

Ефективності можна навчитися



СУТЬ ОБОВ'ЯЗКІВ КЕРІВНИКА та менеджера — ефективно виконувати роботу. Деякі керівні посади так і називаються: наприклад, «виконавчий директор». Хоч би де менеджер працював — у приватній компанії, в лікарні, в державному органі чи у профспілці, в університеті чи в армії — від нього передусім очікують, що він досягатиме саме тих результатів, які потрібно. А це якраз і означає, що від нього очікують ефективності.

Однак високоефективних людей помітно бракує на керівних посадах. Високий інтелект серед управлінців досить поширений. Хороша уява — теж далеко не рідкість. Рівень їхньої обізнаності зазвичай високий. Але, схоже, ефективність людини мало корелює з її інтелектом, уявою чи знаннями. Розумні люди часто разюче неефективні: вони не усвідомлюють, що геніальна ідея не є досягненням сама по собі. Вони так і не засвоїли, що ідеї переростають в ефективність тільки внаслідок тяжкої систематичної праці. І навпаки — в кожній організації є кілька високоефективних, але не особливо обдарованих талантами трудяг. Поки інші гарячково метушаться — адже люди з гострим розумом так часто плутають гарячковість і метушливість із «творчим характером», — ці

трудяги просто помалу переставляють ноги і доходять до результату першими, немов черепаха у тій старій байці.

Розум, уява і знання — необхідні ресурси, однак лише ефективність може перетворити їх на результати. Самі по собі вони тільки визначають межі досяжного.

Чому нам потрібні ефективні керівники

Усе це доволі очевидні речі. Але тоді чому ефективності приділяють так мало уваги — і це в епоху, коли написано вже цілі гори книг і статей про будь-який інший аспект роботи керівника?

Одна з причин такого недогляду полягає в тому, що ефективність — це техніка, якою користуються виключно люди розумової праці, що працюють в організаціях. Ще недавно таких людей було зовсім небагато.

Для ручної праці потрібна тільки працездатність — тобто здатність робити, як скажуть, а не робити саме те, що треба зробити. Робітника, що займається ручною працею, завжди можна оцінити за якістю та кількістю чітко означеного й окресленого продукту — скажімо, пар взуття. За останні сто років ми навчилися вимірювати працездатність і визначати якість ручної праці, і завдяки цьому нам вдалося значно примножити кількість продукції, яку може виробити один робітник.

Раніше робітники ручної праці — чи оператори верстатів, чи солдати на передовій — переважали в усіх організаціях. Ефективних людей потрібно було небагато: лише ті, що займали найвищі посади і віддавали накази, які решта робітників виконували. Ці люди становили таку незначну частку сукупної робочої сили, що можна було — слушно чи помилково — сприймати їхню ефективність як належне. Можна було розраховувати на певний запас «ефективних від природи» — тих нечисленних осіб у кожній сфері діяльності, котрі якимось чином із самого початку вміють робити те, що решті з нас дається тільки важкою працею.

§ Це стосувалося не тільки бізнесу та армії. Сьогодні важко уявити, що «уряд» під час Громадянської війни в США сто років тому був усього лише маленькою купкою людей. У воєнного міністра в уряді Лінкольна було менш ніж п'ятдесят цивільних підлеглих — і більшість з них не були «керівниками» чи «менеджерами» й не визначали політику установи, а просто-напросто служили телеграфістами. Увесь вашингтонський політичний істеблішмент у часи Теодора Рузвельта (приблизно в 1900 році) можна було б із комфортом розмістити в будь-якій з урядових будівель на сучасній Національній алеї.

У лікарнях минулого не було ніяких «професіоналів у сфері охорони здоров'я» — рентгенологів і лаборантів, дієтологів і терапевтів, соцробітників і так далі — кількість яких у штаті сучасної лікарні часом сягає двохсот п'ятдесяти на кожну сотню пацієнтів. Окрім кількох медсестер, в лікарнях працювали лише санітарки, кухарі та покоївки. Єдиною людиною розумової праці був лікар, у якого була медсестра-помічниця.

Іншими словами, донедавна основною проблемою була працездатність і продуктивність людини ручної праці, яка робила те, що їй скажуть. Люди ж розумової праці не переважали в організаціях.

Насправді, лише невелика частка людей розумової праці в минулому працювали на організації. Більшість із них мали самостійну практику як професіонали — у кращому разі в них були хіба секретарі. Їхня ефективність чи її брак цікавили тільки їх самих і впливали тільки на них самих.

Однак сьогодні велика організація, заснована на знаннях, є ключовим суспільним явищем. Сучасне суспільство — це суспільство великих організованих інституцій. І в кожній з них, включно зі збройними силами, центр тяжіння змістився в бік людини розумової праці — людини, яка застосовує в роботі те, що в неї між вухами, а не м'язову силу чи майстерність рук. Більшість людей, які отримали

освіту, щоб навчитися використовувати знання, теорії та концепції замість фізичної сили чи навичок ручної роботи, дедалі частіше працюють в організаціях і є ефективними лише настільки, наскільки вони можуть зробити свій внесок в організаційну справу.

Сьогодні ефективність більше не можна приймати як належне. Нею більше не можна нехтувати.

Солідна система вимірювань і перевірок (від промислової інженерії до контролю якості), яку ми розробили для оцінки ручної праці, непридатна для розумової праці. Одна з найменш богоугодних і найменш продуктивних речей на світі — це інженерний відділ, що одну за одною видає прекрасні схеми виготовлення виробів, які нікому не потрібні. Розумова праця є ефективною тільки тоді, коли ви працюєте над потрібними речами. А це не можна виміряти за жодним із критеріїв, розроблених для оцінки ручної праці.

Робітників розумової праці не можна постійно контролювати в усіх деталях. Їм можна лише допомагати. Але вони мають самі визначати свій внесок у спільну справу, самі орієнтувати себе на продуктивність — тобто скеровувати себе до ефективності.

§ На одній карикатурі, що була надрукована якийсь час тому в журналі *The New Yorker*, був зображений офіс, на дверях якого було написано: «Чарльз Сміт, головний менеджер з продажу, виробник мила „Аджакс“». На стінах не було нічого, крім великої таблички з написом: «Думай». Чоловік у цьому офісі сидів, поклавши ноги на стіл, і випускав кільця диму в стелю. А по коридору тим часом проходили два старші чоловіки, один із яких сказав другому: «Але як ми можемо бути впевнені, що Сміт думає саме про мило?».

Справді, ніколи не можна з упевненістю сказати, про що думає людина розумової праці. Тим не менш, думати — це і є її завдання, це те, що вона робить на роботі.