

JEDNA Z NAJWAŻNIEJSZYCH KSIĄŻEK
TWÓRCY WSPÓŁCZESNYCH METOD ZARZĄDZANIA

PETER F.
DRUCKER



MENEDŻER SKUTECZNY

EFEKTYWNOŚCI MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ

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

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 zmagających 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

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 ćwiczone 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.¹ Jeśli jego pracy brakuje efektywności – jego zaangażowanie i wkład pracy zmniejszą się wkrótce do zera i będzie już tylko odsiadywał godzinę 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

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 džungli 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 džungli 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 swojej 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 szczególiki – 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

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 spółki², 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 indywidualnie³. Niemniej mało kto sobie uzmysławia, jak wielu ludzi, nawet w najbanalniejszych organizac-

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

³ 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 wziąłem 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.

Lektura obowiązkowa dla wszystkich, których interesują koncepcje zarządzania, innowacyjności, przywództwa, efektywności i przystosowywania się do zmian

Skuteczność menedżera ma kardynalne znaczenie w rozwoju organizacji – bez względu na to, czy będzie nią biznes, agencja rządowa, laboratorium badawcze, szpital czy jednostka wojskowa. Efektywność stała się kluczowa nie tylko dla rozwoju samego człowieka, rozwoju organizacji, ale także jako element samorealizacji i zdolności nowoczesnego społeczeństwa do przetrwania. Inteligencja, wyobraźnia i wiedza to bogactwo podstawowe, ale tylko skuteczność zmienia je w rezultaty. Same mogą jedynie określić granice tego, co da się osiągnąć.

Do osiągnięcia sensownej efektywności nie wystarczy być inteligentnym, ciężko pracować i znać się na rzeczy. Efektywność to coś odrębnego, coś innego. Nie wymaga ona jednak 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 agencjach rządowych, związkach zawodowych, szpitalach, uniwersytetach, służbach komunalnych, z menedżerami amerykańskimi, europejskimi, latynoamerykańskimi, japońskimi, i nigdy nie natknąłem się na choćby jednego menedżera „z natury”, czyli takiego, 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, co więcej – uczyć się jej trzeba.

– Peter F. Drucker

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

Książka dostępna
także jako e-book.

mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8231-507-3



9 788382 315073

MT24034

Cena 99 zł