

Предисловие

Книги по менеджменту обычно рассказывают об управлении людьми. Тема этой книги — управление самим собой в целях повышения эффективности своей деятельности. Способен ли один человек управлять другими людьми, пока еще никем не доказано. Но управлять самим собой всегда можно. Руководители, не умеющие управлять собой для повышения эффективности своей деятельности, не смогут эффективно управлять коллегами и подчиненными. Управление в значительной мере осуществляется на личном примере. А руководители, которые не знают, как эффективно организовать свою работу и рабочую среду, подают плохой пример.

Чтобы работать эффективно, недостаточно ума, трудолюбия и эрудиции. Эффективность — это отдельная категория. Однако, чтобы быть эффективным, не требуется специальных навыков, талантов, склонностей или подготовки. Для получения результата руководителю нужно *выполнять* определенные — причем довольно простые — правила. Этот небольшой набор правил описан и прокомментирован в моей книге. Это отнюдь не «врожденные» качества, впитываемые с молоком матери. Проработав сорок пять лет консультантом у огромного количества руководителей в разнообразных организациях — крупных и малых предприятиях, государственных учреждениях, профсоюзах, больницах, университетах, общественных службах в Америке, Европе, Латинской Америке и Японии, — я не встретил ни одного «прирожденного» руководителя, который родился бы с умением эффективно работать. Все, кто получает высокие результаты сегодня, упорно учились, а потом

долго практиковались в необходимых навыках, пока те не вошли в привычку. Но все, кто работали над собой, чтобы стать сильным, успешным руководителем, преуспели в этом. Эффективности не только можно — ей *нужно* научиться.

Руководители получают деньги именно за свою эффективность, независимо от того, работают они менеджерами, отвечающими как за выполнение своих рабочих обязанностей, так и за работу других сотрудников организации, или они независимые специалисты и несут ответственность исключительно за свой вклад в успех компании. Без эффективности нельзя достичь высоких показателей деятельности, сколько ни вкладывайте в свою работу знаний, сколько времени на нее ни потратьте, сколько усилий ни приложите. Однако до сих пор эффективности работы руководителей уделялось очень мало внимания, и это, в общем, неудивительно. Организации — будь-то коммерческие предприятия, крупные правительственные учреждения, профсоюзы, крупные больницы или университеты — появились относительно недавно. Еще сто лет назад мало кто имел дело с крупными организациями — разве что отправлялся в местное почтовое отделение, чтобы отправить письмо. А эффективность работы руководителя — это эффективность человека в организации. До недавнего времени не было причин заострять внимание на результатах работы руководителей и переживать из-за ее низкой эффективности у многих из них. Однако сейчас большинство людей, особенно с хорошим образованием, большую часть жизни работают в организациях того или иного типа. Во всех развитых странах общество стало обществом организаций. Теперь эффективность работы индивида все больше зависит от его умения эффективно работать в организации, на руководящем посту. А эффективное функционирование современного общества — и даже его шансы на выживание — все больше зависят от эффективности людей, которые ими управляют и занимают руководящие должности. Эффективные руководители быстро превращаются в важнейший ресурс общества,

а эффективность на руководящем посту становится насущной потребностью любого человека, нацеленного на успех, самореализацию и достижения — как молодого, только начинающего работать, так и того, кто уже прошел определенный путь вверх по карьерной лестнице.