

---

## 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 agencji 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 gorze,

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 sprzątaczkі, 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 przesuwa 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 ćwiczano 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 wspaniałą projekt 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.

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.<sup>1</sup> Jeśli jego pracy brakuje efektywności – jego zaangażowanie i wkład pracy zmniejszą się 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 jakimś działaniu i zachowaniu jest informacją bez znaczenia. Dlatego właśnie pracownik

---

<sup>1</sup> 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. McClelland – „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

pozostają 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. Dotyczy to większości brygadzystów w fabrykach. Stanowią oni „nadzór” w dosłownym znaczeniu tego terminu. Są „menedżerami”, 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 pomiaru i oceny pracy i osiągnięć pracownika fizycznego.

Natomiast odpowiedź na pytanie, czy pracownik umysłowy jest kierownikiem, nie zależy od tego, czy kieruje on ludźmi. 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 ludzi 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 kierowniczej nie mówią nic.

Przy dużym liczebnie zespole badań rynkowych można w ich rezultaty włożyć tyle wnikliwości, wyobraźni i jakości, że obdarzą one firmę potencjałem szybkiego wzrostu i sukcesu. Jeżeli tak, dwustu ludzi wypada tanio. Lecz jest całkiem prawdopodobne, że wszystkie te problemy, które dwustu ludzi wnosi do swojej pracy i wywołuje wzajemną interakcją, wręcz menedżera przygniotą. „Kierowanie” może go tak absorbować, że nie starczy mu w ogóle czasu na badania rynku i zasadnicze decyzje. Może być tak zajęty sprawdzaniem danych, że nigdy nie postawi pytania – co my właściwie mamy na myśli, mówiąc „nasz rynek”? I w rezultacie nie dostrzeże istotnych zmian na rynku, takich, które w ostatecznym rachunku mogą pociągnąć za sobą upadek firmy.

Także i samodzielny fachowiec od badań rynkowych, pracujący bez żadnego sztabu współpracowników, może być tyleż produktywny, co i nieproduktywny. Może stać się źródłem wiedzy i wizji, które przyniosą firmie rozkwit. Ale może też spędzać tyle czasu polując na szczegółiki – przypisy, które akademicy często myślą z badaniami – że niczego nie zobaczy i niczego nie usłyszy, a wymyśli mniej niż nic.

W każdej z naszych organizacji pracującej głowami są ludzie, którzy nikim nie kierują, a są kierownikami. Rzadko mamy do czynienia z sytuacją, jak ta w wietnamskiej dżungli, kiedy w każdej chwili każdy członek zespołu może stanąć wobec konieczności podjęcia decyzji o życiu i śmierci wszystkich. Lecz chemik w laboratorium badawczym, który wybierze ten, a nie inny szlak poszukiwań, może podjąć decyzję przedsiębiorcy determinującą przyszłość jego firmy. Może być

## Menedżer skuteczny

dyrektorem ds. badań naukowych. Ale może także być – często jest – jednym z chemików, na którym nie ciąży żadna menedżerska odpowiedzialność, ba, kimś zgoła w strukturze organizacyjnej drugoplanowym. Podobnie decyzje o tym, co należy uznać za dany „produkt” w księgowości, może podejmować pierwszy wiceprezes spółki<sup>2</sup>, a równie dobrze ktoś młodszy rangą. I tak się dzieje na wszystkich polach działania współczesnej wielkiej organizacji.

Nazwałem „kierownikami” tych pracowników umysłowych, menedżerów lub specjalistów, od których, z racji ich stanowisk lub wiedzy, oczekuje się podejmowania, i to w normalnym trybie pracy, decyzji o istotnym wpływie na osiągnięcia i rezultaty całości. Nie stanowią oni w żadnym razie większości pracowników umysłowych. Bowiem także i w pracy umysłowej, jak w każdej innej, mamy do czynienia z pracą niewykwalifikowaną i rutyną. Ci kierownicy jednak stanowią o wiele większy procent ogółu pracowników umysłowych niż to ujawnia którykolwiek schemat organizacyjny.

To właśnie trzeba sobie na początek uzmysłowić – skoro poświadcza ten fakt tyle wysiłków, aby tworzyć równoległe drabiny uznania i nagród dla menedżerów i dla specjalistów pracujących indywidualnie<sup>3</sup>. Niemniej mało kto sobie uzmysławia, jak wielu ludzi, nawet w najbanalniejszych organizac-

---

<sup>2</sup> W tej sprawie proszę zajrzeć do mojego „Managing for Results” (New York, Harper and Row, 1964), zwłaszcza do rozdz. 2.

<sup>3</sup> Autorem najlepszej, jaką znam, wypowiedzi na ten temat był Frederick R. Kappel, szef American Telephone and Telegraph Company (The Bell Telephone System), który przemawiał na XIII Międzynarodowym Kongresie Zarządzania w Nowym Jorku we wrześniu 1963 r. Główne punkty jego wypowiedzi cytowałem w rozdz. 14 „Managing for Results”.

jach dnia dzisiejszego, w biznesie czy też agendach rządowych, w laboratoriach badawczych czy szpitalach, podejmuje decyzje o znaczących i nieodwracalnych skutkach. Ponieważ autorytet wiedzy jest równie zasadny jak autorytet stanowiska. Co więcej, te decyzje mają *ten sam charakter*, co decyzje najwyższego kierownictwa (to było pointą wypowiedzi Kappela, do której odwoływałem się powyżej).

Najniżej stojący w hierarchii menedżer może, co wiemy dzisiaj, wykonywać ten sam rodzaj pracy co prezes spółki czy szef agendy rządowej: tzn. planować, organizować, integrować, motywować i oceniać. Jego kompetencje mogą być ograniczone, lecz w ich granicach jest on – kierownikiem.

Podobnie każdy, kto podejmuje decyzje, wykonuje ten sam rodzaj pracy, co prezes spółki czy szef agendy rządowej. Zakres jego pracy może być ograniczony. Lecz jest on szefem nawet jeżeli jego funkcja lub nazwisko nie pojawiają się ani w schemacie organizacyjnym firmy, ani w książce telefonów wewnętrznych.

I wszystko jedno, czy jest aż dyrektorem naczelnym czy dopiero zaczyna – musi w swej działalności być skuteczny.

Wiele przykładów zawartych w tej książce wzięłem z pracy i doświadczeń dyrektorów naczelnych i szefów – w administracji państwowej, w siłach zbrojnych, szpitalach, biznesie itd. Sięgałem po nie głównie dlatego, że były dostępne i doprawdy często znane opinii publicznej. A także dlatego, że wielkie tematy łatwiej analizować niż małe.

## Menedżer skuteczny

Jednakże książka ta nie jest pomyślana jako książka o tym, co robią ludzie u góry lub co powinni robić. Pozwalam sobie zaadresować ją do każdego, kto jako pracownik umysłowy ponosi odpowiedzialność za działania i decyzje mogące coś wnieść w zdolność jego organizacji do osiągnięć. Do każdego z tych ludzi, których nazywam „kierownikami”.

### **Realia kierowniczego świata**

Realia sytuacji menedżera wymagają odeń skuteczności, czyniąc ją zarazem niezmiernie trudną do osiągnięcia. I rzeczywiście, jeżeli nie pracuje on nad swoją efektywnością, realia sytuacji spychać go będą w bezpłodność.

Aby dostrzec problem, rzućmy okiem na realia żywota pracownika umysłowego poza obrębem jakiejś organizacji. Lekarz w ogóle nie zna problemu efektywności. Pacjent, który przekracza próg gabinetu lekarskiego, przynosi ze sobą wszystko, co wiedzę medyczną lekarza czyni efektywną. Przebywając z pacjentem, lekarz może z zasady poświęcić się tylko jemu. I może przerwy w tym ograniczyć do minimum. To, czego się odeń oczekuje, jest z góry jasne. Dolegliwości, na które uskarża się pacjent, określają, co jest ważne, a co nie. Skargi chorego decydują o priorytetach lekarza. Cel jest dany: trzeba przywrócić pacjentowi zdrowie, a co najmniej ulżyć mu w cierpieniach. O reputacji lekarza nie stanowią zdolności zorganizowania siebie i swojej pracy. A jednak niewielu z nich ma kłopoty z efektywnością.

W całkowicie odmiennej sytuacji znajduje się ktoś, kto kieruje organizacją. Ma do czynienia z czterema głównymi ele-

mentami jej realiów, nad którymi nie ma żadnej w zasadzie kontroli. Wszystkie one są wbudowane w organizację i w jego własną, codzienną pracę. Nie ma on więc innego wyboru, jak „współdziałanie z nieuchronnym”. Jednakże każdy z tych czynników spycha go w bezproduktywność i nieefektywność.

1. Czas własny szefa organizacji wydaje się należeć do wszystkich. Gdyby ktoś próbował zdefiniować pojęcie „szefa” operacyjnie (czyli poprzez jego zajęcia), nazwałby go więzieniem organizacji. Każdy może go nachodzić, wkraczając w sferę jego czasu, i każdy to robi. Ba, nie wydaje się, by jakikolwiek menedżer mógł sobie z tym poradzić. Nie może on, z zasady, wyjrzeć, jak czyni to lekarz, przez drzwi i powiedzieć siostrze dyżurnej: „Teraz przez pół godziny nie ma mnie dla nikogo”. W takim właśnie momencie dzwoni telefon i trzeba rozmawiać z najlepszym klientem spółki lub wysokim urzędnikiem administracji miejskiej czy też ze swym własnym szefem – i pół godziny pooszło...<sup>4</sup>.

2. Menedżerowie dopóty będą musieli być zawsze „do dyspozycji”, dopóki nie podejmą skutecznych kroków dla zmiany rzeczywistości, w której żyją i pracują.

---

<sup>4</sup> Wynika to jasno z książki Sune Carlsona „Executive Behavior” (Stockholm, Stromberg, 1951), jedyne go studium poświęconego problematyce zarządzania w wielkich korporacjach, studium rejestrującego rzeczywisty budżet czasu ludzi na najwyższych stanowiskach. Studium profesora Carlsona wykazuje, że nawet najwydajniejszemu kierownikowi większość czasu zabiera spełnianie cudzych zadań dla celów nie mających nic wspólnego z jego efektywnością. W gruncie rzeczy można kierowników zdefiniować z pełną racją jako ludzi pozbawionych własnego czasu, ponieważ wypełniają go zawsze z góry sprawy ważne dla kogoś innego.

## Menedżer skuteczny

W Stanach Zjednoczonych utyskuje się powszechnie, że prezes firmy – lub inny wyższy jej urzędnik – nadal kieruje marketingiem czy fabryką, nawet wtedy, gdy odpowiada za całość interesów i tej całości winien poświęcać czas. Powodów tego upatruje się niekiedy w mechanizmie awansu amerykańskich menedżerów, którzy wyrastają z poziomu kierowania operacyjnego i wchodząc na szczebel najwyższy nie mogą uwolnić się od przyzwyczajzeń nabytych w swym dotychczasowym życiu zawodowym. Ale identyczne utyskiwania słyszy się w krajach, gdzie drabina kariery zawodowej układa się całkiem inaczej. Na przykład w krajach kultury germańskiej droga na szczyty prowadzi zwykle z głównego sekretariatu, gdzie zawsze pracuje się z „ogólną” perspektywą. Tymczasem ludzi z najwyższego szczebla w firmach niemieckich, szwedzkich czy holenderskich krytykuje się za skłonność do kierowania operacyjnego tak samo, jak w Stanach Zjednoczonych. I której by się organizacji nie przyjrzeć, skłonność ta nie ogranicza się do samej góry; przenika ona cały krąg kierowniczy. Musi być jakiś powód po temu, i to inny niż tryb karier czy ogólna przewrotność natury ludzkiej.

Podstawowym problemem jest rzeczywistość otaczająca menedżera. Dopóki jej on w jakiś przemyślany sposób nie zmieni, o jego zainteresowaniach i jego działaniach zawsze będzie decydował bieg wydarzeń.

Na rozwoju wydarzeń polega – z natury – lekarz. Kiedy wchodzi pacjent, doktor pyta: „Co pana dzisiaj sprowadza?”, oczekując, że pacjent powie coś, co pozostaje w ścisłym związku z tym właśnie pytaniem. Kiedy pacjent mówi: „Doktorze, nie śpię, od trzech tygodni nie mogę zasnąć”, określa tym

samym doktorowi obszar głównego zainteresowania. I jeśli nawet lekarz uzna po bliższym zbadaniu, że bezsenność jest tylko mało istotnym symptomem ogólnego stanu zdrowia pacjenta, to zrobi coś, by zapewnić mu trochę wzmacniającego nocnego wypoczynku.

Ale wydarzenia rzadko coś mówią menedżerowi, a już najmniej o rzeczywistych problemach. Dla lekarza skargi pacjenta mają zasadnicze znaczenie, ponieważ takie znaczenie mają i dla pacjenta. Natomiast menedżer zajmuje się światem znacznie bardziej złożonym. Wydarzenia same nie wskazują, które spośród nich są ważne i znaczące, a które jedynie odwracają uwagę od tego, co istotne. Nie są one nawet symptomem w takim sensie, w jakim relacja pacjenta stanowi wskazówkę dla lekarza.

Jeżeli menedżer pozwoli przebiegowi wydarzeń decydować o tym, co robi, nad czym pracuje i co bierze serio, rozdrobni się w działaniach operacyjnych. Może być wspaniałym facetem, ale z pewnością zmarnuje swoją wiedzę i zdolności, tracąc tę odrobinę efektywności, jaką mógłby osiągnąć. Czego mu trzeba, to kryteriów, które umożliwią mu pracę nad rzeczami naprawdę ważnymi, nad wkładem i rezultatami – choćby nawet te kryteria nie wynikały z toku wydarzeń.

3. Po trzecie, spycha menedżera w nieskuteczność to, że jest członkiem *organizacji*. Bo tym samym jego skuteczność zależy od tego, czy i jaki użytek z jego wkładu robią inni. Organizacja pomnaża jego siły jako jednostki sama przez się. Korzysta z jego umiejętności, spożytkowując je na korzyść innych pracowników umysłowych jako ich źródło zasilania,

## Menedżer skuteczny

motywacji i poczucia perspektywy. Pracownicy umysłowi rzadko pracują w tym samym rytmie; właśnie dlatego, że są pracownikami umysłowymi. Każdy z nich reprezentuje swoje własne umiejętności i własne zainteresowania. Pasją jednego może być rachunkowość podatkowa lub bakteriologia, czy, dajmy na to, szkolenie i kształcenie przyszłych administratorów dla władz miejskich itp. Sąsiad zza ściany może interesować się dokładniejszą analizą rachunku kosztów, ekonomiką szpitala lub legalnością statutów miast. Tyle że każdy musi być zdolny do wykorzystania owoców pracy drugiego.

Tak się zwykle układa, że menedżer nie sprawuje bezpośredniej kontroli akurat nad ludźmi o największym dla jego efektywności znaczeniu. Pracują oni bowiem w innych dziedzinach bądź pozostają poza strukturą. Albo też są przełożonymi danego menedżera. Jeżeli nie może on do nich dotrzeć, jeżeli nie może swojego wkładu zrobić efektywnym dla nich i dla ich pracy, jego efektywność równa się zeru.

4. Na koniec to, że menedżer znajduje się nie poza, lecz *wewnątrz* organizacji.

Każdy szef, obojętnie czy jego organizacją jest przedsiębiorstwo, laboratorium naukowe, placówka administracji, uniwersytet czy jednostka sił lotniczych, postrzega jej wewnętrzną strukturę jako najbliższą sobie rzeczywistość. Świat zewnętrzny ogląda przez grube i zniekształcające okulary (jeżeli go w ogóle widzi). O tym, co dzieje się poza organizacją, wie zwykle z drugiej ręki. Dociera to do niego przez filtry sprawozdań sporządzanych w samej organizacji, w postaci już przetrawionej i w wysoce abstrakcyjnej formie, która narzuca rze-

czywistości zewnętrznej wewnątrzorganizacyjne kryteria odniesień.

Ale i sama organizacja jest pewną abstrakcją. Matematycznie należałoby ją przedstawić jako punkt, istność bez rozmiarów i kształtów. Nawet największa organizacja jest czymś nie-realnym w porównaniu z rzeczywistością, która ją otacza.

W szczególności zaś nie ma „rezultatów” wewnątrz samej organizacji. Rezultaty są tylko na zewnątrz. Dla przykładu: jedyne rezultaty przedsiębiorstwa wytwarza klient, który dążąc do wymiany swej siły nabywczej na produkty czy usługi, zamienia wysiłki i koszty własne przedsiębiorstwa w jego dochody i zyski. Nabywca może podejmować swoje decyzje jako konsument, rozważywszy popyt i podaż na rynku; może też nim być rząd socjalistyczny, który popyt i podaż uregulował, opierając się zasadniczo na nieekonomicznym wyborze wartości (praca ta powstała na długo przed upadkiem komunizmu – przyp.tłum.). W każdym jednak z tych przypadków podejmuje decyzje ktoś spoza firmy, a nie ktoś w niej samej.

Podobnie szpital może mówić o rezultatach jedynie w odniesieniu do pacjentów. Ale pacjent nie jest członkiem organizacji, którą stanowi szpital. Dla pacjenta szpital jest rzeczywistością tylko wówczas, kiedy w nim przebywa. A i wtedy marzy o najszybszym, jak tylko można, powrocie do „nieszpitalnego” świata.

To, co dzieje się wewnątrz organizacji, to wysiłki i koszty. Kiedy mówimy, jak mamy zwyczaj, o „ośrodkach zysku” w biznesie, jest to uprzejmy eufemizm. Naprawdę istnieją bowiem jedynie „ośrodki wysiłków”. Im mniej organizacja ma

## Menedżer skuteczny

do zrobienia, by osiągnąć swe rezultaty, tym lepiej to robi. Jeżeli trzeba aż 100 tysięcy pracowników, aby wyprodukować samochód czy stal, której życzy sobie rynek, dowodzi to w sposób zasadniczy wielkiej inżynierskiej niedoskonałości. Im mniej ludzi, im mniejsza aktywność wewnątrz, im jej mniej, tym organizacja bliższa jest doskonałości w kategoriach jedynej racji swego istnienia – w kategoriach służby otaczającemu światu.

To otoczenie, ten świat zewnętrzny, który stanowi o autentycznej rzeczywistości, nie da się skutecznie kontrolować z wnętrza organizacji. W najlepszym razie rezultaty się współokreśla, jak to się dzieje podczas np. działań wojennych, kiedy wynik bitwy jest rezultatem decyzji i działań obu walczących stron. W biznesie można podjąć wysiłek kształtowania preferencji i gustów klienteli poprzez promocję towarów i reklamę. Z wyjątkiem sytuacji krańcowych niedoborów, jakie pojawiają się w czasach wojny, klient nadal ma ostatnie słowo i skuteczne prawo weta (co wyjaśnia, dlaczego każda gospodarka komunistyczna popada w kłopoty z chwilą, kiedy przekracza próg ostrych niedoborów, a na długo przed nasyceniem rynku, kiedy raczej klient, niż władza polityczna, podejmuje rzeczywiste i ostateczne decyzje). Ale to, co najlepiej widzi menedżer, znajduje się wewnątrz organizacji. I to właśnie odbiera on bezpośrednio. Stosunki i kontakty w tej strefie, problemy i wyzwania, sprzeczne opinie i plotki docierają doń i dotyczą go w każdej chwili. Jeżeli nie poczyni jakichś nadzwyczajnych wysiłków, aby uzyskać bezpośredni dostęp do rzeczywistości zewnętrznej, będzie coraz bardziej skupiał swoją uwagę na sprawach wewnętrznych. Im wyższe zajmuje

stanowisko w organizacji, tym bardziej uwagę jego będą przy-  
ciągały problemy i wyzwania płynące z wnętrza organizacji,  
niż wydarzenia poza nią.

Organizacja, wytwór społeczny, różni się od żywego organiz-  
mu. Jednakże w jakimś sensie podlega prawom, które rządzą  
strukturą i rozmiarami roślin i zwierząt: powierzchnia rośnie pro-  
porcjonalnie do kwadratu promienia, lecz masa – do sześciannu.  
Im większe zwierzę, tym więcej środków organizm jego musi  
przeznaczyć na obsługę masy ciała, na wewnętrzne funkcje, takie  
jak krwiobieg, przekaz informacji, system nerwowy itp.

Każda część ameby pozostaje w stałym bezpośrednim kontak-  
cie ze środowiskiem, w którym żyje. Nie potrzebuje więc żadnych  
szczególnych organów, aby postrzegać swoje środowisko czy  
współgrać z nim. Lecz duże i złożone stworzenie, takie jak czło-  
wiek, potrzebuje szkieletu, by utrzymać organizm w całości. Po-  
trzebuje wszelkiego rodzaju wyspecjalizowanych organów dla  
przyjmowania pokarmów i trawienia, dla oddychania, dla trans-  
portu tlenu do tkanek, dla reprodukcji, itd. Nade wszystko zaś  
człowiek potrzebuje mózgu oraz iluś tam złożonych systemów  
nerwowych. Większość masy ameby jest bezpośrednio zorien-  
towana na przetrwanie i rozmnażanie. Większość masy zwierzę-  
cia wyższego rzędu – jego siły, odżywianie, jego energia, tkanki  
– służy przewyciężaniu i rekompensowaniu skutków złożoności  
struktury i izolacji od świata zewnętrznego.

Organizacja, inaczej niż zwierzę, nie jest celem sama dla  
siebie i nie odnosi sukcesu przez sam fakt kontynuacji gatun-  
ku. Organizacja jest organem społecznym i spełnia się po-  
przez swój wkład w środowisko zewnętrzne. A jednak im  
bardziej się rozrasta, im większe odnosi sukcesy, tym bardziej

## Menedżer skuteczny

wydarzenia zachodzące wewnątrz niej skupiają na sobie zainteresowania, energię i zdolności jej szefa – ze szkodą dla jego realnych zadań i realnej skuteczności poza nią.

Niebezpieczeństwo pogłębia się dzisiaj z pojawieniem się komputera i nowych technik informacyjnych. Komputer, ten mechaniczny idiota, może operować jedynie danymi ilościowymi. Takimi danymi potrafi operować szybko, akuratnie i precyzyjnie. Jednakże skwantyfikować na ogół można to tylko, co dzieje się wewnątrz organizacji – koszty i dane o produkcji, statystykę pacjentów w szpitalu lub raporty szkoleniowe. Istotne wydarzenia zewnętrzne są rzadko osiągalne w odpowiedniej postaci ilościowej, zanim nie jest zbyt późno, by cokolwiek z nimi zrobić.

Dzieje się tak nie dlatego, że nasza zdolność gromadzenia danych o wydarzeniach w świecie zewnętrznym nie nadąża za techniką komputerową. Problem polega raczej na tym, że ważne wydarzenia świata zewnętrznego są często jakościowej natury i nie poddają się kwantyfikacji. Nie są jeszcze „faktami”. Fakt bowiem jest mimo wszystko wydarzeniem, które ktoś zdefiniował, zaklasyfikował, a nade wszystko wyposażył w odniesienia. Żeby móc jakieś zjawisko kwantyfikować, trzeba najpierw mieć jakiś na to koncept. Trzeba najpierw wyabstrahować z nieskończonego morza zjawisk ten szczególny ich aspekt, który da się nazwać i ująć liczbowo.

Takim przykładem może być tragedia talidomidowa, która doprowadziła do urodzenia tylu zdeformowanych dzieci. Na kontynencie europejskim doszło do tych nieszczęść, zanim lekarze uzyskali dostateczną ilość danych statystycznych, by odkryć, że liczba upośledzonych noworodków znacznie przewyższa do-

tychczasową normę i że musiało to mieć jakąś nową szczególną przyczynę. W Stanach Zjednoczonych udało się zapobiec nieszczęściu, ponieważ jeden z lekarzy publicznej służby zdrowia dostrzegł pewne zmiany jakościowe (niewielki i sam przez się bez znaczenia świąd skóry u pacjentek po tym leku), powiązał to z całkowicie innym przypadkiem sprzed wielu lat i podniósł alarm, zanim talidomid wszedł w Ameryce do użytku.

Podobna lekcja wynika z historii wozu Ford Edsel. Zanim ten model wypuszczono na rynek, zgromadzono wszelkie możliwe dane ilościowe. Z wszystkich wynikało, że jest to właściwy model dla właściwego rynku. Jednakże analiza statystyczna nie mogła ujawnić zmian jakościowych – a nabywca amerykański przeniósł właśnie punkt ciężkości w decyzjach o zakupie samochodu ze swoich dochodów na gusty, co zupełnie inaczej zróżnicowało rynek. Zanim się to zjawisko dało uchwycić ilościowo, było już za późno – Ford Edsel poszedł na rynek i padł.

Naprawdę ważnymi wydarzeniami w świecie zewnętrznym nie są same trendy. Są nimi zmiany w tych trendach. To one w ostatecznym rachunku decydują o sukcesie bądź niepowodzeniu organizacji i jej wysiłków. Jednakże takie zmiany trzeba po prostu dostrzec; nie można ich przeliczyć, zdefiniować bądź zaklasyfikować. Klasyfikacje zawsze dadzą nam oczekiwane dane – jak w przypadku Edsela. Dane, które nie korespondują już z aktualnymi zachowaniami rynku.

Komputer jest maszyną logiczną i to jest jego siłą, ale także – ograniczeniem. Natomiast istota ludzka, choć nie szczególnie logiczna, ma zdolność postrzegania i w tym tkwi jej siła.

Można się obawiać, że menedżerowie odnosić się będą z pogardą do informacji i bodźców, których nie da się sprowa-

## Menedżer skuteczny

dzić do logiki i języka komputerów. Mogą stać się ślepi na wszystko, co jest raczej spostrzeżeniem (czyli wydarzeniem) niż faktem (a więc czymś po wydarzeniu). Ogromna ilość informacji komputerowej może w ten sposób odgrodzić ich od rzeczywistości.

Komputer (potencjalnie dotychczas najużyteczniejsze w zarządzaniu narzędzie) winien w końcu uzmysłwić menedżerom tę groźbę izolacji i dać im wręcz więcej czasu na świat zewnętrzny. Jednakże na krótką metę mamy do czynienia z groźbą ostrej komputerozy. A to już jest poważne schorzenie.

Menedżerowie z konieczności żyją i pracują wewnątrz organizacji. Jeśli nie podejmą świadomych wysiłków, aby postrzegać świat zewnętrzny, wewnętrzny świat organizacji uczyni ich ślepyi na autentyczną rzeczywistość.

Tych czterech aspektów swej rzeczywistości menedżer nie może zmienić. Są koniecznymi warunkami jego bytu. Jednakże dlatego musi on przyjąć do wiadomości, że pozostanie dopóty nieskuteczny, dopóki nie podejmie szczególnych wysiłków, by się efektywności nauczyć.

## **Obietnica efektywności**

Wzrost efektywności jest chyba tą jedyną dziedziną, w której możemy liczyć na istotne podniesienie poziomu wydajności, dokonań i satysfakcji menedżerskiej.

Z pewnością moglibyśmy wiele stanowisk obsadzić ludźmi o znacznie większych zdolnościach. Moglibyśmy też sięgnąć

po ludzi większej wiedzy. Jednakże zakładam, że po tych dwóch dziedzinach nie wiele więcej można oczekiwać, nawet przy dalszych wysiłkach. Możemy dotrzeć do granicy, poza którą będziemy już tylko próbowali działać coś z natury rzeczy niemożliwego albo co najmniej nieopłacalnego. Ale przecież nie zamierzamy dać początku nowej rasie supermenów. Naszymi organizacjami będą musieli kierować po prostu ludzie tacy, jacy są.

Książki poświęcone rozwojowi kadry menedżerskiej przedstawiają np. jako „menedżera jutra” – „człowieka na każdą sytuację”. Przedstawiciel wyższej kadry kierowniczej, mówi się nam, powinien cechować się nadzwyczajnymi zdolnościami tak w zakresie analizy, jak podejmowania decyzji. Powinien być równie dobry w pracy z ludźmi, jak w rozumieniu stosunków między organizacją i władzą czy w matematyce, powinien mieć intuicję artysty i twórczą wyobraźnię. Oznacza to, jak się wydaje, zapotrzebowanie na uniwersalnych geniuszy, podczas gdy podaż geniuszy bywa zazwyczaj dosyć skąpa. Doświadczenie gatunku ludzkiego wskazuje wyraźnie, że w obfitym nadmiarze występuje tylko uniwersalna niekompetencja. Dlatego musimy obsadzać nasze organizacje ludźmi, którzy w najlepszym razie przodują w jednej z wymaganych zdolności. A i wtedy będzie im prawdopodobnie brakować nawet umiarkowanych zdolności na innych polach.

Musimy nauczyć się budować organizacje w taki sposób, żeby każdy mocny w jakiejś ważnej dziedzinie człowiek potrafił obrócić swe zalety w efektywną pracę (co spróbujemy znacznie głębiej przedyskutować w rozdziale 4). Ale nie możemy oczekiwać uzyskania takich osiągnięć kierowniczych,

## Menedżer skuteczny

jakich potrzebujemy, podnosząc wymagania co do zdolności, nie mówiąc już o nadziejach na znalezienie kogoś wszechstronnie obdarzonego przez naturę. Rozszerzymy skalę możliwości jednostki ludzkiej raczej przez narzędzia, którymi musi ona posługiwać się w pracy, niż przez nagły ilościowy skok w ludzkich zdolnościach.

To samo mniej więcej i z wiedzą. Im bardziej będziemy potrzebować ludzi pełniejszej i szerszej wiedzy, tym więcej wysiłku może wymagać uzyskanie poważniejszego postępu – aż ten wysiłek okaże się większy, niż warta go jakakolwiek możliwa czy w ogóle prawdopodobna zeń korzyść.

Kiedy w swoim czasie pojawiły się „badania operacyjne”, kilku błyskotliwych młodych praktyków tej sztuki ogłosiło swój przepis na fachowca jutra w swojej branży. Stawiali na matematyka od wszystkich matematyk, wiedzącego wszystko i zdolnego podjąć oryginalne dzieła najwyższej klasy w każdej dziedzinie wiedzy ludzkiej. Od fachowca badań operacyjnych będzie się wymagało, wedle jednego z tych studiów, zaawansowanej wiedzy w sześćdziesięciu dwóch lub mniej więcej tytułach dyscyplin nauk ścisłych i humanistycznych. Jeśli nawet takiego człowieka dałoby się znaleźć, zmarnowano by go, obawiam się, jakimiś badaniami nad sterowaniem zapasami magazynowymi czy programowaniem planów produkcji.

Znacznie mniej ambitne programy rozwoju kadry menedżerskiej zakładają wymaganie wysokich umiejętności w całym bukiecie zgoła niezbędnych ze sobą specjalności, takich jak rachunkowość i kadry, marketing, wyznaczanie cen i analiza ekonomiczna, nauki behawioralne (psychologia) oraz nauki ścisłe, od fizyki aż po biologię i geologię. Podczas gdy my

potrzebujemy na pewno jakichś ludzi, którzy rozumieją dynamikę nowoczesnych przemian w technice, złożoność nowoczesnej gospodarki światowej i labirynt nowoczesnej administracji państwowej.

Każda z tych dziedzin jest obszarem ogromnym, doprawdy wręcz zbyt obszernym nawet dla człowieka, który się niczym innym nie zajmuje. Uczeni zmierzają do specjalizacji na polach znacznie węższych i nie pretendują do znajomości całej branży na poziomie wyższym od wiedzy czeladnika.

Nie chcę przez to powiedzieć, że nie trzeba próbować przyswojenia sobie podstaw każdej z nich.

Do dzisiejszych słabostek młodych, wysoko wykształconych ludzi – czy to w biznesie, w medycynie, czy w administracji państwowej – należy satysfakcja z biegłości w jednej wąskiej dziedzinie, kojarzona z lekceważeniem wobec innych. Cóż, księgowy nie musi wiedzieć ze szczegółami, jak sobie radzić z układaniem stosunków między ludźmi w przedsiębiorstwie, ani inżynier, jak promować produkt z nowym znakiem firmy. Ale obaj muszą czuć się zobowiązani przynajmniej do wiedzy, na czym te dziedziny polegają, o co w nich chodzi i dlaczego są ważne. Nie trzeba znać psychiatrii, żeby być dobrym urologiem. Ale dobrze jest wiedzieć, o co w niej chodzi. Nie trzeba dla dobrej pracy w ministerstwie rolnictwa znać prawa międzynarodowego. Ale dobrze jest coś wiedzieć o polityce międzynarodowej, by zaściankową polityką rolną nie wywołać szkód o międzynarodowej skali.

To jednak nie ma nic wspólnego z zapotrzebowaniem na uniwersalnego eksperta, który zdarza się równie rzadko jak uniwersalny geniusz. Zamiast tego musimy nauczyć się, jak robić lepszy użytek z ludzi dobrych w którejś tylko jednej

## Menedżer skuteczny

dziedzinie. A to oznacza – wzrost efektywności. Jeśli nie można zwiększyć podaży zasobów, trzeba zwiększyć ich wydajność. I efektywność jest tym jedynym narzędziem, które sprawi, że zasoby zdolności i wiedzy będą owocowały większymi i lepszymi rezultatami.

Tak więc efektywność zasługuje na wysoki priorytet z racji potrzeb organizacji. Zasługuje zaś na wyższy nawet priorytet jako narzędzie w ręku menedżera, otwierające mu drogę do osiągnięć.

### **Czy efektywności można się nauczyć?**

Bylibyśmy w kiepskiej sytuacji, gdyby skuteczność była darem Bożym, z którym ludzie się rodzą, tak jak rodzą się z talentem do muzyki czy z okiem do malarstwa. A jak wiemy, bardzo mało ludzi przychodzi na świat z takimi darami. Bylibyśmy więc skazani na to, by z góry wyszukiwać ludzi o wysokim potencjale efektywności i najlepiej, jak umiemy, trenować ich dla rozwinięcia tych talentów. Jednakże niewielką moglibyśmy mieć nadzieję, że znajdziemy w ten sposób dość ludzi do ról kierowników w nowoczesnym społeczeństwie. I doprawdy, gdyby efektywność była darem wrodzonym, nasza obecna cywilizacja byłaby nader krucha (jeśli w ogóle do utrzymania). Jako bowiem cywilizacja wielkich organizacji zależy ona od wielkiej podaży ludzi zdolnych do kierowania z umiarkowaną przynajmniej efektywnością.

Jednakże, jeśli efektywności można się nauczyć, rodzą się pytania: Co się na to składa? Czego trzeba się nauczyć? Jakiego

rodzaju jest sama ta nauka? Czy to jest wiedza (a wiedzę zdobywa się w trybie systematycznym i poprzez pojęcia ogólne)? Czy też jest to sprawność, którą opanowuje się poprzez ćwiczenie? Lub może jest to praktyka, której nabywa się, powtarzając w kółko te same elementarne rzeczy?

Stawiałem te pytania przez długie lata. Jako konsultant pracowałem z menedżerami w wielu organizacjach. Mam efektywność za problem kluczowy w dwojakim sensie. Po pierwsze, konsultant, który nie ma żadnej innej władzy poza swoją wiedzą, musi być sam przez się skuteczny – bo inaczej jest niczym. Po drugie, najefektywniejszy konsultant zależy w swych dokonaniach od ludzi z organizacji, dla której pracuje. Dlatego to ich efektywność decyduje w ostatecznym rachunku, czy konsultant odnotuje jakiś wkład i osiągnie jakieś rezultaty, czy też będzie czystym „ośrodkiem kosztów” albo w najlepszym razie dworskim błaznem.

Szybko nauczyłem się, że nie istnieje żadna „skuteczna osobowość”<sup>5</sup>. Skuteczni menedżerowie, których w życiu pozna-

---

<sup>5</sup> Mówił o niej prof. Chris Argyris z uniwersytetu Yale w niepublikowanym (i nie datowanym) wystąpieniu w szkole biznesu uniwersytetu Columbia. Według prof. Argyrisa „odnoszący sukcesy” menedżer (jak go on nazywa) reprezentuje dziesięć charakterystycznych cech, wśród nich zaś „wysoką tolerancję wobec frustracji”, zrozumienie „praw walki konkurencyjnej” i „identyfikowanie się z grupą”. Jeśli rzeczywiście mielibyśmy potrzebować menedżerów o takich osobowościach, znaleźlibyśmy się w sporym kłopotcie. Nie ma wokół nas zbyt wielu ludzi o takich cechach osobowości i nikt nie zna sposobu, żeby je w sobie urobić. Ale znam, na szczęście, wielu wysoce skutecznych – i odnoszących sukcesy – menedżerów, którym brakuje wielu, jeśli nie wszystkich „cech charakterystycznych” Argyrisa. I znam też niemało takich, którzy choć odpowiadają opisowi Argyrisa, są po prostu wręcz nieskuteczni.

## Menedżer skuteczny

łem, różnili się bardzo między sobą temperamentami i zdolnościami, tym, co robili i jak to robili, osobowościami, wiedzą, zainteresowaniami – w sumie niemal wszystkim, co różni od siebie jednostki ludzkie. Łączyło ich jedno – umieli doprowadzić do zrobienia tego, co należy.

Wśród menedżerów skutecznych, których poznałem i z którymi pracowałem, byli ekstrawertycy i pełne rezerwy odludki, czasem ludzie wręcz chorobliwie nieśmiali. Niektórzy byli ekscentrykami, inni irytująco poprawnymi konformistami; tłuściochami, to znów chudzielcami. Jedni byli wojowniczy, drudzy – zrelaksowani. Niektórzy zdrowo pociągali, inni nie pili w ogóle. Jedni nieśli ze sobą dużo uroku i ciepła, w innych nie dokopałoby się więcej osobowości niż w zamrożonej makreli. Tylko niewielu odpowiadało stereotypowi „przywódca”. I tyleż było postaci bezbarwnych, na które w tłumie nikt nie zwróciłby uwagi. Niektórzy byli wręcz uczonymi i poważnymi badaczami, inni – prawie niepiśmienni. Jedni mieli szerokie zainteresowania, inni znów nie znali niczego poza swoją wąską dziedziną i nie dbali o nic poza nią. Zdarzali się egocentrycy, żeby nie powiedzieć – egoiści. Ale także – ludzie otwartego serca i umysłu. Byli tacy, których życiem była wyłącznie ich praca, i tacy, którzy interesowali się głównie czymś poza nią – pracą społeczną, życiem parafii, studiami nad poezją chińską lub muzyką nowoczesną. Pośród skutecznych menedżerów, których spotkałem, byli tacy, którzy posługiwali się zimną logiką i analizą, i inni, którzy polegali głównie na swej bystrości tudzież intuicji. Jedni podejmowali decyzje łatwo, podczas gdy inni cierpieli agonialne męki przy każdym ruchu, jaki im przyszło wykonać.

Innymi słowy, skuteczni menedżerowie różnią się między sobą – tak jak lekarze, nauczyciele czy też skrzypkowie. Ci skuteczni różnią się między sobą tak samo, jak ci nieskuteczni, i naprawdę nie odróżniają się od tych drugich ani typem, ani osobowością, ani talentami.

Tych skutecznych łączą natomiast, kimkolwiek są, pewne sposoby na efektywność. Te sposoby są wszędzie takie same, czy to w biznesie, czy w agencji rządowej, czy ktoś jest administratorem szpitala, czy dziekanem wydziału uczelni wyższej. Ilekroć zaś spotkałem kogoś, kto – choćby największej inteligencji, pracowitości, wyobraźni czy wiedzy – nie przestrzegał tych praktyk, trafiałem również na świadectwa jego braku efektywności jako kierownika.

Efektywność, innymi słowy, jest nawykiem; to kwestia pewnego kompleksu zabiegów. A tych zawsze można się nauczyć. Są proste, nawet zwodniczo; siedmioletni chłopczyk nie będzie miał trudności z ich zrozumieniem. Tyle że zawsze jest niezmiernie trudno wykonywać je dobrze. Trzeba je opanować tak, jak uczymy się tabliczki mnożenia, czyli powtarzając je do znudzenia, póki „ $6 \times 6 = 36$ ” nie stanie się bezmyślnym odruchem warunkowym i głęboko utrwalonym nawykiem. Praktyki uczymy się przez praktykę i jeszcze raz przez praktykę, i jeszcze raz...

Do każdej praktyki stosuje się to, co powiedział mój stary nauczyciel muzyki, kiedy jako mały chłopiec wyprowadziłem go z równowagi: „Nigdy nie będziesz grał Mozarta jak Artur Schnabel, ale nie ma powodu, żebyś nie mógł swoich gam grać tak jak on”. Zapomniał dodać tylko (prawdopodobnie

## Menedżer skuteczny

dlatego, że było to dlań tak oczywiste), iż nawet wielcy pianiści nie mogliby grać Mozarta, gdyby nie ćwiczyli swych gam, i to nigdy o tym nie zapominając.

Nie widać, inaczej mówiąc, powodu, dlaczego by człowiek normalnie uposażony przez naturę nie mógł w jakiejś praktyce osiągnąć pełnej kompetencji. Może nie osiągnąć mistrzostwa; do tego mogą być konieczne talenty specjalne. Ale tym, czego potrzeba w efektywności, jest kompetencja. Tym, czego trzeba, są „gamy”.

Jest zasadniczo pięć takich zabiegów – pięć takich nawyków umysłu, które trzeba urobić w sobie, żeby zostać menedżerem skutecznym:

1. Skuteczni menedżerowie wiedzą, na czym schodzi im czas. Pracują systematycznie nad zarządzaniem tą odrobiną swego czasu, który mają pod swoją kontrolą.

2. Skuteczni menedżerowie skupiają się na świecie zewnętrznym organizacji. Ogniskują swe wysiłki raczej na rezultatach, niż na samej pracy. Zaczynają raczej od pytania „jakich rezultatów się po mnie oczekuje”, niż od pracy do wykonania, nie mówiąc już o jej technice i narzędziach.

3. Skuteczni menedżerowie budują na zaletach – na siłach swoich, na siłach zwierzchników, kolegów i podwładnych; i to na zaletach dla danej sytuacji, czyli na tym, co kto potrafi zrobić. Nie budują na słabościach. Nie zaczynają od rzeczy, których zrobić nie mogą.

4. Skuteczni menedżerowie koncentrują się na paru głównych dziedzinach, w których osiągnięcia wielkiej klasy mogą

przynieść wybitne rezultaty. Zmuszają samych siebie do uszeregowania priorytetów i trzymają się swoich priorytetowych decyzji. Wiedzą, że nie ma innego wyboru, jak robić najpierw rzeczy pierwszej wagi – a drugorzędnych nie robić wcale. Bo alternatywą jest nie doprowadzić do skutku niczego.

5. A wreszcie – skuteczni menedżerowie podejmują skuteczne decyzje. Wiedzą, że to przede wszystkim kwestia systemu – prawidłowych kroków w prawidłowej sekwencji. Wiedzą, że decyzja skuteczna jest zawsze rozstrzygnięciem opartym raczej na rozbieżnych opiniach, niż na zgodzie co do faktów. I wiedzą, że podejmowanie wielu decyzji, a jeszcze szybko – oznacza podejmowanie decyzji błędnych. Bo jeśli czego naprawdę trzeba, to niewiele decyzji, za to o zasadniczym znaczeniu. Trzeba raczej prawidłowej strategii niż taktyki sprowadzającej się do bujania na huśtawce.

Takie są elementy efektywności w kierowaniu – i o nich traktuje ta książka.