

Światowe
Bestsellery
Biznesowe



MENEDŻER

SKUTECZNY

Efektywności
można się nauczyć

Jedna z najważniejszych książek
twórcy współczesnych metod zarządzania

PETER F. DRUCKER

THE EFFECTIVE EXECUTIVE

 biznes

SPIS TREŚCI

Przedmowa do pierwszego wydania (1966)	7
Przedmowa do najnowszego wydania	11
Rozdział 1	
Efektywności można się nauczyć	15
Rozdział 2	
Poznaj swój czas	47
Rozdział 3	
Co mogę wnieść do tej organizacji?	81
Rozdział 4	
Jak wydobyć produktywność z sił ludzkich	105
Rozdział 5	
Najpierw to, co pierwsze	143
Rozdział 6	
Co się składa na podejmowanie decyzji	161
Rozdział 7	
Decyzje skuteczne	199
Wnioski:	
Efektywności trzeba się nauczyć	227
Indeks osób i firm	239

ROZDZIAŁ 1

EFEKTYWNOŚCI MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ

Być skutecznym – oto właściwe zajęcie dla szefa. Już w samym jądrze angielskiego słowa „executive” (szef, kierownik) zawiera się czasownik „to execute” – wykonać coś, a to już bardzo blisko skuteczności. Gdziekolwiek dany szef pracuje, w biznesie czy w szpitalu, w jakiejś agendzie rządowej czy związku zawodowym, na uniwersytecie czy w armii, oczekuje się odeń przede wszystkim, że *doprowadzi do zrobienia tego, co należy*. A to po prostu oznacza, że oczekuje się odeń skuteczności.

Ludzi o wysokiej efektywności najlepiej widać na stanowiskach kierowniczych wtedy, kiedy ich tam... brakuje. Wybitna inteligencja jest czymś wśród kadry kierowniczej dosyć powszechnym. Zdarza się i wyobraźnia. Przybywa też wiedzy. Ale nie wydaje się, by istniał jakiś związek pomiędzy efektywnością człowieka a jego wiedzą, inteligencją i wyobraźnią. Ludzie błyskotliwi nieraz bywają zaskakująco nieskuteczni; nie potrafią pojąć, że najwyższa nawet sprawność umysłu nie jest jeszcze sama przez się dokonaniem. Jakby do nich nie dotarło, że wnikliwy osąd zamienia się w skuteczność dopiero poprzez ciężką systematyczną pracę. I że na odwrót, w każdej organizacji są jakieś mało lotne mękoły, które cechuje

Menedżer skuteczny

wysoka skuteczność. Posuwa się taki do przodu noga za nogą i – jak ten żółw ze starej bajki – dochodzi do celu pierwszy, podczas gdy inni nadal miotają się w szalonej krzątaninie, która nader często myli się różnym mędrkom z „twórczością”.

Inteligencja, wyobraźnia i wiedza to bogactwo podstawowe, ale tylko skuteczność obraca je w rezultaty. Same przez się mogą jedynie zakreślić granice tego, co się da osiągnąć.

Dlaczego potrzebujemy skutecznych menedżerów

Wszystko to powinno być oczywistością. Dlaczego więc tak mało uwagi poświęca się skuteczności w czasach, kiedy aż roi się od książek i artykułów na temat wszelkich aspektów kierowniczej działalności?

Zaniedbuje się ją dlatego, że skuteczność stanowi specyficzną technologię pracowników umysłowych organizacji. A do niedawna można było takich policzyć na palcach jednej ręki.

W pracy ręcznej trzeba jedynie biegłości; rzecz więc raczej w tym, by zrobić coś dobrze samemu, niż by doprowadzić do zrobienia tego, co należy. Pracownika fizycznego zawsze można ocenić wedle ilości i jakości określonego i przeliczalnego produktu, takiego, ot, jak para butów. W ciągu ostatnich stu lat do tego stopnia zresztą nauczyliśmy się mierzyć sprawność i szacować jakość pracy ręcznej, że potrafimy wręcz fantastycznie zwielokrotnić produktywność pojedynczego robotnika.

Dawniej we wszystkich organizacjach dominowali ci pracujący rękami, czy to przy maszynach, czy na froncie. Ludzi od skuteczności trzeba było niewiele: wystarczyło tych na górze,

którzy wydawali rozkazy innym. Stanowili tak niewielki ułamek populacji pracujących, że ich skuteczność mogliśmy, słusznie lub nie, brać za rzecz oczywistą. Zresztą zawsze można było liczyć na niezbędną podaż samorodków skuteczności, ponieważ w każdej dziedzinie ludzkich zmagani znajdowało się tych paru, którzy jakoś sami z siebie wiedzieli to, czego reszta z nas musiała się w pocie czoła uczyć.

Odnosiło się to nie tylko do biznesu i wojska. Dzisiaj aż trudno uwierzyć, że w czasie wojny secesyjnej rząd Stanów Zjednoczonych składał się dosłownie z garstki ludzi. Minister wojny u prezydenta Lincolna nie miał nawet 50 cywilnych podwładnych, a i tak większość spośród nich to nie byli ci od kierowania czy polityki, lecz obsługa telegraficzna. Cały waszyngtoński establishment rządu Stanów Zjednoczonych z czasów prezydenta Teodora Roosevelta (około roku 1900) można by dzisiaj wygodnie urządzić w jednym tylko budynku obecnej dzielnicy rządowej.

Dawne szpitale nie znały np. żadnych laborantów, techników od rentgena, dietetyków, terapeutów, pracowników socjalnych i innych zawodowych pracowników służby zdrowia, których dzisiaj zatrudnia się w proporcji 250 na 100 pacjentów. Poza kilkoma pielęgniarkami były tam jedynie sprzątaczkki, kucharki i służące. Głową zaś pracował lekarz, z pielęgniarką jako swym pomocnikiem.

Innymi słowy, głównym do niedawna problemem organizacji była biegłość w osiągnięciach pracowników fizycznych, robiących to, co im polecono. Pracownicy umysłowi nie byli dominującym czynnikiem żadnej organizacji.

W swoich wczesnych dniach organizacja obejmowała skromną jedynie część ogółu pracowników umysłowych. Większość z nich pracowała samodzielnie jako specjaliści, w najlepszym

Menedżer skuteczny

razie z jakimś pomocnikiem. Skuteczność bądź jej brak dotyczyła wyłącznie ich samych i nikogo poza nimi nie obchodziła.

Dziś wszelako jądrem rzeczywistości są wielkie organizacje pracy umysłowej. Nowoczesne społeczeństwo jest społeczeństwem wielkich zorganizowanych instytucji. W każdej z nich, nie wyłączając sił zbrojnych, punkt ciężkości przesuwają się w stronę pracownika umysłowego, człowieka, który w swoją pracę wkłada to, co ma między uszami, a nie krzepkość swoich mięśni czy zręczność rąk. Pracuje w organizacjach coraz więcej ludzi, których ćwiczą w posługiwaniu się raczej wiedzą, teorią, pomysłem, niż siłą fizyczną czy manualną zręcznością. A skuteczni są oni na tyle, na ile mogą wnieść w organizację jakiś własny wkład.

Skuteczności teraz nie można już brać za coś danego samo przez się. I nie można jej dalej zaniedbywać.

Wobec pracy umysłowej nie da się zastosować panującego systemu pomiarów i testów, jaki rozwinęliśmy dla oceny pracy ręcznej – od organizacji produkcji do kontroli jakości. Mało jest rzeczy mniej miłych Bogu i mniej produktywnych niż pion techniczny, który błyskawicznie obraca wspaniałe projekty w kiepski produkt. Pracy umysłowej nadaje się skuteczność, jeśli pracuje się *nad tym, co należy*. Niestety, nie da się jej mierzyć żadną suwmiarką do kwalifikowania pracy ręcznej.

Pracownika umysłowego nie można poddać ścisłemu i szczegółowemu nadzorowi. Można mu jedynie pomóc. Powinien on kierować sam sobą. I musi sam siebie kierować w stronę wydajności tudzież wkładu myślowego, czyli – ku efektywności.

Efektywności można się nauczyć

Swego czasu magazyn „The New Yorker” opublikował dowcip rysunkowy – biuro z drzwiami opatrzonymi napisem: „Charles Smith, dyrektor handlowy, spółka mydeł Ajax”, na ścianach biura nic poza ogromnym hasłem: MYŚL! Człowiek siedzący w fotelu trzyma nogi na biurku, wydmuchuje pod sufit kółka dymu z papierosa. Za drzwiami przechodzi dwóch starszych panów, jeden mówi: „Ale skąd pewność, że Smith myśli o mydle?”.

Rzeczywiście, nigdy nie można być pewnym, o czym taki myśli – a jednak jego specyficzną pracą jest myślenie; to jest to, co on „robi”.

Motywacja pracownika umysłowego zależy od jego efektywności, od jego zdolności dokonania czegoś.¹ Jeśli jego pracy brakuje efektywności – jego zaangażowanie i wkład pracy zmaleją wkrótce do zera i będzie już tylko odsiadywał godziny między 9.00 a 17.00.

Pracownik umysłowy nie wytwarza czegoś, co samo przez się jest efektywne. Nie wytwarza fizycznego produktu – jakichś naczyń, butów, części maszyn. Produkuje wiedzę, idee, informacje. Same w sobie te „produkty” są bezużyteczne. Zanim nabiorą jakiegokolwiek realnego kształtu, musi je ktoś inny, inny człowiek pracujący głową, potraktować jako materiał wyjściowy i przekształcić w swój produkt. Największa mądrość niewykorzystana w czymś działaniu i zachowaniu jest informacją bez znaczenia. Dlatego właśnie pracownik

¹ Problem ten podnoszą wszystkie studia, szczególnie zaś trzy prace empiryczne: Frederick Herzberg (współautorzy B. Mauser i B. Snyderman) – „The Motivation to Work” (New York, Wiley, 1959); David C. McClellan – „The Achieving Society” (Princeton, N.J., Van Nostrand, 1961); i Frederick Herzberg – „Work and the Nature of Man” (Cleveland, World, 1966).

Menedżer skuteczny

umysłowy musi wytwarzać coś, czego nie musi dawać z siebie pracownik fizyczny. Potrzebuje się od niego efektywności. Nie może on polegać na takiej użyteczności swego produktu, jaką niesie ze sobą dobrze uszyta para butów.

Pracownik umysłowy jest tym „czynnikiem produkcji”, dzięki któremu dzisiejsze wysoko rozwinięte społeczeństwa i gospodarki – Stanów Zjednoczonych, Europy Zachodniej, Japonii – stały się i pozostają konkurencyjne.

Prawda ta odnosi się w szczególności do Stanów Zjednoczonych. Jedyne zasoby, dzięki którym Ameryka zapewne może uzyskać konkurencyjne wyprzedzenie, to oświata. Oświata amerykańska pozostawia niemało do życzenia, ale daje grubo więcej niż to, na co mogą sobie pozwolić biedniejsze kraje. Edukacja stanowi najdroższą lokatę ze wszystkich, jakie znamy. W doktoracie z nauk ścisłych społeczeństwo musi ulokować od 100 do 200 tysięcy dolarów. Nawet chłopiec, który ukończył szkołę średnią bez jakiegokolwiek specjalności, reprezentuje lokatę w skali 50 tysięcy dolarów lub więcej. Na to pozwolić sobie może jedynie społeczeństwo bardzo bogate.

Dlatego edukacja jest tą jedyną dziedziną, w której najbogatsze ze wszystkich społeczeństw, społeczeństwo Stanów Zjednoczonych, ma prawdziwą przewagę nad konkurentami – pod warunkiem, że potrafi uczynić pracownika umysłowego produktywnym. A w tym przypadku produktywność oznacza zdolność doprowadzenia do tego, by zrobiono, co należy. Oznacza – efektywność.

Kto jest menedżerem?

W nowoczesnej organizacji „kierownikiem” jest każdy pracownik umysłowy, który z tytułu swego stanowiska lub wiedzy

odpowiada za wkład pracy wpływający fizycznie na zdolność organizacji do osiągnięć. Może tu chodzić o zdolność firmy do stworzenia nowego produktu lub powiększenia swego udziału w danym rynku. Może chodzić o zdolność szpitala do opieki nad swoimi chorymi, itd. Taki mężczyzna (lub kobieta) musi podejmować decyzje; nie może ograniczać się do spełniania poleceń. Musi wziąć odpowiedzialność za swój wkład pracy. I zakłada się, że z tytułu swej wiedzy jest lepiej niż ktokolwiek inny przygotowany do podejmowania prawidłowych decyzji. Można go zlekceważyć; można go zdegradować albo wywalić. Ale jak długo ma swój etat, do niego należy formułowanie celów, ustalanie standardów i określanie swego wkładu pracy.

Większość menedżerów to kierownicy – choć nie wszyscy. Ale też sporo ludzi nie będących menedżerami stało się w nowoczesnych społeczeństwach szefami. Ponieważ organizacje pracy umysłowej, czego nauczyliśmy się w ciągu ostatnich lat, potrzebują na pozycjach związanych z odpowiedzialnością, podejmowaniem decyzji i władzą zarówno menedżerów, jak i pracujących w pojedynkę specjalistów.

Najlepiej być może zilustruje to zjawisko wywiad, udzielony jednemu z pism przez młodego kapitana piechoty w dżungli wietnamskiej.

Na pytanie reportera: „Jak w tej zagmatwanej sytuacji możesz utrzymać dowództwo?”, młody kapitan odpowiedział: „Jestem tylko tym facetem, który ponosi odpowiedzialność. Jeżeli ci ludzie nie będą wiedzieli, co robić, kiedy natkną się w dżungli na wroga, będę za daleko, żeby im pomóc. Moja robota polega na tym, by sprawić, że będą wiedzieli. Co zrobią, zależy od konkretnej sytuacji, którą tylko oni mogą ocenić. Odpowiedzialny

Menedżer skuteczny

pozostaję zawsze ja, choć decyzja należy do tego, kto jest na posterunku”.

W takiej wojnie partyzanckiej ”kierownikami” są wszyscy.

Jest wielu menedżerów, którzy nie są kierownikami. Inni mi słowy, wielu ludzi jest zwierzchnikami innych (często spo-
rej liczby tych innych), a mimo to w minimalnym stopniu
wywiera wpływ na zdolność organizacji do osiągnięć. Doty-
czy to większości brygadzystów w fabrykach. Stanowią oni
„nadzór” w dosłownym znaczeniu tego terminu. Są „mene-
dżerami”, jako że zarządzają pracą innych. Ale nie ponoszą
odpowiedzialności ani też nie mają władzy co do kierunku,
treści i jakości pracy czy jej metod. Można ich pracę na ogół
mierzyć i szacować w tych kategoriach sprawności i jakości,
a także tymi środkami pomiaru, które rozwinęliśmy dla po-
miaru i oceny pracy i osiągnięć pracownika fizycznego.

Natomiast odpowiedź na pytanie, czy pracownik umysłowy jest kierownikiem, nie zależy od tego, czy kieruje on lu-
dźmi. W jakiejś firmie facet od badań rynkowych może mieć
przy sobie sztab dwustu ludzi, podczas gdy taki sam facet
u najbliższego konkurenta ma za cały sztab tylko sekretarkę.
Nie powinno to robić wielkiej różnicy w kwestii, czego się od
nich obu oczekuje. To administracyjny szczegół. Dwustu lu-
dzi może oczywiście wykonać o wiele większą robotę niż
jeden człowiek. Nie oznacza to jednak, że mogą oni zrobić
więcej i wnieść większy wkład.

Pracy umysłowej nie określa jej ilość ani jej koszty, lecz
wyniki. I dlatego wielkość zespołu i ogrom pracy kierowni-
czej nie mówią nic.

Nie chodzi o to, aby robić wszystkie rzeczy we właściwy sposób. Chodzi przede wszystkim o to, aby robić właściwe rzeczy.

Peter F. Drucker

Skuteczny menedżer ma kardynalne znaczenie dla rozwoju organizacji, czy będzie nią biznes, agenda rządowa, laboratorium badawcze, szpital czy jednostka wojskowa. Efektywność stała się czymś kluczowym nie tylko dla rozwoju samego człowieka, dla rozwoju organizacji, ale także dla samorealizacji i zdolności nowoczesnego społeczeństwa do przetrwania. Inteligencja, wyobraźnia i wiedza to bogactwo podstawowe, ale tylko skuteczność obraca je w rezultaty. Same przez się mogą jedynie zakreślić granice tego, co się da osiągnąć.

Dla osiągnięcia sensownej efektywności nie wystarczy być inteligentnym, ciężko pracować i znać się na rzeczy. Efektywność to coś odrębnego, coś innego. Ale nie wymaga ona jakiegoś specjalnego daru, specjalnych talentów czy specjalnego treningu. Nie wymaga – w przypadku menedżera – czegoś specjalnie skomplikowanego. Na efektywność składa się pewna suma nawyków i zabiegów, które przedstawia i omawia ta książka. Nie są one czymś „wrodzonym”. Przez 45 lat pracowałem jako konsultant z dziesiątkami menedżerów najrozmaitszych organizacji, dużych i małych, w biznesie, w agendach rządowych, związkach zawodowych, szpitalach, uniwersytetach, służbach komunalnych, z menedżerami amerykańskimi, europejskimi, latynoamerykańskimi, japońskimi, i nigdy nie natknąłem się na choćby jednego menedżera „z natury”, który by się po prostu skutecznym urodził. Wszyscy ci skuteczni musieli się efektywności nauczyć. I musieli ją praktykować tak długo, aż stała się ich drugą naturą. Ale też wszyscy, którzy pracowali nad tym, by stać się skutecznymi szefami, odnieśli w tym względzie sukcesy. Efektywności można się nauczyć, a co więcej – uczyć się jej trzeba.

Peter F. Drucker

ISBN 978-83-8087-242-4



9 788380 187242 >

Cena 49,90 zł
MT17002