, неординарен, но он хорошо иллюстрирует принципиальную возможность контролирования своего времени и приложения своих сил на выполнение наиболее важных задач.

### ***СОКРАЩЕНИЕ НЕПРОИЗВОДИТЕЛЬНЫХ ЗАТРАТ ВРЕМЕНИ***

Три диагностических вопроса, которые мы задали несколько выше, касаются непродуктивных и расточительных видов деятельности, за которую несут ответственность руководители. Эти вопросы должны интересовать всех работников интеллектуального труда вообще, и управляющих в частности. Последние, однако, должны быть более чем кто-либо другой обеспокоены потерями времени в результате плохого руководства и неправильной организации труда. Плохое руководство ведет к потере времени всех работников, и прежде всего самих управляющих.

1. Необходимо выявить участки непродуктивной траты времени из-за отсутствия системы или дальновидности. Повторяющиеся из года в год «кризисы» в работе служат хорошим сигналом для принятия мер. В действительности тот кризис, который произошел второй раз, должен быть последним.

Весьма показательны в этом отношении ежегодные кризисы переучета товаров. Наши «героические» попытки справиться с ними при помощи ЭВМ увеличивают лишь расходы и не приносят заметного улучшения ситуации.

Само собой разумеется, что повторяющиеся кризисы не должны быть неожиданностью. Их либо необходимо предотвратить, либо свести до рутинной операции, подвластной любому клерку. Под рутинной операцией в данном случае подразумевается такая операция, которая

ранее могла быть выполнена высочайшими профессионалами, но после соответствующих трансформаций стала по силам неквалифицированным работникам. Сегодняшняя рутина – это систематизированная и упорядоченная форма того, что было изучено и освоено одаренными людьми в процессе преодоления кризисов.

Повторяющиеся кризисы затрагивают не только нижестоящих сотрудников организации, а буквально всех.

Одна довольно крупная компания много лет подряд испытывала подобный кризис, дававший о себе знать в начале декабря. Деятельность компании носила ярко выраженный сезонный характер, и показатели ее работы были самыми низкими в последнем квартале года. Работникам компании было очень трудно спрогнозировать объемы продаж и возможную прибыль в этом квартале. Тем не менее руководители компании при составлении промежуточного отчета в конце второго квартала делали прогноз доходов. Через три месяца, уже в четвертом квартале, всю компанию охватывало лихорадочное стремление уложиться в прогнозные цифры, предложенные руководством. В течение трех – пяти недель никто из управленческого персонала не делал ничего конструктивного. На самом же деле для разрешения этой 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 былых проблем, мучивших компанию, не осталось и следа. Более того, показатели четвертого квартала даже несколько улучшились, потому что никто из работников управления уже не тратил время на поиски путей выхода на запрогнозированные цифры.

До назначения Роберта Макнамары министром обороны США подобные кризисы сотрясали это ведомство каждую весну. Кризис нарастал к концу финансового года, заканчивавшегося 30 июня. Все ответственные работники министерства, будь то военные или гражданские служащие, метались в поисках путей освоения средств, выделенных Конгрессом на текущий финансовый год. Всех терзало опасение, что в случае неудачи Конгресс потребует вернуть деньги. (Сиюминутный поиск мест приложения выделенных фондов всегда был хронической болезнью в советских организациях.) С приходом

Макнамары ситуация резко изменилась: он напомнил всем о законе, позволяющем зачислять не израсходованные, но нужные суммы на промежуточные счета.

Повторяемые кризисы – это не что другое, как симптомы нерадивости и лени.

Много лет назад, когда я только начинал работать консультантом, мне удалось найти способ, по которому можно было отличать хорошо управляемое промышленное предприятие от плохо управляемого, при этом абсолютно не имея специальных знаний производства. Как я вскоре убедился, хорошо управляемое предприятие – это спокойное место. Зато фабрика, отличающаяся «кипучей» деятельностью и «трудовым героизмом» работников, который бросается в глаза любому посетителю, является на самом деле плохо \* управляемой. На хорошо организованном производстве царит нечто похожее на вялость. Там не происходит ничего захватывающего и волнующего только потому, что там заблаговременно предвидят возможные кризисы и умеют превращать их в рутинное, подконтрольное явление.

Любая хорошо управляемая организация по-своему монотонна и «скучна». Драматизм в таких организациях проявляется в принципиальных решениях, формирующих будущее, а не в героических усилиях, направленных на ликвидацию заранее созданных трудностей .

2. Раздутые штаты разбазаривают время. Вспоминаются арифметические задачи из первого класса:

«Два землекопа могут вырыть канаву за два дня, за сколько дней смогут вырыть эту канаву четыре землекопа?» Для школьников первого класса правильным ответом будет, естественно, «за один день». С учетом же деятельности, в которой принимает участие управляющий, правильным ответом может быть «четыре дня», а то и «вечность».

Конечно, бывают задачи, которые не под силу данному ограниченному числу исполнителей. Из-за этого работа выполняется некачественно или не делается вообще. Такая ситуация, однако, не является правилом. Более распространена ситуация, когда исполнителей бывает слишком много для того, чтобы работа выполнялась с надлежащей эффективностью. В таких случаях работники тратят больше времени на «координацию» и «взаимодействие», чем на собственно работу.

Имеется один достаточно характерный симптом раздутых кадров.

Если старшие групп (естественно, в первую очередь управляющие) тратят, скажем, более Одной десятой своего рабочего времени на «проблемы человеческих отношений», на улаживание всевозможных трений и конфликтов, разрешение юридических разногласий и тому подобные вопросы, то это почти наверняка означает, что данный коллектив работников слишком велик. В таких случаях чаще всего люди просто мешают друг другу. Излишек работников становится тормозом на пути решения созидательных производственных задач. В организациях, рационально укомплектованных людскими ресурсами, всегда есть возможность избежать личных коллизий и выполнять свою работу без постоянных объяснений ее сущности многочисленным окружающим.

Переукомплектование обычно объясняется необходимостью иметь у себя в штате специалиста того или иного профиля. Загрузка его может быть очень невелика, более того, его могут не использовать вовсе, но все-таки держат на всякий случай – «вдруг понадобится». Не принося никакой ощутимой пользы, такие люди считают себя полноправными членами трудовых коллективов, хотят быть в курсе всех дел, пытаются давать советы, возражать и т. д. Поэтому следует держать только тех работников, знания и умения которых необходимы для постоянного выполнения объема работ. Специалисты, потребность в которых возникает лишь время от времени, должны быть выведены из штата. Они могут работать по специальным договорам в качестве консультантов. Во-первых, это обойдется гораздо дешевле и, во-вторых, вероятность интриг, связанных с пребыванием в общей группе не загруженного, но высококвалифицированного специалиста, резко уменьшается.

3. Неправильная организация работы – еще один фактор потери времени. Ее симптом – невероятное количество заседаний и совещаний.

Совещания как таковые уже по сути своей являются уступкой слабой организации. Можно либо совещаться, либо работать. Заниматься одновременно этими двумя видами деятельности невозможно. В идеально организованной структуре (в нашем меняющемся мире это только мечта) нет места собраниям. Каждый работающий в такой структуре будет хорошо представлять, что от него требуется для качественного выполнения задания. Каждому будут предоставлены все возможности для выполнения его функций. В

настоящее же время работники, перед которыми стоят разные задачи, вынуждены собираться вместе потому, что в любой ситуации бывает недостаточно тех знаний и опыта, которыми обладает каждый из нас. Иными словами, только объединение знаний и опыта группы людей может принести конкретные результаты.

Совещания будут необходимы и впредь. Деятельность любой организации в обозримом будущем будет все еще основываться на объединении знаний и усилий всех работников. Обмен мнениями с целью выработки общих направлений сохранит свою актуальность. Тем не менее уже сейчас совещания должны занимать лишь небольшую часть времени управляющих. Если же они вынуждены много времени отводить встречам и собраниям, то налицо неверная организация труда.

Каждое совещание обычно порождает множество последующих совещаний, как официальных, так и неофициальных, каждое из которых отнимает драгоценные часы рабочего времени. Отсюда вывод – совещания должны быть более целенаправленными.

Хаотические совещания не только абсурдны, но и просто вредны. Прежде всего, однако, совещания должны быть исключением, а не правилом. Если в организации постоянно что-то обсуждают и совещаются, ^то значит, что в ней никто ничего толком не делает. Совершенно недопустима ситуация, когда работники проводят четверть или больше рабочего времени на разного рода совещаниях.

Следует упомянуть об исключениях, то есть о специальных органах, обязанных собираться и обсуждать. Например, советы директоров таких компаний, как «Дюпон» или «Стандард ойл» (Нью-Джерси), являются по существу конечной инстанцией решения проблем и устранения разногласий. В их задачу не входит достижение каких-то физически ощутимых результатов. Собственно говоря, это и не входит в их обязанности. Много лет назад в этих компаниях пришли к выводу, что тех, кто заседает в совете, не следует загружать ничем посторонним. По тем же причинам судьям не позволено быть адвокатами в их свободное время.

Нельзя допустить, чтобы совещания отнимали у управляющих сколько-нибудь значительное время. Многочисленные совещания всегда свидетельствуют о неправильной организации труда и производства. Многочисленные совещания означают также и то, что работа, которая может быть выполнена единым блоком, искусственно дробится на отдельные звенья. Наконец они приводят к распылению ответственности и невозможности получить необходимую информацию.

В одной крупной компании главной причиной повальных совещаний была давно установившаяся, но устаревшая организация энергетического хозяйства. Дело в том, что компания состояла из технологически самостоятельных отделений. Во-первых, она выпускала крупные паровые турбины, причем еще с конца прошлого века. Во время второй мировой войны компания также начала изготавливать самолетные двигатели, естественно, создав для этого специальное отделение, занимавшееся заказами (в том числе военными) на изготовление этой продукции, наконец в рамках компании было создано отделение ядерной энергетики, которое по существу являлось ответвлением научно-исследовательских лабораторий.

В настоящее время, однако, эти три источника энергии не изолированы друг от друга и не имеют каждый своего рынка. Они все более явственно заменяют или дополняют друг друга. При определенных условиях каждый из них может служить наиболее экономичным и выгодным источником электроэнергии. В этом отношении все они конкурентоспособны. Объединив же два из них, можно добиться таких показателей, на которые не способен каждый из них по отдельности.

Но компании не хватало энергетической стратегии. Для этого ей было необходимо определить следующее:

1. Выпускать ли все три типа энергетического оборудования на взаимоконкурентной основе?

2. Выделить ли какой-то один из них в приоритетное направление, а двум оставшимся придать вспомогательный статус?

3. Развивать ли определенные два вида оборудования в качестве «единого энергетического блока»?

Компании также нужно было решить, каким образом поделить имеющиеся финансовые и материальные ресурсы между этими тремя направлениями. Руководителям компании следовало бы знать, что энергетике необходима такая организация, которая отражает реальность энергетического рынка, предлагающего один и тот же конечный продукт – электроэнергию – одним и тем же потребителям. Компания же состояла из трех частей, отгороженных друг от друга организационными перегородками. Каждое подразделение имело собственные групповые представления, традиции и установки; каждое питало иллюзии относительно захвата 75% всего энергетического рынка в ближайшее десятилетие. В результате этих структурных особенностей ни одно из трех подразделений этой компании не могло обойтись без вечных и многочисленных совещаний. Каждое из подразделений было подотчетно конкретному ответственному лицу, члену руководства компании. Эти руководители также были вынуждены регулярно встречаться и обсуждать возникшие в подразделениях проблемы. Затем руководители компании пришли к решению ослабить изолированность подразделений, поставив их под единое руководство. Но эта частичная реорганизация не устранила причин внутренних противоречий, так как оптимальной стратегии выработано не было. В то же время у руководства появилось понятие относительно возможных направлений дальнейшей реорганизации. По крайней мере руководители высшего звена теперь избавились от необходимости председательствовать на каждом собрании и выступать в качестве третейских судей. Самым же главным в данном случае оказалось радикальное сокращение числа совещаний.

4. Сбои в информационном процессе также ведут к значительным потерям времени.

Многие годы директора одного крупного госпиталя донимали



телефонными звонками врачи с просьбой предоставить их пациентам, нуждавшимся в госпитализации, места в этой больнице. В приемном покое полагали, что свободных мест нет, однако директор всегда находил, куда пристроить нескольких больных. Работники приемного покоя не всегда получали оперативную информацию о выписке пациентов. Этой информацией обладали палатные сестры и работники регистратуры, предъявляющие счета выписывающимся больным. Работники приемного покоя вели подсчет коек рано утром – в 5 часов, в то время как большинство выписанных покидали свои палаты значительно позже, уже после обхода врача. Не надо было быть гением, чтобы исправить подобную ситуацию. Следовало лишь наладить передачу копий-счетов из регистратуры в приемный покой.

Ситуация ухудшается в случае передачи неверной информации.

На промышленных предприятиях постоянно возникают сложности с приданием техническим показателям форм, доступных для обработки в бухгалтерии. Традиционно в бухгалтерию спускаются какие-то усредненные цифры, однако для продуктивной работы обсчетчикам необходимы более подробные технические показатели – ассортимент продукции и колебания этого ассортимента, продолжительность периода выпуска партии изделий и т. д. Многие бухгалтеры тратят долгие часы на препарирование усредненной информации либо вынуждены вводить свою собственную «секретную» обсчетную систему. Поэтому предоставление полного объема конкретно необходимой информации может высвободить время этих работников, которое они могут направлять на выполнение более продуктивной деятельности.

Перечисленные выше факторы непроизводительных затрат времени – раздутые кадры, плохая организация и неверно поставленный информационный процесс – иногда бывают легко устранимы. В других случаях результатом является выигрыш времени.

### ***УПЛОТНЕНИЕ ДИСКРЕЦИОННОГО ВРЕМЕНИ***

Управляющие, которые ведут запись своего рабочего времени и анализируют его, вполне могут определить, располагают ли они временем для выполнения важнейших заданий. Иными словами, они определяют объем своего личного времени, то есть того, что отведено на выполнение задач, гарантирующих успешную работу данной

организации. Такого времени никогда не бывает в избытке, как бы целенаправленно управляющий не отсекал все то, что вхолостую поглощает его время.

Одним из самых умелых распорядителей своим временем, каких мне довелось встречать, был президент крупного банка, консультировавшийся у меня по вопросам управления. В течение двух лет я регулярно встречался с ним один раз в месяц. Занятия, как правило, продолжались не более полутора часов. Президент всегда готовился к ним, как, впрочем, и я сам. На каждой встрече мы обсуждали только один вопрос. За десять минут до конца занятий президент обычно обращался ко мне со словами: «Господин Друкер, я полагаю, пора подвести итоги и вкратце изложить содержание следующих занятий». Как только проходили положенные полтора часа, он незаметно подходил к дверям, вежливо намекая, что его лимит времени исчерпан.

Так продолжалось почти целый год. Наконец я не выдержал и спросил: «Почему вы постоянно стремитесь уместить наши занятия именно в полуторачасовые рамки?» Он ответил: «Это легко объяснить. 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 период времени бывает необходим, чтобы понять существо вопроса и приступить к его решению».

Итак, каждый месяц в определенный день я находился у него в кабинете в течение полутора часов, и наши беседы ни разу не были прерваны телефонными звонками или визитами секретарши, обычно спешащей объявить о прибытии важного человека. Однажды я спросил его, как это ему все удается. Он ответил: «Я дал строгие указания своей секретарше никого не соединять со мной во время занятий, за исключением президента Соединенных Штатов и моей жены. Президент звонит весьма редко, а жена знает мой распорядок дня. Любым другим лицам придется подождать до конца занятий. Последующие полчаса я посвящаю разбору бумаг и ответам на звонки. За это время не случилось ничего такого экстренного, что не могло бы подождать девяносто минут».

Излишне говорить, что этот руководитель буквально за считанные часы хорошо спланированных занятий достиг гораздо больше, чем многие другие не менее способные работники за ежедневные встречи со мной.

Вместе с тем даже такой дисциплинированный человек был вынужден уделять добрую половину своего времени на решение второстепенных, но неотложных задач – встречи со случайно зашедшим важным клиентом, присутствие на совещаниях, которые могли проходить и без него, решение всяких текущих вопросов, и т. д.

Когда тот или иной руководитель пытается убедить меня, что он контролирует более половины своего времени, которое к тому же является дискреционным, то есть расходуемым им по его 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 всего лишь 25% всего рабочего времени, которое они могут уделить выполнению важных задач, непосредственно влияющих на успех деятельности организации. Проще говоря, у них нет достаточно времени на выполнение той работы, за которую им собственно и платят жалованье. Наиболее непродуктивно вынуждены расходовать свое время высшие должностные лица в правительственных учреждениях.

Чем более высокую ступень на иерархической лестнице занимает управляющий, тем выше доля времени, которое ему неподконтрольно и которое он не может использовать на благо своей организации. Чем крупнее организация, тем больше требуется времени на управление и сохранение ее целостности и тем меньше его остается для того, чтобы эта организация функционировала и что-то производила.

Именно поэтому хороший руководитель всегда стремится к укрупнению своего дискреционного времени. Он понимает, что для решения творческих задач ему необходимы крупные блоки времени, потому что мелкие отрезки времени невозможно использовать эффективно. Установлено, что даже четверть рабочего дня, сгруппированная крупными временными блоками, может быть достаточна для выполнения важных работ. Наоборот, три четверти рабочего времени могут быть затрачены бездарно, если они разбиты по пятнадцать – тридцать минут.

Итак, конечная стадия управления временем состоит в его укрупнении, времени, которое, согласно его регистрации и анализу, имеется в распоряжении работника и полностью им контролируется.

Имеется множество путей достижения этой цели. Некоторые работники, например научные исследователи и редакторы, предпочитают один день в неделю работать дома, что и дает им возможность достаточно простым путем укрупнить свое время, необходимое для выполнения творческих и инновационных работ.

Другие считают необходимым составлять расписание своей рабочей недели, отводя всевозможным собраниям, обсуждениям, решению организационных проблем примерно два дня в неделю и используя лучшее время всех других дней на плановое и последовательное выполнение важных производственных заданий.

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 и т. д. Вторая половина дня каждого вторника, среды и четверга у него не была расписана заранее – он отводил это время текущим и непредвиденным мероприятиям. Действительно, именно в это время ему постоянно приходилось решать возникавшие кадровые вопросы, принимать важных клиентов и делегации из-за рубежа, совершать неотложные деловые поездки в Вашингтон, и т.п. Лучшая же часть этих трех дней – первая половина – была отдана решению насущных вопросов и разбита на отрезки времени по девятидесяти минут в каждом.

Очень полезно составлять график своей дневной загрузки каждым утром перед работой.

Один из наиболее эффективных управляющих, попавших в поле зрения профессора Сьюна Карлсона, о котором говорилось выше, каждое утро уделял полтора часа на планирование своего рабочего дня, запершись у себя в кабинете и отключив телефон. Хотя этот метод был связан с некоторыми неудобствами – нужно очень рано вставать, чтобы вовремя попасть на работу, – он все же предпочитал это другому, более распространенному методу обдумывания важных задач, при котором многие управляющие решают серьезные дела дома, после очередного рабочего дня. Как правило, они уделяют этой работе часа три после ужина. Однако большинство работников управления успевают сильно

устать к этому времени. Совершенно очевидно, что для людей среднего и старшего возраста гораздо легче приняться за работу— рано утром, чем продлевать ее до позднего вечера. Причина популярности этого вредного метода ночных бдений в том, что он позволяет управляющему избежать регулирования и управления своим временем в течение рабочего дня.

Вместе с тем сами методы укрупнения дискреционного времени отнюдь не так важны, как подходы. Для большинства работников характерно плотно группировать второстепенные вопросы, устраняя интервалы между ними. Это, однако, не приносит желаемых результатов. В этом случае работник в своем распорядке дня отдает предпочтение менее важным вопросам, которые приходится решать, несмотря на то, что они не вносят вклад в деятельность организации. В результате получается, что любое непредвиденное дело осуществляется за счет дискреционного времени и той важной работы, которая должна быть за это время выполнена. Иными словами, такой подход ведет к растраниванию времени, отводимого для решения наиболее существенных проблем.

Опытные управляющие начинают с подсчета дискреционного времени, реально имеющегося в их распоряжении. Затем они выделяют цельные блоки времени на проведение конкретных мероприятий. Если же несколько позднее возникает необходимость в решении непредвиденной задачи, они тщательно анализируют бюджет своего времени и выносят за скобки относительно наименее значимую деятельность. Хорошо известно, что всегда можно найти мероприятия, за счет которых можно выкроить время для чего-то более важного.

Для всех эффективных управляющих характерно перманентное управление своим временем. Они не только периодически регистрируют и анализируют его, но и устанавливают для себя окончательные сроки выполнения важнейших заданий, основываясь на данных анализа своего дискреционного времени.

Один мой знакомый, очень эффективный работник, ведет два регистрационных списка. Один предназначен для наиболее важных дел, а другой — для наиболее неприятных. Но в каждом из них определены сроки их выполнения. Отклонение от этих сроков служит для него сигналом того, что он перестает быть хозяином своего времени.

Время — это наиболее дефицитный ресурс, и если им не управлять,

то все остальное также останется неуправляемым. Более того, анализ своего времени является по сути дела единственным легко осуществимым и в то же время систематичным средством анализа собственной деятельности с целью выявления наиболее значимых участков приложения своих сил.

Для простого смертного практически невозможно следовать предписанию постижения смысла бытия: "Познай самого себя". В то же время каждому под силу следовать заповеди: «Познай свое время» –и таким образом встать на путь повышения собственной эффективности и значимости для своей организации.

## Глава 3. Индивидуальный вклад в общую деятельность

Эффективные управляющие обычно стремятся внести конкретный вклад в деятельность своих организаций. Их помыслы выходят за рамки их формальных обязанностей и направлены на более широкие цели. Они как бы постоянно задают себе вопрос:

«Каким образом я могу оказать существенное влияние на эффективность функционирования своего учреждения?» Такие управляющие постоянно чувствуют ответственность за достижение поставленных целей.

Желание внести собственный вклад в улучшение показателей деятельности своей организации способствует повышению собственной эффективности. В работе это может касаться ее содержания, значения и уровня исполнения; в межличностных контактах это относится к взаимоотношениям с начальством, коллегами и подчиненными; в руководстве коллективом это может быть эффективная постановка отчетности и проведение конструктивных консультаций.

Для большинства управляющих характерна «нисходящая» тенденция в их деятельности. Для них главное – их усилия, а не результаты. В основном они обеспокоены формальной стороной своих обязательств перед организациями. Прежде всего их волнует повышение собственного авторитета. В конечном счете такая ориентация делает управляющих малоэффективными.

Руководитель крупной фирмы по оказанию консалтинговых услуг в области управления имеет привычку начинать работу с новым клиентом с предварительных бесед индивидуально с каждым ответственным работником организации-заказчика. После краткого обсуждения задания и ознакомления со структурой этой организации он задает примерно такой вопрос: «Что вы делаете конкретно, чтобы оправдать выплачиваемое вам жалование?» В большинстве случаев следовали такие ответы: «Я руковожу бухгалтерией» или «Я отвечаю за работников, занятых реализацией продукции». Весьма распространен и такой ответ: «Под моим началом работают 850 человек». Но очень мало

тех, кто отвечает следующим образом: «В мою задачу входит предоставлять руководителям подразделений такую информацию, которая нужна им для принятия правильных решений», или «Я стараюсь выяснить, какой вид продукции будет пользоваться спросом в недалеком будущем», или «Я продумываю и подготавливаю решения, которые затем будут рассматриваться президентом».

Человек, который сконцентрирован лишь на своих усилиях и ограниченных функциональных полномочиях, – это по существу подчиненный, какое бы высокое служебное положение он ни занимал. Но человек, который заботится о своем вкладе и принимает на себя ответственность за результат, является звеном в высшей цепи управления, даже невзирая на формально невысокое положение в своей организации. Он выступает индивидуально ответственным за функционирование всего производственного организма.

### ***СОБСТВЕННЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА УПРАВЛЯЮЩЕГО***

Концентрация на вкладе в общее дело отвлекает внимание управляющего от его специальности, узкой квалификации и его отдела. Иными словами, он сосредоточивается на функционировании общего целого. Его внимание обращено на результаты деятельности данной организации. Для него свойственно анализировать вопрос о том, какой вклад может внести его квалификация, специальность, функции и его отдел в организацию в целом и в осуществление ее задач. Он мыслит категориями покупателя, клиента или пациента, на которых в конечном счете и направлена деятельность предприятия, учреждения или больницы. Таким образом, что делает руководитель и как – две разные вещи с точки зрения результата.

Одно крупное государственное научное учреждение имело возможность убедиться в правильности этого вывода несколько лет назад. Ушел на пенсию руководитель издательского отдела, который более пятидесяти лет работал в этом учреждении – со дня его основания. По своему образованию он не был ни ученым, ни литератором. Его публикации часто подвергались критике за недостаточно профессиональное совершенство. Его место занял квалифицированный научный публицист, чьи работы отличались высоким профессионализмом. Но научные работники, для которых предназначались эти публикации, перестали их читать. Один почтенный



университетский ученый, тесно сотрудничавший с учреждением на протяжении многих лет, в разговоре с директором объяснил этот феномен так: «Ваш прежний издатель писал для нас, новый же пишет в расчете на нас».

Прежний руководитель отдела всегда задавал себе вопрос: «Каким образом я могу внести свой вклад в результаты деятельности нашего учреждения?» И так отвечал: «Я могу заинтересовать молодых ученых в нашей работе и повлиять на их желание сотрудничать с нами». Именно поэтому он делал упор на самые важные проблемы, достижения и даже разногласия внутри этой организации. Этот подход служил причиной частых конфликтов между ним и директором. Подчас ему было невероятно трудно, но он твердо стоял на своем. «Качество наших публикаций отнюдь не в том, нравятся ли они нам или нет, а в том, сколько новых молодых ученых решили с нами сотрудничать и как они отвечают предъявляемым им требованиям» – таков был принцип его работы.

Задавать себе вопрос типа «Чем я могу помочь своей организации?» – это значит начать поиск неиспользованных резервов на своем рабочем месте. Как нам известно, достаточно часто многое из того, что традиционно воспринимается как образцовое выполнение своих обязанностей, на самом деле является лишь бледной тенью того, что в принципе можно достичь на данном рабочем месте.

Регистрационный отдел в любом крупном американском коммерческом банке всегда считался местом достаточно прибыльной, но однообразной и неинтересной деятельности. Такие отделы выполняют на коммерческих началах функции регистратора, а также агента по трансферту акций. В них ведется учет владельцев акций, выписываются и отправляются по почте чеки на выплату дивидендов и т. д. Иными словами, в этих отделах выполняется масса чисто чиновничьей работы, обязательно требующей точности и производительности и редко воображения и творчества.

Так примерно протекала жизнь такого одного крупного банка в Нью-Йорке, пока не пришел новый заместитель начальника этого отдела. Он начал с того, что задал вопрос: «Какой вклад может сделать наш отдел для укрепления положения всего банка?» Он быстро понял, что по своим служебным обязанностям он соприкасается именно с теми финансовыми представителями клиентуры банка, которые определяют

спрос на все банковские услуги, касающиеся вкладов, займов, инвестиций, управления пенсионным фондом и т. п. Естественно, отдел сам по себе нуждался в эффективном руководстве, и это было понятно новому вице-президенту. Но одновременно он осознал и другое: отдел способен раскрыть свои потенциальные возможности, предлагая все остальные банковские услуги, что ранее не входило в его обязанности. Благодаря новому руководству этот отдел, в прошлом отличавшийся разве что скоростью бумажного оборота, превратился в высокоэффективное маркетинговое звено всей системы банка.

Управляющие, которые считают не обязательным задавать себе вопрос «Каков мой потенциальный вклад?», ориентируются чаще всего не только на слишком мелкие, но и ложные цели. Прежде всего они склонны сужать диапазон своих достижений.

«Вклад», как видно из двух приведенных выше примеров, может означать разное. Любая организация пытается добиться успеха в трех направлениях: достижение прямых результатов, формулировка и утверждение ценностей и подготовка будущих кадров. Если организация даст сбой на одном из этих направлений, то сначала она попадет в полосу застоя, а затем развалится. Именно в этих направлениях должен вносить конкретный вклад каждый управленец. Относительная важность этих направлений может варьироваться в зависимости от личности и положения управляющего, а также от потребностей данной организации.

Как правило, непосредственные результаты деятельности организации отчетливо заметны. В деятельности предприятия основные экономические результаты принимают форму объема реализации и прибыли. В больнице – это прогресс в лечении больных. Но даже прямые результаты могут оказаться неоднозначными, что видно из приведенного выше примера с банком. Когда же возникают противоречия относительно содержания результатов, их может вообще не быть.

Это положение можно проиллюстрировать примером деятельности (а лучше сказать, отсутствия таковой) британских национализированных авиалиний. Предполагалось сделать их коммерческими предприятиями. Предусматривалось также, что они будут служить инструментом британской национальной политике и сплочению стран Содружества. В действительности же руководство

этих авиалиний действовало таким образом, чтобы лишь поддерживать британскую самолетостроительную промышленность. Разрываясь между тремя различными концепциями непосредственных результатов, это предприятие мало чего достигло в каждом из этих направлений.

Непосредственные результаты проявляются быстрее всего. В системе жизнеобеспечения организации они играют ту же роль, что калории для человеческого организма. Кроме того, организация нуждается в своей системе ценностей и их постоянной поддержке точно так же, как организм человека нуждается в витаминах и минеральных веществах. У организации должна быть четкая ориентация, иначе наступают ее дезинтеграция, беспорядок и паралич. В бизнесе ценностным ориентиром может служить освоение новой технологии или (как в компании «Сирс Рёбак») предоставление необходимых и качественных товаров и услуг для американской семьи по возможно низкой цене.

Подобно результатам, ценностные ориентиры также могут быть неоднозначны.

В течение многих лет министерство сельского хозяйства США разрывалось между двумя принципиально несовместимыми направлениями. Главной целью одного было повышение производительности сельского хозяйства, а другого – "семейная ферма" как «хребет нации». Достижение первой цели предусматривало индустриализацию сельского хозяйства страны, то есть создание высокомеханизированного и рентабельного агро-комплекса. Вторая же предполагала оказание поддержки малопродуктивному сельскому пролетариату. Подобная двойная аграрная политика (проводимая по крайней мере до недавнего времени) привела к колоссальному расходу средств.

Наконец организация в значительной степени является средством поддержания своей жизнеспособности путем воспитания новых кадров. Организация, неспособная к этому, умирает. Поэтому она должна заглядывать в будущее и уже сегодня обеспечивать себя теми людьми, которые смогут управлять ею завтра. Организации необходимо обновлять свои человеческие ресурсы и повышать их качество. Следующее поколение должно воспринимать все достижения, добытые тяжелым трудом своих предшественников, как нечто само собой разумеющееся. Как бы стоя на плечах своих предшественников, люди

нового поколения устанавливают новую «планку» для тех, кто придет после них.

Та организация, которая лишь закрепляет сегодняшний уровень достижений, теряет способность к адаптации. В жизнедеятельности человеческого общества постоянны только изменения, и поэтому такая организация не сможет выжить в завтрашних условиях.

Концентрация руководителя на личном вкладе – сама по себе мощная сила развития человечества. Люди вынуждены подстраиваться под предъявляемый к ним уровень требований. Руководитель, нацеливающийся на конкретный вклад, подтягивает за собой всех, кто с ним работает.

На собрании работников больницы ее новый директор, только что приступивший к исполнению обязанностей, услышал, как кто-то из выступавших задал вопрос: «А что сказала бы на этот счет сестра Брайан?», который позже, к всеобщему удовлетворению, разрешил какую-то сложную проблему. Как только присутствующие услышали этот вопрос, начались оживленные обсуждения и споры, пока наконец не было найдено новое, более эффективное решение.

Как потом выяснил администратор, еще до его прихода сестра Брайан долгое время работала в этой больнице. Она ничем особенно не отличалась, но пользовалась большим авторитетом среди персонала больницы. Как только заходила речь о лечении больного в ее палате, она неизменно задавала один и тот же вопрос: «А все ли мы сделали для того, чтобы помочь больному?» Так или иначе, лечение больных на ее этаже шло лучше, чем на других.

С течением времени вся больница начала руководствоваться принципом, который стал известен как «правило сестры Брайан». Иными словами, каждый выработал в себе привычку задавать вопрос: «Действительно ли мы делаем все возможное для достижения лучших результатов лечения больных?»

Хотя сестра Брайан ушла на пенсию лет десять назад, установленная ею планка требований все еще служит ориентиром для работников, которые и по образованию, и по положению стоят гораздо выше нее.

Ориентация на вклад – это по существу ориентация на эффективность. Без нее работник обкрадывает себя, лишает свою организацию возможности развиваться и обманывает своих коллег.

Наиболее распространенная причина неудач управляющего кроется

в его неспособности или нежелании меняться в связи с требованиями, налагаемыми на него его новым положением. Управляющий, который продолжает делать то, что ему с успехом удавалось на старом месте, почти обречен на неудачу. На любой новой позиции происходит смена направления усилий. Более того, меняется относительная важность каждого из трех факторов эффективного функционирования. Управляющий, который не понимает этого, начинает вдруг делать все не то и не так, хотя на старом месте работы ему удалось достичь значительных успехов. Все дело в том, что он автоматически перенес задачи и методы их решения, адекватные определенной ситуации, в совершенно иную среду.

Именно непонимание необходимости смены ритма и методов работы стало причиной неудач, постигших многих способных людей. Весьма характерна судьба некоторых должностных лиц, работавших в Вашингтоне во время второй мировой войны.

Были две основные причины, по которым они не смогли «вписаться» в новые условия: во-первых, политизированность Вашингтона и, во-вторых, отсутствие у традиционно индивидуалистически настроенных людей привычки быть «винтиком в общем большом механизме». Были и обратные примеры. Многие из тех, кто не имел никакого опыта в политической деятельности и никогда ранее не работал в учреждениях, состоявших из более чем двух человек, неожиданно для всех проявили себя с самой лучшей стороны в вашингтонских департаментах. Например Роберт Шервуд, добившийся значительных успехов на посту руководителя отдела военной информации (кстати, впоследствии написавшего очень глубокую работу об эффективности во властных структурах), был профессиональным драматургом, и все его учреждение состояло ранее из него самого, пишущей машинки и стола.

Люди, добившиеся успеха в военное время в Вашингтоне, были нацелены на вклад в общее дело. В силу этого им удалось сменить направленность своей деятельности и сконцентрироваться на тех ценностных ориентациях, которые отвечали потребностям ситуаций. Впрочем, во многих случаях неудачники работали с еще большим рвением. Но они не бросали вызова сами себе и не смогли ощутить необходимость смены направленности своих сил.

Выдающимся примером успеха является шестидесятилетний человек, который стал возглавлять сеть фирменных магазинов,

разбросанных по всем Соединенным Штатам. Более двадцати лет он играл роль второй скрипки в компании. Его служба под началом общительного, энергичного и более молодого президента текла размеренно и спокойно. У него и в мыслях не было занять место президента. Но совершенно внезапно его босс умер, оставив ему кресло высшего руководителя.

Надо сказать, что новый президент имел хорошую подготовку финансиста, и для него не было никаких секретов ни в системе подсчета издержек, ни в закупках, ни в инвентаризации, ни в финансировании новых магазинов, ни в движении товарных запасов и т. д. Люди же всегда были для него чем-то абстрактным. Но как только он занял неожиданно освободившийся пост президента, он задался вопросом: «Чем и какими своими индивидуальными качествами я могу способствовать успеху компании?» Тщательно поразмыслив над этим, он решил, что по-настоящему важным вкладом будет подготовка руководящего состава на перспективу. Стратегия подготовки управленцев уже много лет до него была предметом гордости руководства компании. Но, как заключил новый президент, «политика сама по себе ничего не дает, и наша задача сейчас состоит в том, чтобы добиться реальных результатов».

С этого момента и до своего ухода на пенсию он регулярно выполнял следующую операцию. Три раза в неделю, возвращаясь с обеда, он заходил в отдел кадров и брал наугад восемь или десять папок с личными делами молодых сотрудников. Затем в своем кабинете он открывал первую папку, быстро ее прочитывал и начинал звонить руководителю данного работника. Разговор был примерно следующего содержания: «Господин Робертсон, с вами говорит президент компании из Нью-Йорка. У вас работает молодой человек по имени Джо Джонс. Разве месяцев шесть назад вы не рекомендовали его на должность, на которой он мог бы набраться опыта в коммерческой деятельности? Было такое! Почему же вы ничего не сделали?» После этих слов президент буквально бросал трубку.

Затем он открывал другую папку и звонил другому начальнику в другом городе. «Господин Смит, с вами говорит президент компании. Помните, вы хотели поручить одному своему сотруднику, Дику Рою, работу, на которой он мог бы подучиться бухгалтерскому учету товарных запасов. Я только что узнал, что вы выполнили свое

намерение, и хочу сказать, что очень доволен тем, как вы работаете над подготовкой нашей смены».

Этот человек проработал в должности президента совсем недолго, ровно столько, сколько ему позволил возраст. Но еще сегодня, по прошествии почти пятнадцати лет со дня его ухода, работники управления компании, никогда не работавшие с ним, совершенно справедливо связывают с его именем успешное функционирование компании.

Вопрос «Какой вклад я могу внести?», возможно, дает самое точное объяснение поразительной эффективности деятельности министра обороны США Роберта Макнамары. Он совершенно не был готов к этой должности (а она считалась в правительстве самой ответственной), когда президент Кеннеди осенью 1960 года вытащил его из автомобильной компании «форд».

Макнамара, прекрасно ориентировавшийся в автомобильном бизнесе, был младенцем в большой политике и в первое время своей работы на посту министра старался поручать все дела, связанные с общением с Конгрессом, своим подчиненным. Однако через несколько недель он понял, что для министра обороны очень важно найти понимание и поддержку среди конгрессменов. В конце концов он заставил себя делать то, что ему, человеку, не искушенному в политике и не привыкшему к публичным выступлениям, было трудно и даже неприятно: он начал вживаться в Конгресс, заводить контакты с влиятельными людьми, задающими тон на совещаниях, и учиться мастерству искусства ведения политических дебатов. Хотя ему и не удалось добиться полного альянса с Конгрессом, его отношения с этим высшим законодательным органом были намного продуктивнее, чем у всех его предшественников.

История с Макнамарой показывает, что чем более высокий пост занимает управляющий, тем большую роль играет внешняя (по отношению к его конкретной организации) среда как фактор достижения поставленной цели. Никто, кроме управляющего самого высокого ранга, в данной организации не имеет такой свободы маневрировать вне ее пределов.

Возможно, самый большой недостаток современного поколения университетских президентов США заключена в их внутренней сконцентрированности на административной деятельности, изыскании

средств и т. п. Тем не менее ни один руководитель крупного американского университета не может легко установить контакты со студентами, которые являются «клиентами» университета. Отчуждение студентов от администрации, безусловно, является фактором возникновения причин беспокойства и недовольства среди студентов. В качестве примера можно привести студенческие волнения в калифорнийском университете Беркли в 1965 году.

### ***ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ СПЕЦИАЛИСТА***

Нацеленность на свой вклад, на достижение качественных успехов в работе особенно важна для работника интеллектуального труда. Выбор цели как таковой делает его способным в принципе добиться желаемого результата.

Как мы уже говорили, работники, основным инструментом которых являются их собственные знания, не производят материальных продуктов. Они рожают новые идеи, знания и концепции. Более того, работники интеллектуального труда обычно являются специалистами в какой-то конкретной области. Как правило, такой работник может быть эффективен только в том случае, если он научился делать что-то на высоком уровне, иными словами, если он специализируется в чем-то одном. Специальность сама по себе фрагментарна и бесплодна. Реальная польза специальности достигается при суммировании усилий разных специалистов.

Самое главное – не порождать универсалов, экстраполяторов своих знаний. Очень важно создать такие условия, при которых специалист способен повысить эффективность, как свою собственную, так и своей специальности. Это значит, что он должен заблаговременно выявлять пользователя продуктов своего труда, а также определять его потребности в тех знаниях и навыках, которые помогут ему продуктивно их освоить.

В настоящее время широко распространено мнение, что наше общество поделено на «ученых» и «дилетантов». В этом случае будет логичным требовать, чтобы дилетанты взяли какую-то малую толику знаний ученых, их терминологию, методы и т. д. Но если общество и было когда-то поделено таким образом, так это было столетие назад. Сегодня почти каждый работник учреждения является экспертом и



обладает высоким уровнем специальных знаний, у каждого есть своя методика, инструментарий, свои приоритеты и язык. В свою очередь, науки специализировались до такой степени, что физики одной специальности с трудом понимают, чем занимаются их коллеги в другой области.

Бухгалтер по учету издержек производства является «ученым» в не меньшей степени, чем биохимик, в том смысле, что у него имеется своя область знаний, свои собственные идеи, интересы и, наконец, свой собственный язык. Это же можно сказать о специалисте в области маркетинга, программисте, финансисте из государственного учреждения и психиатре. Для того чтобы каждый из них проявил свою эффективность, необходимо, чтобы его поняли другие.

Настоящий работник-интеллектуал всегда позаботится о том, чтобы его понимали. Мнение о том, что дилетант может и должен делать все от него зависящее, чтобы понять специалиста, которому пристало общаться лишь в кругу себе подобных, является не чем иным, как варварским высокомерием. Даже в университетах и научных лабораториях подобное отношение, к сожалению, распространено достаточно широко. Оно в значительной степени сводит на нет полезность специалиста и превращает его знания в нечто педантичное. Если человек хочет быть управляющим или, иными словами, он сознательно желает внести свой вклад в общее дело, он должен позаботиться о том, чтобы его знаниями могли воспользоваться.

Эффективные управляющие хорошо это понимают. Их целенаправленность незаметно приводит их к определению того, что хотят, видят и понимают другие. Эффективные управляющие, общаясь с сотрудниками своей организации, мысленно спрашивают их: «Какого вклада вы от меня ждете, чтобы внести в нашу организацию свой собственный вклад? Как, когда и в какой форме вам это нужно?»

Если, например, экономист, подсчитывающий издержки производства, задаст эти вопросы, он легко обнаружит, какие из его предположений (совершенно очевидные для него самого) будут непривычными для лиц, использующих результаты его подсчетов. Для него будет также не трудно определить, какие из полученных цифр, представляющих важность для него самого, окажутся ненужными для работников, занимающихся их дальнейшей обработкой, и наоборот, какие, на его взгляд весьма незначительные, окажутся для них

абсолютно необходимыми.

Биохимик, работающий на фармацевтическом предприятии и задающий эти вопросы, вскоре увидит, что врачи-клиницист! воспользуются результатами его исследований, только если они будут представлены на понятном им языке, а не биохимическими терминами. В то же время, решая вопрос относительно необходимости клинического тестирования нового препарата, врачи постараются определить, могут ли эти результаты быть использованы для получения нового лекарства.

Ученый-консультант при правительственном учреждении, задавая эти вопросы, вскоре придет к выводу о необходимости объяснения политическим деятелям возможные последствия того или иного научного открытия; он сочтет своим долгом сделать то, что противоречит правилам ученых: он начнет подробно объяснять, каким образом эти исследования могут привести к их нежелательному применению.

Подобного экстраполятора, обобщающего факты, можно было бы определить как специалиста, который соотносит свою узкую область со всей вселенной знаний. Вполне возможно, только малое число людей имеют знания в нескольких областях, но это не делает их универсалами – они всего лишь специалисты в этих областях. Ведь можно увлеченно работать как в одной, так и в трех областях сразу. Те специалисты, однако, которые берут ответственность за свой вклад, будут стараться соотнести их с единым целым. Конечно, они не смогут интегрировать ряд областей знаний в одно, но тем не менее они быстро придут к пониманию, что им необходимо знать потребности, направления деятельности, ограничения и представления других людей для того, чтобы сделать доступными для них результаты своего труда. Пусть даже такие специалисты не смогут познать всего многообразия жизни, зато их нельзя будет обвинить в снобизме, этом недуге, разрушающем знания и лишаящем их красоты и эффективности.

### ***ПРАВИЛЬНЫЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ***

Если работникам управления удастся установить хорошие отношения в своих организациях, то это не потому, что у них есть «талант обращения с людьми». Это можно объяснить тем, что в своей работе и взаимоотношениях с окружающими они нацелены на вклад в

общее дело. Именно поэтому эти взаимоотношения продуктивны, – а это и является единственно верным определением «хорошие человеческие отношения». Выражение теплых чувств и приятные слова будут бессмысленны и даже лицемерны, если не будет существовать общей направленности на выполнение определенной работы. С другой стороны, возникающие время от времени словесные перепалки не являются серьезной помехой во взаимоотношениях людей, если они стремятся к достижению общих результатов и решению поставленных перед всеми задач.

Если бы меня попросили назвать известных мне людей, преуспевших в сфере межличностных отношений, я бы назвал трех: генерала Джорджа Маршалла, начальника штаба армии США во время второй мировой войны, Альфреда Слоуна, "руководителя компании «Дженерал моторс» (начало двадцатых годов–середина пятидесятих), и его ближайшего помощника и партнера Николаев Дрейштадта. Последний известен тем, что в самый разгар депрессии превратил неприметную машину «Кадиллак» в роскошный лимузин. Если бы не его неожиданная кончина сразу после окончания войны, он вполне бы мог занять кресло президента этой компании где-то в середине пятидесятих годов. Эти люди разительно отличались друг от друга:

Маршалл был «профессиональным солдатом», суровым, целеустремленным и в то же время обаятельным; Слоун был прирожденным «администратором», скупым на эмоции, вежливым и достаточно замкнутым; Дрейштадт отличался дружелюбием, задором и напоминал старого немецкого ремесленника. Но их объединяло то, что каждый из них вызывал глубокую преданность и даже привязанность у тех, кто работал вместе с ними. Все трое, и каждый по-своему, строили свои отношения с сотрудниками, ориентируясь на вклад в свою организацию. В силу своей специфики все трое находились в тесном контакте с людьми, служившими предметом их пристального внимания и анализа. Все трое принимали радикальные решения, касающиеся непосредственно «людей», но ни один из них особо не беспокоился о «межличностных отношениях». Они просто воспринимали их как само собой разумеющееся.

Сконцентрированность на вкладе предполагает четыре главных условия эффективных взаимоотношений:

– коммуникация,

- коллективная деятельность,
- саморазвитие и
- развитие других.

1. Коммуникация находится в центре внимания специалистов в области управления уже более двадцати лет. В любых крупных современных организациях, будь то промышленное предприятие, правительственное учреждение, армия или больница, коммуникация рассматривается как важнейший параметр их функционирования.

Результаты, достигнутые в области коммуникации, пока достаточно скромны. Коммуникация, или, иначе говоря, взаимопонимание в общении между людьми, находится на том же низком уровне, на котором она была двадцать или тридцать лет назад, когда впервые осознали ее роль в современной организации. Только теперь мы начинаем понимать, почему огромные усилия, направленные на достижение адекватной коммуникации, не производят должных результатов.

Традиционно коммуникативные отношения строились по нисходящей, то есть от руководства к исполнителям, от начальника к подчиненному. Но дело в том, что правильные коммуникативные отношения на этой основе просто невозможны. Это нам удалось определить в процессе наших исследований в области восприятия и теории коммуникации.

Чем с большим усердием старается начальник довести что-то до сведения своего подчиненного, тем больше вероятность того, что последний воспримет это в искаженном виде. Иными словами, он услышит то, что хочет услышать, а не то, что ему сказали на самом деле.

Управляющие же, которые берут на себя ответственность за достижение поставленной цели в своей собственной работе, как правило, требуют ответственного отношения к ней и от своих подчиненных. Они как бы постоянно обращаются к своим работникам с вопросами: «За какие результаты вы отвечаете передо мной, вашим начальником, и перед всей организацией в целом?», «Как можно использовать ваши знания и способности с наибольшей эффективностью?» В этом случае коммуникация становится не только возможной, но и действенной.

Если подчиненный тщательно продумает, а потом представит свое

мнение относительно того вклада, которого от него ожидают, то у начальника появляется возможность судить о целесообразности этого вклада.

Из своего собственного опыта мне известно, что цели, которые ставят перед собой сами подчиненные, практически никогда не отвечают запросам руководителя. Подчиненные видят реальность совершенно 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 руководителя или организации. Эти расхождения могут быть достаточно явственными.

Чье мнение более правомочно в таких ситуациях, как правило, не так уж важно. Главное то, что таким образом создаются условия для осмысленной коммуникации.

2. Сфокусированность на вкладе ведет к появлению коммуникационного разнообразия и делает возможным коллективный труд.

Вопрос типа «Кто должен использовать результаты моей работы для того, чтобы сделать их эффективными?» немедленно выявляет значимость человека в коллективе, независимо от того, принадлежит ли он к руководящему составу или является рядовым работником. Этот вопрос лежит в основе организации. Ведь эффективная работа предполагает труд группы людей, обладающих различными знаниями и навыками. Эти люди должны работать вместе на добровольной основе, согласно логике ситуации и требованиям задания, а не в силу формальной юридической структуры и субординации.

Например в больнице, этой одной из самых сложных современных структур, самые разные представители медицинского персонала (медсестры, диетологи, терапевты, рентгенологи, фармакологи, патологи и т. д.) работают все вместе над лечением одних и тех же больных с минимальным руководством и контролем со стороны других. В то же время они работают вместе ради общей цели и в соответствии с общим планом действий – предписаниями лечащего врача. В организационном плане, каждый из вышеперечисленных работников подотчетен своему собственному начальнику. Каждый из них действует по своей специальности и в своей области знаний, то есть является профессионалом. Но каждый из этих профессионалов информирует

своих коллег по больнице о конкретной ситуации, состоянии и потребностях конкретного больного. В противном случае их усилия принесут больше вреда, чем пользы.

В тех больницах, где концентрация на конкретном вкладе по существу является основой деятельности, достижение коллективизма практически не представляет трудности. В других же такой коммуникационной разветвленности и такого хорошего коллектива может и не быть, несмотря на лихорадочные усилия по налаживанию коммуникации и координации путем всевозможных комитетов, конференций, бюллетеней, поучений и т. д.

Типичное современное учреждение сталкивается с такими организационными проблемами, которые невозможно разрешить с помощью традиционных теорий и подходов. Работники, выполняющие интеллектуальные задания, должны профессионально относиться к своим конкретным областям знаний. Они должны считать себя ответственными за собственную компетентность и уровень работы. С точки зрения формальной организации они должны ощущать себя частью единого целого с точки зрения своих особых функций, будь то биохимия или уход за больными, что же касается управления другими людьми – их подготовка, загрузка, оценка и продвижение, – то главное значение имеет здесь выполнение их конкретных обязанностей. Но в своей работе они во все большей степени должны действовать как ответственные члены коллектива, объединенного конкретной задачей и состоящего из людей, выполняющих в нем самые разные функции.

Направленность на эффективный вклад сама по себе не способствует принятию организационных решений. Однако она приводит к пониманию задач, в том числе и в области коммуникации, решение которых делает результативной даже несовершенную организацию.

Коммуникация между работниками интеллектуальных профессий приобрела совершенно иные формы в результате компьютерной революции в информатике. На протяжении веков основной проблемой было, как добиться «коммуникации» путем «информации». В силу того, что информация обрабатывалась и передавалась людьми, она всегда искажалась в процессе коммуникационных контактов. Информация зависела от индивидуальных мнений, впечатлений, комментариев, оценок и т. д. В настоящее время мы живем в условиях, когда информация все более деперсонифицируется и лишается

коммуникационного содержания. Иными словами, появляется чистая информация.

Теперь перед нами стоит несколько другая проблема: проблема установления необходимого минимума коммуникационности, с тем чтобы мы понимали потребности друг друга, а также цели, видение ситуации и методы работы. Сама информация этого не дает. Эти сведения передаются только в результате прямых контактов – при помощи голоса или письменного слова.

Чем глубже мы автоматизируем процесс обработки информации, тем больше возникает возможностей для эффективной коммуникации.

3. Индивидуальное саморазвитие в значительной мере зависит от сконцентрированности на вкладе в общее дело.

Человек, задающий себе вопрос типа «Какой самый важный вклад я могу внести в деятельность данной организации?», на самом деле спрашивает следующее: «В каком направлении я должен развиваться?», «Какие знания и навыки мне нужно приобрести для того, чтобы быть способным внести этот вклад?», «Сколько усилий мне потребуется?», «Какие параметры я должен для себя установить?»

4. Управляющий, сконцентрированный на личном вкладе, стимулирует развитие других – подчиненных, коллег, начальников. Он устанавливает не свои личные параметры в работе, а те, что основаны на требованиях данного задания. В то же время эти параметры предполагают необходимость самоусовершенствования, так как они являются условием высоких устремлений, направленных на достижение амбициозных целей.

Нам очень мало известно о потенциале саморазвития. Но мы знаем одно: люди вообще, и работники интеллектуального труда в частности, растут по мере предъявления требований к самим себе. Они растут в соответствии с конечными целями. Если они предъявляют к себе заниженные требования, то их развитие останавливается. Если же они требовательны к себе, то достигают замечательных успехов, не зря затрачивая при этом усилия, большие, чем те, которые растрачивают другие люди.

### ***ЭФФЕКТИВНОЕ СОВЕЩАНИЕ***

Жизнь управляющего связана со многими совещаниями, докладами и презентациями. Они являются оперативными инструментами в его

обычной деятельности. Они же отрывают у него значительную часть времени, даже если он преуспевает в его анализе.

Эффективные управляющие знают, что им следует ждать от совещания, доклада или презентации, а также и то, какую цель должны преследовать такие мероприятия. Они спрашивают себя: «Почему мы собираем это совещание?», «Хотим ли мы выработать какое-то решение, сделать сообщение или же выяснить направление нашей деятельности?» Они обычно настаивают на том, чтобы содержание таких совещаний, докладов или презентаций тщательно обдумывалось и заранее доводилось до сведения участников. Они настаивают на том, чтобы каждое совещание приносило конкретную пользу и продвигало решение поставленных задач.

Человек, нацеленный на повышение эффективности, всегда заранее оговаривает задачу того или иного совещания. Он делает все возможное, чтобы оно отвечало поставленным требованиям. Он не допустит превращения совещания в пространный обмен «замечательными идеями». Одновременно он старается сделать так, чтобы оно не превратилось в изложение точки зрения какого-то одного участника, а стимулировало бы мыслительный процесс всех присутствующих. В конце совещания знающий руководитель возвращается к повестке дня и сравнивает, насколько решения совещания отвечают поставленным целям.

Имеются и некоторые другие правила повышения продуктивности совещаний. Следует, например, помнить об очевидном, но часто пренебрегаемом правиле, что можно вести совещание и слушать то, о чем говорят, или самому принимать участие и выступать – совмещать эти два принципа нельзя. Вместе с тем концентрация на конкретную цель, на вклад с самого начала, остается ключевым правилом.

Сконцентрированность на вкладе, на достижении нейтрализует одну из основных проблем, стоящих перед управляющим, а именно: путаницу и беспорядочность событий, которые затушевывают истинный смысл происходящего. Направленность на вклад вносит организующий принцип. Она придает событиям более осмысленный характер.

Эта направленность превращает одно из слабых звеньев (присущих функциям управляющего) – его зависимость от других людей, от организации, в которой он работает, – в источник роста.



Целенаправленная работа способствует возникновению духа коллективизма.

Наконец такая позиция управляющего приводит к преодолению соблазна замыкаться в рамках своей организации. Она заставляет выйти за пределы организации, направить свои усилия вовне, то есть на достижение результатов, касающихся данной организации в целом. Эта позиция способствует наведению контактов с внешними агентами, будь то рынки, клиенты, пациенты и т. д.

Ориентированность на вклад, на достижение – это путь к эффективности.

# Глава 4. Ставка на сильные качества

## *ПОДБОР РАБОТНИКОВ В СООТВЕТСТВИИ С ИХ ДОСТОИНСТВАМИ*

Проблема выявления сильных сторон и положительных качеств изначально встает перед управляющим при подборе кадров. Эффективный руководитель заполняет вакансии и продвигает работников по дружбе, исходя из их качеств. Принимая кадровые решения, он делает упор на наличие достоинств, а не на отсутствие недостатков у работников.

Когда президенту Линкольну сообщили, что его новый главнокомандующий генерал Грант любит прикладываться к бутылке, он сказал: «Если бы я знал, какой сорт вина он предпочитает, я бы послал целую бочку с этим налитком некоторым другим генералам». Проведя все детство в местечке на границе штатов Кентукки и Иллинойс, Линкольн был прекрасно осведомлен о бедах, связанных с алкоголем. Но дело в том, что из всех его генералов Грант был единственным, кто мог остроумно спланировать и успешно реализовать военные операции. Назначение Гранта главнокомандующим практически явилось поворотным пунктом в ходе Гражданской войны. Это было эффективным назначением: Линкольн выбрал его, основываясь на его проверенной способности выигрывать битвы, и больше ни на чем.

Линкольн пришел к этому решению не сразу. Перед Грантом он назначал подряд на эту должность трех или четырех военачальников, основным качеством которых было отсутствие бросавшихся в глаза слабостей. В результате северяне, несмотря на свое огромное численное и материальное превосходство, не могли добиться значительных успехов на протяжении трех лет подряд – с 1861 по 1864 г. В это же время командующий силами конфедератов генерал Аи укомплектовывал свой генералитет, исходя из сильных сторон каждого генерала. Каждый из его людей, начиная со Стоунволла Джексона, имел

массу слабостей, которые он считал не относящимися к делу. Одновременно каждый из них имел свои сильные стороны. Именно на них генерал Ли и делал упор, найдя им эффективное применение. Так на протяжении нескольких лет «безупречные» генералы Линкольна постоянно проигрывали этим людям узких, но четко выраженных способностей.

Если кто-то выдвигает на должность работников или укомплектовывает штаты, акцентируя внимание лишь на слабых сторонах людей, тот в лучшем случае получит самые посредственные результаты. Ставка на «безупречных» людей, имеющих одни только достоинства и никаких недостатков (вместо «безупречных» могут быть использованы такие выражения, как «цельная личность», «зрелый человек» или «дисциплинированный человек»), говорит о посредственности, если не о некомпетентности управляющего. Горные вершины перемежаются с плато, а достоинствам человека сопутствуют недостатки. Нет человека, который был бы силен во многих областях. Если исходить из всего многообразия знаний, опыта и способностей, то даже самый гениальный человек покажется неграмотным. Нет такого понятия, как «хороший человек». Весь вопрос в том, чем он хорош.

Управляющий, которого заботят слабые стороны работника, а не то, чем он силен и на что способен, и который старается подбирать персонал по принципу отсутствия слабостей, а не по принципу эффективного использования сильных сторон кандидатов, сам по сути человек слабый. Возможно, такой управляющий видит силу в других как угрозу для себя. Следует помнить, что сильные, думающие подчиненные не представляют опасности для руководителя. Вряд ли можно найти более емкое определение эффективности управляющего, чем слова Эндрю Карнеги, основателя американской сталелитейной промышленности, которые он сам выбрал для своего надгробия: «Здесь покоится человек, знавший, как ставить себе на службу людей, которые были лучше его самого». Безусловно, каждый из этих людей был «лучше» потому, что в каждом из них Карнеги находил и эффективно использовал его сильные стороны. Каждый из его работников был «лучшим» в какой-то определенной области и на определенном участке. А эффективным управляющим был сам Карнеги.

Еще один эпизод из жизни уже известного нам генерала Роберта Ли показывает всю сложность продуктивного использования сильных

качеств. Один из его генералов в очередной раз ослушался его приказа, тем самым полностью расстроив намеченный план.

Обычно сдержанный, Ли на сей раз взорвался. Когда он немного успокоился, один из его помощников спросил: «Почему вы его не снимаете с командования?» Ли взглянул на него с нескрываемым удивлением и ответил: «Что за абсурдный вопрос, этот генерал делает свое дело».

Опытные управляющие знают, что их подчиненным платят не за то, чтобы угождать начальству, а за выполнение порученных заданий. Они знают, на какие капризы способна примадонна во время своих гастролей. Но оперный импресарио получает деньги еще и за то, чтобы уживаться с любыми выходками примадонны, если таким образом она достигает совершенства в исполнении. Абсолютно неважно, приятен ли первоклассный преподаватель или талантливый ученый декану и насколько лежи они в общении. Декану платят за то, чтобы он обеспечил эффективное приложение способностей преподавателя или ученого и не обращал внимания на возможные неудобства общения с ними.

Умелый управляющий никогда не спросит: «Поладим мы с этим работником?» Но непременно подумает: «Какой вклад можно ожидать от этого работника?» Он также никогда не спросит: «Чего не может делать этот работник?» Его вопросом будет: «В чем может отличаться этот работник?» Иными словами, при подборе кадров опытные управляющие ориентируются на высокие показатели претендентов в какой-то одной важной области, а не на их общую работоспособность.

В самом существе человека заложено стремление развивать и использовать свои сильнейшие стороны. Фактически за всеми разговорами о «цельном человеке» или «зрелой личности» скрывается пренебрежение к наиболее характерному дару человека: его способности направлять все свои ресурсы в какую-то определенную область и решать какую-то определенную задачу. Иными словами, такие рассуждения характеризуют недооценку стремления к совершенствованию. А совершенства человек может достичь в одной или, в исключительных случаях, нескольких областях.

Действительно, на свете немало людей, чьи интересы весьма обширны и которых обычно называют «универсальными гениями». Но невозможно назвать людей, которые добились бы выдающихся

результатов во всех областях. Даже Леонардо да Винчи, несмотря на все свое многообразие интересов, фактически работал в одной области – в конструировании; если бы Гете был известен не своей поэзией, а интересами в области оптики и философии, то в большинстве научных энциклопедий для него бы не нашлось места даже в сноске. И если даже гиганты лишены знаний во всех областях, то мы, простые смертные, и подавно. Таким образом, если управляющий не стремится выявить сильные стороны своих работников и придать им продуктивный характер, он лишь будет испытывать последствия профессиональных недостатков того или иного работника. Подбор работников по принципу отсутствия у них характерных недостатков неверен и ведет к трате людских ресурсов.

Ориентация на сильные стороны человека фактически означает требование достижения конкретных результатов. Тот, кто не задает вопроса «На что способен этот работник?», получает от своего сотрудника гораздо меньше, чем тот может предложить. В этом случае как бы заранее программируется недостаточная продуктивность сотрудника. Здесь руководитель действует деструктивно, а не критически, не говоря уже о реализме. По-настоящему «требовательный начальник» – а в той или иной степени все, от кого зависит карьера человека, являются требовательными – начинает с определения участка наиболее эффективного приложения сил кандидата на должность, а затем требует от него максимальной отдачи.

Желание застраховаться от тех или иных слабостей мешает организации достичь целей своей деятельности. Организация – это особый инструмент, помогающий реализации сильных сторон человека и одновременно нейтрализующий и обезвреживающий человеческие слабости. Люди, отличающиеся большими способностями, не нуждаются в организации и не испытывают желания в ней работать. Они достигают больших успехов, действуя самостоятельно.

Большинство же из нас не обладают качествами, которые сами по себе обеспечивали бы достижение высоких результатов, несмотря на пределы наших возможностей. Среди специалистов по взаимоотношениям очень популярна пословица: «Если вы хотите использовать руки человека, надо принять его целиком». Несколько перефразируя эту мысль, можно сказать, что у человека, имеющего множество положительных качеств, всегда найдутся слабости.

Можно таким образом наладить работу организации, что слабости работников выйдут за рамки производственной или иной деятельности или по крайней мере не будут давать о себе знать. Работу можно также наладить так, чтобы положительные качества работников проявились во всей своей полноте и принесли бы успех всей организации. Хороший учетчик налогов, работающий индивидуально, может испытывать затруднения из-за отсутствия у него способности контактировать с людьми. Но в организации этому человеку можно отвести такое рабочее место, где он будет иметь возможность заниматься своим делом и не вступать в прямые контакты с другими людьми. Организация помогает раскрыться сильным свойствам человека и блокировать его слабости. Мелкий бизнесмен, хорошо разбирающийся в финансовых вопросах, но мало что смыслящий в производстве или маркетинге, наверняка столкнется с массой проблем. В крупной же организации можно найти эффективное применение специалисту, разбирающемуся только в финансах.

Хорошие управляющие, конечно же, видят большинство недостатков. Управляющий, который создает условия Джону Джонсу для безошибочного подсчета налогов, не питает никаких иллюзий относительно способностей Джонса находить общий язык с окружающими. Он никогда не назначит Джонса на руководящую должность.

С другой стороны, вряд ли какая-либо организация испытывает недостаток в общительных людях, но высококлассные учетчики налогов попадаются значительно реже. Именно поэтому способности и положительные качества являются достоянием организации, а недостатки остаются всего лишь личными особенностями.

Вы можете сказать, что это совершенно очевидно. Тогда почему об этом постоянно забывают? Почему так мало управляющих умеют с наибольшей эффективностью использовать сильные стороны других, особенно своих коллег? Почему даже Линкольн несколько лет подряд назначал своих главнокомандующих по принципу отсутствия недостатков, а не наличия полезных качеств?

Основная причина кроется в том, что непосредственной задачей управляющего является заполнение вакансии, а не подбор человека, наиболее способного выполнять данную работу. Традиционно всегда начинают с имеющегося рабочего места, затем ищут на него человека.

Действуя подобным образом, можно прийти к ложному принципу поиска «наиболее покладистого» работника, человека, ни на что не претендующего. Наблюдения показывают, что такие люди, как правило, оказываются посредственностью.

Широко разрекламированным методом «лечения» такой нездоровой ситуации является подгонка должностей «рабочих мест» под имеющихся работников с учетом их личностных качеств. Такое лечение, однако, гораздо хуже, чем сама болезнь, а если оно и применимо, то только в очень небольших организациях. Должности должны быть объективны, то есть они должны определяться заданием, а не личностью.

Причиной тому служит тот факт, что любое смещение в акцентах по отношению лишь к одному рабочему месту вызывает цепную реакцию перемен по всему учреждению, функциональные позиции в любой организации взаимозависимы и взаимосвязаны. Нельзя менять работу и обязанности всех только потому, что на какое-то рабочее место пришел новый человек. Подгонка должности под человека почти наверняка приведет к еще большему несоответствию между должностными требованиями и способностями работника. Желание создать благоприятные условия для кого-то одного приводит к смещению и передвижению на рабочих местах доброго десятка других работников.

Это относится не только к таким бюрократическим организациям, каковыми являются правительственные учреждения или крупные промышленные корпорации. Допустим, что кто-то должен преподавать вводный курс биохимии в университете. Желательно, чтобы это был хороший человек и этот человек должен быть еще и специалистом. Далее, этот курс носит общий характер и включает базовые материалы данной дисциплины, независимо от того, нравятся они преподавателю или нет. Характер преподаваемого материала определяется потребностями студентов, то есть объективными требованиями, которые должны быть приняты преподавателем.

Когда дирижер оркестра подбирает первую скрипку, он даже не посмотрит в сторону посредственного скрипача, который является первоклассным гобоистом и более талантлив как музыкант, чем все имеющиеся в оркестре скрипачи. Дирижер не будет менять партитуру для того, чтобы угодить какому-то одному музыканту. Оперный импресарио, которому платят еще и за то, чтобы он терпел

взбалмошность примадонны, знает, что она великолепно исполнит арию из «Тоски», если эта опера объявлена в афише.

Есть еще и более тонкая причина необходимости придания рабочему месту неперсонифицированный' и объективный характер. Ведь только таким образом можно достичь разнообразия человеческих личностей, столь необходимого для организации. Это единственный путь к проявлению терпимости (и даже поощрению) по отношению к разным темпераментам и личностным качествам сотрудников. Для того чтобы выдерживать расхождения, отношения внутри организации должны быть сфокусированы не на личность, а на задания. Достижения должны измеряться объективными критериями производительности и конкретного вклада. Если поступать по-другому, то 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 «Тот ли это человек, который быстро добьется выдающихся результатов при выполнении данной работы?»

Подгонка должностей под личность безошибочно ведет к системе фаворитов и конформизму. Ни одна организация не может себе этого позволить. Принятие кадровых решений в любой организации требует беспристрастности и объективности. В противном случае организация потеряет своих ценных работников или лишит их инициативы. Более того, организации необходимо разнообразие. Если его не будет, то организация потеряет способность к развитию и утратит способность использовать расхождения во мнениях (см. главу 7) при принятии окончательных решений.

Согласно наблюдениям, руководители, создающие прекрасные производственные коллективы, обычно не находятся 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 они сохраняют дистанцию между собой и ближайшими коллегами.

Как часто отмечалось, Линкольн смог стать эффективным управляющим только после того, как перешел с приятельских отношений, какие, например, у него были с военным министром



Стентоном, к официальным. Франклин Рузвельт не имел «друзей» в своем кабинете министров. Даже Генри Моргантау, министр финансов, оставался его приятелем исключительно вне служебных дел. Генерал Маршалл и президент «Дженерал моторс» Альфред Слоун были также дистанцированы от своего служебного окружения. Тем не менее это были милые и приятные люди, нуждающиеся в теплоте человеческого общения и обладающие способностью заводить и сохранять друзей. Но они знали, что дружественные отношения должны оставаться за порогом служебного кабинета. Личных симпатий на работе для них не существовало, так как это отвлекало их от дела. Обособляясь от остальных, они смогли создать коллективы, состоявшие из сильных и самых разнообразных людей.

Нет правил без исключений, и поэтому можно встретить организации, созданные для конкретного исполнителя. Даже Слоун, несмотря на свое безличностное отношение к сотрудникам, сознательно создал в свое время конструкторскую организацию, ориентируясь на одного человека – выдающегося изобретателя Чарльза Кеттеринга. Рузвельт пошел на нарушение всех своих правил и принципов только для того, чтобы дать возможность умирающему Гарри Хопкинсу довести начатое дело до конца ко всеобщему благу. Но такие исключения должны быть редкими. Они могут делаться в отношении лишь тех людей, которые доказали свою исключительную способность решать необычные задачи на высоком уровне.

Каким же образом эффективные управляющие могут подбирать работников, исходя из их сильных качеств, не приспособливая рабочие места под особенности личности?

В общем и целом, они должны следовать четырем правилам:

1. Они не должны считать, что рабочие места и должности создаются самой природой или Господом Богом. Они – дело рук человека со всеми ему присущими недостатками. Эффективные управляющие всегда будут остерегаться «невозможных» мест работы, которые не под силу нормальному человеку.

Тем не менее такие места существуют. На бумаге они выглядят весьма логично, но на практике на них невозможно найти надлежащего исполнителя. И даже у самых способных работников на таких местах толком ничего не получится. Пройдет полгода или год, и они вынуждены признаться, что не могут справиться с работой.

Такого рода должности изначально создаются под какую-то определенную личность и подгоняются под ее характерные качества. Обычно подобные места требуют такого набора и такого сочетания личных качеств, которые чрезвычайно редко встречаются в одном человеке. Есть люди, способные приобрести самые разнообразные знания и навыки, но они не могут изменить свой характер. Работа, требующая от человека адекватных его способностям черт характера, становится «невыполнимой» и обрекает исполнителя на поражение.

Правило достаточно просто: любая работа, оказавшаяся непосильной для нескольких исполнителей (при том таких, которые отличились с самой лучшей стороны на своих предыдущих должностях), должна быть признана непригодной для всех.

Например, в каждом учебнике по маркетингу содержится заключение, что управление сбытом, а также реклама и продвижение продукции находятся в ведении одного управляющего по маркетингу. Опыт крупных производителей маркированных изделий и массовых потребительских – товаров свидетельствует, однако, что такое широкое толкование обязанностей руководителя службы маркетинга неверно. Действительно, в этом случае требуется сочетание эффективности в реализации продукта как неодушевленного предмета с эффективностью в рекламе и продвижении, то есть с умением воздействовать на людей. Такие качества редко сосуществуют в одном человеке.

Должность президента в крупных американских университетах представляет собой один из видов «невыполнимой» работы. Согласно нашим наблюдениям, удачных назначений на эту должность можно пересчитать по пальцам, хотя практически все избранные кандидаты имели крупные достижения на своих прежних местах.

В качестве следующего примера можно привести должность вице-президента крупной многонациональной корпорации. Как только производство и реализация продукции вне территории материнской компании достигают значительных величин (допустим, превышают одну пятую общего объема), соединение всего того, что не относится к материнской компании, в единый организм создает непосильную для человека работу. В таких случаях необходимо провести реорганизацию и создать промышленные отделения по всему миру (пример голландской компании «Филипс» весьма убедителен в этом отношении) либо разбить этого монстра соответственно социально-экономическим

требованиям основных рынков. Например, деятельность по управлению может быть разбита на три составляющие: управление бизнесом в индустриальных странах (США, Канаде, Западной Европе, Японии); управление бизнесом в развивающихся странах (в большинстве латиноамериканских стран, Австралии, Индии, на Ближнем Востоке); управление бизнесом в слаборазвитых странах. Именно по такой модели функционируют несколько больших химических концернов.

Посол одной крупной державы находится в подобном затруднительном положении. Его посольство стало столь огромным и выполняет такое количество разнообразных функций, что человек, стоящий во главе, испытывает нехватку времени на выполнение своих прямых обязанностей, да и вообще потерял к ним интерес. Эти обязанности включают изучение страны пребывания, ее правительства, политики, людей, а также установление официальных и неофициальных контактов.

Несмотря на деятельность Макнамары в Пентагоне, напоминавшую работу укротителя львов, я все еще не убежден в реальности выполнения функций министра обороны США (хотя должен признаться, что не вижу альтернативы).

Именно поэтому умелый управляющий начинает с выработки должностных обязанностей. Как правило, он не ставит непосильных задач и не ищет гениев для их решения. Вместо этого он пересматривает функции, которые должен выполнять работник в данной должности. Он знает, что отнюдь не гении определяют лицо современной организации, а ее способность объединять обычных людей для достижения самых высоких результатов.

2. Вторым правилом подбора работников на основе их сильных качеств является придание ответственности каждой должности и требовательность по отношению к работнику. Работа должна выявлять все способности человека и добиваться того, чтобы положительные качества исполнителя могли воплотиться в высоких результатах.

Большинство крупных организаций, однако, не придерживается этой политики. В них обычно стараются сузить функции каждого сотрудника, что может иметь смысл только при решении конкретной задачи на какой-то определенный отрезок времени. В большинстве своем вакантные места заполняются случайными людьми. В настоящее время функциональные обязанности каждого работника имеют

тенденцию быстро изменяться. Поэтому, если с самого начала предлагается большая и ответственная работа, у человека имеется стимул к развитию и росту до новых требований, характерных для изменившейся обстановки.

Это правило особенно важно в отношении первого места службы работника интеллектуального труда. Раскрытие его положительных качеств должно быть сжатым во времени. Именно на первом месте работы устанавливаются те мерилы, которым он будет следовать всю свою производственную жизнь и по которым он будет оценивать себя и свои достижения. Начинающий работник получает возможность раскрыться только на своей первой «взрослой» должности. Во время учебы он может продемонстрировать лишь свои потенциальные способности. Конкретная результативность проявляется лишь на настоящей работе – в лаборатории, на кафедре, на производстве, в правительственном учреждении и т.д. Определение способностей и возможностей начинающего работника становится важнейшей задачей всего его окружения, его коллег и начальников. Естественно, что эта задача актуальна и для него самого.

Огромную важность для него представляет также скорейшее определение того, соответствует ли он данной должности и деятельности. Давно уже существуют надежные тесты определения соответствия должности работника ручного труда. Можно без труда понять, насколько эффективно данный кандидат может выполнять работу плотника или механика. В отношении работников, использующих теоретические знания, а не мастерство рук, таких тестов нет. Умственная работа характеризуется не конкретным умением, а общим охватом, что выявляется только в процессе целенаправленной деятельности.

Работа плотника или механика – это ремесло, практически одинаково применяемое в разных мастерских. В то же время, чтобы работник интеллектуального труда мог принести конкретную пользу своей организации, он должен иметь не только профессиональные знания и навыки, но и определенные ценностные установки и цели. Начинающий работник, обладающий нужными качествами для успешной работы в одной организации, может оказаться полностью не способным в другой, на первый взгляд мало чем отличающейся от первой. Именно поэтому первая должность может служить своего рода

пробным камнем как для него самого, так и организации, в которой он работает.

Все вышесказанное относится не только к организациям разного направления, таким как правительственные учреждения, университеты или промышленные предприятия, но и в отношении организаций одного типа. Мне еще не приходилось видеть два крупных предприятия, имеющих одинаковые ценностные ориентации. Достаточно распространены случаи, когда преподаватель, легко и успешно работавший в одном университете, чувствовал себя не в своей тарелке, перейдя в другой. 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 своего возникновения любое такое учреждение отличается от другого. Таким образом, каждая организация предъявляет свои требования к поведению своих сотрудников (особенно к тем, кто имеет профессиональные навыки), с тем чтобы повысить результативность и их конкретный вклад в общее дело.

Молодым работникам легко переходить с места на место, особенно на Западе, где мобильность одобряется и приветствуется. Для тех, кто проработал в одной организации десять и более лет, любое перемещение становится болезненным, особенно для тех, кто никогда не отличался особой эффективностью. Поэтому молодой специалист как можно раньше должен спросить себя: «Смогу ли я продемонстрировать все то, на что способен, в данной организации и на данном участке работы?»

Но он не сможет задать себе этот вопрос, не говоря уже о том, чтобы ответить на него, если работа, с которой он начал свою деятельность, слишком ограничена, несложна и построена так, чтобы как-то компенсировать отсутствие опыта, вместо того чтобы раскрыть все его возможности.

Анализ работы молодых специалистов из самых различных областей – врачей военно-медицинской службы, химиков из научно-исследовательских лабораторий, заводских инженеров и т. д. – дает аналогичные результаты. Активными работниками, показывающими хорошие достижения, являются те специалисты, способности которых стимулируются и используются в полной мере. Те же работники, у которых дела идут не очень гладко, практически в один голос заявляют:

«Мои способности и возможности не находят здесь применения».

Начинающие работники, чьи должности функционально узки и особо не требуют применения способностей, либо переходят на другое место работы, либо превращаются в недовольных, брюзгливых и быстро стареющих чиновников. Многие руководители часто жалуются, что рвение молодых специалистов очень быстро иссякает. Однако таким руководителям следует винить только себя: они загасили юношеский пыл молодых сотрудников, поручив им выполнять нудную и маловажную работу.

3. Эффективные управляющие знают, что начинать работу с-людьми нужно с раскрытия и правильного использования их потенциала, а не с раздачи поручений выполнять стандартные обязанности. Вместе с тем это означает, что, прежде чем вынести окончательное решение по заполнению вакансий, такие управляющие анализируют возможности каждого кандидата.

Именно по этой причине в последнее время получили такое широкое распространение различные системы аттестаций и оценок знаний специалистов. Целью таких проверок является оценка способностей человека перед тем как решать, достоин ли он продвижения по службе.

Но в то время как почти все крупные организации предусматривают процедуру оценки работников, совсем немногие применяют ее на практике. Разве не удивительно, что те же самые руководители, которые уверяют всех, что проводят оценку своих подчиненных по меньшей мере один раз в год, признаются, что они, в свою очередь, не проходили никаких оценок и аттестаций. Часто бывает и так, что аттестационные документы пылятся в шкафах и никаким образом не фигурируют при решении кадровых вопросов, потому что на эти документы многие смотрят как на бесполезные бумаги. Невозможно припомнить случая, когда руководитель и подчиненный сидели бы вместе какое-то время и обсуждали результаты оценки последнего. Такого рода собеседования являются центральным звеном во всей системе оценок. Этого многие и не понимают. Достаточно сказать, что в одной из недавно опубликованных книг По управлению утверждается, что такие собеседования являются «наиболее неприятной обязанностью руководящего работника».

Оценки в том виде, в каком они сейчас используются в подавляющем большинстве организаций, были изначально разработаны

психологами и предназначались для клинических целей. Но мы знаем, что задачей специалистов данного про' филия является исцеление психически нездоровых людей. Этим специалистов заботят прежде всего отклонения пациента, а не его положительные качества. Психологи и психиатры исходят из того, что к ним приходят те, кто испытывает какие-то расстройства и нуждается в помощи. Поэтому они с полным основанием рассматривают анализ испытуемого в качестве процесса диагностирования болезни.

С проблемой оценок я столкнулся во время своего первого знакомства с японской системой управления. Во время одного из семинаров по повышению квалификации управляющих я с удивлением узнал, что никто из японских участников, а это были люди, занимавшие ключевые посты в крупных организациях, не прибегал к оценкам деловых качеств своих работников. На мой вопрос «Почему?» один из них ответил: «Задача ваших оценок – это выявление недостатков и слабостей человека. Это абсолютно нас не интересует, так как мы не можем уволить человека или отказать ему в продвижении по службе. Наоборот, чем меньше мы знаем о слабостях человека, тем лучше. Ведь нам необходимо знать сильные стороны и способности человека. Ваша система оценок на это не направлена». Западные специалисты в области психологии могут с этим не согласиться. Тем не менее каждый управляющий, будь то японец, американец или немец, рассматривает традиционную систему оценок именно таким образом.

В общем и целом весь Запад мог бы поразмышлять над уроками японских достижений. Как известно, в Японии существует система «пожизненного найма». Если человек попал в списочный состав предприятия, он будет продвигаться по своей линии и в своей категории, будь то рабочий, служащий, специалист или управленец, 'в зависимости от своего возраста и стажа работы. Зарплата же его удваивается каждые пятнадцать лет. Он не может уйти со своей работы, но его нельзя и уволить. Дифференциация проявляется в верхних эшелонах службы по отношению к людям старше сорока пяти лет. На этом этапе в компаниях начинается отбор очень небольших групп работников по их индивидуальным качествам и достижениям для назначения их на старшие руководящие должности. Каким образом подобная система сочетается с удивительным стремлением Японии к достижению высоких результатов? Все дело в том, что японская

система так построена, чтобы игнорировать недостатки работников. В силу того, что японские руководители разных звеньев не имеют права оперативно передвигать работников, они всегда выбирают из группы наиболее подходящего, с учетом его наиболее сильных качеств.

Я не рекомендую перенимать японскую систему. Она далеко не идеальна. В ней лишь очень небольшое число людей, доказавших свои способности, активно и творчески работают, тогда как остальные поддерживаются соответствующей компанией. В то же время, если мы у себя на Западе хотим полнее использовать ту организационную гибкость, которая соответствует нашим традициям, нам следует использовать японский подход к подбору работников с ориентацией на их полезные качества и соответствующему их применению.

Если руководитель, следуя рекомендациям нашей системы оценок, исходит из недостатков своих подчиненных, это разрушает целостность их взаимоотношений. Те многочисленные управляющие, которые не обращают внимания на советы методических пособий по деловым оценкам, следуют своей интуиции. Вполне понятно, почему они с такой неприязнью относятся к оценочным беседам, целью которых является поиск недостатков и слабых мест. Бесспорно, что в обязанности врача входит обсуждение дефектов человека, обратившегося к нему за помощью. Но еще со времен Гиппократов известно, что такое обсуждение предполагает профессиональное и исключительное взаимоотношение врача и его пациента, которое неуместно в рамках отношений начальника и подчиненного, построенных на принципах субординации. Поиск и подчеркивание недостатков делают дальнейшую совместную работу почти невозможной. Неудивительно поэтому, что лишь очень немногие руководители предпочитают пользоваться существующей системой оценок. Использование этого ошибочного инструмента ведет к возникновению нежелательных ситуаций, так как преследует ложные цели.

Оценки и их смысл должны быть направлены на выявление «потенциала». Но опытным людям хорошо известно, что невозможно оценить потенциал на какой-либо период времени в будущем или применительно к тем функциям, которые данный работник никогда не выполнял. В принципе, слово «потенциал» несет в себе тот же смысл, что и слово «обещание». Как известно, любое обещание может остаться



невыполненным, в то время как люди, не проявившие себя (возможно, в силу сложившихся обстоятельств), подчас оказываются способными на достижение высоких результатов.

Только результаты деятельности человека поддаются точному измерению. Они собственно и должны подвергаться измерению. В этом – еще одна причина, чтобы работа заинтересовывала и стимулировала исполнителя. Именно по этой причине необходимо определять вклад, который должен вносить данный работник в функционирование своей организации. Эффективность деятельности сотрудника может измеряться лишь относительно конкретных ожидаемых результатов.

Вместе с тем необходимость своевременного проведения в той или иной форме процедуры оценки не вызывает сомнения. Формальное проведение анализа способностей кандидата перед заполнением вакансии вряд ли будет иметь большой смысл. Опытные управляющие обычно разрабатывают свои собственные формы оценок, резко отличающиеся от официально предлагаемых. Как правило, такие формы начинаются с перечисления результатов деятельности, которых ожидали от работников на их прежних и настоящих должностях. Тут же даются записи их фактических достижений. За этим следует четыре вопроса:

А. Что хорошо умеет делать этот работник?

Б. Какие функции с учетом его прежних достижений он может успешно выполнять?

В. Чему ему следует научиться, чтобы полнее раскрыть свои способности?

Г. Пожелал бы я своим детям работать под его началом?

1. Если да, то почему?

2. Если нет, то почему?

Такая форма оценки намного более критична по отношению к кандидату, чем официально рекомендуемая, но она ориентируется на его сильные стороны. Ведь не случайно она начинается 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.

Последний вопрос (пункт 2) является единственным, не связанным с положительными качествами. Подчиненные, особенно молодые,

подающие надежды честолюбивые работники, стремятся подражать своим удачливым и способным руководителям. Вот почему нет ничего более развращающего и разрушительного, чем пример сильного, но коррумпированного руководителя. В своей области такие люди могут действовать достаточно эффективно, и с ними можно мириться даже внутри организации, но при условии, если они не имеют власти над другими. Но, находясь на ответственных должностях и имея у себя в подчинении других работников, такие люди действуют разрушительно. Следовательно, в этом конкретном случае отрицательное качество имеет решающее значение.

Сами по себе такие качества, как сильный характер и честность, не являются непосредственно продуктивными. Но их отсутствие подрывает все остальное. Поэтому здесь мы имеем дело со случаем, когда недостаток является препятствием как таковым, а не ограничителем достижений.

4. Эффективные управляющие знают, что для продуктивного использования сильных качеств часто бывает необходимо мириться со слабостями.

Истории известно множество имен великих полководцев, которые были эгоцентричны, тщеславны и самовлюбленны по характеру. (Однако не все генералы, обладавшие этими качествами, были вписаны в анналы истории.) Но тот политик, который не хочет всеми фибрами своей души стать президентом или премьер-министром, вряд ли запомнится как государственный деятель. В лучшем случае он может стать весьма полезным исполнителем. Для нечто большего нужна личность достаточно тщеславная, чтобы верить, что весь мир, или по крайней мере вся нация, нуждается в тебе как в лидере. (Опять же, 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 отсутствием у них скромности и смиренности. Поистине, среди лакеев не сыщется великих людей. Однако среди них найдутся люди наблюдательные и с чувством юмора. В силу своих обязанностей они знают все слабости своих хозяев, которые, впрочем, никоим образом не мешают им выполнять конкретные задачи, во имя которых они были призваны на арену истории.

Эффективный управляющий никогда не забудет спросить: «Силен

ли этот человек в какой-то одной важной области? Способен ли он выполнять данные конкретные задания? Если он добьется успехов, принесет ли это пользу всему делу?» При положительных ответах на эти вопросы управляющий назначает такого человека на вакантную должность.

Опытные управляющие знают, что два человека с посредственными способностями не могут достичь таких же результатов, как один талантливый специалист. Более того, две посредственности добиваются, как правило, даже меньших результатов, чем одна, так как они просто мешают друг другу. Очевидно, что высокой результативности можно добиться только при наличии конкретных способностей. Не случайно поэтому, что опытные управляющие никогда не пользуются понятием «хороший человек», для них существует человек, который «хорош» в каком-то одном определенном деле. При подборе персонала для выполнения данного задания они ориентируются на конкретные полезные качества кандидатов.

Далее, при подборе работников умелые руководители во главу угла ставят не проблемы, а благоприятную возможность.

И прежде всего такие руководители не приемлют аргументы типа: «Я не могу обойтись без этого человека; без него у меня возникнут трудности». Как показывает практика, существуют только три объяснения «незаменимости» работника:

1. Он в действительности некомпетентен и может держаться только за счет отсутствия у него конкретной ответственности.

2. Его сильные качества используются только на то, чтобы поддержать своего более слабого начальника, который не способен принимать самостоятельных решений.

3. Его сильные качества направляются на отсрочку решения серьезных проблем или на то, чтобы скрыть их существование.

В каждой из этих трех ситуаций «незаменимый человек» должен быть переведен на другое место, и как можно скорее. В противном случае все сильные качества, какие только есть у этого человека, просто улетучатся.

Руководитель, упоминаемый в главе 3 в связи с его нестандартными методами повышения эффективности руководства в сети розничной торговли, пришел к решению переводить на другое место любого работника, который, по словам его начальника, был незаменим. Он

говорил так:

«Это значит, что у меня работает либо слабый руководитель, либо слабый подчиненный. Как бы то ни было, чем скорее мы разберемся, тем лучше».

Непременным условием продвижения человека по службе являются его доказанные способности эффективно выполнять функции, требуемые в данной должности. Все остальные аргументы, типа «он незаменим...», «он не найдет общего языка со сложившимся коллективом...», «он очень молод...», «мы никогда не ставим на такие должности людей, не имеющих опыта работы в нашей сфере», не должны приниматься в расчет. Дело не только в том, что каждая работа требует наилучшего ее исполнителя. Работник, чьи функциональные достоинства доказаны, должен получить возможности раскрыть свой потенциал.

Ставка на возможности, а не на проблемы при решении кадровых вопросов, способствует созданию эффективной организации, а также атмосферы энтузиазма и преданности.

Далее, в обязанности управляющего входит немедленно снимать с работы любого (особенно начальников), кому не удастся постоянно показывать высокие результаты. Позволить таким людям оставаться на своих должностях это значит разлагать других. Это в высшей мере несправедливо по отношению ко всей организации. Кроме того, это несправедливо по отношению к подчиненным нерадивого руководителя, который своим несоответствием лишает их возможности развиваться и достигать высоких результатов. Помимо всего прочего, это еще и жестоко по отношению к самому начальнику. Ведь где-то в глубине души он сознает свое несоответствие. Мне не приходилось встречать человека, выполняющего непосильные для него функции, которого бы это не угнетало и который бы втайне не молился об освобождении. Тот факт, что ни японская система «пожизненного найма», ни различные системы гражданских служб Запада не рассматривают доказанную некомпетентность как основание для принятия соответствующих мер, является серьезным недостатком.

Во время второй мировой войны генерал Маршалл настаивал на освобождении от должности одного старшего офицера, которому не удавалось успешно выполнять свои функции. Согласно его рассуждениям, оставлять такого офицера на высоком командном посту

было несовместимо с тем доверием, которое оказывали армия и вся страна солдатам и офицерам под его командованием. Маршалл отметал с порога аргументы типа: «Но у нас нет замены». «Самое главное, – отвечал он, – что этот человек профессионально непригоден. А где найти замену – это уже другой вопрос».

Одновременно Маршалл утверждал, что освобождение человека от командной должности говорит о недостатках в работе не столько самого – освобождаемого, сколько назначившего его на этот пост. «Единственно, что нам известно, это то, что данная должность не подходит для данного офицера, – говорил Маршалл. – Это вовсе не значит, что он не может быть идеальным работником на каком-то другом месте. Назначение его на этот пост было моей ошибкой, и поэтому мне самому предстоит предложить ему другую, подходящую для него должность».

На этом примере хорошо прослеживается методика продуктивного использования полезных качеств человека. Когда в середине тридцатых годов генерал Маршалл достиг влиятельного положения, во всей американской армии не было ни одного молодого генерала для несения действительной службы. (Маршаллу оставалось всего четыре месяца до достижения демобилизационного возраста, когда он был назначен начальником штаба. 31 декабря 1939 года ему исполнилось шестьдесят лет, а на эту должность он был назначен 1 сентября того же года.) В то время будущие генералы служили всего лишь младшими офицерами и имели весьма призрачные надежды на продвижение. Судьба их круто изменилась с приходом Маршалла, который начал тщательно отбирать и обучать их. Эйзенхауэр среди них был одним из старших, но даже он в те годы служил просто майором. Тем не менее уже к 1942 году Маршаллу удалось создать наиболее внушительную и сильную группу генералов, какую знавала история Соединенных Штатов. В этой группе практически все с честью справлялись со своими заданиями.

Такой педагогический подвиг – один из величайших в военной истории – совершил человек, который не обладал традиционным набором черт лидера, включая личный магнетизм или огромную самоуверенность, каковыми обладали такие люди, как Монтгомери, Де Голль или Макартур. Но у Маршалла были принципы. Он постоянно задавал вопрос: «Что может этот человек?» Если оказывалось, что он на что-то способен, то его слабости просто не замечались.

Маршалл, например, постоянно приходил на помощь Джорджу Пэттону и лишней раз убеждался, что этому честолюбивому, тщеславному, но сильному боевому командиру нельзя вменить в вину отсутствие качеств, необходимых для хорошего штабного офицера и успешной военной карьеры в мирное время. Вместе с тем, Маршалл всегда не выносил в людях самодовольного бахвальства в духе Пэттона.

Маршалл обращал внимание на слабые стороны своих подчиненных только тогда, когда они служили тормозом на пути раскрытия их способностей. Он всегда старался устранить их путем соответствующих кадровых перестановок.

Маршалл, например, совершенно сознательно поручил тогда еще майору Эйзенхауэру заниматься военным планированием с целью развить у него систематизированное стратегическое мышление, которого ему определенно не хватало. Большим стратегом Эйзенхауэр не стал, но в нем появилось уважение к стратегии и понимание ее важности, что помогло раскрыть его дарования в области тактического планирования и его организаторских талантов.

Маршалл всегда назначал на вновь освободившиеся или открывшиеся должности наиболее подходящего человека, независимо от того, 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 для самого человека и это необходимо для армии».

Он сделал всего лишь одно исключение: когда президент Рузвельт упросил его остаться в Вашингтоне как совершенно незаменимого работника, Маршалл передал функции верховного главнокомандующего в Европе Эйзенхауэру, отказавшись, таким образом, от мечты всей своей жизни.

Наконец, Маршалл знал (и каждый может убедиться в этом, изучив жизнь и деятельность этого человека), что все решения, касающиеся судьбы человека, имеют игровой оттенок. Но основанные на возможностях человека, эти решения могут стать по крайней мере рациональным ходом в игре.

Каждый начальник отвечает за работу своих подчиненных. Он обладает полномочиями влиять на карьеру других. Поэтому продуктивное использование сильных сторон человека становится нечто большим, нежели основой эффективности. Это – моральный императив, обязанность руководителя и его положения. Ориентация на недостатки – не только глупость, но и безответственность. В задачу руководителя входит раскрытие и максимально продуктивное использование сильных качеств своих подчиненных. Более того, он морально обязан сделать все от него зависящее, чтобы помочь своим подчиненным извлечь пользу из всего, чем они сильны. Организация должна помочь каждому отдельному работнику достичь успеха путем активизации его сильных качеств, независимо от его ограничений и слабостей.

Эта цель приобретает все более важное и даже критическое значение. Всего лишь поколение назад число должностей, требовавших применения знаний, да и сами области использования работников интеллектуального труда были относительно невелики. Для того чтобы служить в правительственном учреждении Германии или скандинавских стран, требовалось иметь диплом юриста. Математики туда не принимались. Молодой человек, стремившийся зарабатывать себе на жизнь своими собственными мозгами, имел всего три или четыре области применения своих знаний. В настоящее время существует бесчисленное количество работ, требующих высоких теоретических знаний, и огромный выбор областей сугубо интеллектуального труда. В начале нынешнего столетия существовало практически всего несколько областей, требующих высокой теоретической подготовки: юриспруденция, медицина, педагогика и проповедование. В настоящее

время имеются буквально сотни различных дисциплин. Более того, практически каждая область знаний находит применение в организациях, особенно на предприятиях и в учреждениях.

С другой стороны, именно поэтому теперь имеются такие широкие возможности найти область применения своих индивидуальных способностей. В настоящее время нет нужды, как это было еще в недалеком прошлом, пытаться «втиснуть» себя в имеющиеся сферы деятельности. Перед современным молодым человеком стоит другая проблема – проблема правильного выбора. Все дело в том, что он не обладает достаточной информацией ни о самом себе, ни об имеющихся возможностях.

Все это лишний раз свидетельствует о том, что необходимо направлять дельного работника по пути раскрытия его индивидуальных способностей. Следовательно, в каждой организации должны быть управляющие, стремящиеся к использованию положительных качеств своих сотрудников.

Ориентация на сильные стороны, на результат важна не только для повышения эффективности самого управляющего и его организации, но и на повышение эффективности отдельных работников и всего общества в мире интеллектуального труда.

### ***КАК УПРАВЛЯТЬ СВОИМ НАЧАЛЬНИКОМ?***

Прежде всего старается производительно использовать сильные стороны своего собственного начальника.

Я еще не встречал работника ни в одной организации, который бы не говорил: «У меня нет проблем с управлением своими подчиненными. Но как мне управлять своим начальником?» На самом деле в этом нет ничего сложного, тем не менее это под силу только умелому управляющему. Весь секрет в том что такой руководитель приводит в действие наиболее сильные качества своего начальника.

В этом отношении может помочь элементарная рассудительность.

В противоположность распространенному мнению, подчиненные, как правило, не поднимаются на вершины власти и известности над поверженными телами своих некомпетентных руководителей. Если начальника не продвигают по службе, то его подчиненные также чаще всего ограничиваются в движении вверх. Если же начальника освобождают от занимаемой должности за некомпетентность или развал



работы, его преемником редко становится способный молодой человек, непосредственно работавший рядом с ним. Нового руководителя обычно назначают со стороны, а он, в свою очередь, приводит за собой своих собственных способных людей. Отсюда вывод: удачливый и продвигающийся по служебной лестнице руководитель является гарантом ваших собственных успехов.

Кроме того, продуктивное приложение полезных качеств вышестоящего руководства способствует повышению эффективности его подчиненных. Это позволяет концентрировать продуктивные усилия подчиненного таким образом, чтобы они нашли понимание и адекватное применение наверху. Подобный подход также позволяет подчиненному достичь поставленных перед ним целей.

Лест и подхалимство не помогут использованию сильных качеств руководителя. Для начала необходимо определить направления и представить их в приемлемой для руководителя форме.

Это исходит из того, что его начальник является прежде всего человеком (об этом склонны забывать молодые, хорошо образованные работники). Каждому человеку свойственно иметь свои сильные и слабые стороны. Основываясь на сильных качествах руководителя, то есть давая ему возможность делать то, что он лучше всего умеет, можно повысить как его собственную эффективность, так и его подчиненных. Исходить из его недостатков так же неуместно и бессмысленно, как стараться организовать работу, исходя из отсутствия явных слабостей у подчиненного. Умелый управляющий задаст следующие вопросы: «Какую работу может выполнять мой начальник на высоком уровне?», «В чем он уже проявил себя с наилучшей стороны?», «Что ему нужно знать, чтобы применить свои полезные качества?», «В какой помощи с моей стороны он нуждается для качественного выполнения своих обязанностей?». Как видно из этих вопросов, такой управляющий не очень интересуется тем, что его начальник делать не умеет.

Как правило, подчиненные хотят «реформировать» своих начальников. Способный служащий, занимающий высокий пост, склонен видеть себя в качестве наставника только что назначенному политическому руководителю своего учреждения. Он старается сделать так, чтобы его новый начальник преодолел свои ограничения. Вместо этого попытается определить, чем силен вновь пришедший начальник. Если выяснится, например, что он имеет хорошие связи с Конгрессом и

Белым домом, умеет устанавливать полезные отношения с общественностью, то управляющий 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 и т. п.) узнает, что его подчиненный поддерживает его, он достаточно скоро начнет прислушиваться к его рекомендациям по стратегическим и управленческим вопросам.

Кроме всего прочего, опытному управляющему известно, что его начальник, будучи человеком разумным, имеет свои собственные представления относительно повышения своей эффективности. Хороший руководитель своей задачей видит выявление этих представлений, реально существующих, хотя они могут оказаться из области манер и привычек.

Как я полагаю, каждый, кто когда-либо чуть повнимательнее приглядывался к своему окружению, сделал совершенно очевидный вывод, что все люди делятся на «читателей» и «слушателей» (исключение составляет небольшая группа людей, которые получают информацию в процессе общения и наблюдения за реакцией собеседников при помощи своеобразного психического радара; к этой категории людей принадлежали президенты Франклин Рузвельт и Линдон Джонсон, очевидно, к ним принадлежал и Уинстон Черчилль). Люди, которые одновременно являются и «читателями» и «слушателями», как, например, юристы-судопроизводители, по долгу своих обязанностей, составляют, как правило, исключение. Разговор с «читателем» чаще всего может быть пустой тратой времени. Он может слушать только после того, как прочтет. Аналогично бесполезным может быть представление объемного доклада на суд «слушателя». Он способен уловить смысл происходящего только через произнесенное слово.

Некоторым людям необходимо тезисное изложение материала, представленное на одной странице (президент Эйзенхауэр был в их числе). Другим необходимо следовать ходу мысли человека, дающего рекомендации, и поэтому они нуждаются в полновесном изложении для осознания существа вопроса. Некоторые руководители требуют представления не менее шестидесяти страниц текста с цифровыми

данными на каждой странице. Некоторые хотят постичь смысл информации с самой начальной стадии, чтобы подготовиться к принятию решения. Другие ничего не хотят знать о том или ином вопросе до тех пор, пока он не «созрел», и т. д.

Определяя сильные стороны начальника и пытаюсь придать им производственный характер, приходится как бы отвечать на вопрос «Как?», а не «Что?». В этом процессе нас интересует порядок представления различных областей, относящихся к делу, а не то, что является важным и правильным. Если сильное качество вышестоящего руководителя заложено в его политическом чутье, если оно уместно на этом посту, то следует начинать с представления ему политического аспекта ситуации.

Все мы являемся «специалистами» по другим людям и видим их более отчетливо, чем они сами себя. Процесс повышения эффективности начальника, как правило, не представляется сложным. Но это требует концентрации на его сильных сторонах и на том, что он умеет делать лучше всего. Это же требует построения всей деятельности на этих сторонах при игнорировании недостатков. При всей очевидности, ориентация на сильные качества руководителя в наибольшей степени ведет к повышению эффективности нижестоящего управляющего.

### ***ПОВЫШЕНИЕ СОБСТВЕННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ***

В своей собственной деятельности эффективные руководители основываются на своих полезных качествах. Большинство известных мне начальников, работающих в совершенно разных областях, хорошо представляют все свои ограничения, то есть то, что они не умеют делать. Они хорошо представляют себе и все то, что им не позволят сделать их начальник, политика, компания или правительство. В результате они тратят свое время и силы на обсуждение того, что у них не получается.

Эффективных управляющих тоже, конечно, беспокоят их ограничения, но они способны обнаружить великое множество всего того, что они могут выполнить. В то время как другие жалуются, что у них не получается то одно, то другое, эффективные руководители предпочитают не терять время и делать то, что они умеют делать лучше всего. В результате получается, что слабости, так раздражающие их

коллег, перестают играть отрицательную роль.

Всему руководящему персоналу одной из крупнейших железнодорожных компаний было хорошо известно, что правительство не позволит ей проявлять излишнюю самостоятельность. Но вот назначили нового вице-президента по финансовым вопросам, который этого просто не знал. Он отправился в Вашингтон и обратился в Комиссию по торговле между штатами с просьбой получить разрешение на проведение нескольких достаточно радикальных мероприятий. Члены комиссии ответили ему так: «Прежде всего», большинство ваших предложений находятся за пределами нашей компетенции. Остальные же вам следует апробировать, и если все пойдет нормально, вы получите наше «добро».

В утверждении «мне все равно не разрешат сделать то-то и то-то» зачастую можно обнаружить оправдание собственной инерции. Но даже если ситуация налагает определенные ограничения – мы все живем и работаем в условиях достаточно жестких ограничений, – всегда можно обнаружить что-то важное, актуальное и значительное, что может быть выполнено.

Умелый управляющий находится всегда в поиске того, что может быть сделано. Если он начинает с ответа на вопрос «Что я могу сделать?», то он, конечно же, в состоянии сделать намного больше, чем позволяют ему время и возможности.

Продуктивное и целевое использование сильных качеств также положительно влияет на собственные способности и навыки работы.

Не так уж трудно представить, как достигнуть результата. Уже к моменту достижения совершеннолетия любой человек начинает четко представлять себе, когда ему лучше работается – по утрам или вечерам.

Как правило, каждый хорошо представляет себе, что для него лучше – писать множество черновиков, а потом уже переписывать начисто или писать сразу окончательный вариант, тщательно обдумывая каждое предложение. Аналогично этому, каждый знает, как ему лучше выступать перед аудиторией – по готовому тексту, по отдельным записям, без какой бы то ни было подготовки или вообще стараться избегать устных выступлений. Каждый представляет себе, работается ему лучше в коллективе или индивидуально.

Некоторым работается лучше, если они имеют перед собой детальный план выполнения заданий или, иными словами, заранее

обдумывают свои действия. Для других вполне достаточно иметь несколько черновых набросков. Некоторые работают лучше, будучи стиснутыми определенными рамками и требованиями. Другие способны показывать высокие результаты, только имея в своем распоряжении большое количество времени, но при этом они способны заканчивать работу задолго до намеченного срока. Одни по своей натуре являются «читателями», а другие – «слушателями». Эти особенности известны каждому человеку, подобно тому, как ему известно, правша он или левша.

Однако все это в известной степени относительно. Более того, эти представления совсем не обязательно верны – многие из этих черт и привычек отражают сущностные качества личности человека в его восприятии мира и своего места в нем. Но даже будучи поверхностными, привычки эти являются источником эффективности. Большинство из них совместимо со всеми видами работ. Так как эффективному управляющему это известно, он поступает соответствующим образом.

Характерно, что старается быть самим собой; он не претендует быть кем-то другим. Он анализирует свою деятельность и достигнутые результаты еще и с тем, чтобы разглядеть зависимость и системность. Он сам себе задает примерно такой вопрос: «Какие задачи мне удастся решить относительно легко, в то время как для других они представляют известную трудность?» Кто-то, например, считает, что ему достаточно легко удастся написать заключительный отчет, а другие считают это тяжелой и неприятной обязанностью. В то же время тот, кто легко пишет отчет, считает для себя трудной и неблагодарной задачей его анализ и принятие на этой основе конкретного решения. Другими словами, он более эффективен в роли штатного философа, который высвечивает и представляет проблемы, но не в роли руководителя, способного принимать ответственные решения.

Можно знать о своей способности успешно работать над тем или иным проектом с начальной стадии до завершения в одиночку. Можно знать о своей способности приносить пользу на переговорах, особенно тех, которые полны страстей и эмоций, как, например, переговоры по заключению договора между работодателями и профсоюзами. Одновременно можно знать и то, насколько прогноз относительно, например, возможных требований профсоюза окажется точным.

Большинство людей не задумываются над такими вещами, когда говорят о сильных или слабых чертах того или иного человека. Обсуждение и решение этих вопросов обычно требует знаний, дисциплины или наличия больших способностей в данной области. Вместе с тем достаточно весомым фактором в достижении положительных результатов является характер человека. Для взрослого человека его собственный характер не является секретом. В общем и целом, чтобы быть эффективным, следует концентрировать свои усилия на решении тех задач, которые сам исполнитель рассматривает как посильное и наиболее подходящее для него самого.

В отличие от остальных факторов, рассмотренных выше, придание продуктивности сильным индивидуальным качествам является позицией и практикой одновременно. Кроме того, решение этой задачи отрабатывается по мере накопления практического опыта. Если приучиться спрашивать себя о своих сотрудниках – как подчиненных, так и руководителей, – не «Что этот человек делать не может?», а «На что этот человек способен?», то достаточно скоро можно обнаружить себя стоящим на позиции постоянного поиска сильных качеств и их использования. К тому же приобретается привычка задавать этот же вопрос самому себе.

Чтобы быть эффективным в пределах любой организации, необходимо – расширять возможности и снижать проблемы. Прежде всего это касается отношений с людьми. рассматривает людей, включая самого себя, как возможность. Ему хорошо известно, что достижение результатов связано исключительно с реализацией сильных сторон человека. Слабости вызывают головную боль, а их отсутствие не вызывает ничего вообще.

Более того, он знает, что любая группа людей ориентируется на показатели, достигнутые лидерами. Именно поэтому он старается, чтобы деятельность лидеров была основана на их сильных и полезных сторонах.

Как все мы знаем по спортивным соревнованиям, установление нового рекорда поднимает планку отсчета достижений на новую высоту. Многие годы никто не мог пробежать дистанцию длиной в одну милю быстрее чем за четыре минуты. Совершенно неожиданно Роджер Бэннистер побил старый мировой рекорд. Вскоре даже самые средние бегуны во всех легкоатлетических клубах мира начали пробегать эту

дистанцию практически на уровне старого рекорда, в то время как новые лидеры все дальше уходили за барьер четырех минут.

В сфере человеческих отношений дистанция между лидерами и середняками есть величина постоянная. Высокий исполнительский уровень лидеров заставляет подтягиваться середняков. Опытному управляющему известно, что гораздо легче повесить результаты одного лидера, чем всей массы людей. Поэтому он ставит своей задачей продвигать на руководящие, ответственные посты людей, которые обладают способностями выполнять неординарные задачи, задающие тон последующему развитию. Это требует концентрации только на сильных качествах человека и отношения к слабостям как к нечто второстепенному в тех случаях, если они не являются препятствием на пути приложения конкретно продуктивных качеств.

Изменение человеческой природы не входит в задачи управляющего. Как говорится в библейской притче о талантах, следует приумножать общий потенциал путем приложения всех умений, сил и устремлений, какие только имеются у каждого в отдельности.

## Глава 5. Все в свое время

«Секрет» эффективности заключен в сосредоточенности и целенаправленности. Эффективные управляющие всегда начинают с решения первоочередных задач и при этом делают все последовательно, то есть что-то одно в определенный период времени.

Необходимость концентрации заложена как в характере управленческого труда, так и в природе самого человека. Можно предложить несколько объяснений этому явлению: на решение всех важных задач нам никогда не хватает имеющегося в нашем распоряжении времени. При анализе полезной деятельности управляющего обнаруживается наличие огромного количества стоящих перед ним важных задач, но анализ времени, отпущенного управляющему, показывает, что его явно недостаточно для решения всех задач, необходимых для успешного функционирования данной организации. Как бы мастерски ни контролировал он свое время, большая его часть ему не принадлежит. Иными словами, он постоянно испытывает дефицит времени.

Чем сильнее управляющий концентрируется на том, что обеспечивает успех его организации, тем больше он нуждается в укрупненных отрезках времени на выполнение своих функций. Чем больше он ориентируется не на процесс работы как таковой, а на достижение результатов, тем настоятельнее необходимость в длительных усилиях, которые, в свою очередь, требуют весомого количества времени. В противном случае эти усилия не будут плодотворными. Вместе с тем, для того чтобы иметь в своем распоряжении по-настоящему продуктивное время (несколько часов или недель), необходимы дисциплина и железная решимость сказать «нет».

Аналогично этому, чем больше работает управляющий над продуктивным использованием сильных качеств, тем в большей степени он осознает необходимость их сосредоточения на наиболее значимых перспективных участках. Только таким образом можно добиться желаемых результатов.

Но необходимость концентрироваться диктуется ещё и тем



обстоятельством, что для большинства из нас достаточно трудно делать даже что-то одно, не говоря уже о решении двух задач сразу. Человечество, будучи «многоцелевым инструментом», способной решать огромное количество разнообразных задач. Но для продуктивного приложения потенциальных Способностей человека необходимо сконцентрировать множество индивидуальных полезных качеств на решении определенной задачи. Достижению поставленной цели способствует концентрация всех навыков и умений в одной точке.

Мы совершенно справедливо считаем цирковым искусством жонглирование шарами, даже если это продолжается не более десяти с лишним минут. Но если бы жонглер попытался исполнять этот номер в течение более длительного времени, все его шары в конце концов попадали бы вниз.

В обычной жизни, конечно, все несколько иначе. Некоторым удается относительно успешно решать параллельно две задачи, постоянно переключаясь с Д одной на другую. Это также означает, что они могут уделить каждой из задач минимум необходимого времени. Но, я думаю, вряд ли найдется достаточно людей, способных с отличием решать три важные задачи одновременно.

Можно, конечно, вспомнить о Моцарте. Говорят, что он мог работать над тремя композициями сразу и в результате являть миру настоящие шедевры. Но это исключение, единственное в своем роде. Другие ярчайшие и плодотворные композиторы, такие как Бах, Гендель, Гайдн или Верди, могли работать только над одним произведением в какой-то период времени. Они не начинали работать над следующим произведением, не закончив предыдущее или временно не отложив его в сторону. Что касается управляющих, то они вряд ли могут воображать себя «Моцартами от управления».

Необходимость сосредоточения усилий в одном направлении вызвана прежде всего тем, что перед каждым управляющим обычно стоит множество задач, каждая из которых требует своего собственного решения. Решение одновременно всего лишь одной задачи способствует скорейшему достижению результатов. Чем плотнее концентрация времени, сил и средств, тем больше возможностей решать большое количество разнообразных задач.

Ни один из руководителей предприятий, которых мне довелось знать, не достиг таких успехов, как недавно отошедший от дел глава

фармацевтической фирмы. Когда он принял руководство, эта фирма была совсем небольшой и действовала только в одной стране. К концу его карьеры, то есть спустя примерно одиннадцать лет, эта фирма вырвалась в мировые лидеры.

В течение первых лет работы на фирме этот человек концентрировал свои усилия на важнейших направлениях исследований, научных программах и научно-исследовательском персонале. С точки зрения научно-исследовательской работы, эта компания никогда не была среди лидеров, более того, она далеко не всегда успевала реагировать на разработки других компаний. Новый руководитель не был ученым, но он хорошо понимал, что на старых и чужих разработках далеко не уедешь. Было необходимо выработать свое собственное направление. В результате уже лет через пять его компания выдвинулась в лидеры в двух важных областях.

Затем он стал добиваться выхода компании на международную арену, на которой уже многие годы доминировали швейцарские фармацевтические предприятия. Тщательно проанализировав особенности потребления лекарственных препаратов, он пришел к выводу, что компании по страхованию от болезней и государственная медицинская служба решающим образом стимулировали спрос на фармацевтическую продукцию. Совмещая проникновение продукции компании в другие страны с развитием в них медицинского обслуживания, руководитель добился утверждения своей фирмы на новых рынках, не мешая при этом другим фармацевтическим фирмам – старожилкам на международном рынке.

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 Соединенных Штатах) платят по счетам, в то время как решения по конкретным закупкам принимаются индивидуально, то есть врачами. Насколько успешна будет его стратегия в будущем, сказать трудно, так как она была отработана и апробирована только в 1965 году, то есть незадолго до его ухода в отставку. Но, насколько мне известно, его организация была единственной крупной фармацевтической компанией,

которая продумывала свои стратегию, ценообразование, сбыт и контакты исходя из международной конъюнктуры в области здравоохранения.

Далеко не каждый руководитель способен решить хотя бы одну задачу такого масштаба в течение всей своей карьеры. Руководитель же, о котором мы говорим, решил сразу три крупнейшие задачи и сумел основать сильную международную организацию, укомплектованную квалифицированным персоналом. Удалось все это ему только потому, что он решал каждую задачу в отдельности в определенный период времени.

Таков «секрет» людей, которым удается выходить победителями в решении множества сложных задач. В— определенный период времени они занимаются чем-то одним. Делая все по порядку и последовательно, они затрачивают гораздо меньше времени, чем большинство из нас.

И часто бывает так, что большие трудозатраты не выражаются в достигнутых результатах. Это происходит с людьми, которые не могут правильно рассчитывать время, необходимое для выполнения отдельной задачи. Такие люди всегда надеются на то, что все пойдет правильно. Любому опытному управляющему известно, что это пустые надежды. Всегда случаются какие-то неожиданности. Единственное, чего можно с уверенностью ожидать, так это неожиданности, которые чаще всего неприятны. Именно поэтому эффективные управляющие всегда предусматривают определенный запас времени сверх действительно необходимого. Типичный (то есть недостаточно эффективный) управляющий постоянно спешит и поэтому чаще опаздывает. Эффективные управляющие предпочитают не гнать изо всех сил. Они устанавливают для себя приемлемый темп, но сохраняют его до конца дистанции. Наконец, типичный управляющий старается делать несколько вещей сразу. Поэтому у него никогда нет минимально необходимого количества времени ни на одну из задач своей программы. Если решение хотя бы одной задачи заканчивается неудачей, то, скорее всего, рушится вся программа.

Хорошие управляющие знают, что им необходимо сделать очень многое, и притом на самом высоком уровне. Чтобы достичь этого, они концентрируют время и силы, как свои собственные, так и всей организации, на выполнение чего-то одного в отдельный период времени. Они также начинают с решения первоочередных задач.

## ***ИЗБАВЛЕНИЕ ОТ ПРОШЛОГО***

Прежде чем концентрировать силы в одном направлении, эффективные управляющие стараются избавиться от прошлого, которое перестало быть продуктивным. Они периодически пересматривают программы своей деятельности и деятельности своих сослуживцев, задавая при этом вопрос: «Если мы до сих пор этого не делали, то стоит ли заниматься этим теперь?» Если ответ отрицательный, то они сокращают или вообще прекращают работы в данном направлении. По крайней мере управляющие стараются делать так, чтобы не вкладывать дополнительные ресурсы в уже непродуктивные отрасли. Затем все важнейшие средства, и в частности скудные человеческие ресурсы, которые были задействованы в выполнении задач вчерашнего дня, немедленно переключаются на перспективные направления.

Управляющие, независимо от того, хотят ли они этого или нет, постоянно тянут за собой прошлое. Впрочем, это неизбежно. День сегодняшний – это всегда результат действий и решений, принятых вчера. Человек, какое бы положение он ни занимал, не в состоянии предугадывать будущее. Вчерашние действия и решения, какими бы смелыми и мудрыми они ни были, неизбежно превращаются в сегодняшние проблемы, кризисы и недоразумения. Однако особенностью работы управляющего в любой организации является передача сегодняшних ресурсов будущему. Это значит, что каждый управляющий постоянно должен уделять время, применять силы и изобретательность на корректировку вчерашних действий и решений, как собственных, так и своих предшественников. Именно на это уходит гораздо больше времени, чем на выполнения каких-либо других задач.

Но можно по крайней мере попытаться ограничить свою зависимость от прошлого путем сокращения «перешедших по наследству» бесперспективных видов деятельности и задач.

Ни для кого не представляет трудности полностью отказаться от явно неудачных решений и действий. Они устраняют сами себя. Вместе с тем успехи прошлого надолго переживают свою полезность. Еще большую опасность представляют собой виды деятельности, которые, несмотря на всю свою перспективность, не принесли желаемых результатов. Они подчас «греют самолюбие начальника» (о чем я писал в своих других работах) и поэтому неприкосновенны. Но если их не сокращать, и притом беспощадно, то они обескровят всю организацию.

К сожалению, в бесплодных попытках довести до «успешного завершения» подобные дела растрачивают себя наиболее способные люди.

Каждая организация подвержена таким недугам, но особенно отчетливо они проявляются в правительственных органах. Правительственные программы и направления деятельности устаревают так же быстро, как и программы и направления деятельности других учреждений. Тем не менее они не только рассматриваются как вечные, но и вплетаются в саму структуру посредством норм гражданской службы и немедленно становятся неотъемлемой частью администрации с их собственным представительством в законодательной власти.

Это было не так опасно в то время, когда система правительства США была не такой громоздкой и не играла значительной роли в общественной жизни, как например, до 1914 года. Современное правительство не может позволить себе направлять энергию и ресурсы на вчерашний день. Несмотря на это, по меньшей мере половина управлений и учреждений федерального правительства Соединенных Штатов либо регулируют то, что в регулировании не нуждается (например, Комиссия по торговле между штатами направляет все свои усилия на защиту общества от монополии железных дорог, которой не существует уже более тридцати лет), либо они ориентируются (что более всего характерно для сельскохозяйственной программы) на самолюбие политиков и прилагают усилия в тех направлениях, которые по замыслу должны давать положительные результаты, но на самом деле их не приносят.

Существует серьезная необходимость в выработке нового принципа эффективного управления, при котором каждый закон, каждое учреждение и каждая правительственная программа рассматриваются как временные и автоматически теряющие свою актуальность по истечении определенного срока (например, десяти лет), за исключением тех случаев, когда они специально пролонгируются на законном основании после их –тщательного исследования, при глубоком анализе достигнутых результатов и решенных проблем.

В 1965 – 1966 гг. президент Джонсон отдал распоряжение провести подобное исследование в отношении всех правительственных учреждений и программ, стремясь использовать принцип «проверки программ», разработанный министром обороны Макнамарой с целью

избавить военное ведомство от традиционных, но устаревших и непродуктивных видов деятельности. Такое мероприятие является необходимым и важным шагом вперед. Но оно не приведет ни к каким результатам до тех пор, пока мы придерживаемся мнения, что все программы работают вечно, если не доказано, что они изжили себя. Однако необходимо руководствоваться другим принципом, а именно: «Все программы изживают себя 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 своим собственным весом.

Но до тех пор, пока правительство подвержено организационному разбуханию, ни одна организация не может быть застрахована от этой болезни. Работник крупной корпорации, который громче всех жалуется на бюрократизм в правительстве, в стенах собственной организации может способствовать разного рода «проверкам», которые ничего не проверяют, множеству исследований, которые лишь прикрывают его нежелание принимать ответственные решения, а также раздуванию штатов за счет работников, специально занимающихся этими исследованиями и «проверками». Сам же он, скорее всего, будет продолжать тратить свое время и время ведущих специалистов на выпуск устаревшей продукции, тем самым обрекая на голодный паек перспективную продукцию недалекого будущего. Университетский профессор, который не жалеет слов для высказывания возмущения «ужасающей расточительностью большого бизнеса», может одновременно проявлять удивительную настойчивость в продлении жизни устаревшей дисциплине, включая ее в обязательную программу.

Управляющий, который хочет быть эффективным сам и сделать эффективной свою организацию, должен внимательно отслеживать все программы, все направления деятельности, все задания. Он должен постоянно себя спрашивать: «Стоит ли этим заниматься?», и если выяснится, что не стоит, то тут же избавляться от балласта, с тем чтобы сконцентрировать усилия на тех задачах, которые, при условии их успешного решения, повысят результаты его собственной деятельности и показатели предприятия в целом.

Прежде всего отказывается от старых задач и уже затем начинает работать в новом направлении. Это совершенно необходимо для того,

чтобы «держать вес» организации, в которой он работает. Без этого организация очень скоро теряет форму, цельность и управляемость. Организации всегда должны быть такими же подтянутыми и мускулистыми, как биологические организмы.

Но, как известно каждому управляющему, ничто новое не дается сразу. Ведь продвижение всего ново-гсг всегда связано с массой проблем. Если начинанию не обеспечить надлежащую страховку на всякий случай, то оно будет обречено на неудачу с самого начала. Наиболее действенным средством поддбржки нового служат сами люди, которые доказали свою результативность. Они всегда заняты больше, чем положено. Для успешного решения новых задач следует освобождать наиболее ценные кадры от всего лишнего.

Вариант, при котором для выполнения новых задач подбираются новые люди, слишком рискован. Новых работников набирают для отработки и продвижения уже существующей деятельности. Начинать что-то новое следует вместе с людьми, качества которых не вызывают сомнения, то есть с теми, кто имеет большой опыт работы в данной организации. С каждой новой задачей приходится рисковать (даже если другие люди раньше выполняли ее), и поэтому опытный и умелый управляющий по возможности не будет увеличивать риск, нанимая малознакомых работников со стороны. На собственном тяжелом опыте он знает, что очень часто люди, казавшиеся гениями на какой-то другой работе, оказывались ни к чему не способными спустя полгода после того, как стали работать «на него».

Организациям необходимо время от времени обновляться новыми людьми со свежими взглядами. Передвигая с места на место старые кадры, любая организация покрывается налетом косности и изолированности. В то же время неразумно поручать вновь принятым работникам задания, связанные с высокой степенью риска. На должность управляющего высшего звена или руководителем нового важного направления должны назначаться проверенные люди. Новых людей можно ставить на должности чуть ниже высших и поручать им руководство уже апробированной деятельностью.

Систематическое избавление от старого является единственным средством внедрения нового. Ни в одной из известных мне организаций не наблюдается недостатка идей. Мы не испытываем проблем, связанных с «творческими помыслами». Но только весьма

незначительная часть организаций может воплощать свои достойные идеи в нечто практическое. Все слишком поглощено решением задач вчерашнего дня. Стимулирование творческого подхода с большим успехом удастся даже в самых ограниченных, проникнутых бюрократическим духом структурах, где регулярно проводится проверка программ и видов деятельности на их актуальность и где прекращается любая неплодотворная деятельность.

Компании «Дюпон» удастся оставить позади себя . многие другие крупнейшие химические предприятия во многом благодаря тому, что она перестает выпускать определенный продукт или использовать какой-то процесс до того, как появляются признаки их устаревания. «Дюпон» не вкладывает ограниченные людские и финансовые ресурсы в защиту вчерашнего дня. Многие предприятия, как химические, так и другие, руководствуются иными принципами: «Всегда найдется рынок для продукции нашей доброй старой фирмы», «Благодаря этой продукции стала возможной деятельность нашей компании, и мы считаем своим долгом обеспечить ее достойным рынком» и т.п.

Именно такие компании чаще всех посылают своих руководящих работников на семинары по творческому подходу к решению задач и одновременно жалуются на отсутствие новых продуктов. У компании «Дюпон» не остается времени ни на то, ни на другое, так как она всецело занята изготовлением и сбытом своей постоянно обновляющейся продукции.

Правило, согласно которому необходимо отбрасывать старое, чтобы дать дорогу продуктивному новому, имеет универсальное значение. Можно допустить, что мы еще долго бы ездил в дилижансах, национализированных, хорошо субсидируемых и поддерживаемых широкими научными программами по «переподготовке лошадей», если где-то в 1825 году уже существовало бы Министерство транспорта.

### ***ПРИОРИТЕТЫ***

Всегда имеется гораздо больше перспективных задач, чем времени, необходимого для их решения. В таком же соотношении находятся благоприятные возможности и люди, способные успешно их использовать. Наконец мы никогда не испытываем недостатка в многочисленных проблемах и кризисах.

Именно поэтому очень важно определять, какие должны быть



решены в первую очередь, а какие оставлены на «потом», как имеющие меньшее значение. Вопрос всего лишь в том, кто принимает решения – управляющий или обстоятельства? Так или иначе, задачи подгоняются под имеющееся время, а благоприятные возможности реализуются по мере появления способных на это людей.

Если же обстоятельства, а не управляющий, принимают решение, то задачи, скорее всего, так и останутся нерешенными. Потому что в этом случае не найдется времени на реализацию наиболее трудной из них. Ни одну задачу нельзя считать решенной, пока она не станет частью действия и поведения организации. Это почти всегда означает, что ни одну задачу нельзя считать выполненной, если другие люди не проявят личной заинтересованности в ее решении, не найдут новые пути выполнения старых работ, не воспримут новой деятельности и вообще не превратят задуманный руководителем проект в свою повседневную деятельность. Если же этим пренебрегать из-за недостатка времени, то все усилия будут потрачены впустую. В результате окажется, что управляющему не удалось выбрать приоритетные направления.

Другим результатом уступки обстоятельствам при выборе приоритетов может стать невыполнение работ в высших эшелонах власти. Такую работу будут откладывать, так как она направлена не на решение вчерашних проблем, а на перспективу. Обстоятельства же всегда предпочитают день вчерашний. В частности, высшее руководство, которое кивает на об-стоятельства, волей-неволей будет манкировать работой, неподвластной никому другому. Оно не будет обращать внимания на то, что делается за пределами данной организации. Таким образом, это руководство потеряет связь с 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.

Но установление приоритетов – это еще не самое главное. Более того, это довольно просто сделать и под силу буквально каждому. Причина, по которой почти нет управляющих, способных концентрироваться, лежит в сложности определения задач «второго плана», то есть не первой важности, и их последовательного воплощения в жизнь.

Большинство управляющих на своем собственном опыте убедились, что задачи, отложенные на «потом», реализуются очень не скоро, если вообще будут когда-нибудь решены. Для немногих управляющих нет ничего более тяжелого, чем возвращение к когда-то отложенной задаче. В этих случаях бывает очень трудно правильно распределить время, тогда как временной фактор является одним из важнейших элементов, определяющих успех любого действия. Заниматься тем, что было актуально пять лет назад, – верный путь к провалу.

В отличие от сюжетов викторианских романов, никогда не бывают счастливы люди, поженившиеся в возрасте двадцати одного года, затем расставшиеся, а потом снова обретшие друг друга примерно через двадцать лет. Вступившие в брак двадцатилетними, мужчина и женщина имеют возможность совместно учиться жизни, в то время как по прошествии многих лет каждый человек меняется и вырабатывает свои собственные устои и привычки.

Если человек, который в юности мечтал стать врачом, но в силу обстоятельств был вынужден заняться бизнесом, в пятидесятилетнем возрасте решит вернуться к своей первой любви и поступить в медицинский институт, то он имеет мало шансов его окончить, не говоря уже о том, чтобы стать настоящим врачом. Он может добиться успеха при наличии экстраординарной мотивации, как, например, сильных религиозных убеждений стать медицинским миссионером. В иных случаях сами предметы и необходимость зубрежки покажутся ему утомительными, а медицинская практика – однообразной и скучной.

Слияние компаний, которое выглядело уместным лет шесть или семь назад, но отложенное потому, что директор одной из них не хотел играть роль второй скрипки при президенте, вряд ли окажется удачным «браком» по прошествии стольких лет, даже если несговорчивый руководитель одной из компаний ушел в отставку.

Опасение того, что любое отложенное дело может оказаться заброшенным навсегда, заставляет управляющих опасаться откладывать дела. Даже если они видят, что та или иная задача не является первоочередной, они посчитают рискованным отодвинуть ее на второй план. Действительно, задача, отложенная на «потом» в одной компании, может быть с блеском решена в другой и даже решить исход конкурентной борьбы. Нет никакой гарантии того, что определенный участок деятельности, проигнорированный политическим или

административным деятелем, не превратится в острейшую и опаснейшую политическую проблему.

Так, например, ни президент Эйзенхауэр, ни президент Кеннеди не придавали первоочередного значения гражданским правам. Президент Джонсон, придя к власти, считал проблему Вьетнама второстепенной (как, впрочем, и все международные дела как таковые). (В значительной степени это объясняет резко отрицательное отношение к нему со стороны либералов, которые ранее поддерживали его изначальную ставку на «войну с бедностью», но обстоятельства вынудили его сменить приоритеты.)

Установление второстепенных задач – занятие малоприятное. Ведь каждая второстепенная проблема может быть приоритетной у кого-то другого. Гораздо легче составить аккуратный список первоочередных задач и параллельно стараться делать «все понемногу». Такой вариант устраивает всех. Но его единственный недостаток в том, что он не приносит сколько-нибудь существенных результатов.

Можно очень долго распространяться на тему анализа приоритетов. Но все дело в том, что при определении первоочередных и второстепенных задач основным инструментом является не благоразумный анализ, а такое качество, как смелость.

Именно смелость, а не анализ, диктует по-настоящему важные правила определения приоритетов:

Ориентируйтесь на будущее, а не на прошлое.

Концентрируйтесь на возможностях, а не на проблемах.

Выбирайте свое собственное направление, не плывите по течению вместе с другими.

Ставьте для себя высокие цели, которые позволяют круто изменить ситуацию, а не такие, которые «надежны» и легко достижимы.

Многие изыскания ученых показывают, что достижения (по крайней мере не на уровне Эйнштейна, Нильса Бора или Макса Планка) в меньшей степени зависят от способности проводить исследования, чем от смелого использования благоприятных ситуаций и возможностей. Те ученые-исследователи, которые основывают свою работу на наибольшей вероятности достижения скорейшего успеха и не ставят своей целью бросить вызов важной проблеме, чаще всего не достигают нужных высот. Они будут оставаться учеными «второго ряда», выполняющими свои функции, но не открывающими новых законов

природы и не создающими теорий, которые впоследствии будут названы их именами. Значимые достижения сопутствуют тем, кто сообразует приоритетные направления в исследованиях с имеющимися возможностями и рассматривает все остальные критерии как ориентировочные, а не как определяющие факторы.

Аналогично этому, в бизнесе успеха добиваются не те компании, которые стремятся разработать новые виды продукции на уже существующей организационной и технической основе, а те, которые нацелены на внедрение новых технологий и видов производств. Как правило, внедрение чего-то нового в ограниченном радиусе действий сопряжено с таким же риском, сложностью и неопределенностью, как если бы это внедрение касалось большого охвата действий.' Гораздо более продуктивно превращать возможность в результаты, а не разрешать проблемы, которые лишь сохраняют равновесие, достигнутое в прошлом.

Необходимо пересматривать приоритеты и второстепенные задачи в свете современности. Например, ни один американский президент не смог твердо придерживаться своих изначальных приоритетных направлений, так как обстоятельства диктовали принятие решений сообразно возникшей ситуации. В действительности получается так, что выполнение приоритетных задач само по себе меняет приоритеты.

Другими словами, не позволит себе отвлекаться от решения той задачи, на которой он сконцентрирован в данный момент. Затем он оценивает ситуацию и принимается за решение следующей задачи, которая теперь приобретает первостепенное значение.

Концентрация или, иными словами, мужество навязывать времени и событиям свою собственную волю и заниматься тем, что наиболее значимо и актуально,— вот единственная возможность управляющего стать подлинным хозяином времени и обстоятельств, а не их рабом.

## Глава 6. Элементы принятия решений

Принятие решений является всего лишь одной из задач, стоящих перед управляющим. Этот процесс занимает весьма незначительную часть его времени. Однако принятие решений – это типично управленческая задача и поэтому заслуживает специального рассмотрения в рамках анализа эффективности управляющего.

Только начальники принимают решения. Действительно, салю положение управляющего и его уровень знаний предполагают, что именно он должен принимать решения, имеющие важное значение для всей организации в целом.

От эффективных управляющих ждут эффективных решений. Они систематически и в определенной последовательности принимают такие решения. Но процесс этот на удивление не похож на то, что во многих книгах представлено как «принятие решений».

Эффективные управляющие не стремятся принимать множество решений. Они сосредотачиваются только на самых важных. Они мыслят стратегическими и масштабными категориями и не ставят себе цель «решить текущие задачи». Они стараются принять те немногие важные решения, которые находятся на высшем уровне концептуального понимания. Они стараются найти постоянные величины в любой ситуации. Именно поэтому они не придают значения скорости принятия решения. Более того, они рассматривают виртуозное манипулирование множеством переменных как признак небрежного мышления. Они отчетливо представляют себе смысл решения как такового и те реальности, которые это решение призвано удовлетворить. Они отдают предпочтение воздействию, нежели технике исполнения; они стремятся быть здравомыслящими, а не хитроумными.

Эффективные управляющие знают, когда решения должны быть основаны на принципах, а в каких случаях они должны приниматься прагматично, исходя из существа обстоятельств. Они знают, что самое сложное – это выбор верного компромисса, и поэтому стремятся научиться отличать необходимый компромисс от ненужного. Они также

знают, что наиболее трудоемким по времени является не само принятие решения, а воплощение его в жизнь. До тех пор, пока оно не воплотилось в действительность, оно остается благим пожеланием. Это значит, что в то время, как само эффективное решение основывается на высочайшем уровне концептуального понимания, действие по его практическому применению должно быть максимально простым и носить максимально оперативный характер.

### ***ДВА ПРИМЕРА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ***

Теодор Вейл, наименее известный из всех великих американских капитанов бизнеса, был, вероятно, наиболее эффективным специалистом по принятию решений во всей истории бизнеса Соединенных Штатов. В качестве президента компании «Белл телефоун систем», начиная с 1910 года и до середины двадцатых годов, Вейл сумел превратить свою компанию в крупнейшую в мире частную корпорацию, одну из наиболее преуспевающих и имеющих огромный потенциал роста.

Частное владение телефонной сетью воспринимается в Соединенных Штатах как должное. Но та часть североамериканского континента, которая обслуживается системой «Белл» (сами Соединенные Штаты и две наиболее густонаселенные канадские провинции Квебек и Онтарио), является единственной развитой зоной в мире, где телефонная связь не находится в ведении государства. «Белл» является единственным предприятием в сфере коммунальных услуг, которое, несмотря на весь имевшийся риск, оказалось способным выйти в лидеры и продолжать развиваться, уже будучи монополистом в своей области и достигнув уровня насыщения на первоначальном рынке.

Объяснение тому кроется не в удаче или «американском консерватизме», а в четырех стратегических решениях, выработанных Вейлом на протяжении почти двадцати лет.

Вейл пришел к выводу, что телефонная система должна иметь какие-то свои специфические качества – для того, чтобы оставаться в частной собственности и под автономным управлением. По всей Европе правительства управляли телефонной сетью без особых проблем и риска. Попытки сохранить «Белл» как частную компанию, оказывая сопротивление национализации, были бы только оттяжкой времени. Более того, чисто защитная позиция могла привести лишь к

самопоражению. Она бы парализовала воображение и энергию руководства компании. Была нужна такая политика, которая бы позволила частной компании «Белл» отстаивать интересы общества с большей силой, чем это могло делать любое государственное учреждение. Вейл сумел найти такую политику – предвосхищение и удовлетворение запросов потребителей.

«Наше дело – оказывание услуг клиентам» – таков был девиз Вейла с момента его прихода в компанию. В то время такая позиция воспринималась как настоящая ересь. Но Вейл не ограничивался проповедями о предназначении компании как производителя услуг для населения и о задачах руководителей продумывать структуру таких услуг и обеспечивать поступление прибыли. Он постарался сделать так, чтобы мерилom деятельности руководства компанией была бы не прибыль, а объем выполненных услуг. Руководители стали напрямую ответственны за результаты оказываемых услуг. В обязанности высшего руководства входили организация и финансирование компании так, чтобы услуги, оказываемые на высоком уровне, приносили бы еще и оптимальные финансовые результаты.

Примерно в то же время Вейл понял, что всеамериканская телекоммуникационная монополия не может быть предпринимательской структурой в ее традиционном понимании, то есть абсолютно свободным частным предприятием. Он признал государственное регулирование как единственную альтернативу государственной собственности. Эффективное, честное и принципиальное государственное регулирование было поэтому в интересах компании «Белл».

Государственное регулирование, о котором хотя и было известно в Соединенных Штатах, не имело там большого влияния. Оппозиция деловых кругов, имея мощную поддержку со стороны судебных органов, делала все возможное, чтобы выхолостить существующее законодательство. Сами же комиссии по государственному регулированию испытывали недостаток в кадрах и средствах и часто превращались в синекуру для третьеразрядных, а зачастую и продажных политических поденщиков.

Вейл поставил перед своей компанией задачу сделать регулирование эффективным. Эта задача была поставлена как приоритетная перед руководителями дочерних региональных компаний. В их обязанности

входила переукомплектация органов регулирования и выработка новых концепций регулирования и оценки, которые были бы справедливы, точны и служили интересам клиентов. Одновременно эти концепции должны были не мешать компании «Белл» осуществлять свои цели. Руководство головной компании набиралось из числа президентов дочерних предприятий. Таким образом обеспечивалось позитивное отношение к регулированию всей компанией.

Третье решение Вейла заключалось в создании одного из наиболее успешных научных учреждений в промышленности – Лаборатории Белла. Как и в предыдущем случае, Вейл здесь начал с обеспечения жизнеспособности частной монополии. Но он еще задался целью повысить конкурентоспособность такой монополии. Было очевидно, что ожидать достойной конкуренции со стороны другого поставщика, предлагающего аналогичный продукт или удовлетворяющий аналогичный запрос, не приходилось. В то же время без настоящей конкуренции такая монополия начала бы затвердевать и терять способность к росту и трансформации.

Вейл заключил, что даже в условиях монополии можно сделать так, чтобы будущее вступало в конкурентную борьбу с настоящим. В технической отрасли, каковой является телекоммуникация, будущее за более качественными и разнообразными технологиями. А Лаборатория Белла, развивавшаяся по этому принципу, конечно же, не была первой специализированной научно-исследовательской организацией в мире. Но она была первым отраслевым исследовательским учреждением, созданным для того, чтобы вытеснить настоящее как нечто отжившее, каким бы прибыльным и эффективным оно ни казалось.

Когда во время первой мировой войны Лаборатория Белла окончательно сформировалась, она ошеломила всех своей инновационностью. Даже в настоящее время лишь очень немногие бизнесмены понимают, что исследования, для того чтобы быть продуктивными, должны быть «дезорганизаторами», создателями будущего и врагами настоящего. В большинстве промышленных лабораторий все еще доминируют «защитные исследования», направленные на увековечивание настоящего. С самого начала своего существования Лаборатория Белла стремилась не заниматься такого рода исследованиями.

Последние десять – пятнадцать лет подтвердили правильность



концепции Вейла. Научно-исследовательское отделение Лаборатории Белла начало с распространения телекоммуникационной технологии на весь североамериканский континент, так что в нем появился как бы единый автоматизированный коммутатор. Далее системы Белла проникли в те области, о которых ранее не мечтали 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 являются наиболее перспективными в индустрии связи. Научно-технические разработки, сделавшие возможными эти новейшие передающие системы, в значительной степени были рождены в стенах Лаборатории Белла. Это касалось как научных теорий, таких как теория математической информации, так и новых видов продукции и процессов, включая транзисторы, компьютерную логику и проектирование.

Наконец, уже к концу своей карьеры, в первой половине двадцатых годов, Вейл изобрел массовый рынок капитала, и опять же для того, чтобы обеспечить выживание своей компании как частного предприятия.

Производственные предприятия часто переходят под контроль государства потому, что им не всем удается привлечь необходимые им средства. Именно неудачные попытки привлечь необходимые инвестиции в основном способствовали передаче европейских железных дорог в руки государства в период между 1860 и 1920 гг. Неспособность привлечь необходимый для модернизации капитал, без сомнения, сыграла большую роль в национализации угольной промышленности и электроэнергетики в Великобритании. Она явилась одной из основных причин национализации электроэнергетической промышленности на европейском континенте в инфляционный период, последовавший после окончания первой мировой войны. Предприятия по выработке электроэнергии, оказавшись неспособными повысить свои тарифы для компенсации обесценивания валют, не могли больше привлекать средства для своей модернизации и расширения.

Мы не знаем, насколько глубоко вникал Вейл в эту проблему. Но, вне всякого сомнения, он отчетливо видел, что его компания нуждалась в последовательном и стабильном вливании колоссальных сумм, которые нельзя было добыть на существующих в то время рынках капитала. Другие предприятия, входившие в систему обслуживания,

особенно действовавшие в области выработки электроэнергии, старались сделать инвестиции в свои ценные бумаги привлекательными для единственного и массового агента – спекулянта. Они основывали холдинговые компании, которые придавали обычным акциям материнских компаний характер привлекательный именно для спекулянтов, в то время как производственные потребности удовлетворялись в основном за счет заемных средств из таких традиционных источников, как страховые компании. Вейл быстро сумел разглядеть всю ущербность подобной финансовой политики.

Обыкновенные акции АТТ, которые Вейл внедрил для того, чтобы разрешить свои проблемы, в начале двадцатых годов не имели ничего общего со спекулятивными акциями, разве что такую же юридическую форму.

Они задумывались как гарантия для всех желающих, для «тети Салли», то есть для нарождающихся средних слоев общества, которые уже могли отложить кое-что для инвестирования, но не имели достаточных средств для того, чтобы сильно рисковать. Такие акции со своими почти гарантированными дивидендами напоминали процентные облигации, выпускаемые для вдов и сирот. В то же время это были обыкновенные акции, дающие надежды на приращение капитала и защиту от инфляции.

Когда Вейл изобрел этот финансовый инструмент, инвестора типа «тети Салли» еще практически не существовало. Средний класс, способный приобрести обыкновенные акции любого вида, еще только возникал как устойчивый слой и все еще следовал старой привычке вкладывать деньги в сберегательные банки, страховые полисы и закладные. Те, чьи горизонты были несколько шире, устремлялись на спекулятивные фондовые биржи, которые начали открываться в двадцатых годах. Конечно, Вейл не изобрел «тетю Салли», но он превратил слой этого типа в инвесторов и мобилизовал их сбережения как для их собственной выгоды, так и выгоды своих компаний. Только лишь эта схема позволила компании «Белл» собрать сотни миллиардов долларов, которые за– –тем были инвестированы в мероприятия, проводившиеся во второй половине столетия. Все это время обыкновенные акции АТТ служили основой инвестиционного планирования, касающегося средних слоев общества Соединенных Штатов и Канады.

Опять же, эта идея была реализована способами, предложенными Вейлом. Освободившись от зависимости Уолл-стрит, компания «Белл» являлась все эти годы своим собственным банкиром и андеррайтером. Первый помощник Вейла по финансовым вопросам Уолтер Джиффорд был назначен исполнительным директором «Белл систем» и стал преемником Вейла.

Естественно, что прежде всего решения Вейла касались проблем, стоящих перед ним самим и перед его компанией. Но это были эффективные решения, достойные распространения. В этом отношении весьма примечателен пример Альфреда Слоуна-младшего. Слоун, превративший «Дженерал моторс» в крупнейшее в мире промышленное предприятие, приступил к исполнению обязанностей главы компании в 1922 году, когда карьера Вейла была уже близка к завершению. Он был совершенно другим человеком, принадлежавшим к другому времени. Однако решение Слоуна, касавшееся децентрализации организационной структуры «Дженерал моторе» и выдвинувшее его в ряды наиболее талантливых руководителей, было аналогично основным решениям Теодора Вейла, принятым им несколько ранее в отношении компании «Белл телефоун систем».

Как пишет Слоун в своей книге *My Years with General Motors* (New York, Doubleday, 1964), компания, которую он принял в 1922 году, представляла собой некий вольный союз удельных князьков. Каждый из них руководил подразделением, которое лишь несколько лет назад было его собственным предприятием и которым он продолжал управлять как своей собственностью.

Имелось два достаточно испробованных варианта подхода к данной ситуации. Первое – это избавиться от людей с четко независимой ориентацией сразу после того, как они продали свои компании. Именно по такому пути пошли Джон Рокфеллер в отношении треста «Стандард ойл» и Джон Морган в отношении корпорации «Юнайтед Стейтс стил» всего за несколько лет до карьеры Слоуна. Альтернативным решением было оставить прежних владельцев на командных должностях с минимальным вмешательством в их деятельность со стороны нового центрального департамента. Это было «анархией, сдерживаемой корпоративными интересами», при которой делалась ставка на то, что индивидуальные финансовые интересы отдельных руководителей заставят их действовать на благо всей организации. Лоран, основатель

компании «Дженерал моторс», а также предшественник Слоуна Пьер Дюпон действовали как раз по этому плану. С приходом Слоуна отказ своевольных руководителей подразделений от корпоративной работы фактически сигнализировал развал компании.

Слоун достаточно быстро понял, что это не было мелкой и преходящей проблемой для недавно созданной посредством слияний компании. Это была проблема, присущая всему большому бизнесу. Слоун понимал, что большой бизнес нуждается в единстве действий, централизованном регулировании и высшем руководстве, обладающем широкими полномочиями. Одновременно большой бизнес нуждается в энергии людей, их энтузиазме и четкой работе. Ему было ясно и многое другое. Оперативным руководителям должна быть предоставлена свобода маневра. Они должны быть ответственны за все то, что происходит на вверенном им участке. Им необходимо дать возможность показать, на что они способны, и оценивать их по заслугам. Все это, как быстро понял Слоун, становилось еще более важным по мере ухода в отставку ветеранов компании, что вызывало необходимость подготовки собственного сильного управленческого состава.

До Слоуна эта проблема рассматривалась всеми как проблема личностей, разрешаемая в процессе борьбы за власть, в результате которой побеждал кто-то один. Слоун же рассматривал это как конституционную проблему, то есть видел ее решение в структурной перестройке, децентрализации, которая бы сбалансировала местную автономию в операциях с централизованным регулированием направления и политики.

Эффективность этого решения ярче всего проявляется при сравнении, то есть на контрасте по отношению к одной области, в которой компании «Дженерал моторс» не удалось достичь выдающихся результатов. По крайней мере начиная с середины тридцатых годов, компания не была сильна в прогнозе и понимании политических настроений американского народа, а также направлений и политики правительства. Эта область, однако, не подвергалась «децентрализации» в «Дженерал моторе». Начиная примерно с 1935 года, это было немыслимо для высшего руководства компании, которое состояло исключительно из консервативных республиканцев.

В решениях Слоуна и Вейла много общего, хотя они и относятся к совершенно разным областям и привели к особым результатам. Эти два

руководителя рассматривали свои проблемы на высочайшем концептуальном уровне. Они оба тщательно анализировали свои решения, а уж затем вырабатывали принципы подхода к ним. Другими словами, их решения были спорными. Все пять решений напрямую противоречили всему тому, что было «всем известно» в то время.

Интересно, что поначалу совет директоров компании «Белл систем» не утвердил Вейла на посту президента. Его концепция обслуживания как основная задача компании казалась почти сумасшедшей всем тем, кто «знал», что единственной целью деятельности является извлечение прибылей. Его уверенность в том, что регулирование пойдет на пользу компании и, более того, является фактором ее выживания, казалась глупой и даже аморальной тем людям, кто «знал», что регулирование – это «ползучий социализм» и с ним надо бороться всеми силами. Только годы спустя, уже после 1900 года, когда эти люди были совершенно справедливо напуганы нарастающей волной требований национализации телефонной сети, они обратились к Вейлу с просьбой возглавить компанию. Но его решение вкладывать деньги в преобразование процессов и технологий, дававших огромную прибыль компании, и организация с этой целью крупной исследовательской лаборатории, а также его отказ следовать новейшим веяниям финансирования в создании спекулятивной структуры капитала все же воспринимались советом директоров крайне отрицательно.

Подобно этому, схема децентрализации Альфреда Слоуна была в то время совершенно неприемлема и, казалось, противоречила тому, что было «всем хорошо известно».

Генри Форд в те годы был признанным радикалом среди руководителей американского бизнеса. Но системы управления Вейла и Слоуна казались «дикими» даже для него. Он был уверен, что однажды разработанный его компанией автомобиль «Модель Т» долго не будет иметь проблем в сбыте. Настойчивость Вейла на организованном «самоустаревании» представлялась ему безумием. Сам он был твердо уверен в том, что только жесткий централизованный контроль способен привести к положительным результатам. Децентрализация Слоуна виделась ему как симптом саморазрушения.

### ***ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ***

По-настоящему важными особенностями решений, принятых

Вейлом и Слоуном, являются не их новизна и противоречивый характер, а следующие моменты:

1. Четкое осознание того, что данная проблема имеет общий характер и может быть решена только посредством установления правила или принципа.

2. Определение требований, которым должно отвечать решение проблемы, то есть определение «ограничений».

3. Тщательное продумывание того, что представляется «правильным», то есть решения, которое будет полностью удовлетворять требованиям до того, как будут рассмотрены компромиссы, подгонки и уступки, необходимые для того, чтобы окончательное решение было приемлемым.

4. Пуск решения в действие.

5. Обратная связь, которая проверяет актуальность и эффективность решения в реальных условиях.

Весь процесс принятия эффективного решения распадается на элементы.

1. Первый вопрос, который должен задать руководитель, желающий принять эффективное решение, будет такой: «Является ли эта ситуация характерной или это исключение из правил?» или «Характерно ли это для большинства событий или это лишь исключение и поэтому необходимо принимать соответствующие меры?» Ответы на проблемы общего характера должны выливаться в правила или принципы. Отдельные же случаи должны восприниматься только как исключения, и не более того.

Строго говоря, можно различить не два, а четыре типа событий.

Во-первых, имеются действительно типичные события, а отдельные случаи служат здесь симптомами..

Большинство проблем руководства носит именно такой характер. Решения, касающиеся товарных запасов на предприятии, например, не являются «решениями» как таковыми. Они представляют собой подгонку под момент, настоящая же проблема носит глубокий характер. Такая схема еще более справедлива по отношению к событиям на производстве.

Обычно инженеры и контролеры качества продукции решают сотни вопросов в течение одного месяца. Однако если их тщательно проанализировать, то большинство из них окажется всего лишь

симптомами, то есть проявлением глубинных ситуаций. Инженер или техник, отвечающий за контроль за качеством продукции или ход производственного процесса и работающий на каком-то определенном участке завода, не способен это заметить. У него каждый месяц могут возникать свои технические сложности со скреплением труб, проводящих пар или горячие жидкие вещества. Но общую проблему можно различить только при анализе производственных вопросов, решаемых группой инженеров за несколько месяцев. Тогда можно будет увидеть, что температура или давление слишком велики для данного оборудования и что муфты, скрепляющие трубы, нуждаются в замене на более устойчивые. Веди этого не сделать, то специалисты, отвечающие за ход производственного процесса, будут тратить массу времени на устранение отдельных утечек, так и не вникнув в основу проблемы.

Имеются такие проблемы, которые, будучи специфическими в отношении отдельных учреждений, носят общий характер.

Компания, которая получает предложение слиться с другой, более крупной, никогда не получит такого предложения снова, если она на него не согласится. Это разовая ситуация по отношению к определенной компании, совету ее директоров и управлению. Но в то же время эта ситуация типична как постоянно возникающая.

Размышления над тем, принять или отвергнуть предложение о слиянии, требуют знания общих правил. В этом случае помогает анализ опыта других компаний.

Затем идут действительно исключительные, действительно уникальные проблемы.

Неполадки в электроснабжении, благодаря чему вся северо-восточная часть Северной Америки от Св. Лаврентия до Вашингтона погрузилась в ноябре 1965 года в полную мглу, являлись, согласно первым объяснениям, результатом исключительной ситуации. Этим же объяснялась и «та-лидомидная трагедия», в начале шестидесятых годов приведшая к появлению на свет детей с врожденными уродствами. Нам говорили, что вероятность подобных событий находится в соотношении 1 : 10 млн. и 1 : 100 млн. соответственно и что такое стечение отрицательных событий имеет такую же вероятность повториться, с какой стул, на котором вы сидите, может распасться на составляющие его атомы.

Действительно, уникальные события происходят достаточно редко.

Когда такое событие возникает, следует задать вопрос: «Является ли это действительно исключением или же просто проявлением чего-то нового?»

Начальное проявление новой типичной проблемы является четвертой и последней категорией событий, с которыми приходится иметь дело в процессе принятия решений.

И Нам известно, например, что и срыв подачи электроэнергии в Северной Америке и «талидо-мидная трагедия» были только первыми проявлениями того, что в условиях современной энерготики и фармакологии имеет достаточную вероятность повторов, в случае если не будут предложены общие решения данных проблем.

Все события, за исключением действительно уникальных, требуют принципиальных решений. Их нужно рассматривать сквозь призму правила, политики и принципа. При выработке верного принципа появляется возможность прагматического подхода к решению данной типичной ситуации, то есть возникает возможность применить правило к конкретным обстоятельствам. По-настоящему уникальные события, однако, требуют сугубо индивидуального подхода. Нельзя придумать правил для исключений.

Работник, перед которым стоит задача выработать эффективное решение у себя в организации, прежде всего должен определить, с какой из вышеобозначенных четырех ситуаций он имеет дело. Опытному управляющему известно, что неверная классификация ситуации приводит к принятию неверного решения.

Наиболее распространенной ошибкой является отношение к типичной ситуации как к серий уникальных событий, то есть проявление прагматизма при отсутствии принципа и понятия о типичном.

На мой взгляд, такую ситуацию хорошо иллюстрируют неудачи политики (как внутренней, так и внешней) правительства Кеннеди. Это правительство, несмотря на высокий профессионализм его членов, имело на своем счету только одно настоящее достижение – разрешение карибского кризиса. Кроме этого, успехов у правительства Кеннеди не было. Причина этого крылась в том, что члены правительства называли «прагматизмом». Иными словами, это правительство не видело необходимости разрабатывать правила и принципы и стремилось подходить к решению всех проблем, исходя из их «особенностей». В то



же время всем, включая членов правительства, было ясно, что основные предпосылки, на которых строилась их политика, то есть основные предпосылки послевоенных лет, становились все менее адекватными как для внутренних, так и для международных дел.

Еще одной довольно распространенной ошибкой является отношение к новому событию как к проявлению старой проблемы, к которой применимы старые правила.

Именно вследствие такой ошибки произошел перебой с подачей электроэнергии по линии Нью-Йорк – Онтарио. Инженеры-энергетики, особенно в Нью-Йорке, применили правило, верное в отношении обычной перегрузки. В то же время их собственные приборы сигнализировали о том, что происходит что-то необычное, что требует нестандартных мер.

В отличие от этого, триумф президента Кеннеди в разрешении карибского кризиса лежал в подходе к данной проблеме как к экстраординарному событию. Как только Кеннеди понял это, были задействованы весь его колоссальный интеллектуальный потенциал и смелость.

Достаточно часто совершаются ошибки в определении фундаментальных проблем, хотя эти ошибки и имеют достаточно логичное основание. Приведем один пример.

В конце второй мировой войны американские военачальники ломали головы над проблемой, как убедить высококвалифицированный медицинский персонал работать в армии. Проводили десятки исследований и предлагалось множество различных решений. Однако все исследования исходили из того, что причины кроются в оплате, хотя на самом деле они заключались в традиционной структуре военной медицины. Как известно, акцент в ней делался на терапевтов, что шло вразрез с гражданской медициной, делающей упор на специализацию. В военной медицине продвижение, как правило, идет от специализации к административной работе и уводит из области исследований и специализированной практики. Сегодняшние молодые врачи считают поэтому, что работа военврачом общего профиля или врачом-администратором является тратой времени и сил и чревата потерей квалификации. А им бы хотелось развивать свои навыки в определенной области и быть специалистами, работающими на научной основе.

На сегодняшний день военные руководители еще не нашли решения

данной проблемы. Возникает следующий вопрос: готова ли армейская служба согласиться с позицией второразрядной медицинской организации, укомплектованной людьми, не способными достичь успехов в наукоемкой и высокоспециализированной гражданской медицине? Или же она все-таки сможет организовать медицинское обслуживание в армии, в корне отличающееся от организации и структуры военной службы? До тех пор, пока высшие военные чины не примут определенного решения, молодые врачи будут покидать военную службу при первой же благоприятной возможности.

Бывают случаи, когда трудно дать четкое определение проблемы.

Этим во многом объясняется тот факт, что в 1966 году американская автомобилестроительная промышленность подверглась резкой критике, в которой утверждалось, что выпускаемые автомобили ненадежны. Промышленность оказалась сбита с толку этой критикой, ведь американские автомобилестроители уделяли должное внимание вопросам безопасности и очень много делали для того, чтобы повысить безопасность магистралей и улучшить подготовку водителей. Нельзя отрицать того, что дорожно-транспортные происшествия происходят из-за плохого состояния дорог и недостаточной квалификации водителей. Все другие организации, занимающиеся обеспечением безопасности движения, от автоинспекций до школ, занимались аналогичными мероприятиями. Их усилия не пропали даром. Строительство усовершенствованных автомагистралей и более высокие требования к водителям привели к сокращению ДТП. Но в то время, как число ДТП на тысячу машин или на тысячу миль уменьшалось, общее количество происшествий, в том числе серьезных, продолжало постепенно увеличиваться. Уже давно можно было бы предположить, что небольшой процент водителей, например склонных к употреблению алкоголя за рулем, или процентов пять водителей – «подверженных риску» и совершающих примерно две трети нарушений, остаются вне охвата водительской переподготовкой и продолжают создавать опасные ситуации даже на самых безопасных дорогах. Уже давно можно было бы что-то предпринять относительно этой небольшой, но устойчивой вероятности происшествий, имевших место, несмотря на все меры предосторожности. Иными словами, предпринятые в те годы шаги необходимо было дополнить чисто техническими мерами безопасности. Следовало бы внедрять такие автомобили, которые гарантировали бы

максимальную безопасность даже при некотором нарушении их эксплуатации. Этого, однако, автомобильная промышленность тех лет не сделала.

На этом примере хорошо видно, что недопонимание проблемы порой опаснее, чем ее полное непонимание. Любой, кто так или иначе был связан с кампанией безопасности движения – автомобильная промышленность, автоинспекция, автоклубы и страховые компании, – считали, что признание вероятности происшествий является чуть ли не подстрекательством опасного вождения, аналогично тому, как поколение моего деда считало, что врач, лечащий венерическое заболевание, потворствует аморальному поведению. Это типичное свойство человеческой природы путать вероятность с моральной стороной вопроса и является причиной опасных ошибок, которые бывает трудно исправить.

Перед тем как принять ответственное решение, опытный работник исходит из того, что проблема носит типичный характер.

Он также признает, что событие, привлечшее его внимание, на самом деле является симптомом. Он всегда пытается выявить сущность проблемы и не останавливается на лечении одного лишь симптома.

Если событие по-настоящему уникально, опытный управляющий всегда будет пытаться разглядеть в нем предвестника новой базовой проблемы, потому что уникальное на первый взгляд событие может оказаться первым проявлением типичной ситуации.

Этим объясняется еще и то, почему опытный ответственный работник всегда стремится решать вопросы на возможно высоком концептуальном уровне. Он не будет решать текущую проблему финансирования путем выпуска ценных бумаг, которые можно выгодно реализовывать в течение ближайших нескольких лет. Если он ставит себе цель сохранить за собой определенную долю на рынке капиталов на обозримое будущее, то изобретет новый тип инвестора и разработает соответствующую гарантию в расчете на еще не существующий рынок. Если перед ним стоит задача упорядочить работу недисциплинированных, но способных руководителей подразделений, он не пойдет по пути избавления от наиболее проблемных и подкупа всех остальных. Он начнет работать над концепцией деятельности крупной организации. Если он видит, что его предприятию необходимо быть монополистом, он не будет разглагольствовать по поводу

социализма, а так поведет дело, что агентство по государственному регулированию выберет «третий путь» между Сциллой безответственного частного предприятия, не сдерживаемого конкуренцией, и Харибдой такой же безответственной и по существу неконтролируемой государственной монополии.

Одним из наиболее очевидных фактов общественно-политической жизни является долговечность временного. Например, такие наспех введенные во время первой мировой войны временные нормы, как определенные часы и правила торговли спиртными напитками в пабах в Великобритании, арендный контроль во Франции и передача строений во «временное» пользование государства в Соединенных Штатах, все еще в известной степени действительны многие десятки лет спустя. Опытный управляющий прекрасно сознает этот парадокс. Ему, конечно, приходится импровизировать, но всякий раз он спрашивает себя: «Если бы мне пришлось жить с этим какое-то долгое время, пришлось бы мне это по душе?» Если ответ отрицательный, он будет продолжать поиск более общего, концептуального и более комплексного решения, которое устанавливает верный принцип.

Именно поэтому не пытается принимать множества решений. Это происходит совсем не потому, что ему требуется слишком много времени на выработку хотя бы одного из них – ведь решение по принципиальному вопросу, как правило, не отнимает больше времени, чем решение текущих дел. Эффективному управляющему просто нет необходимости принимать много решений. В силу того что он выносит решения по типичным ситуациям, исходя из правила и политики, он имеет возможность подходить к большинству событий как к случаям, подчиняющимся правилу, то есть посредством его адаптации. Юристам известна старая поговорка: «Если в стране много законов, это свидетельствует о некомпетентности юристов». В такой стране пытаются решить каждую проблему как уникальное явление, а не как особый случай, подпадающий под общие нормы. Подобно этому, управляющий, который принимает слишком много решений, скорее всего ленив и неэффективен.

Управляющий также всегда стремится определить неординарное событие; он всегда задает такой вопрос: «Поддаются ли объяснению данные события и объясняются ли все из них?» Он как бы регистрирует в своем журнале результат возможного решения (например,

радикальное сокращение ДТП), а затем анализирует, имеет ли это место на самом деле. Затем он возвращается назад и рассматривает проблему под другим углом зрения, если замечает что-то нетипичное, обнаруживает какие-то явления, которые не поддаются его объяснению или если ход событий отклоняется, пусть даже только в деталях, от его ожиданий.

Более двух тысяч лет назад Гиппократ заложил эти принципы в основу медицинской диагностики. Впервые они были сформулированы Аристотелем и касались научных наблюдений, а затем столетия спустя были подтверждены Галилеем. Иными словами, эти правила известны издавна и апробированы временем; их следует изучать и систематически применять.

2. Вторым важным элементом в процессе принятия решения является четкое определение того, чего мы хотим достичь данным решением. Каковы цели наших решений? Ставим ли мы перед собой какой-то минимум задач? Какие условия должны удовлетворять наши решения? В науке эти условия известны как «пограничные». Для того чтобы решение было эффективным, оно должно удовлетворять пограничным условиям и быть адекватно цели.

Чем более окаты и четко сформулированы пограничные условия, тем больше вероятность того, что решение будет эффективным и отвечать требованиям. Наоборот, серьезные погрешности в определении пограничных условий почти наверняка лишают решение эффективности, каким бы блестящим оно ни казалось.

При анализе пограничных условий опытные руководители задают примерно такой вопрос: «Что минимально необходимо для решения данной проблемы?» Можно предположить, что Альфред Слоун, приступая к обязанностям руководителя компании «Дженерал моторс» в 1922 году, спросил самого себя: «Сможем ли мы удовлетворить наши потребности, устраняя автономию руководителей подразделений?» Как можно предположить, ответ на этот вопрос был явно отрицательным. Пограничные условия этой проблемы требовали стабильности и ответственности производственных руководителей. Эти качества были так же необходимы, как единство и централизованное регулирование. Таким образом, пограничные условия требовали решения структурной проблемы, а не усовершенствования внутренних межличностных отношений. Осознание этого позволило Слоуну выработать

долгосрочные решения.

Вместе с тем часто бывает далеко не просто обнаружить соответствующие пограничные условия. Среди специалистов вполне могут возникнуть расхождения по поводу их определения.

На следующее утро после прекращения подачи электроэнергии смогла выйти только одна нью-йоркская газета «Нью-Йорк таймс». Дело в том, что руководители газеты быстро среагировали на событие и поместили заказ на печатание тиража по другую сторону реки Гудзон, в город Ньюарк (штат Нью-Джерси), где электростанции не были отключены, а местная газета «Ньюарк ивнинг ньюс» имела значительные производственные мощности. Но вместо предполагаемого миллиона экземпляров читатели этой газеты получили менее 500 тыс. Рассказывают, что как только приступили к печатанию тиража, ответственный редактор и три его помощника вступили в дебаты по поводу переноса какого-то одного слова. Как утверждают, это отняло у них сорок восемь минут, что равнялось половине бюджета времени, отпущенного на печать. В свою защиту редактор привел такой аргумент, что эта нью-йоркская газета является образцом письменного английского языка в Соединенных Штатах и поэтому не может позволить себе грамматические ошибки.

Допуская, что именно так происходило на самом деле (за что я не могу ручаться), можно лишь догадываться, что думало руководство о принимаемом решении. Исходя из принципов и целей ответственного редактора, решение было верным. Его пограничные условия касались не количества экземпляров газеты, распродаваемых каждое утро, а ее грамматической безукоризненности.

Для эффективного управляющего не секрет, что решение, которое не соответствует пограничным условиям, – непродуктивно и неуместно. Оно может быть даже хуже, чем решение, удовлетворяющее неверные пограничные условия. Конечно, оба таких варианта нежелательны. Но дело в том, что при втором варианте еще как-то можно спасти положение. Но решение, которое не соответствует данным обстоятельствам, не может принести ничего, кроме неприятностей.

Четкое определение пограничных условий еще необходимо для того, чтобы знать, когда можно отказаться от решения. В этой связи следует привести два примера. В одном решение было принято, исходя из неверных пограничных условий, в другом же эти условия были

настолько четко определены, что стала возможной замена изначального решения новым и более адекватным.

Первый пример касается знаменитого плана немецкого генерального штаба, разработанного непосредственно перед первой мировой войной генерал-фельдмаршалом Альфредом фон Шлиффеном. Согласно этому плану, Германия должна была суметь вести боевые действия на восточном и западном фронтах одновременно, не раскалывая свои силы между ними. С этой целью план предполагал оказание чисто символического сопротивления более слабому противнику, то есть России, и концентрацию всех сил на западном фронте для нанесения решающего удара по французам, с тем чтобы уже потом обрушиться на Россию. Такая схема изначально предполагала пропустить русские соединения далеко в глубь немецкой территории и не предпринимать никаких действий до полного разгрома Франции. Но в августе 1914 года стало ясно, что скорость продвижения русской армии было недооценена. Юнкера в Восточной Пруссии, чьи поместья были заняты русскими, взмолились о своей защите.

Сам Шлиффен четко представлял свои пограничные условия. Но те, кто взялся за осуществление его плана, были, скорее, техники, чем мастера по принятию решений или стратеги. Они пренебрегли идеей автора, лежащей в основе плана, – сохранением целостности немецких войск. Они не отвергли план, но сохранили его в том виде, в каком его реализация стала невозможной. Они ослабили немецкие армии на Западе до такой степени, что лишили их возможности добиться полной победы, и не очень усилили их на Востоке, чтобы обеспечить победу над русскими войсками. Тем самым они завели армию в тупик, чего сам Шлиффен как раз и намеревался избежать. Началась война на истощение, при которой решающее значение имело численное превосходство, а не стратегия.

Вместо четкой стратегии, присутствовавшей в разработках самого Шлиффена, получилась сумбурная импровизация красноречия и надежды на чудо.

Второй пример представляет собой противоположность первому. Я имею в виду действия Франклина Рузвельта в начале его пребывания на посту президента США, в 1933 году. На протяжении всей президентской кампании Рузвельт работал над планом экономического возрождения. В 1933 году такой план можно было основывать только на

финансовом консерватизме и сбалансированном бюджете. Затем, незадолго до торжественного введения в должность нового президента, 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 стала неизлечимой.

Рузвельт немедленно заменил экономические установки политическими. Он переключился с постепенного оздоровления экономики на реформы. Новые условия требовали политической динамики. Это почти автоматически означало полный пересмотр экономической политики с точки зрения отказа от консерватизма и перехода к радикальным решениям. Пограничные условия изменились, но Рузвельт, оказавшись тонким экспертом по выработке решений, сразу же определил (почти интуитивно), что для достижения положительных результатов в его деятельности ему было необходимо полностью отказаться от своего первоначального плана.

Четкое осознание пограничных условий еще необходимо для того, чтобы выявлять наиболее опасные из всех возможных решений, а именно те решения, которые могли бы сработать, когда они вообще не требуются. Эти решения всегда кажутся достаточно разумными. Но если тщательно продумать все условия, которые они должны удовлетворять, можно увидеть их полную несовместимость. Совершенно очевидно, что такие решения не могут привести к успеху. А проблема с чудесами не в том, что они редко случаются, а в том, что на них нельзя полагаться.

Это наглядно иллюстрируется решением, принятым президентом Кеннеди в 1961 году по событиям в бухте Кочинос. Основным условием было свержение Фиделя Кастро. В то же время было и другое: скрыть вмешательство США во внутренние дела Кубы, что было довольно абсурдным, так как никто бы не поверил, что вторжение контраст было на самом деле стихийным восстанием всего кубинского народа. Для американских политиков того времени видимое невмешательство казалось законным и необходимым условием. Но эти две задачи могли бы совместиться, только если бы немедленное всеобщее восстание на острове полностью парализовало кубинскую армию. Хотя исключить этого было нельзя, в условиях полицейского государства абсолютной вероятности все же не было. Нужно было либо похоронить всю затею,



либо предоставить такую американскую поддержку, которая бы обеспечила успех вторжения контрреволюционеров.

Не умаляя достоинства президента Кеннеди, следует сказать, что его ошибка была не в том, что, по его собственному объяснению, он «прислушивался к экспертам», а в том, что он не сумел как следует разглядеть пограничных условий, которым должно было соответствовать принимаемое решение, а также в том, что он отказался взглянуть в лицо реальности и увидеть, что решение, призванное удовлетворить два разных и в основе своей несовместимых условия, является вовсе не решением, а мольбой о чуде.

Вместе с тем определение реальностей и установка пограничных условий при принятии важных решений не могут быть основаны на чистых «фактах». В этих действиях всегда имеет место элемент интерпретации, и они всегда связаны с риском.

Каждый может принять неверное решение и каждый время от времени принимает такие решения. Но всем нам следует остерегаться таких решений, которые не удовлетворяют пограничным условиям.

3. Надо начинать не с того, что кажется приемлемым, а с того, что представляется верным. Это положение основывается на том, что на конечной стадии каждого действия обычно появляется необходимость компромисса. Но если имеет место нечеткое представление условий, которые необходимо удовлетворять, становится невозможным отличить правильный компромисс от неправильного. Зачастую все это заканчивается выбором последнего.

Эту закономерность я обнаружил в 1944 году при выполнении своего первого крупного консалтингового заказа, во время которого мне предстояло изучить структуру и политику управления корпорации «Дженерал моторс». Как только я приступил к своим обязанностям, Альфред Слоун-младший, бывший в то время председателем правления и главным исполнительным директором этой корпорации, пригласил меня в свой кабинет и сказал: «Я не буду говорить вам, что нужно исследовать, что писать и какие выводы делать. Это ваше дело. Но я рекомендую вам записывать все, что вы сочтете нужным. Не обращайтесь на нашу реакцию. Не беспокойтесь о том, понравится ли нам это или нет. Но главное, не ищите компромиссов, которые могут потребоваться для того, чтобы сделать ваши рекомендации приемлемыми. В нашей компании все руководители – настоящие мастера компромиссов. Все дело в том, что они не смогут выбрать правильный компромисс, если сначала вы не объясните им, что в сущности „правильно“. Руководитель, который работает над выработкой решения, может видеть это „правильное“ в розовом свете».

Президент Кеннеди получил этот урок в результате фиаско в бухте Кочинос. Два года спустя этот же урок позволил ему с честью выйти из карибского кризиса. Его безукоризненное определение пограничных условий, которых должно было удовлетворить выбираемое решение, дало ему возможность выбрать правильный компромисс (а именно: дипломатично отказаться от требования по проведению наземной инспекции после того, как воздушная разведка устранила необходимость в такой инспекции) и в то же время не отступать от всего условия (демонтаж и вывоз советских ракет).

Имеются два вида компромиссов. Первый выражается старой поговоркой: «Полбатона хлеба лучше, чем совсем ничего». Второй вид иллюстрируется Соломоновым решением, когда лучше не иметь ничего, чем половину (как в притче о младенце). В первом случае пограничные условия все еще удовлетворяются: хлеб – это еда, и полбатона хлеба вполне удовлетворяет условиям. В то же время половина младенца не может удовлетворить пограничные условия. Ведь половина ребенка не может существовать, это будет просто половина трупа.

Не стоит тратить время на размышления о том, что допустимо и о чем не стоит говорить, дабы не вызывать сопротивления. То, о чем обычно беспокоишься, никогда не случается. А вот трудности, о.

которых не думаешь, могут неожиданно превратиться в непреодолимые барьеры. Иными словами, мы ничего не выиграем, если начнем с вопроса: «Что же допустимо?» Отвечая на этот вопрос, мы можем утратить самое важное и лишиться возможности найти эффективный (не говоря уже о правильном) ответ.

4. Активизация решения является четвертым основным элементом процесса принятия решения. В то время как анализ пограничных условий – это наиболее трудный этап в процессе принятия решения, то превращение его в эффективное действие требует больших затрат времени. Ни одно решение не может быть эффективным, если с самого начала в нем не заложены возможности реализации.

До тех пор, пока решение не превратится в чье-то задание и на кого-то не будет возложена ответственность за его выполнение, оно останется всего лишь благим пожеланием.

Общим недостатком многих тактических разработок, особенно на производстве, является отсутствие в них ориентации на действие. Их не превращают в конкретные задания и обязанности. Неудивительно, что многие служащие склонны рассматривать объявленные тактические направления с определенным цинизмом. Зачастую они смотрят на них как на пустые декларации начальства.

При активизации решения необходимо ответить на несколько конкретных вопросов: «Кто должен знать об этом решении? Какое действие необходимо предпринять? Кто должен предпринять это действие? Каковым должно быть это действие, чтобы отвечающие за него люди могли бы его реализовать?» На практике часто пренебрегают первым и последним вопросами, что приводит к плачевным результатам.

Одна история, ставшая уже легендой среди производственников, хорошо иллюстрирует вопрос «Кто должен об этом знать?». На одном крупном машиностроительном заводе решили прекратить выпуск одной модели. Станки этой модели успешно эксплуатировались в течение многих лет, а кое-где их можно встретить и по сей день. Было решено продавать эту модель эксплуатационникам еще три года, а затем уже полностью прекратить ее изготовление и продажу. Надо сказать, что заказы на эту модель уменьшались год от года. И вот, когда уже выпуск этой модели постепенно сворачивался, вдруг вновь посыпались заказы от старых потребителей, решивших создать определенный запас этих

машин. Никому не пришло в голову спросить: «Кто должен знать об этом решении?» Именно поэтому работник из отдела закупок, ответственный за приобретение комплектующих к этой модели станков, пребывал в полном неведении о планах изготовителя. Ему было поручено покупать комплектующие в определенном объеме, и это задание никто не отменял. Когда подошло время окончательного прекращения выпуска этих станков, на складе накопилось столько комплектующих и запасных частей, сколько хватило бы еще лет на восемь – десять сборки. Все эти ставшие ненужными складские запасы пришлось списать со значительными убытками.

Очень важно, чтобы действие было соизмеримо с возможностями его исполнителей.

Крупные суммы валюты одной химической компании были заблокированы в двух странах Западной Африки. Тогда компания решила гарантировать сохранность своих фондов путем их инвестирования в местные предприятия, которые способствовали развитию местной экономики, не нуждались в импорте и могли (в случае благоприятного развития событий) быть проданы местным инвесторам при возникновении возможности повторного реинвестирования. Для того чтобы оправдать создание таких предприятий, компания разработала простой химический процесс консервирования тропического фрукта, основного сельскохозяйственного продукта в обеих странах, который практически не поддавался перевозке на западные рынки.

Начинание имело успех в обоих африканских государствах. Но в одном из них местный управляющий организовал производство таким образом, что оно не могло обойтись без высококвалифицированных и технически грамотных управляющих, которых было трудно подобрать внутри страны. В другом случае местный управляющий учел потенциальные возможности работников на местной фабрике и разработал под них упрощенный процесс производства.

Через несколько лет вновь появилась возможность перевода валюты из этих двух стран. Несмотря на успешное функционирование фабрики в первой стране, покупателя на нее не находилось. Дело в том, что никто из местных не имел достаточной административной и технической квалификации. Фабрику пришлось закрыть с большими убытками. В другой же стране от потенциальных покупателей фабрики

не было отбоя. В результате западная компания сумела репатриировать свои первоначальные инвестиции со значительной прибылью.

Производственный процесс и его организация были в основном идентичны на обеих фабриках. Однако в первой из них никому не пришло в голову спросить: «Имеем ли мы в своем распоряжении работников, которые могут реализовать решение? На что способны эти работники?» В результате решению было не суждено воплотиться в жизнь.

Все это становится вдвойне актуальным, если необходимо изменить поведение людей, их привычки и подходы для того, чтобы активизировать решение. В данном случае нужно быть уверенным не только в том, что имеются работники, ответственные за это действие, и что они способны справиться со своей задачей. Необходимо убедиться в том, что показатели работы этих людей, параметры их достижений и побудительные мотивы могут изменяться соответствующим образом. В противном случае, эти люди будут парализованы внутренними эмоциональными противоречиями.

Решение Теодора Вейла поставить во главу угла деятельности своей компании обслуживание клиентов оставалось бы мертвой буквой, если бы не введенная им система измерения эффективности управленческой работы. До этого момента эффективность управляющих измерялась по рентабельности их подразделений или по крайней мере по их затратам. Новые мерки подхлестнули их ставить перед собой существенно иные цели.

В качестве противоположного примера можно привести неудачную попытку очень талантливого руководителя повысить эффективность новой организационной структуры и новых целей в одной большой, старой и почтенной американской компании. Все соглашались с необходимостью проведения перемен. Эта компания, некогда прочно удерживающая позиции лидера в своей отрасли, стала потихоньку сдавать; практически по всем важнейшим направлениям ее начали обгонять новые, меньшие по размеру, но более агрессивные конкурирующие фирмы. Чтобы воплотить в жизнь новые идеи, необходимые для поддержания статуса компании, ее руководитель назначил трех ярких представителей старой школы на наиболее ответственные и хорошо оплачиваемые посты. Короче говоря, он сделал их своими заместителями. Как и предполагали многие в компании, затея

воплотить новые идеи при помощи специалистов старого склада провалилась.

Если вознаграждается поведение, идущее вразрез с тем, которое требуется для решения новых задач, то вполне можно заключить, что такое поведение приветствуется вышестоящим руководством.

Далеко не каждый способен преобразовать основополагающее решение в самостоятельное решение отдельного человека, что удалось сделать Вейлу. Но каждый может продумать практическую сторону принимаемого решения, включая перспективы распределения конкретных заданий по его реализации и подбор исполнителей.

5. Каждое ответственное решение должно быть обеспечено обратной связью для проверки соответствия теории и практики.

Решения принимаются людьми. Людям свойственно ошибаться; в лучшем случае их труды недолговечны. Даже самые остроумные решения имеют высокую вероятность погрешности. Даже наиболее эффективные решения в конце концов устаревают.

Эти тезисы подтверждаются деятельностью Вейла и Слоуна. Несмотря на всю оригинальность и смелость решений Вейла, только одно из них, а именно решение, касающееся перевода корпорации «Белл» в сферу услуг, до сих пор находится в силе и применяется в своей первоначальной форме. Идея об инвестиционном характере обыкновенных акций компании АТТ была вынуждена претерпеть серьезные изменения в пятидесятых годах в ответ на появление институциональных инвесторов – пенсионных трестов и фондов взаимной поддержки – как новых каналов, по которым представители средних слоев общества инвестируют свои накопления.

В то время как Лаборатория Белла сохраняла свое доминирующее положение, новые научно-технические достижения, особенно в области космической и лазерной техники, наглядно показали, что ни одна компания, действующая в области связи, как бы велика она ни была, не может обеспечивать своими собственными силами свои технические и научные потребности. В то же время развитие технологии сделало вероятным – в первый раз за семьдесят пять лет – тот факт, что новые процессы телекоммуникации стали серьезно конкурировать с телефонной связью. Стало ясно, что в важнейших областях связи, например в информатике и передаче данных, ни один носитель связи не может быть доминирующим, не говоря уже о некогда имевшей место

телефонной монополии «Белл». Далее, в то время как регулирование остается необходимостью для существования частной телекоммуникационной компании, регулирование, предложенное Вейлом, то есть регулирование, осуществляемое отдельными штатами, становится все более неуместным в условиях реальностей национальных и интернациональных систем. Но благодаря отнюдь не этой компании было введено неизбежное (и необходимое) регулирование со стороны федерального правительства. Фактически получалось так, что «Белл систем» избегала этот вид регулирования.

Что касается предложенной Слоуном децентрализации компании «Дженерал моторс», то она все еще сохраняет свою актуальность, хотя становится все более очевидной необходимость ее пересмотра в недалеком будущем. Впрочем, основные принципы этой схемы децентрализации по ходу дела уже подвергались многочисленным изменениям, и в своем настоящем виде они мало чем напоминают свой изначальный вариант. Слишком увлеченные повышением собственных показателей, автономные подразделения компании перестали интересоваться положением дел друг у друга и заметно снизили свою ответственность за общий результат работы. Далее, отдельные модели машин, от «Шевроле» до «Кадиллака», давно уже перестали быть такими, как задумал их Слоун, – престижными автомобилями для состоятельных покупателей. Но главным все же остается то, что Слоун фактически создал заново эту компанию, которая оставалась чисто американской по своей организации и системе управления, несмотря на то, что у нее вскоре появилось множество дочерних предприятий за рубежом. В настоящее время «Дженерал моторс» является явно международной компанией. Фактически ее основной потенциал находится за пределами Соединенных Штатов, в основном в Европе. Ей удастся устоять на ногах и прогрессировать, только если ее настоящие руководители найдут верные принципы ее функционирования и сумеют ее организовать как многонациональную компанию. Та работа, которую проделал Слоун в 1922 году, очевидно, должна быть вскоре вновь выполнена, особенно если учесть экономические трудности, с которыми в недалеком будущем может столкнуться вся автомобильная промышленность. Если в компании не будет проведено радикального обновления, то некогда революционное решение Слоуна может превратиться в тормоз.

Когда генерала Эйзенхауэра выбрали президентом США, его предшественник Гарри Трумэн сказал: «Бедный Айк, когда он был генералом, он раздавал приказы, и они выполнялись. Теперь же ему предстоит сидеть в своем огромном кабинете и давать указания, которые абсолютно ничего не сдвинут с места».

Это, однако, происходит совсем не потому, что генералы обладают более высокими полномочиями, чем президент. Военные уже давно усвоили одну простую вещь – без проверки выполнения приказов большинство из них остаются невыполненными. Еще со времен Фукидида и Ксенофона военачальники знали, что самой надежной проверкой являются их собственные глаза. Обычные инструменты проверки, которыми пользуются президенты, – отчеты и доклады, – не являются надежным средством обратной связи. На военной службе солдаты знают, что офицер, который отдал приказ, обязательно лично проверит его исполнение. В крайнем случае он возложит функции проверки на своих ближайших помощников, но никогда не доверится подчиненному, получившему этот приказ. Дело не в том, что он ему не доверяет; просто он на своем собственном опыте убедился в ненадежности сообщений.

Именно в силу этих причин командиры батальонов традиционно первыми пробуют пищу своих солдат. Они могли бы, конечно, просматривать подаваемые им меню и заказывать указанные в них блюда. Однако, как показывает практика армейской жизни, многие офицеры предпочитают лично отведать то, что подают их подчиненным.

С внедрением в нашу жизнь компьютерной техники этот принцип приобрел еще большее значение, так как лица, принимающие решения, еще более отдаляются от места практического применения решения. Если они не сочтут необходимым лично присутствовать в этих местах, то тем самым они, скорее всего, оборвут нить, связывающую их с реальной действительностью. Все компьютеры имеют дело всего лишь с абстракциями. На абстракции, однако, можно полагаться только тогда, когда они сверяются с конкретной реальностью. В противном случае они могут сбить нас с толку.

Личная проверка также является лучшим, если не единственным, методом оценки актуальности исходных посылок, лежащих в основе того или иного решения. Если при проверке выявляется их



несоответствие новым реалиям, их следует пересматривать. Ни для кого не секрет, что любые посылки рано или поздно устаревают. Реальность также является переменным фактором.

Как показывают наблюдения, сохранение изжившей себя деятельности является результатом отсутствия анализа и контроля. Этот тезис верен как в отношении функционирования производственных предприятий, так и в отношении решений, принимаемых на высшем правительственном уровне. Неверная оценка ситуации в значительной степени объясняет неудачи политики Сталина в послевоенной Европе, а также неспособность Соединенных Штатов приспособить свою политику к реальностям Европы времен Де Голля и запоздалое прозрение Великобритании относительно реальностей европейского общего рынка.

Систематизированная и организованная информация необходима для обеспечения обратной связи или, проще говоря, проверки результатов. Отчеты и цифры необходимы, но если обратная связь не базируется на постоянных и тесных контактах с реальностью или если мы не приучим себя контролировать и проверять результаты, мы рано или поздно скатимся в болото догматизма, ведущего к снижению или полной потере эффективности.

Мы говорили об элементах процесса принятия решения, давайте теперь попытаемся вникнуть в суть решения как такового.

## Глава 7. Эффективные решения

Решение представляет собой суждение. Это выбор оптимального варианта из имеющихся альтернатив. В основе его лежит выбор между правильным и неправильным. В лучшем случае решение есть выбор между «почти правильным» и «вероятно, неправильным», но гораздо чаще решение – это выбор между двумя направлениями действий, верность которых нельзя доказать.

В большинстве книг, где описывается процесс принятия решения, говорится о том, что «начинать надо с поиска фактов». Но опытные управляющие знают, что начинать надо с другого – с мнений.

Но мнения, безусловно, не что иное, как непроверенные гипотезы, и как таковые они бесполезны, если не проверены реальностью. Для того чтобы определить, что же также «факт», необходимо выяснить критерии релевантности (относящегося к делу), особенно в отношении применяемых измерений.

В этом вся суть и противоречивость эффективного решения.

Наконец, вопреки утверждению многих авторов, эффективное решение отнюдь не вытекает из согласованности по фактам. Понимание ситуации, лежащее в основе верного решения, берет свое начало в столкновении различных мнений, а также в серьезном анализе возможных альтернатив.

Начинать с фактов невозможно и бессмысленно. Не может быть никаких фактов до тех пор, пока не установлен критерий релевантности. События сами по себе не являются фактами.

В физике, например, вкус вещества еще не факт. До недавнего времени не был фактом и цвет вещества. В кулинарии же вкус является фактом наипервейшей важности, а в живописи такое же значение имеет цвет. Постольку, поскольку релевантность вещей различна в физике, кулинарии и живописи, различно и понимание фактов.

Как мы уже говорили, эффективным управляющим известно, что большинство людей не начинают с поиска фактов. Они начинают с мнения, и в этом нет ничего предосудительного. Люди, обладающие опытом в определенной области, вполне могут иметь свое мнение. Тех, кто его не выработал после долгих лет работы в определенной области,

могут посчитать ненаблюдательными и тугодумами.

Людам суждено начинать с мнения, и совсем нежелательно требовать от них поиска фактов. В этом случае они будут поступать вполне предсказуемо: искать факты, которые вписываются в уже сделанные ими умозаключения. Не было случая, чтобы кому-то не удавалось найти искомые факты. Опытные статистики это прекрасно знают и поэтому не доверяют цифрам, независимо от того, кто их предоставил.

Единственно точный метод, подвигающий нас на проверку мнения реальностью, основывается на четком убеждении в том, что все начинается с мнений. Собственно, так и должно быть. Далее, ни для кого не секрет, что мы всегда начинаем с непроверенных гипотез – единственных отправных точек как в науке, так и в принятии решений. Что делать с гипотезами, мы знаем – в них не нужно сомневаться, их нужно проверять. Мы можем обнаружить, какие из гипотез вполне разумны и достойны дальнейшего рассмотрения, а какие следует отбросить как не выдержавшие испытания реальностью. Эффективные управляющие стимулируют рождение мнений. Но они также настаивают на том, чтобы их носители продумывали характер и цель «эксперимента», то есть проверку мнения на соответствие реальности. Именно поэтому эффективные управляющие спрашивают: «Что нам нужно знать, чтобы проверить правильность этой гипотезы?», «Какие факты могут подтвердить разумность этого мнения?». Опытные управляющие вырабатывают привычку (как в себе, так и в своих коллегах) определять, на что следует обращать внимания, что нужно изучать и что проверять. Они стремятся к тому, чтобы люди, высказавшие свое мнение, брали на себя ответственность за определение и поиск фактических данных.

Возможно, основную идею следует выразить в вопросе: «Каков критерий релеванности?». Это зачастую ведет к проведению измерений, соответствующих теме дискуссии и нахождению решения. При анализе пути выработки эффективного, по-настоящему правильного решения можно обнаружить, что значительные усилия были затрачены на поиск подходящих измерений.

Именно это привело Теодора Вейла к заключению о том, что деятельность компании «Белл» должна носить характер услуг. Это заключение, как нам известно, было высокоэффективным решением.

Талантливый руководитель, ответственный за принятие решений, всегда исходит из того, что традиционные измерения – это далеко не всегда то, что нужно. Действительно, если бы традиционные мерки сохраняли свою действенность, то не было бы потребности принимать решения – вполне бы хватило частичной подгонки или регулировки. Традиционные измерения отражают по своей сути вчерашние решения. Если появляется необходимость в принятии нового решения, это прежде всего означает, что измерение потеряло свою релевантность.

Еще война в Корее показала, что материально-техническое снабжение и управление материальными запасами в американской армии нуждаются в серьезном пересмотре. Многочисленные исследования, проводимые в этой области, не давали ни малейшего положительного результата. Так продолжалось до тех пор, пока вновь назначенный министром обороны США Роберт Макнамара не поставил под вопрос традиционные измерения, применявшиеся в отношении военных материальных запасов, – некую довольно запутанную комбинацию стоимостных и физических показателей. Макнамара начал с того, что выделил несколько предметов материально-технического снабжения (примерно 4 процента общего числа), которые в сумме составляли более 90 процентов стоимости поставок. Затем точно таким же образом он выделил примерно те же 4 процента предметов материально-технического снабжения, которые обеспечивали 90 процентов боеспособности армии. В силу того, что некоторые единицы запаса материальных ценностей принадлежали к обеим категориям, в список наиболее важных изделий было включено 5 – 6 процентов их общего количества, независимо от того, в чем они измерялись – в долларах или в физических единицах. Макнамара настоял, чтобы каждое из этих изделий управлялось индивидуально с учетом мельчайших деталей. Остальные 94 – 95 процентов изделий, которые не представляли собой основной ценности ни с точки зрения их стоимости, ни с точки зрения повышения боеспособности, он предложил измерять на основе вероятностных и средние величин. Новая система измерения сразу же сделала возможной выработку эффективных решений, касающихся материально-технического обеспечения.

Наиболее действенным методом нахождения приемлемого измерения является личное участие в «обратной связи», только связь эта должна осуществляться до принятия решения.

Во всех кадровых вопросах, например, события измеряются на основании «усредненных данных»: потеря производительного времени из-за травматизма на сто работающих, средний процент прогулов на весь коллектив, средний процент невыходов по болезни на сто работающих и т. д. Руководитель, который отнесется к подобным событиям с повышенным вниманием, вскоре придет к выводу о необходимости использования других измерений. Средние величины вполне удовлетворяют цели страховых компаний, но они бессмысленны и даже обманчивы, если речь идет о принятии решений, касающихся личного состава.

На производственных предприятиях большинство несчастных случаев происходит на одном или двух участках. Большинство прогулов имеет место, как правило, в каком-то одном подразделении. Даже случаи невыходов по болезни, как нам известно, не подчиняются закону средних величин и сконцентрированы на очень небольшом участке рабочей силы – молодых и незамужних женщин. Действия, основанные на усредненных показателях, например в отношении снижения травматизма на предприятии, не приводят к желаемым результатам. Более того, вполне вероятно, что они могут даже усугубить ситуацию.

Подобно этому, отсутствие должного анализа ситуации было одной из важных причин, по которым автомобильная промышленность не сумела вовремя осознать необходимость повышения уровня безопасности самих машин. Автомобильные компании длительное время руководствовались условными средними величинами количества несчастных случаев на одну пассажиро-милю или одну машину. При более внимательном рассмотрении компании могли бы понять необходимость измерения степени серьезности травм, полученных при авариях. Это позволило бы им расширить горизонты повышения безопасности путем внесения соответствующих изменений в конструкции машин.

Нахождение приемлемого измерения отнюдь не является математическим упражнением, а есть суждение, связанное с определенным риском.

Суждение можно вынести только тогда, когда есть выбор. Суждение, при котором возможно лишь сказать «да» или «нет», не является суждением в прямом смысле слова. Только если имеются альтернативы, можно надеяться на сознательный выбор.

Учитывая это обстоятельство, эффективные управляющие всегда стремятся заручиться альтернативами измерений, с тем чтобы выбрать одно, наиболее подходящее.

Допустим, что имеется ряд измерений, касающихся предложения по капиталовложениям. Одно из них делает упор на продолжительности срока окупаемости. Второе базируется на степени рентабельности инвестиций. Третье исходит из объема ожидаемых доходов и т. д. Опытный управляющий не будет удовлетворен ни одним из подобных измерений, как бы сотрудники расчетного отдела его не уверяли в их «научности». Ему известно, пусть только из собственного опыта, что каждый из таких анализов имеет различные аспекты одного и того же решения, касающегося капитальных вложений. До тех пор, пока он не рассмотрит решение под самыми различными углами зрения, он не сможет выбрать метод анализа и измерения, наиболее подходящий для данного решения. К неудовольствию финансистов предприятия, такой управляющий будет настаивать на обсчете решения несколькими методами, с тем чтобы в итоге иметь возможность заключить: «Именно эта система измерения больше всего подходит для нашего решения».

Наше видение действительности сужается, если мы не имеем альтернатив.

Именно этим прежде всего объясняется, почему наиболее опытные руководители отбрасывают вторую основную заповедь, содержащуюся в учебниках по принятию решений, и стремятся создать обстановку полемики, а не единодушия.

Решения, принимаемые управляющими в современных организациях, как правило, не могут основываться на всеобщем одобрении. Качественные решения вырабатываются только в результате столкновения взглядов, высказывания разных точек зрения и выбора одного суждения из многих возможных. Таким образом, первое правило принятия решения может звучать так: «Если не имеется предварительных разногласий, невозможно выработать оптимальное решение».

Рассказывают, что Альфред Слоун на одном из заседаний руководителей компании сказал: «Господа, я полагаю, что все мы полностью согласны с предлагаемым решением». Все сидящие за столом одобрительно закивали головами. Тогда Слоун произнес следующее: «Я предлагаю отложить дальнейшее обсуждение этого

вопроса до следующего заседания, когда у вас могут появиться свои собственные соображения по обсуждаемому мероприятию и даже возникнуть иное понимание его сути».

Слоун никогда не принимал решений на основе «интуиции». Наоборот, он постоянно подчеркивал необходимость проверять практическую ценность мнений. Он был категорически против такой практики, при которой начинают с заключения, а после уже ищут подтверждающие его факты. Он также был уверен в том, что правильное решение вырабатывается в процессе дискуссий.

Все американские президенты, оставившие за собой заметный след в истории, пользовались своими способами провоцирования необходимых разногласий для того, чтобы в итоге выработать эффективное решение. У Линкольна, Теодора Рузвельта, Франклина Рузвельта и Гарри Трумэна были свои собственные методы. Но каждый из них провоцировал разногласия, которые были необходимы для того, чтобы возникло понимание принимаемых решений. Как известно, Вашингтон терпеть не мог конфликты и ссоры и старался создать правительство единомышленников. Но тот факт, что он интересовался мнениями Гамильтона и Джефферсона по наиболее важным вопросам, говорит о том, что он выступал в защиту сопоставления различных мнений.

По всей вероятности, Франклин Рузвельт из всех президентов больше всех признавал необходимость организованной полемики. Перед тем как выработать какое-то важное решение, Рузвельт обычно вызывал одного из своих помощников и говорил ему: «Я хочу, чтобы вы это сделали для меня, но прошу сохранять все в строгом секрете». (Рузвельт, конечно, знал, что этот «секрет» будет тотчас же известен всему Вашингтону.) Затем он вызывал несколько других помощников, которые обычно были не согласны с первым, давал им то же самое задание и опять просил сохранять конфиденциальность. Делая это, он не сомневался, что предлагаемое им мероприятие будет проанализировано со всех точек зрения. Он был также уверен в том, что не будет заложником чьих-то предвзятых мнений.

Этот метод подвергался жесткой критике со стороны одного из «профессиональных менеджеров» в правительстве, министра внутренних дел Гарольда Икса, который назвал его «отвратительным администрированием». Дневник Икса пестрит такими эпитетами в

отношении президента, как «небрежность», «неосторожность» и «вероломство». Однако сам Рузвельт хорошо знал, что администрирование – это отнюдь не главная задача американских президентов, которые прежде всего должны вырабатывать политические направления и принимать правильные решения. А это лучше всего делать, выслушивая все стороны. Так в юридической практике добываются истинные факты в процессе судебного разбирательства.

Имеются три основных момента, говорящих в пользу метода спровоцированных разногласий.

Во-первых, только таким образом лицо, ответственное за принятие решений, может избежать участи пленника своей организации. Каждый в организации пытается навязать ему свое мнение. Каждый стремится сделать так (часто из самых лучших побуждений), чтобы прошло именно то решение, которое он считает нужным.

Это остается справедливым в отношении любого должностного лица, принимающего решение, будь то президент Соединенных Штатов или младший инженер, работающий над конструкцией изделия.

Хорошо организованные и спланированные разногласия являются единственным спасением от плена субъективных схем и предвзятых мнений.

Во-вторых, только разногласия могут обеспечить альтернативы предлагаемому решению. Решение без альтернативы – это, скорее, отчаянный ход игрока, остающийся таковым, как бы тщательно он ни был продуман. Всегда имеется вероятность того, что решение может оказаться неверным – либо потому, что начинать надо не с него, либо потому, что оно перестало быть верным в силу изменившихся условий. Если во время процесса выработки решения имеются хорошо разработанные альтернативы, то можно не бояться неожиданностей, так как в запасе есть уже хорошо обдуманные варианты, из которых всегда можно выбрать один оптимальный. Без альтернатив мы уподобляемся путешественнику, отправляющемуся в путь на машине без запасного колеса.

В предыдущей главе мы с вами познакомились с так называемым планом Шлиффена, принятым немецким командованием в 1914 году, и первоначальной экономической программой президента Франклина Рузвельта. Как план Шлиффена, так и программа Рузвельта были



отвергнуты реальностью в тот самый момент, когда они должны были начать воплощаться в жизнь.

Германской армии не удалось оправиться от неудачи. Она не сумела сформулировать новую стратегическую концепцию. Немецкие генералы шарахались от одной плохо продуманной импровизации к другой. Такой результат вполне логичен. В течение двадцати пяти лет немецкий генеральный штаб не мог разработать альтернатив плану Шлиффена. Все их силы и знания были затрачены на отработку его деталей. Когда этот план показал свою несостоятельность, у немецких генералов не осталось в запасе ничего, на что бы они могли опереться.

Несмотря на всю свою солидную подготовку стратегическом планировании, они могли только импровизировать, то есть несистематизированно искать и отбрасывать варианты, не имея строго выверенной концепции и стратегической основы.

Опасность отсутствия альтернативы наглядно показало еще одно событие, произошедшее в 1914 году. После того как Россия объявила мобилизацию, царь усомнился в правильности этого шага. Он вызвал к себе начальника штаба и попросил ее приостановить. На это начальник штаба ответил так: «Ваше Величество, это невозможно, у нас нет плана, по которому можно было бы отменить мобилизацию, раз она уже началась». Я не думаю, что можно было бы избежать первой мировой войны, если бы Россия остановила свою военную машину в последний момент. Но появился бы один шанс проявления благоразумия.

В отличие от этого, президент Рузвельт, который последние несколько месяцев до своего прихода в Белый дом строил всю свою кампанию на лозунге экономической ортодоксальности, имел в своем распоряжении команду способных политиков (впоследствии названной «мозговым трестом»), которая работала над альтернативой – радикальной политикой, основанной на предложениях традиционных «прогрессистов» и направленной на широкомасштабные экономические и социальные реформы. Когда рухнувшая банковская система показала политическую неспособность экономической ортодоксии, у Рузвельта была наготове альтернатива. Он не упустил свой политический шанс.

В другом случае, без заранее подготовленного альтернативного решения Рузвельт испытал горечь неудач, аналогично тем, которые постигли немецкий генеральный штаб и русского царя. В течение определенного времени Рузвельт был приверженцем старой теории

международной экономики. В период между выборами в ноябре 1932 года и его вступлением на пост президента в марте следующего года основы международной (и, естественно, национальной) экономики были потрясены. Рузвельт все это видел, но, не имея альтернатив, был вынужден прибегать к бесплодной импровизации. Несмотря на свои способности и живость ума, он мог пробираться только на ощупь в неожиданно возникших обстоятельствах, бросался из одной крайности в другую (например, он торпедировал лондонскую экономическую конференцию) и стал заложником нефтяных магнатов с их универсальными патентованными средствами, такими как девальвация доллара или возобновление чеканки монет из серебра, в то время как ни то, ни другое не годилось для решения реальных проблем. Еще более наглядным примером был план Рузвельта заполнить своими сторонниками верховный суд США после своей блестящей победы на выборах 1936 года. Президент оказался абсолютно неподготовленным к тому, что этот план был встречен в штыки Конгрессом, которого он считал полностью подконтрольным себе. В результате он не только не сумел провести свою судебную реформу, но и потерял контроль над внутренней политикой, несмотря на свою растущую популярность и поддержку населения.

Кроме всего прочего, полемика необходима для стимулирования воображения. Конечно, для того чтобы найти правильное решение задачи, воображения не требуется, но так обстоит дело только в математике. Все вопросы неустойчивого, математически не выверенного характера, с которыми приходится иметь дело управляющему, независимо от сферы его деятельности, будь то экономика, политика, общественная жизнь или военная служба, нуждаются в «творческих» решениях. Все это говорит в пользу воображения, то есть особого метода познания.

Конечно, воображение высшего порядка не дается в избытке, но, вопреки общему убеждению, это отнюдь не дефицитный продукт. Воображение необходимо развивать и стимулировать, иначе оно останется скрытым и неиспользованным резервом. Для его извлечения следует использовать наиболее эффективный из известных нам методов – хорошо продуманный и организованный обмен мнениями.

Мало кто обладает воображением Шалтая-Болтая, который благодаря ему совершил невообразимые поступки еще до завтрака. Еще

меньше людей имеют воображение Льюиса Кэрролла, автора «Алисы в Стране чудес». Но воображения даже самых маленьких читателей хватает, чтобы с интересом следить за перипетиями героев книги. Как подчеркивает Джером Брунер, даже восьмилетний ребенок сообразит, что  $4 \times 6$  равно  $6 \times 4$ , а «слепой венецианец» (blind Venetian) – это совсем не то же самое, что подъемные жалюзи (venetian blind). Это как раз и является примером воображения высшего порядка. К сожалению, решения, принимаемые взрослыми, нередко основываются на допущении, что «blind Venetian» должно быть то же самое, что и «Venetian blind».

В одной старой истории говорится, как еще во времена королевы Виктории житель одного из островов южного моря, вернувшись из своего путешествия на Запад, рассказал своим друзьям-островитянам, что у тамошних жителей в домах нет воды. На его родном острове подача воды осуществлялась естественным способом через полое бревно, и всегда все видели, как она лилась. В западном же городе, который посетил островитянин, вода была заключена в трубы и лилась только тогда, когда кто-то открывал кран. Этого он не знал и никто ничего ему не объяснил.

Всякий раз, когда я слышу эту историю, я возвращаюсь к теме воображения. Если мы не повернем ручку «крана», воображение не появится. Кран в этом случае играет роль продуманного и систематизированного противоречия.

Именно поэтому опытный руководитель, прежде чем принять окончательное решение, организует полемику, обмен мнениями. Этим самым он не дает себя увлечь правдоподобным, но на самом деле неверным или, в лучшем случае, половинчатым решением. Такой метод дает ему возможность выбора оптимального решения из нескольких возможных, а также замены одобренного решения, которое впоследствии оказалось непригодным или невозможным в реализации. Что немаловажно, этот метод дает выход воображению, как собственному, так и сослуживцев.

Опытный руководитель не начинает свои действия с допущения, что какое-то одно предложенное направление является верным, а все другие следует отбросить. Конечно же, он никогда не начнет с посыла: «Я прав, а он нет». Он всегда начинает с анализа причин высказывания противоположных мнений.

Ему, конечно, хорошо известно о наличии в его окружении недалеких людей и интриганов. Но в то же время он не будет считать таковыми всех тех, кто не согласен с его собственным вариантом решения, которое он сам рассматривает как вполне очевидное и ясное. Хороший руководитель осознает, что в любом высказанном мнении содержится рациональное зерно и к нему нужно прислушаться с должным вниманием, если, конечно, заранее не известно, что лицо, высказавшее его, является недостаточно компетентным или преследует своекорыстные цели. В общем и целом следует исходить из того, что человек, высказавший, казалось бы, явно неверное суждение, видит реальность в ином свете и стремится решить иную проблему. Всегда спросит: «Что этот сотрудник пытается достичь, если считает, что его позиция надежна, рациональна и разумна?» прежде всего стремится к пониманию. Только вникнув в имеющиеся варианты суждений, он будет думать над тем, кто прав, а кто нет.

В солидных юридических конторах начинающему служащему, вчерашнему выпускнику университета или колледжа, сначала поручают работу над составлением предварительного варианта дела клиента, которое ведет более опытный юрист. Это только разумный способ практической подготовки молодого юриста к самостоятельной работе и защите интересов уже своего собственного клиента. (Уместно отметить, что защитники противоположной стороны тоже знают свое дело). Такая практика позволяет молодому юристу выработать правильную философию подхода к решению своих дел. Это учит его не начинать с посылки «Я знаю, почему дело, которое я веду, должно завершиться в мою пользу».

Молодой юрист, прошедший соответствующую школу подготовки, будет начинать с попыток проникновения в схему рассуждений противоположной стороны. Подобная практика учит его видеть альтернативы. Действительно, только после всестороннего анализа он начнет понимать сущность разбираемого дела. Только после этого он сможет достойно представлять в суде свою точку зрения.

Нет необходимости напоминать, что подобным образом действуют отнюдь не все люди, независимо от того, являются ли они управляющими или нет. Большинство людей традиционно принимают за точку отсчета свое видение вещей как единственно возможное.

Американских руководителей сталелитейного производства

постоянно занимал вопрос: «Почему профсоюзные деятели всякий раз так возбуждаются, когда упоминается featherbedding?». (Искусственное раздувание штатов.) В свою очередь, профсоюзные деятели никогда не удосуживались спросить себя, почему руководство делает столько шума вокруг раздувания штатов, в то время как случаев применения этой практики не так уж много. Каждая сторона делала все возможное, чтобы доказать неправильную позицию другой. Если бы одна из сторон попыталась понять точку зрения другой, обе оказались бы в выигрыше. Трудовые отношения между администрацией и профсоюзами в сталелитейной отрасли (если не во всей промышленности США) оказались бы намного здоровее.

Управляющий, который хочет принять верное решение, должен заставить себя видеть в противоположном мнении средство продумывания альтернативных вариантов. При этом он должен отбросить в сторону все свои эмоции и уверенность в неправоте оппонента. использует столкновение мнений для того, чтобы убедиться в том, что все важнейшие аспекты рассматриваемого вопроса проанализированы и взвешены.

Наконец всякий руководитель, который хочет принять эффективное решение, спрашивает: «Действительно ли необходимо это решение?». В данном случае единственный вариант приводит к бездействию.

Каждое решение напоминает хирургическую операцию. И то, и другое является по сути дела вторжением в систему и поэтому несет с собой определенный риск шока. Хороший управляющий не будет принимать лишних решений, точно так же, как хороший хирург не будет делать лишних операций. Как управляющие, так и хирурги отличаются своей манерой выполнять стоящие перед ними задачи. Среди них встречаются и радикалы, и консерваторы. Но в общем и целом, они действуют по единым правилам.

Часто приходится принимать решение только потому, что бездействие может лишь ухудшить ситуацию. То же самое относится и к благоприятным возможностям. Благоприятная возможность появляется лишь на ограниченное время, и если ее не использовать, она исчезнет. В таких случаях необходимо действовать, и это чаще всего приводит к радикальным изменениям.

Современники Теодора Вейла разделяли с ним опасения относительно огосударствления собственности. Но дело в том, что они

хотели бороться лишь с симптомами, они противились определенным проектам законов, выступали против тех или иных кандидатов на важные посты, поддерживали других и т. п. Неэффективность подобной тактики была очевидна только одному Вей-лу. Но если в одиночку еще можно выиграть сражение, то совершенно невозможно выиграть войну. Он видел возможность создания новой ситуации только в самых решительных действиях. Он единственный увидел, что частный бизнес должен превратить государственное регулирование в эффективную альтернативу национализации.

С другой стороны, бывают такие условия, в отношении которых можно надеяться, что они приведут к положительным результатам даже при отсутствии каких-либо сознательных усилий. Если на вопрос «Что произойдет, если ничего не предпринимать?» можно ответить, что «все образуется само собой», то вмешательства не требуется. Не следует вмешиваться и в тех случаях, когда условия не представляют какой-либо важности и не могут влиять на ход событий.

К сожалению, эти тезисы находятся на вооружении далеко не у всех управляющих. Финансист-контролер, одержимый в условиях финансового кризиса сокращением расходов, редко окажется способным пренебречь мелкими недостатками, устранение которых абсолютно ни к чему не дает. Ему следовало бы знать, что значительные и ускользнувшие из-под контроля затраты скрыты в организации сбыта и распределения продукции. В этом случае он бы постарался сделать все, чтобы взять их под контроль. Не поступая таким образом, он дискредитирует и себя, и всю свою деятельность, потому что поставит вопрос о дальнейшей необходимости использования нескольких сотен сотрудников-ветеранов, увольнение которых, по его мнению, будет способствовать лучшей работе предприятия. Он отбросит как неуместный аргумент то, что сокращение этих людей предпенсионного возраста не принесет никаких результатов. «Жертвы неизбежны, – будет рассуждать он, – почему всем нужно мириться с недостаточно квалифицированной работой?»

Когда все будет уже позади, на предприятии быстро забудут его благие намерения. Однако все будут помнить о расправе с ветеранами, что совершенно неудивительно. В Римском праве, написанном почти две тысячи лет назад, говорится:

«Магистрат не рассматривает пустяковых дел». Многим

ответственным лицам до сих пор неизвестно это изречение.

Подавляющее большинство решений лежит где-то посередине между крайними точками. Проблемы сами по себе не разрешаются, но и далеко не всегда усугубляют ситуацию. Что касается благоприятных возможностей, то они, скорее, ведут к усовершенствованию, чем к радикальным изменениям, тем не менее их использование вполне желательно. Другими словами, мы можем выжить, и не предпринимая никаких шагов, но если мы действуем, то у нас появляется шанс создать себе лучшие условия.

В таких случаях можно посоветовать провести сравнительный анализ риска, связанного с действием, с возможным риском от бездействия. Формулы правильного решения здесь не существует. Но зато имеются четкие ориентиры, облегчающие принятие решений в конкретных случаях. Они таковы:

Действуйте, если, учитывая все обстоятельства, преимущества будут значительно перевешивать затраты и риск.

Можно действовать или бездействовать; но не уклоняться и не ограничиваться половинчатыми решениями.

Хирург, который удаляет только одну миндалину из горла или половину аппендикса, рискует внести инфекцию или вызвать шок в той же степени, как при выполнении всей положенной операции целиком. Подобными действиями хирург не только не облегчает ситуацию, а, наоборот, ухудшает ее. Точно так же лицо, ответственное за принятие важного решения, в каждом конкретном случае будет решать, либо ему действовать, либо нет. Опытный работник никогда не пойдет на полумеру и не предпримет «полдействия». Это практически всегда проигрышный вариант, который не удовлетворит даже самых минимальных пограничных условий.

Допустим, что все готово для принятия решения. Все условия продуманы, альтернативы исследованы, выгоды взвешены. Известно абсолютно все. Представляется очевидным выбор направления действий. Именно на этой стадии решение почти «принимает само себя».

Вместе с тем именно на этой стадии отрицается большинство решений. Вдруг обнаруживается, что оно может быть неприятным, непопулярным или нелегким. Вдруг становится очевидным, что решение требует не только анализа и суждения, но и большой смелости.

Здесь уместно вспомнить, что неприятный вкус совсем не обязательное свойство лекарств, но наиболее действенные лекарства, как правило, обладают именно неприятным вкусом. Подобно этому, решения по самой своей сущности отнюдь не должны вызывать неприятных эмоций, тем не менее большинство эффективных решений поначалу оставляет неприятный осадок.

Можно с уверенностью сказать, чего не будет делать на этой стадии. Он не поддастся искушению и не будет требовать проведения еще одного исследования данного вопроса. Такой путь выбирают трусы, и единственно, чего они могут достичь, это тысячу раз умереть там, где смелый человек умирает всего лишь один раз. Столкнувшись с требованием «изучить вопрос дополнительно», спросит: «Имеются ли основания думать, что дополнительное изучение вопроса принесет что-то новое? Есть ли основания полагать, что это новое будет как раз тем, что нам нужно?». Если ответы отрицательны, как и бывает в большинстве случаев, то дальновидный управляющий не даст разрешения на эту акцию. Он не позволит вхолостую тратить время занятых людей только для того, чтобы компенсировать свою собственную нерешительность.

С другой стороны, он не будет безоглядно принимать решение, не изучив его со всех сторон. Как всякий опытный человек, он приучился прислушиваться к тому, что Сократ называл «духом», к внутреннему голосу, находящемуся где-то в глубине и нашептывающему: «Будь осторожен». Тот факт, что верное решение сопряжено с какими-то отрицательными моментами, в принципе не является причиной отказа от него. Но неосознанное беспокойство или внутренняя тревога всегда действуют как ограничители, пусть даже на короткое время. Как говорит один мой знакомый, умеющий принимать самые оптимальные решения: «Я всегда останавливаюсь, если четко не вижу ситуацию».

В девяти случаях из десяти внутреннее беспокойство вызывается малозначащими мелочами. Но в десятом случае вполне можно обнаружить упущение очень важного аспекта проблемы, грубую ошибку или прийти к выводу о том, что сделанная ранее оценка ситуации неверна. На десятый раз вдруг просыпаешься глубокой ночью, и в голову приходит совершенно неожиданная мысль, как Шерлоку Холмсу в знаменитой истории, когда его вдруг осенило, что собака Баскервиллей не лаяла.



Но современный руководитель не может долго ждать, когда его озарит, – ему отпущено всего лишь несколько дней, максимум несколько недель. Если к тому времени внутренний голос не шепнет ему заветные слова, он начнет действовать быстро и решительно, нравится ему это или нет.

Управляющим платят не за то, чтобы они делали то, что им по душе. Им платят, чтобы они способствовали правильному ходу производственного (организационного и т. д.) процесса. Больше всего от них ждут выработки эффективных решений.

### ***ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ И КОМПЬЮТЕР***

Имеет ли вышеизложенное какое-либо значение в наш век всеобщей компьютеризации? Нас уверяют, что компьютер полностью возьмет на себя обязанности по принятию решений, по крайней мере в среднем звене. Нам говорят, что всего через несколько лет компьютер будет принимать все операционные решения, а спустя еще некоторое время он примет и за стратегические решения.

На самом деле компьютер обяжет управляющих принимать решения в полном смысле этого слова, а не прибегать к сиюминутным адаптациям, как это часто имеет место в настоящее время.

Компьютер – это мощное орудие в руках лиц, ответственных за принятие решений. Как молот или клещи (но не как колесо или пила) компьютер не делает того, чего не может делать человек. Но он может совершать определенные операции, характерные для человеческого ума, – он может складывать и вычитать несравненно быстрее, чем это делает человек. Будучи орудием, компьютер не станет скучать, он не устанет и не требует доплаты за сверхурочные часы. Подобно всем орудиям, которые выполняют определенные функции человека лучше, чем он сам, компьютер приумножает возможности человека (другие орудия, такие как колесо, самолет или телевизор, выполняют функции, невозможные для человека и тем самым придают ему новое измерение, то есть дополняют его свойства). Но, как и все другие орудия, компьютер может делать лишь несколько вещей. Сам по себе он ограничен. Именно ограниченность компьютера заставит нас вырабатывать настоящие решения вместо все еще распространенного приспособления.

Сила компьютера в том, что он является логической машиной. Он

все делает в соответствии со своей программой. Запрограммированный на определенные действия, он выполняет их быстро и четко. Программа же делает его недоумком, ведь логика в значительной степени глупа. Логика позволяет выполнять простое и очевидное. В отличие от компьютера человек не логичен, он перцептивен, то есть живет восприятиями. Отсюда его медлительность и сентиментальность. Но он еще и сообразителен и может проникать в суть вещей. Человек также может варьировать, то есть он способен вывести довольно стройную картину событий, пользуясь самой скудной информацией или вообще обходясь без таковой. Он способен запоминать множество вещей, не будучи запрограммированным.

Решение вопросов, касающихся товарных запасов и отгрузки продукции,— это как раз та наиболее типичная область, в которой рядовой управленец действует по принципу оперативной адаптации. Работник, отвечающий за сбыт продукции по району, знает, хотя и недостаточно точно, что у потребителя А фабрика работает по уплотненному графику и любой перебой с поставкой продукции грозит ему серьезными осложнениями. Он также знает, что потребитель Б всегда старается запастись необходимыми ему продуктами, и поэтому, по всей очевидности, он может перебиться несколько дней без новых поставок. Далее, он знает, что потребитель В уже проявляет недовольство работой поставщика и только ждет подходящего предложения отказаться от его услуг. Он еще знает, что может получить дополнительное количество той или иной продукции, убедив в ее необходимости руководство своей компании, и т. д. Решая, как ему поступить в том или ином случае, сбытовик анализирует эти и подобные им особенности и как бы приспосабливается под них.

Компьютер не может знать всего того, что известно этому сбытовому. По крайней мере он не будет знать об этих особенностях до тех пор, пока ему специально не сообщат, что они являются факторами, определяющими политику компании в отношении того или иного потребителя. Единственное, что он может предпринять, это отреагировать согласно соответствующим инструкциям и программам. В его действиях не более «принятия решений», чем в логарифмической линейке или кассовом аппарате. Компьютер может только подсчитывать.

Как только компания попытается поручить контроль за товарными

запасами компьютеру, становится ясно, что он должен выработать правила. Другими словами, он должен разработать политику инвентаризации. Как только он принимается за это дело, он обнаруживает, что основные решения, касающиеся инвентаризации или контроля за материальными запасами, не являются таковыми вообще. Они представляют собой деловые решения, связанные с высокой долей риска. Отслеживание материальных запасов – это средство снижения риска во всех его проявлениях: риска не доставить вовремя материалы заказчику; риска и затрат, связанных с несоблюдением производственного графика; риска и соответствующих потерь, вытекающих из омертвления денежных средств в скоропортящейся, быстро устаревающей или становящейся непривлекательной продукции.

Традиционные приемы в этих случаях не очень помогают. Девиз «Наша цель – это выполнять на 90 процентов наши обещания по поставке в отношении 90 процентов наших заказчиков» звучит достаточно убедительно. Однако он теряет всякий смысл при попытке воплотить его идею в многоступенчатую и глуповатую логику компьютера. Действительно, означает ли этот девиз, что заказчики должны быть обеспечены девятью заказами из десяти? Означает ли это, что заказы всех наших лучших заказчиков должны выполняться всегда и постоянно? Что же такое «лучший заказчик»? Означает ли это, что мы собираемся выполнить свои обещания по всему ассортименту продукции? Какую политику мы должны вести (если вообще это необходимо) по отношению к тем многочисленным видам продукции, которые не являются у нас профилирующими, но представляют большой интерес для того или иного заказчика?

Каждый из этих вопросов требует решений, связанных с риском, и прежде всего принципиальных решений. До тех пор, пока они не будут приняты, компьютер не может контролировать запасы товарно-материальных ценностей. Эти решения касаются состояния неопределенного и переменчивого, и их параметры не могут быть определены настолько четко, чтобы, загрузив их в компьютер, он мог правильно распорядиться ими.

Поэтому в той мере, в какой от компьютера или какого-либо другого орудия ожидается обеспечение ритмичного хода операций или определенное реагирование на ожидаемые события (это может относиться к появлению на горизонте вражеских ядерных ракет или

нефти-сырца с необычным содержанием серы на нефтеперерабатывающем заводе), решение должно быть хорошо продумано и предвосхищено. Оно не должно быть импровизированным. Его не следует искать на ощупь в лабиринте мелких адаптации, каждая из которых специфична, приближительна и, выражаясь медицинской терминологией, «виртуальна». Настоящее решение должно быть решением в принципе.

Компьютер не является причиной. Ведь, будучи инструментом вообще, он не может быть источником или причиной чего бы то ни было. Он только как бы высвечивает то, что уже имеет место помимо него. В силу этого переход от мелких адаптации к решениям в принципе занимает длительное время. Это стало особенно заметно в военном деле во время второй мировой войны и после ее завершения. Именно из-за того, что военные операции стали такими широкомасштабными, взаимозависимыми и требующими, например, логистических систем, охватывающих целые театры военных действий и все подразделения военной службы, командиры среднего звена уже не могли обойтись без понимания стратегии, в рамках которой им приходилось действовать. Перед ними вставала все более настоятельная необходимость принимать настоящие решения и отказываться от приспособления своих приказов к местным условиям. Военачальники, которые начинали во «втором эшелоне» командования, впоследствии проявили себя как великие полководцы во второй мировой войне. Наиболее яркие из них, включая Эрвина Ром-меля, Омара Нелсона, Брэдли и Георгия Жукова, были «управленцами среднего звена», вырабатывающими и принимающими решения в полном смысле слова. Они не были лихими «рубачами» прежних войн.

Из этого следует, что в современном мире решения принимаются не только ограниченной группой лиц, принадлежащих к верхним эшелонам власти. В той или иной степени каждый работник, на котором лежит какая-то административная ответственность в организации, в настоящее время либо должен принимать решения сам, либо активным образом участвовать в их принятии. То, что в прошлом являлось высокоспециализированной функцией, выполнявшейся небольшим, строго ограниченным числом людей, в то время как все остальные были вынуждены приспособляться под существующий порядок, в настоящее время становится обычной, если не каждодневной, задачей

всех подразделений нового общественного формирования – крупной организации, в основе которой лежит интеллектуальный труд. Способность принимать во все большей степени определяет потенциал каждого работника интеллектуального труда, по меньшей мере всех тех, находящихся на ответственных должностях.

Хорошим примером перехода к принятию действительных решений в условиях развития современной технологии является известный метод PERT (метод оценки и пересмотра планов), основная цель которого – давать направления в решении критических задач в таких сложнейших программах, как разработка и построение новых космических аппаратов. Метод призван сделать возможным регулирование программ посредством перспективного планирования каждого этапа работы, их последовательности и сроков окончания, с тем чтобы вся программа была завершена вовремя. Подобная система резко сужает рамки возможности текущих и оперативных адаптации. Их место занимают решения высокой степени риска. Примечательно, что в начальные периоды работы по графику PERT операторы часто приходят к неверным выводам. Сознвая это, они пытаются восполнить пробел доступными им средствами – оперативными адаптациями, не понимая того, что в данных случаях приемлемо лишь принятие решений, какими бы рискованными они не были.

Подобное же влияние оказывает компьютер на стратегические решения. Он, конечно, не в состоянии их принять. Все, на что он способен (даже в потенциальном плане), это разработать заключения, которые следуют из определенных допущений, сделанных относительно неопределенного будущего, или определить, какие допущения лежат в основе предполагаемого хода действий. Опять-таки, компьютер способен только считать и вычислять. Именно поэтому он испытывает потребность в четком анализе, особенно тех пограничных условий, которые призваны удовлетворить данное решение. Все это требует рискованных суждений высшего порядка.

Существуют некоторые дополнительные области применения компьютера в процессе принятия решений. При его правильном использовании он вполне способен, например, освободить руководителей старшего звена от тех дел, которыми они сейчас вынуждены заниматься в силу отсутствия или несвоевременного получения надежной информации. Компьютер в принципе должен

облегчить задачу управляющих по анализу внешней ситуации, то есть той области, в которой проявляется результативность организации.

Компьютер мог бы также исправить одну из типичных ошибок, допускаемых в процессе принятия решений. Нам свойственно ошибочно принимать типичные ситуации за серию уникальных событий. В то же время компьютер способен действовать в режиме этих самых типичных ситуаций, так как его логика в принципе настроена только на это. Из этого следует, что в будущем мы будем склонны ошибаться, принимая исключительное и уникальное за типичное и общее.

Эта тенденция лежит в основе опасений относительно возможности использования компьютера вместо доказанных и испытанных суждений, выносимых военными специалистами. Мы не можем отмахнуться с порога такие опасения, рассматривая их лишь как выражение недовольства со стороны старых генералов. Наиболее убедительная атака на попытки стандартизировать военные решения была сделана выдающимся «ученым-управленцем» сэром Солли Цукерманом, известным британским биологом, который, будучи научным советником в Министерстве обороны Великобритании, сыграл ведущую роль в развитии компьютерного анализа и исследовании операций.

Наиболее важная особенность компьютера – в его ограничениях, которые все более убедительно заставляют нас принимать решения, и прежде всего заставляют управленцев среднего звена отбросить свою психологию операторов и стать настоящими управляющими, ответственными за принятие важных решений.

Так или иначе, это должно было произойти. Одной из сильнейших сторон таких организаций, как, например, «Дженерал моторс» (в производственной сфере) и немецкий генеральный штаб (в военном деле), было то, что они уже давно сумели построить свою оперативную деятельность на основании настоящих решений.

Чем раньше оперативные управляющие научатся принимать настоящие решения по вопросам, связанным с риском и неопределенностью, тем раньше мы сможем преодолеть один из основных недостатков крупных организаций – отсутствие подготовки и тестирования персонала для высшего управленческого звена, занимающегося выработкой и принятием решений. Пока мы будем регулировать события на операционном уровне посредством адаптации, а не путем анализа, «методом тыка», а не при помощи знаний, управленческие оперативные работники, как на производстве, так и в правительстве и армии, будут выказывать свою неподготовленность, как только перед нами встанет задача принять решение на высоком стратегическом уровне.

Компьютер, конечно, не поможет простому клерку стать экспертом по разработке решений, точно так же, как логарифмическая линейка в руках школьника еще не делает его математиком. Но компьютер поможет нам достаточно быстро отличить клерка от работника, обладающего большими потенциальными возможностями принимать эффективные решения. Перед последним компьютер открывает большие возможности научиться принимать целенаправленные и эффективные решения. Действительно, если кто-то не научится принимать решения на должном уровне, компьютер просто не сможет выполнять свои функции.

Можно дать массу объяснений тому, почему появление компьютера так подогрело интерес к процессу принятия решений. Но, как нам представляется, компьютер в обозримом будущем не возьмет на себя функции по принятию решений. Все дело в том, что при выполнении компьютером свойственных ему функций, то есть вычислений,

работники всех звеньев в организации почувствуют необходимость научиться быть настоящими управляющими и принимать эффективные решения.



# Заключение. ЭФФЕКТИВНОСТИ НУЖНО УЧИТЬСЯ

Основная идея этой книги строится на двух предпосылках:

- деятельность управляющего должна быть эффективной;
- эффективности можно научиться.

Управляющему платят за его эффективность. Он просто обязан быть эффективным в той организации, где работает.

Но чему же должен научиться управляющий и что он должен делать, чтобы быть эффективным? В попытке ответить на эти вопросы в книге выдвигаются две задачи: показатели эффективности функционирования организации в целом и непосредственно самого управляющего.

Как мы уже говорили, эффективности можно научиться. В книге сделана попытка представить различные измерения показателей деятельности управляющего в такой последовательности, чтобы стимулировать читателя на познание способов повышения эффективности работника, занимающегося управлением в широком смысле слова. Эта книга не учебник хотя бы потому, что эффективности можно научиться, но ей нельзя научить. Кроме всего прочего, эффективность не «предмет», а самодисциплина. Красной нитью по всей книге проходит вопрос: «Как добиться того, чтобы организация и самые важные области жизнедеятельности управляющего были бы эффективны?». Несравнимо реже задается такой вопрос: «Есть ли необходимость в эффективности?». Действительно, мало кто может поставить под сомнение эффективность, так как она воспринимается как нечто само собой разумеющееся.

Перелистывая страницы книги, читатель может обнаружить еще один, и притом очень важный аспект эффективности управленческой деятельности. Эффективность представляется важнейшим элементом саморазвития человека, развития организации и залогом жизнеспособности современного общества.

1. Первый шаг на пути повышения эффективности носит чисто методический характер: регистрация расхода времени. Этот шаг является механическим, если даже не механистическим. Здесь нет

необходимости в том, чтобы этим занимался непосредственно сам управляющий – его секретарь или помощник вполне справятся с этой работой. Если даже управляющий остановится именно на этом этапе, то все равно улучшения будут налицо. Результаты дадут о себе знать быстро, но не немедленно. Если производить регистрацию времени постоянно и последовательно, то сам этот процесс подтолкнет человека к следующим ступеням повышения эффективности.

Анализ времени управляющего и необходимость устранения причин его непроизводительного расходования сами по себе потребуют определенных действий. На это понадобится принятие некоторых элементарных решений. Необходимо будет изменить поведение человека, его взаимоотношения и приоритеты. Это заставляет работника более внимательно взглянуть на то, куда он тратит свое время, на свою деятельность и цели. Это в значительной степени повлияет на уровень и качество выполняемой работы. Несмотря на всю полезность этого этапа; он носит до некоторой степени формальный и ограниченный характер. В его основе лежит ведение контрольных записей с замерами времени, и в его зоне охвата находится только эффективность использования скудного ресурса – времени.

2. Следующий этап, на котором от управляющего требуется сконцентрировать свое внимание на личном вкладе, носит уже не методический или процедурный, а концептуальный характер. Этот этап характеризует собой переход от механики к анализу и от производительности как таковой к конечным результатам. На этом этапе управляющий приучается анализировать свою роль в организации и определять свой вклад в ее деятельность. В этом нет ничего сложного. Вопросы, которые ставит сам себе управляющий относительно своего вклада, достаточно прямолинейны и схематичны. Но ответы на них должны вести к повышению требований к самому себе, к размышлениям относительно собственных целей и целей организации, а также к определению ценностей. Самое главное, вопросы должны натолкнуть на мысль о необходимости повысить показатели своей работы. Они стимулируют управляющего на принятие на себя большей ответственности и отказ от роли подчиненного лица, для которого хорошо все то, что устраивает начальство. Иными словами, концентрируясь на собственном вкладе, управляющий приучается ориентироваться не на средства как таковые, а на конечные цели.

3. Активизация сильных сторон характера находит свое отражение в поведении. Это уважение личности как своей собственной, так и других. Это система ценностей в действии. Но это снова «учение в процессе выполнения работы» и саморазвитие на практике.

Акцентируя на сильных качествах, управляющий объединяет индивидуальную цель и потребности организации, индивидуальные способности и результаты работы организации, индивидуальные достижения и возможность организации.

4. Глава 5, которая называется «Все в свое время», служит как бы антифоном главе 2 – «Знайте свое время». Образно говоря, содержание этих двух глав служит опорами, между которыми подвешена и на которых зиждется эффективность управляющего. Но в этой главе мы имеем дело уже не с ресурсом, не со временем, а с конечным продуктом – функциональными показателями организации и управляющего. В данном случае все то, что записывается и анализируется, это не то, что происходит, а то, что мы хотим, чтобы произошло в окружающих нас условиях. Развитию в данном случае подлежит не информация, а характер: предусмотрительность, уверенность в своих силах, смелость. Другими словами, здесь развивается лидерство, основанное, однако, не на выдающемся даровании и гениальности, а на целеустремленности, решительности и уверенности.

5. Эффективное решение, элементы которого обсуждаются в заключительных главах, лежит в области рационального действия. Перед нами уже не широкий и четко очерченный путь, идя по которому управляющий автоматически достигнет высот эффективности. Имеются только отметки изыскателя, сменяющие одна другую. Здесь, например, не указывается, каким образом управляющий может перейти от определения схемы событий, составляющих типичную или общую проблему, к установлению пограничных условий, которых должно удовлетворить решение этой проблемы. В данном случае играет роль конкретная ситуация. Вместе с тем должна быть полная ясность относительно того, что должно быть сделано и в какой последовательности. Ориентируясь по этим отметкам, управляющий, как ожидается, должен развить в себе способность выносить ответственные решения. Эффективное принятие решений требует как процедуры, так и анализа, но основа его лежит в этике действий,

Саморазвитие управляющего играет огромную роль в его

становлении как эффективного работника. Он должен приобрести соответствующие знания и умения. Он должен освоить множество новых для себя навыков по мере смены деятельности; нередко он вынужден отбросить и забыть некоторые старые трудовые навыки. Но любые знания и навыки мало чем помогут руководителю, если он не будет развивать себя под углом зрения эффективности.

Управляющий – это не какой-то гений. Он просто выполняет свою работу, как это делают тысячи других. Вполне возможно сравнить данную работу по развитию в себе эффективности с замечательным трактатом Кьеркегора по саморазвитию под названием «Training in Christianity». Естественно, у человека могут быть более возвышенные цели в жизни, чем научиться быть эффективным управляющим. Но именно благодаря скромности этой цели можно надеяться на ее массовое достижение. Другими словами, мы надеемся на то, что в современном обществе может быть столько эффективных управляющих в организации, сколько необходимо. Если бы на ответственных должностях работали исключительно святые, поэты или выдающиеся ученые, то любая крупная организация была бы абсурдна, и работать в ней было бы просто невыносимо. Все дело в том, что потребности современных крупных организаций должны удовлетворяться самыми обычными людьми, умеющими добиваться необычных результатов. Именно на достижение таких результатов должны быть направлены помыслы современного управляющего. Хотя эта цель сама по себе довольно скромна и при наличии желания вполне достижима, необходимый процесс саморазвития работника, стремящегося быть эффективным, является подлинным развитием личности. В этом процессе происходит переход от механики к позициям, ценностям и характеру, от процедуры к нацеленности на достижение результатов.

Саморазвитие управляющего в целях повышения собственной эффективности есть центральное звено в развитии организации, будь то производственное предприятие, правительственное учреждение, научная лаборатория, больница или армейское подразделение. Это верный путь к достижению высоких результатов работы всей организации. В той мере, в какой управляющие стремятся приносить конкретную пользу, они поднимают функциональный уровень организаций, в которых они работают. Они расширяют горизонты видения событий, как своих собственных, так и окружающих их людей.

В результате организация не только становится способной на более производительную деятельность – она приобретает возможность выполнять самые различные функции и стремится к самым разным целям. Повышение эффективности руководителя увеличивает многообразие направлений и целей организации. Оно стимулирует людей на позитивное мышление, то есть дает возможность выйти из-под гипноза проблем и начать рассматривать ситуации в свете благоприятных возможностей, перестать обращать внимание на слабости и делать ставку на сильные, конкретно полезные и производительные качества. Если именно так обстоит дело в той или иной организации, то она становится привлекательной для людей с высокими способностями и устремлениями, побуждает людей на сознательное достижение лучших показателей в работе. Использование высококлассных работников еще не делает организацию эффективной. Она становится таковой, если умеет стимулировать саморазвитие работников, ориентирующихся на ее показатели, традиции и общую обстановку. В свою очередь, эти факторы являются результатом систематизированной, сконцентрированной и целенаправленной самоподготовки работников в ходе их превращения в эффективных управляющих в широком понимании этого слова.

Функционирование (если не выживание) современного общества зависит от эффективности крупных организаций, их результативности, уровня деятельности, ценностей и требований, предъявляемых к самим себе.

Результативность стала решающим фактором не только в экономической и социальной сферах, она важна также и в образовании, медицине и в других областях человеческой деятельности. Особую важность приобретают организации, в основе деятельности которых лежат теоретические знания и передовые навыки, в которых работают люди, пользующиеся своими мозгами как основным инструментом. В таких организациях работают мужчины и женщины, в массе своей выполняющие управленческие функции и готовые взять на себя ответственность за результаты работы всего коллектива и, что самое главное, в силу своих знаний и обязанностей принимающие такие решения, которые оказывают влияние на общие показатели работы.

Эффективных организаций не так уж много. Они встречаются даже реже, чем эффективные управляющие, но они служат ярким примером

для всех других, В общем и целом результативность организаций находится все еще на довольно примитивном уровне. Несмотря на то, что в распоряжении современных предприятий, учреждений, больниц и т. д. имеются огромные ресурсы, результаты их работы зачастую бывают скромными, их силы и внимание распыляются, обращены во вчерашний день и вообще направлены на то, чтобы избежать принятия решений и действий. Как организации, так и управляющие должны систематически работать над своей эффективностью, более того, им нужно выработать в себе привычку работать эффективно. Они должны научиться использовать возможности и не давать повода для возникновения проблем. Им нужно учиться извлекать максимальную пользу из тех качеств, которые могут принести результат. Им нужно уметь концентрироваться на основных направлениях и определять приоритеты, а не делать всего понемногу.

Эффективность управленческого труда является залогом эффективности организации и важным вкладом в развитие организации.

Именно в управленческой эффективности лежит наша надежда сделать современное общество экономически продуктивным и социально жизнестойким,

Как неоднократно подчеркивалось в книге, работник интеллектуального труда, работник, пользующийся своими знаниями как своим основным инструментом, становится основным ресурсом развитых стран. Он становится важным и ценным (особенно в сфере образования) капиталовложением. Он становится «центром издержек». Перед современным индустриально развитым обществом стоит задача производительного использования такого работника. В развитом обществе работник ручного труда не конкурентен в отношении своих издержек по сравнению с его коллегами из слаборазвитых или развивающихся стран. Только производительность работников интеллектуального труда дает возможность развитым странам поддерживать свой высокий жизненный уровень в конкуренции с развивающимися странами, где преобладает дешевый труд.

Сегодня только сверхоптимист может быть уверен в высокой отдаче специалистов. Радикальный перенос центра тяжести с ручного труда на умственный, что произошло после окончания второй мировой войны, не принес, на мой взгляд, необыкновенных результатов. В частности, не произошло фундаментальных сдвигов ни в производительности, ни в

рентабельности, то есть в тех показателях, которые являются основными мерилami экономических результатов. Независимо от того, каких бы впечатляющих успехов ни достигли индустриально развитые страны после войны, им еще не удастся использовать в полную силу труд тех, кто вооружен широкими знаниями и способностями. Эффективность управляющих как раз может быть ключом к решению этой задачи. Кроме всего прочего, сам управляющий – это прежде всего работник умственного, творческого труда. Его собственный уровень, его требования к самому себе в значительной степени определяют мотивацию, направление и целеустремленность всех остальных специалистов в его окружении.

Социальная потребность в эффективном управлении еще более явственна. Сплоченность и прочность нашего общества все в большей степени зависит от соединения психологических и социальных потребностей работника умственного труда с целями организации и всего индустриального общества.

Такой работник не должен сталкиваться с экономическими проблемами. Его материальное состояние в принципе должно быть устойчивым. Он имеет высокие гарантии занятости, а его знания дают ему свободу действий. Но его психологические потребности и личные ценностные ориентации могут удовлетворяться его работой и положением в соответствующей организации. Он считается профессионалом, представителем свободной профессии. В то же время он является служащим и подчиняется приказам. Своему положению он обязан знаниям, но вынужден подчинять всю их силу целям и задачам организации. В сфере знаний нет начальников и подчиненных, но есть старшие и младшие. В то же время любая организация требует иерархии. Эти проблемы, конечно, возникли не сегодня. Офицерский корпус и чиновничий аппарат традиционно сталкиваются с этими проблемами и даже знают, как их решать. И все же эти проблемы достаточно серьезны. Для работника-специалиста, как правило, не существует угрозы сползания в нищету. Но над ним постоянно висит угроза отчуждения или, выражаясь более конкретно, на него может нахлынуть состояние тоски, отчаяния и безысходности.

Точно так же, как экономическое противоречие между потребностями работника ручного труда и ролью растущей экономики было социальным вопросом девятнадцатого века в развивающихся

тогда странах, положение, функции и продуктивность работника, обладающего суммой знаний, является социальным вопросом двадцатого столетия в этих же странах, ставших уже развитыми.

Эти вопросы сами по себе не исчезнут, если о них не думать. Одним лишь утверждением (как это по-своему делали ортодоксальные экономисты и марксисты), что существует только объективная общественно-экономическая реальность, не устранить эту проблему. Вряд ли можно добиться нужного результата и при помощи нового романтизма социальных психологов (например, профессора Криса Арджири-са из Йельского университета), которые совершенно справедливо указывают, что цели организации не способствуют автоматическому повышению продуктивности и успешности отдельных работников, и на этом основании рекомендуют не концентрировать на них внимание. Перед нами, таким образом, встает необходимость удовлетворить как объективные потребности общества в повышении эффективности функционирования посредством соответствующей деятельности организаций, так и потребности личности в достижении успехов и высшей продуктивности.

Единственным имеющимся в нашем распоряжении ответом является саморазвитие управляющего с целью повышения собственной эффективности. Только в этом случае появляется возможность сопряжения целей организации и индивидуальных потребностей. Управляющий, который стремится к производительному использованию сильных качеств – как своих собственных; так и других людей, – автоматически совмещает функциональность организации с личными достижениями. Сознательный управляющий стремится сделать так, чтобы его знания стали источником благоприятных возможностей для организации. Имея перед собой основную цель – внести конкретный вклад в деятельность организации, он превращает свои собственные ценностные ориентации в результаты этой организации.

Работник ручного труда, по крайней мере в девятнадцатом столетии, имел всего лишь одну цель – экономическую – и был удовлетворен материальной компенсацией. Однако, как утверждают представители школы «человеческих взаимоотношений», все это было не совсем так. Это особенно стало заметно, когда оплата труда начала превышать прожиточный минимум. Работники умственного труда также требуют



экономических вознаграждений. Отсутствие таковых является сдерживающим фактором, но в то же время их наличия недостаточно. Такие работники испытывают потребность в новых возможностях, достижениях, усовершенствовании и ценностях. Удовлетворить эти потребности специалист сможет только на пути превращения в эффективного управляющего. Только эффективность управления позволит нашему обществу согласовать свои две потребности: потребность организации добиться от индивидуального работника личного вклада в ее деятельность и потребность отдельного работника в том, чтобы организация служила средством достижения его собственных целей. Эффективности нужно учиться.