**Питер Ф. Друкер. Эффективный руководитель**

Эту книгу я решил прочитать потому, что она вошла в [100 лучших бизнес-книг всех времен](http://baguzin.ru/wp/?p=1842) (по версии Джека Коверта и Тодда Саттерстена ☺) и не пожалел!



Эффективность руководителя обусловлена не «талантом» и уж точно не «гениальными способностями» человека. Эффективный руководитель использует *практические методики*, которым можно и нужно обучиться. Книги по менеджменту обычно рассказывают об управлении другими людьми. Тема этой книги – управление самим собой для повышения эффективности своей деятельности. То, что люди вообще способны управлять другими людьми, пока никем не доказано. Но вы всегда можете управлять самим собой. Руководители, которые не умеют управлять собой для повышения эффективности своей деятельности, не смогут эффективно управлять своими коллегами и подчиненными. Управление в значительной мере осуществляется на собственном примере. …эффективность работы индивида все больше зависит от его умения эффективно работать в организации, на руководящем посту.

**Глава 1. Эффективности можно научиться**

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. Интеллект, воображение и информированность – безусловно, существенные качества, но только в сочетании с эффективностью они воплотятся в результатах. Система измерений и оценок – от организации производства и учета до контроля качества, – используемая в отношении физического труда, не применима к труду интеллектуальному. Именно поэтому работа над *нужным* продуктом является мерилом эффективности интеллектуального труда. Работнику умственного труда не нужна мелочная опека. Ему можно только помогать. Вместе с тем, он должен направлять самого себя на выполнение поставленных задач, то есть на эффективность.

Образование является именно той областью, в которой Америка наиболее конкурентоспособна. Образование можно считать наиболее дорогим капиталовложением из всех нам известных. Отдача или производительность представителя умственного труда выражается в его способности решать актуальные задачи. Это и называется эффективностью. 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.

Я называю «управляющими» («руководителями») тех работников интеллектуального труда, менеджеров 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. Если управляющие не будут стремиться к максимальной эффективности в своей работе, они просто превратятся в чиновников, отсиживающих положенные часы.

Существует четыре главные проблемы, которые практически неподконтрольны руководителю. …каждая из этих проблем тормозит достижение положительных результатов в работе.

1. Время управляющего не принадлежит ему. …управляющий – пленник своей организации. Каждый волен отнимать его время…
2. Управляющие вынуждены постоянно находиться во «включенном» состоянии до тех пор, пока не изменят ту реальность, в которой живут и работают. Если управляющий позволит себе плыть по течению, то все его усилия будут, в конечном счете, растрачены по мелочам. 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.
4. Наконец, управляющий действует в *пределах* организации[[1]](#footnote-1) …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 социальное явление отличается от биологического организма. Тем не менее, она подвластна тому же закону, который регулирует строение и размер животных и растений. Согласно этому закону при росте размера, поверхность среды обитания увеличивается в квадратичной пропорции, а масса в кубической. …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. …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. *…важны не сами тенденции, а их изменения.*

Одно из слабых мест современного образования в том, что молодые люди ограничиваются знаниями в какой-то одной узкой области и с пренебрежением относятся ко всем другим. …каждому из них следует иметь представление о смысле и задачах тех дисциплин, которые не имеют к ним прямого отношения.

Понятие «эффективной личности» просто не существует. Те эффективные управляющие, с которыми мне приходилось встречаться, разительно отличались друг от друга способностями, 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. …эффективность – это что-то вроде привычки, набора практических методов, которым всегда можно научиться.

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 достижения, 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 сильных качествах, как собственных, так и руководителей, коллег и подчиненных, а также обязаны отыскивать положительные моменты в конкретных ситуациях.

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 от них. Собственно, вся их деятельность должна состоять из выполнения именно приоритетных заданий.

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**

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.

Опытные управленцы знают, что время ограниченно. Пределы производительности любого процесса устанавливаются самым скудным ресурсом. В процессе, который мы называем «достижение цели», этим ресурсом является время. …время совершенно незаменимо. В определенных пределах мы всегда можем заменить один ресурс другим, например 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. …ничто так не характерно для эффективных управляющих, как их трепетная забота о времени.

Хотя человек, подобно всем живым существам, оснащен «биологическими часами», у него отсутствует надежное чувство времени. …если мы полагаемся на нашу память, мы не замечаем, на что расходуется наше время. …работники интеллектуального труда, и особенно управляющие, должны научиться распоряжаться своим временем укрупненными блоками.

Больше всего времени отнимает общение с подчиненными. Те руководители, которые думают, что могут обсудить планы, направления и качество работы своих подчиненных в течение пятнадцати минут, просто обманывают себя.

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?». Без таких обсуждений 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.

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. Согласно распространенному мнению, Альфред П. Слоун, в прошлом глава крупнейшей в мире компании «Дженерал моторс», никогда не принимал решений по кадровым вопросам с первого раза. Когда же 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».

…запись фактического расходования времени можно считать первым шагом на пути повышения эффективности управленческого труда. …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. Выявить и устранить те виды деятельности, которые не приносят никаких результатов, но отнимают время.
2. Далее решить, какой из видов деятельности может выполнить кто-нибудь другой с не меньшим (а может быть, и с большим) успехом?
3. Как руководитель относится к времени других, которое расходует он сам. Опытные управляющие выработали в себе привычку задавать такой вопрос: «Что я делаю такого, что поглощает время подчиненных и не повышает их эффективность?»

…потери времени в результате плохого руководства и неправильной организации труда:

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. Сегодняшняя рутина – это систематизированная и упорядоченная форма того, что было изучено и освоено одаренными людьми в процессе преодоления кризисов. Повторяемые кризисы – это не что другое, как симптомы нерадивости и лени. 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. Если старшие групп (естественно, в первую очередь управляющие) тратят, скажем, более 1/10 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.
3. Неправильная организация работы – еще один фактор потери времени. Ее симптом – невероятное количество заседаний и совещаний. …совещания должны быть более целенаправленными… они должны быть исключением, а не правилом.
4. Сбои в информационном процессе также ведут к значительным потерям времени. Когда я консультировал одного высокопоставленного руководителя, наши встречи никогда не прерывались звонками. Руководитель пояснил, что секретарь имеет четкие указания, а также добавил: «Я еще не сталкивался с проблемой, которая не могла бы подождать 90 минут". ☺

**Глава 3. Индивидуальный вклад в общую деятельность**

…помыслы эффективных управляющих 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.

Для большинства управляющих характерна «нисходящая» тенденция в их деятельности. Прежде всего, их волнует повышение собственного авторитета. В конечном счете, такая ориентация делает управляющих малоэффективными.

Начиная диагностику организаций, я задавал руководителям вопрос: «Что вы делаете конкретно, чтобы оправдать выплачиваемое вам жалованье?» 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».

Концентрация на вкладе в общее дело отвлекает внимание управляющего от его специальности, узкой квалификации и его отдела. Иными словами, он сосредоточивается на функционировании целого. Его внимание обращено на результаты деятельности всей 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.

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.

Любая организация пытается добиться успеха в трех направлениях:

* достижение прямых результатов,
* формулировка и поддержание ценностей
* подготовка будущих кадров.

Именно в этих направлениях должен вносить конкретный вклад каждый управленец.

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

…чем более высокий пост занимает управляющий, тем большую роль играет внешняя (по отношению к его конкретной организации) среда как фактор достижения поставленной цели.

Самое главное – не порождать универсалов, мастеров на все руки. 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. …специалисты, которые берут на себя ответственность за свой вклад, будут стараться соотнести его с единым целым.

Если руководителям удается 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. Концентрация на вкладе предполагает четыре главных условия эффективных взаимоотношений:
- коммуникация,
- коллективная деятельность,
- саморазвитие и
- развитие других.

1. *Коммуникация.* … почему огромные усилия, направленные на достижение адекватной коммуникации, не дают результатов? Традиционно коммуникативные отношения строились по нисходящей, то есть от руководства к подчиненному. 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. …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.
2. Фокус 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 рядовой работник.
3. Саморазвитие в значительной мере зависит от концентрации 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?»

**Эффективное собрание.** Эффективные управляющие… спрашивают себя: «Почему мы собираем это совещание?», «Хотим ли мы выработать какое-то решение, сделать сообщение или же выяснить направление нашей деятельности?» …можно вести совещание и слушать то, о чем говорят, или самому принимать участие и выступать, а вот совмещать эти два принципа нельзя! Вместе с тем концентрация на конкретную цель, на вклад с самого начала, является ключевым правилом. Ориентированность на вклад, на достижение – это путь к эффективности.

**Глава 4. Ставка на сильные качества**

Эффективный руководитель делает все, чтобы везде и во всем повысить отдачу от сильных сторон организации. Он знает, что на слабости опираться нельзя. Сделать сильные стороны максимально продуктивными – вот истинная цель любой организации. Конечно, нельзя преодолеть все слабости, которые неизменно имеются у каждого. Но в наших силах сделать их незначительными.

**Подбор работников на основании их сильных сторон.** Принимая кадровые решения, руководитель делает упор на наличие достоинств, а не на отсутствие недостатков у работников. Руководитель, выдвигающий на должность работников или укомплектовывающий штаты, акцентируя внимание лишь на слабых сторонах людей, в лучшем случае получит самые посредственные результаты. *У сильных людей всегда имеются довольно заметные слабости.* Опытные управляющие знают, что их подчиненным платят не за то, чтобы угождать начальству, а за выполнение порученных заданий.

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 отличиться 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. Если вам кажется, что это очевидно, почему же так мало управляющих умеют с наибольшей эффективностью использовать сильные стороны других, особенно своих коллег? 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 посредственностями.

Должности должны быть объективны, то есть они должны определяться заданием, а не личностью. Нельзя менять работу и обязанности всех только потому, что на какое-то рабочее место пришел новый человек. Подгонка должностей под личность безошибочно ведет к системе фаворитов и [конформизму](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B8%D0%B7%D0%BC). 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.

Эффективные руководители подбирают работников исходя из их сильных качеств, не приспосабливая рабочие места под особенности личности. Для этого они следуют 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. Правило достаточно просто: любая работа, оказавшаяся непосильной для нескольких исполнителей (притом таких, которые отличились с самой лучшей стороны на своих предыдущих должностях), должна быть признана непригодной для всех.

2. Вторым правилом подбора работников на основе их сильных качеств является придание ответственности каждой должности и требовательность по отношению к работнику. Если рабочие задания слишком «мелкие», это не дает проявиться лучшим сторонам сотрудников. 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 ограниченна, несложна и построена так, чтобы как-то компенсировать отсутствие опыта, вместо того чтобы раскрыть все его возможности. 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. Именно по этой причине такое широкое распространение получили системы аттестаций и оценок знаний специалистов. Если руководитель, следуя рекомендациям нашей системы оценок, исходит из недостатков своих подчиненных, это испортит отношения между ними. 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. Измерять следует только эффективность труда. 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:

1. Что хорошо умеет делать этот работник?
2. Какие функции с учетом его прежних достижений он может успешно выполнять?
3. Чему ему следует научиться, чтобы полнее раскрыть свои способности?
4. Пожелал бы я своим детям работать под его началом?
	1. Если да, то почему?
	2. Если нет, то почему?

4. Эффективные управляющие знают, что для продуктивного использования сильных качеств часто бывает необходимо мириться со слабостями. Опытные управляющие знают, что два человека с посредственными способностями не могут достичь таких же результатов, как один талантливый специалист. Существуют только три объяснения «незаменимости» работника:

* Он в действительности некомпетентен и может держаться только за счет отсутствия у него конкретной ответственности.
* Его сильные качества используются только на то, чтобы поддержать своего более слабого начальника, который не способен принимать самостоятельных решений.
* Его сильные качества направляются на отсрочку решения серьезных проблем или на то, чтобы скрыть их существование.

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. С другой стороны, в обязанности управляющего входит немедленно снимать с работы любого, кому не удается 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.

**Как управлять своим начальником.** Прежде всего, надо стараться производительно использовать его сильные стороны. …нет ничего лучшего для достижения успеха, чем успешный начальник, быстро продвигающийся по карьерной лестнице. … каждый, кто когда-либо чуть повнимательнее приглядывался к своему окружению, сделал совершенно очевидный вывод, что все люди делятся на «читателей» и «слушателей».

**Повышение собственной эффективности.** Эффективных управляющих 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. Эффективный руководитель не скрывает свои слабости, он старается быть самим собой. В сфере человеческих отношений дистанция между лидерами и середняками есть величина постоянная. Высокий исполнительский уровень лидеров заставляет подтягиваться середняков.

**Глава 5. Всему 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.

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 направления. Вчерашние действия и решения, какими бы смелыми и мудрыми они ни были, неизбежно превращаются в сегодняшние проблемы, кризисы и недоразумения. 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» и поэтому неприкосновенны. 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 это затраченных усилий?» Наиболее действенным средством поддержки 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. 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.

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 поглощены решением задач вчерашнего дня.

**Приоритеты.** Очень важно определять, какие задачи должны быть решены в первую очередь, а какие оставлены на «потом», как имеющие меньшее значение. 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. Обстоятельства всегда предпочитают день вчерашний. Из-за обстоятельств руководители не будут обращать внимания на то, что делается за пределами данной организации. Обстоятельства всегда склонны проявлять себя наиболее отчетливо внутри организации. Они всегда выбирают то, что уже произошло, а не будущее; кризис, а не возможность…

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.

…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.

**Глава 6. Элементы принятия решений**

Эффективный руководитель – это лидер, принимающий эффективные решения. Эффективные управляющие не стремятся принимать множество решений. Они сосредоточиваются только на самых важных. Они стараются принять те немногие важные решения, которые находятся на высшем уровне *концептуального понимания.* 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.

Примеры принятия концептуальных решений Теодором Вейлом (Bell Telephone System) и Альфредом П. Слоуном (General Motors).

*Весь процесс принятия эффективного решения распадается на элементы.*

1. Первый вопрос, который должен задать руководитель, желающий принять эффективное решение: «Является ли эта ситуация характерной или это исключение из правил?» Можно различить четыре типа событий. Во-первых, имеются действительно типичные события, а отдельные случаи служат здесь симптомами. Во-вторых, имеются такие проблемы, которые, будучи специфическими в отношении отдельных компаний, носят общий характер. Затем идут действительно исключительные, действительно уникальные проблемы. 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. Все события, за исключением действительно уникальных, требуют принципиальных решений. Их нужно рассматривать сквозь призму правила, политики и принципа. По-настоящему уникальные события, однако, требуют сугубо индивидуального подхода. *Нельзя придумать правил для исключений.* Руководитель, 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 серии уникальных событий, то есть проявление прагматизма при отсутствии принципа и понятия о типичном. Еще одной довольно распространенной ошибкой является отношение к новому событию как к проявлению старой проблемы, к которой применимы старые правила.

Опытный руководитель исходит из того, что проблема носит типичный характер. Он также признает, что событие, привлекшее его внимание, на самом деле является симптомом. Он всегда пытается выявить сущность проблемы и не останавливается на лечении одного лишь симптома. Этим объясняется еще и то, почему опытный ответственный работник всегда стремится решать вопросы на возможно высоком концептуальном уровне. «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.

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. 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. Альфред Слоун: «…люди не смогут выбрать правильный компромисс, если сначала вы не объясните им, что в сущности «правильно». Не стоит тратить время на размышления о том, что допустимо и о чем не стоит говорить, дабы не вызывать сопротивления. …*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. Реализация 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.

При реализации 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.

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

5. Каждое ответственное решение должно быть обеспечено обратной связью для проверки соответствия теории и практики. Ведь, даже наиболее эффективные решения в конце концов устаревают. Военные уже давно усвоили одну простую вещь – без проверки выполнения приказов большинство из них остаются невыполненными. Военачальники знают, что самой надежной проверкой являются их собственные глаза. Обычные инструменты проверки, которыми пользуются президенты,– отчеты и доклады, – не являются надежным средством обратной связи. *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.

**Глава 7. Эффективные решения**

Решение представляет собой суждение. Это 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. Для того чтобы определить, что же также «факт», необходимо выяснить критерии релевантности. Эффективное решение отнюдь не вытекает из согласованности по фактам. Оно берет свое начало *в столкновении различных мнений*, а также в серьезном анализе возможных альтернатив.

Единственно точный метод, подвигающий нас на проверку мнения реальностью, основывается на четком убеждении в том, что все начинается с мнений. Что делать с гипотезами, мы знаем – в них не нужно сомневаться, их нужно проверять. Возможно, основную идею следует выразить в вопросе: «Каков критерий релевантности?» Руководитель 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.

Наиболее действенным методом нахождения приемлемого измерения является личное участие в «обратной связи», только связь эта должна осуществляться до принятия решения. Эффективные управляющие всегда стремятся заручиться альтернативами измерений, с тем, чтобы выбрать одно, наиболее подходящее.

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. Первое правило принятия решения может звучать так: «Если не имеется предварительных разногласий, невозможно выработать оптимальное решение».

Имеются три основных момента, говорящих в пользу принятия решения в условиях возражений и контраргументов. 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, чтобы прошло именно то решение, которое он считает нужным. Во-вторых, только разногласия могут обеспечить альтернативы предлагаемому решению. Кроме всего прочего, полемика необходима для стимулирования воображения.

Следует исходить из того, что человек, высказавший, казалось бы, явно неверное суждение, видит реальность в ином свете и стремится решить иную проблему. Эффективный руководитель всегда спросит: «Что этот сотрудник пытается достичь, если считает, что его позиция надежна, рациональна и разумна?» Только вникнув в имеющиеся варианты суждений, он будет думать над тем, кто прав, а кто нет. К сожалению, большинство людей традиционно принимают за точку отсчета свое видение вещей как *единственно возможное*.

Руководитель, который хочет принять эффективное решение, спрашивает: «Действительно ли необходимо это решение?». Одна альтернатива имеется в вашем распоряжении всегда – ничего не предпринимать. Но 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. 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 влияют существенно на ход событий. В римском праве, написанном почти две тысячи лет назад, говорится: De minimis non curat praetor – Претор не занимается пустяками. Многим ответственным лицам до сих пор неизвестно это изречение.

Рекомендую 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:

* Действуйте, если, учитывая все обстоятельства, преимущества будут значительно перевешивать затраты и риск.
* Можно действовать или бездействовать; но не уклоняться и не ограничиваться половинчатыми решениями.

Допустим, что все готово для принятия решения. Именно на этой стадии отрицается большинство решений. Вдруг обнаруживается, что оно может быть неприятным, непопулярным или нелегким. 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 эффективный руководитель. Он не поддастся искушению и не будет требовать проведения еще одного исследования данного вопроса. Он не позволит вхолостую тратить время занятых людей только для того, чтобы компенсировать свою собственную нерешительность. 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».

*Эффективности можно научиться, но научить этому нельзя.
Эффективность – не «предмет», а самодисциплина!*

1. Хотя фразы из пунктов 3 и 4 кажутся похожими, это не так. Обратите внимание на выделенные слова. [↑](#footnote-ref-1)