

ПЕРЕМЕНЫ НЕОБХОДИМЫ РУКОВОДИТЕЛЮ ДЛЯ УСПЕШНОЙ РАБОТЫ  
ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ – ЕДИНСТВЕННЫЙ СПОСОБ  
УЗНАТЬ О СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОНАХ  
ПЕРВООЧЕРЕДНАЯ ЗАДАЧА  
ЛЮБОЙ ОРГАНИЗАЦИИ — СДЕЛАТЬ  
ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ ЭФФЕКТИВНЫМ  
ОТНОШЕНИЯ, ОСНОВАННЫЕ НА ДОВЕРИИ, ДОЛЖНЫ  
ЗАМЕНИТЬ КОМАНДНО-АДМИНИСТРАТИВНЫЕ МЕХАНИЗМЫ  
САМЫЙ ВЕСОМЫЙ  
РЕСУРС БИЗНЕСА – ЗНАНИЯ

ЧТОБЫ СТАТЬ ЛИДЕРОМ,  
НУЖНО ИМЕТЬ КОМАНДУ  
ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ

НИКОГДА НЕ НАЧИНАЙТЕ  
ПУТЬ В ВЕЧНОСТЬ  
С ЗАВТРАШНЕГО ДНЯ  
ВЕЧНОСТИ  
НЕ ДОСТИЧЬ  
МАЛЫМИ  
ШАГАМИ  
БОЛЬШЕ СЛУШАЙТЕ,  
МЕНЬШЕ ГОВОРИТЕ  
КАЖДОМУ ЛИДЕРУ НЕОБХОДИМО  
ЗАВОЕВАТЬ ДОВЕРИЕ КОЛЛЕГ

**ЭФФЕКТИВНЫЕ ЛИДЕРЫ**  
СТАВЯТ ПРАВИЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ  
ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ – ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ ТРЕБОВАНИЕ К РУКОВОДИТЕЛЮ  
ОТНОШЕНИЯ, ОСНОВАННЫЕ НА ДОВЕРИИ,  
ДОЛЖНЫ ЗАМЕНИТЬ  
КОМАНДНО-АДМИНИСТРАТИВНЫЕ МЕХАНИЗМЫ  
УСПЕШНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ НЕ БОЯТСЯ СИЛЬНЫХ ПОДЧИНЕННЫХ

ЛИДЕР – ЭТО КАТАЛИЗАТОР, ПОД ДЕЙСТВИЕМ КОТОРОГО  
ДОЛЖНЫ ПРОИСХОДИТЬ ПРАВИЛЬНЫЕ ВЕЩИ

КАЖДОМУ ПРОЕКТУ НУЖНА КАКАЯ-ТО  
**Ц Е Р Е М О Н И Я**  
**И Л И Р И Т У А Л**  
УСПЕШНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ  
НЕ БОЯТСЯ СИЛЬНЫХ ПОДЧИНЕННЫХ  
ЧТОБЫ СТАТЬ ЛИДЕРОМ, НУЖНО  
ИМЕТЬ КОМАНДУ ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ

**ГОД**  
**С ПИТЕРОМ**  
**ДРУКЕРОМ**  
**52** **НЕДЕЛИ**  
**ТРЕНИРОВКИ**  
**ЭФФЕКТИВНОГО**  
**ЛИДЕРА**

ДЖОЗЕФ МАЧИАРИЕЛЛО

ЦЕЛЬ БИЗНЕСА – В  
УДОВЛЕТВОРЕНИИ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ НУЖД

ЧТОБЫ УПРАВЛЯТЬ  
ПРОЕКТОМ, НУЖНО  
УПРАВЛЯТЬ РИСКАМИ  
КОНЦЕНТРИРОВАТЬСЯ  
СЛЕДУЕТ НА  
ВОЗМОЖНОСТЯХ,  
А НЕ НА ТРУДНОСТЯХ  
ПРИОРИТЕТОМ  
В ЖИЗНИ ДОЛЖНО  
СТАТЬ ВАЖНОЕ,  
А НЕ СРОЧНОЕ

МИССИЯ ПОМОЖЕТ  
СОЗДАТЬ ЕДИНСТВО В  
ОРГАНИЗАЦИИ  
**ЧЕМ БОЛЬШЕ**  
СВЕРХУРОЧНОЙ РАБОТЫ,  
**ТЕМ НИЖЕ**  
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ  
ПОПУЛЯРНОСТЬ – НЕ ПОКАЗАТЕЛЬ  
ЛИДЕРСТВА, КАК И ХАРИЗМАТИЧНОСТЬ

**Джозеф Мачиариелло**  
**Год с Питером Друкером:**  
**52 недели тренировки**  
**эффективного руководителя**  
**Серия «Top Business Awards»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=17203697](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=17203697)*

*Мачиариелло, Джозеф. Год с Питером Друкером: 52 недели тренировки эффективного руководителя: Издательство «Э»; Москва; 2016  
ISBN 978-5-699-79328-0*

### **Аннотация**

Вы держите в руках незаменимую книгу для каждого, кто готов стать признанным лидером. В ее основе лежит курс Питера Друкера, прославленного теоретика менеджмента, оказавшего влияние на каждого второго руководителя в мире.

Точнее, это даже не книга, а рабочая тетрадь с увлекательными заданиями и вопросами в конце каждой главы, которые помогут вам лучше запомнить и сразу воплотить в жизнь прочитанное.

Курс содержит 52 статьи, по одной на каждую неделю года. Необязательно читать их подряд и делать упражнения по порядку, выбирайте актуальные для себя темы и развивайте те качества, которые вам необходимы.

Всего несколько минут в неделю работы над собой, и вы станете эффективным руководителем, которого описывал в своем бессмертном труде Питер Друкер.

# Содержание

Благодарности	11
Введение	15
Эффективные лидеры	20
Неделя 1	20
Введение	20
I. Текст	22
II. Размышления	24
1. Необходимо завоевать доверие	25
2. Доверие и верность принципам	25
3. Делегировать полномочия всем	26
сотрудникам, как только они готовы их	
принять	
4. Каждый человек – член общества	28
III. Задания на неделю	28
Неделя 2	31
Введение	31
I. Текст	32
II. Размышления	34
1. Самоконтроль	34
2. Как проводить анализ обратной связи	35
3. Нацельтесь на значимые результаты	36
III. Задания на неделю	38
Менеджмент – это деятельность людей	40

Неделя 3	40
Введение	40
I. Текст	41
II. Размышления	43
1. «Я учу их менеджменту»	43
2. «Менеджмент как альтернатива тирании»	44
3. Определяем цель и миссию	45
4. Определяем цель и миссию компании	47
5. Определяем цель и миссию	48
III. Задание на неделю	49
Неделя 4	53
Введение	53
I. Текст	56
II. Размышления	57
1. Образование как двигатель корейского экономического развития	58
2. Центр информационного общества	58
3. Парадигма непрерывного образования	60
4. Эффективность знаний	63
III. Задание на неделю	64
Неделя 5	66
Введение	66
I. Текст	68
II. Размышления	69
1. Образование в области менеджмента	70

2. Менеджмент и гуманитарные науки	72
3. Выживают те, кто следует принципам	74
III. Задание на неделю	75
Сосредоточиться на важном, а не срочном	79
Неделя 6	79
Введение	79
I. Текст	81
II. Размышления	83
1. Учитесь отделять важное от срочного у инвалидов	83
2. Спрашивайте себя: «Чем я призван заниматься?», а не: «Что я хочу делать?»	84
3. Все остальное может быть не настолько важным, как определенные вещи	85
III. Задание на неделю	86
Неделя 7	89
Введение	89
I. Текст	90
II. Размышления	91
1. Задачи менеджера	92
2. Вложите сегодняшние ресурсы в будущее	93
3. Миссия – это всегда долгосрочные задачи	94
III. Задание на неделю	95

Принципиальная схема личной эффективности	97
Неделя 8	97
Введение	97
I. Текст	98
II. Размышления	100
1. Концентрируйтесь на минимальном количестве направлений работы, которые дадут наибольшую продуктивность	100
2. «Знание цели дает концентрацию»	101
3. Отсекать лишнее	102
III. Задание на неделю	103
Неделя 9	105
Введение	105
I. Текст	106
II. Размышления	107
1. Организация работы для максимальной эффективности	108
2. Подобрать сильных подчиненных	110
3. Лидерство – это ответственность	111
III. Задание на неделю	112
Неделя 10	116
Введение	116
I. Текст	119
1. Информационная грамотность для эффективного управления	119

II. Размышления	120
1. Ответ на вопрос: «Какую информацию я должен передать другим?» – создает взаимодействие	120
2. Без неожиданностей	121
3. Потребность в информации извне	124
III. Задание на неделю	125
Неделя 11	127
Введение	127
I. Текст	128
II. Размышления	132
1. Принципы лидерства	132
2. «Осторожно, харизма!»	134
3. Алгоритм принятия делового решения	135
4. Три функции совета директоров	140
III. Задание на неделю	147
Менеджмент в плюралистическом обществе организаций	150
Неделя 12	150
Введение	150
I. Текст	154
II. Размышления	156
1. Главный вклад Друкера	156
2. Мы становимся обществом плюралистических организаций	157
3. Общество эффективных организаций	159



4. Организациям общественного сектора нужен менеджмент	160
III. Задание на неделю	161
Неделя 13	164
Введение	164
I. Текст	166
II. Размышления	167
1. Сделать топ-менеджмент эффективным	167
2. Рыба тухнет с головы	168
Конец ознакомительного фрагмента.	170
Комментарии	

# **Джозеф Мачиариелло Год с Питером Друкером: 52 недели тренировки эффективного руководителя**

Joseph A. Maciariello

A Year with Peter Drucker. Copyright © by Joseph A. Maciariello. All rights reserved.

Published by arrangement with HarperCollins Publishers, New York, NY

© Перевод. А. Соколова, 2016

© Дизайн обложки. В. Давлетбаева, 2016

© Оформление. ООО «Издательство «Э», 2016

# Благодарности

В первую очередь я хотел бы поблагодарить Боба Баффорда. Боб – основатель организаций «Сеть лидеров» (Leadership Network) и «Институт половины жизни» (Halftime Institute), а также автор большого числа книг, в том числе бестселлера «Половина жизни» (Halftime) и недавно изданного труда «Друкер и я» (Drucker&Me).

Боб предоставил мне доступ к записям и стенограммам проекта, который в этой книге назван «Диалог Друкера и Баффорда». Диалог – серия консультаций Боба и Питера Друкера, которые включают обсуждения с другими руководителями частных коммерческих организаций и организаций общественного сектора. Эти консультации проходили в период с 1984 года по сентябрь 2005-го, причем последняя из них состоялась всего за два месяца до 11 ноября 2005 года, дня смерти Друкера. Боб и его помощник Дерек Белл обеспечили меня имеющимися первоисточниками, дисками и стенограммами в 2008 году, а Боб воодушевил заняться исследованиями, необходимыми для написания этой книги. Дерек и я консультировались с Бобом и другими лидерами организаций общественного сектора с 2009 по 2013 год. Без поддержки и содействия Боба, без помощи Дерекка выпустить эту книгу было бы невозможно. Личный помощник Боба, Би Джэй Энгл, давал информацию и поддерживал меня. Спасибо.

бо, Би Джэй.

Стив Хенсэлмен, мой друг и агент, работал со мной более двух лет и помог создать структуру книги, чтобы она не один год передавала наставления и опыт руководителям и тем, кто мечтает ими стать. Спасибо, Стив.

Я хотел бы поблагодарить Холлис Хеймбауч, вице-президента/издателя «ХарперБизнес» (Harper Business). Холлис помог доработать структуру книги в переломный момент ее написания. Эрик Мейерс все время был моим редактором и невероятно помог мне с серьезными редакторскими вопросами, с которыми мы столкнулись при написании книги, обучающей и руководителей бизнеса, и глав бюджетных организаций. Спасибо, Эрик. Выпускающий редактор, г-жа Сьюзан Геймер, проделала самую кропотливую за всю мою жизнь работу по вычитке текста. Я благодарен Холлису, Эрику, Пэнни Макрас, Джоанне Пинскер, Анне Броуэр, Оливеру Мандэй и всем, кто работал со мной в «ХарперБизнес».

Г-н Мин Ло Шао, основатель и председатель «Брайт Чайна Груп» (Bright China Group), обеспечил поддержку моих исследований и публикаций в ходе этого и нескольких предыдущих проектов. Спасибо, г-н Шао.

Кэти Холден, мой помощник в Высшей школе менеджмента Питера Ф. Друкера и Масатоши Ито Клермонского университета последипломного образования, всегда уделяла время и оказывала помощь, которая мне была нужна, пока я работал над этой книгой. Спасибо, Кэти.

Литературный фонд Друкера сотрудничал со мной при написании данной книги и дал разрешение на использование необходимых отрывков из произведений Питера Ф. Друкера. Кроме того, Дорис Друкер всегда оказывала дружескую поддержку и вдохновляла, когда я пытался усовершенствовать некоторые моменты из наследия Питера Друкера. В свои 103 года Дорис с нетерпением ждала выхода книги, но умерла 1 октября 2014 года. Мне будет не хватать ее теплоты, ее чувства юмора и поддержки.

В дополнение к стенограммам Дерек и я взяли интервью у Джима Мелладо. Джим, ныне президент «Компэшин Интернэшнл» (Compassion International), Колорадо Спрингс, Колорадо, уделил время, чтобы обсудить со мной и Дерекком Беллом деятельность Ассоциации Уиллоу Крик (Willow Creek Association, WCA) и главное из подготовленных ими мероприятий – Глобальный лидерский саммит, целью которого является распространение инноваций в обществе. Спасибо, Джим.

Я много раз беседовал с д-ром Чаком Фроммом, который вот уже 25 лет является президентом «Мараната Мьюзик» (Maranatha Music), основателем и главным редактором журнала «Уошип лидер» (Worship Leader). Чак участвовал в ряде встреч с Друкером и Бафордом и очень помог мне восстановить контекст вопросов о преемственности, особенно в ситуациях, касающихся преемников харизматичных основателей крупных организаций.

Три друга-эксперта по вопросам, освещаемым этой работой, слушали и поддерживали меня все время в процессе исследовательской работы и написания книги. Спасибо профессорам Стиву Дэйвису, Дональду Гризингеру и Джону Пуштай.

В заключение – самое важное. Моя жена, Джуди, слушала и комментировала бесчисленное количество версий этой книги. Сказать, что она помогала и поддерживала меня, – значит недооценить ее вклад, потому что никто лучше Джуди не знает, что вошло в книгу, и никто не воодушевлял меня больше, чем она. Еще раз спасибо, Джуди.

# Введение

Более полувека Питер Друкер обучал руководителей и работников умственного труда посредством консультаций, педагогической деятельности и публикаций. Долгое время я был его студентом и коллегой, у меня была возможность непосредственно наблюдать за этим наставничеством, а советы П. Друкера принесли мне немалую пользу. Все началось в 1981 году, когда я посещал семинар для докторов наук, который он вел в Клермонте. Возможность учиться у П. Друкера была у меня и позднее, когда я 26 лет работал с ним в учебном заведении, ныне именуемом Высшая школа менеджмента Питера Ф. Друкера и Масатоши Ито Клермонтского университета последипломного образования.

Когда П. Друкер сократил свою педагогическую деятельность, мне представился шанс в течение примерно десяти лет читать курс руководителям и студентам программы MBA «Друкер про менеджмент» в Клермонте и по всему миру. Затем я курировал курс совместного преподавания «Отличительная черта Друкера» для всего факультета Друкера. В итоге у меня была уникальная возможность работать непосредственно с П. Друкером на протяжении последних шести лет его жизни. Затем в 2008 году Боб Бафорд попросил меня собрать, проанализировать, отредактировать и изучить стенограммы, а также послушать записи лекций Друкера и дру-

гих руководителей, имеющих отношение к «Сети лидеров» и «Институту половины жизни». Кроме этого, я впоследствии проводил и расшифровывал интервью в рамках проекта, который назвал «Диалог Друкера и Баффорда», проводившегося с 1984 по 2005 год. В последние шесть лет я уделил много времени возможности, которую мне предоставил Боб Баффорд, а именно разработке идей, содержащихся в этой обучающей книге.

Целью данной работы было поделиться методами управления Питера Друкера с его последователями во всем мире. Читая, следуя материалам уроков и отвечая на вопросы, вы сможете за год усвоить его наставления. Я стремился поделиться с вами менторской программой Друкера так, как он сам делился ею с Баффордом и другими.

Исследования Питера Ф. Друкера оказали глубочайшее влияние на управление крупными организациями, продуктом XX века. Он систематизировал практику управления в 1946 и 1954 годах, преимущественно основываясь на своем опыте в качестве консультанта и знании общественных и гуманитарных наук, в том числе истории, политологии, психологии и экономики.

Друкер обладал набором удивительных свойств. Во-первых, он верил, что менеджмент как дисциплина должен быть основан на изучении образцов надлежащей практики. Он считал, что практика организует реальность, а поэтому надлежащая практика должна структурировать менеджмент как



дисциплину. Во-вторых, он был проницательным наблюдателем и всегда учился у людей и организаций, с которыми взаимодействовал. В-третьих, он умел обобщать свои обширные познания и применять их к конкретным проблемам, с которыми сталкиваются руководители в своих организациях. В-четвертых, как человек, получивший образование в сфере международного права и политологии, он смотрел на организации взглядом извне. Такая точка зрения пробудила в нем интерес к организациям вообще, не только к коммерческим, но и к государственным и общественным. Он чувствовал, что допускать некачественную работу в любой сфере общественной жизни – значит расточать богатства и причинять вред благосостоянию всего общества. Движущей силой для него была идея обеспечить нужды граждан свободных государств, чтобы у них никогда не возникало соблазна обратиться к авторитарным подменам, которые, как показывает история, да и личный опыт автора ранних лет, бывают губительными. Поле его деятельности включало частные, некоммерческие и правительственные организации, а его писательские работы и лекции пестрели примерами из разных сфер жизни. Он, безусловно, видел различия между тремя перечисленными типами организаций, но еще больше он видел сходств. По мере прочтения этой книги и работы над упражнениями вы поймете ценность, которую Друкер видел в столь широком предметном охвате.

В книге 52 статьи, по одной на каждую неделю года. Они

дополнительно поделены на 13 основных тем. Каждая тема вносит свой существенный вклад в процесс становления эффективного лидера. В некоторых статьях приведены неожиданные примеры или использованы материалы от организаций, которые могут вас удивить, но все это важно для понимания мировосприятия Друкера и его принципов менеджмента.

Каждая статья начинается с введения и примеров, иллюстрирующих урок данной недели и его контекст. За введением следуют три части: текст, размышления и упражнения. Статью открывает текст Друкера по заданной теме, как правило, в части I. В части II помещены другие тексты Друкера и мои размышления, которые задают контекст. Наконец, часть III состоит из практических упражнений-вопросов, которые помогают применить полученные знания к жизни и работе. Некоторые вопросы слишком широкие, и ответ на них не уместится в отведенное для этого поле, а некоторые представляют собой рассуждения и не требуют письменного ответа.

Советую сначала сосредоточиться на тех статьях, которые вы можете сразу же применить в жизни или профессиональной сфере. Проработайте их и попробуйте реализовать. Продумайте, какие результаты вы хотели бы получить, а затем сравните ваши ожидания с фактическими результатами. Такой «анализ обратной связи» должен помочь вам определить, что было сделано правильно, а что еще нуждается в до-

работке.

Некоторые статьи могут быть применимы к другим людям или подразделениям вашей организации. Вы можете предложить определенным коллегам просмотреть и проработать определенные темы. Таким образом вы внесете вклад в развитие своей организации или других организаций, деятельность которых вам не безразлична.

На протяжении всей книги вы будете постигать принципы менеджмента Друкера. Данные принципы также подытожены в разделе «Полученные знания» и перечислены по пунктам в указателе. Эффективное управление – это практика, и, как любая практика, оно постигается путем циклического процесса изучения, делания, узнавания нового. Раздел «Полученные знания» и указатель помогут вам в этом.

Надеюсь, что настоящая книга станет для вас незаменимым руководством, что она поведет вас за собой в глубины познаний и мудрости Друкера и позволит вам, как руководителю и как человеку, обратить это знание в эффективные действия. Удачи!

# **Эффективные лидеры**

## **Неделя 1**

### **Развивающиеся лидеры, а не функционеры**

*Эффективные лидеры способствуют выполнению правильных задач, и им можно доверять*

## **Введение**

Питер Друкер возлагал большие надежды на руководителей бизнеса в Соединенных Штатах. Эти надежды таяли по мере того, как он наблюдал скандал за скандалом и обнаруживал, что управленцы служат только сами себе. Друкер верил, что большая промышленная компания должна стать для работников сообществом, местом, где они ощущали бы гражданскую ответственность, смысл и цель жизни.

Друкер хотел, чтобы коммерческая организация создавала функциональные отношения между людьми и соответствовала идеалам, которых мы как нация придерживаемся, а именно: равенство возможностей, личная свобода и личная ответственность. Это помогло бы людям утвердить работо-

способную философию жизни и служило бы лекарством от ошибок тоталитаризма. Отсутствие такой философии было темой его первой книги «Конец экономического человека» (*The End of Economic Man*, 1939).

В своей второй книге, «Будущее промышленного человека» (*The Future of Industrial Man*, 1942), он соединил эти концепции в рамках идеи самоуправляемого промышленного объединения для быстро возникшей индустриальной компании без уточнения конкретной организации. Самоуправляемое промышленное объединение состоит из уполномоченных и ответственных работников, которые, принимая на себя управленческие функции, удовлетворяют свои личные и социальные потребности, а также вносят вклад в создание материальных благ своей организации. Понятие самоуправляемого промышленного объединения стало неотъемлемой частью стабильного общества как совокупности организаций.

В своей первой книге, посвященной менеджменту, «Концепция корпорации» (*Concept of Corporation*, 1946), Друкер предложил эту идею компании «Дженерал Моторс» (*General Motors*), но там ее отвергли. Затем он неохотно оставил концепцию самоуправляемого промышленного объединения, хотя ряд организаций, преимущественно в Японии и в последнее время в Южной Корее, использовали очень похожую систему, создавая условия, при которых сотрудники, принимающие на себя определенные управленческие функ-

ции, действительно обретают гражданскую ответственность, смысл и цель в жизни.

После завершения книги «Менеджмент: задачи, обязанности, практика» (*Management: Tasks, Responsibility, Practices*, 1974) и в связи с растущим разочарованием в управлении коммерческими организациями в Соединенных Штатах Друкер активизировал работу, которую начал еще в 1950-х годах, в отношении руководителей организаций социального сектора, чтобы помочь им управлять профессионально. Общественные организации меняют к лучшему жизни людей, которым они служат, и в процессе помогают обрести своим сотрудникам и волонтерам *гражданскую ответственность, смысл и цель* в жизни. Руководители хорошо организованных учреждений общественного сектора являются примером для всех начальников.

*Неделю 1* мы начнем с консультации Друкера с управляющими высшего звена «Ворлд Вижн Интернэшнл» (Word Vision International), проходившей в начале 2002 года. Темой встречи был вопрос: «Что делают эффективные лидеры, чтобы создать организацию с высокой производительностью?» Задачей Друкера было помочь развитию эффективных лидеров, а не, как он это называл, функционеров<sup>[1]</sup>.

## I. Текст

Единственное определение лидера заключается в том, что

это человек, имеющий последователей. Когда вы что-либо делаете, делайте это по-своему, так, как это работает применительно к вам. Не пытайтесь быть кем-то другим. Быть лидером – значит добиться доверия. Вы знаете, чего ожидать, и вы видите исполнение и результат. Что важно, так это с какой целью быть лидером? *Быть лидером – значит способствовать выполнению правильных задач.* Нет двух одинаковых лидеров. Одни невероятно коммуникабельны, другие замкнуты, есть харизматики, а есть «дохлые рыбы». Кто-то выстраивает общение, кто-то хвалит, другие не хвалят никогда. Но у всех лидеров есть два общих свойства: они добились своего и им можно доверять.

Позвольте привести вам пример эффективного лидерства. Во время Второй мировой войны я был в Вермонте в небольшом женском училище, но при этом был в распоряжении Военного министерства, работал в подчинении заместителя военного министра и выполнял специальные задания. С одной оговоркой: я не был военным. Поэтому генерал мог кричать на меня, но не мог мне приказывать. Это очень важно.

Одно из поручений, которые мне дали, заключалось в установлении связей с несуществующей датской армией. Гости и близкие друзья президента Рузвельта – принцесса Беатрикс, которая стала королевой Нидерландов, ее муж, который был германским принцем, и три его брата, которые управляли немецкой армией, – хотели осуществлять постав-

ки, соответствовавшие датским стандартам. Однако датской армии не существовало, а я не собирался рекомендовать прерывать военное производство.

Я сказал «нет». Они, очевидно, пожаловались президенту Рузвельту или генералу Маршаллу, начальнику штаба, в надежде избавиться от меня. А я ведь не работал на генерала Маршалла. Тем не менее он пригласил меня и спросил: «Что происходит?» Я объяснил. Он ответил: «Занимайтесь, чем должны. Забудьте об этом. Я обо всем позабочусь». И больше об этом поручении я не слышал. Это пример лидерства. Я мог полностью доверять Маршаллу. Если он сказал: «Теперь это моя задача, забудьте об этом», – то я мог ему верить.

*Питер Ф. Друкер. «Краткий отчет руководителя: Беседа с Питером Друкером на тему лидерства и развития организации» (Executive Summary: A Conversation with Peter Drucker on Leadership and Organizational Development). 5 февраля 2002 года. С. 5 (в редакции автора).*

## II. Размышления

● Среди принципиальных отличий эффективного лидера от функционера – концентрация на миссии и цели, а также создание доверительных отношений.

● Организации строятся на доверии, а доверие – на общении и понимании. Чтобы добиться взаимного доверия, вы должны понимать, какая информация нужна вашим колле-



гам от вас, чтобы выполнять свою работу, и они должны понимать, чего вы хотите от них.

## **1. Необходимо завоевать доверие**

Чтобы доверять руководителю, не обязательно испытывать к нему симпатию. Не обязательно и соглашаться с ним. Доверие – это убежденность в том, что лидер знает, что говорит. Это вера в цельность его личности. Действия лидера и его профессиональные убеждения должны совпадать или по крайней мере быть сопоставимыми. Эффективное лидерство – и это опять же древняя мудрость – не основано на уме, оно в первую очередь основано на умении быть последовательным.

*Питер Ф. Друкер. «Менеджмент». Перераб. издание. Исправлено и обновлено Джозефом А. Макьярелло, 2008. С. 290–291.*

## **2. Доверие и верность принципам**

Чтобы быть лидером, человек должен иметь последователей. А чтобы были последователи, человек должен завоевать их доверие. Следовательно, главным качеством лидера, бесспорно, является его верность своим принципам. Без нее невозможен подлинный успех, будь то путевая бригада, футбольная команда, армия или офис. Если сотрудники уличили

руководителя в лицемерии, если видят, что ему откровенно не хватает принципиальности, такой руководитель потерпит поражение. Его убеждения и действия должны соответствовать друг другу. Таким образом, первое, что нужно, – это верность своим принципам и высокая цель.

*Дауйт Дэвид Эйзенхауэр, Верховный главнокомандующий во время Второй мировой войны и 34-й президент США, без даты.*

● Работники ручного и умственного труда, а также работники сферы услуг – все способны к принятию управленческих обязанностей. В экономике, основанной на научных знаниях, больше не существует понятия «улучшение условий труда», когда ответственность делегируется только работникам умственного труда. Предоставление полномочий, основанное на компетенции и доверии, необходимо для продуктивности работников умственного труда и для процветания организации.

### **3. Делегировать полномочия всем сотрудникам, как только они готовы их принять**

Среди всех моих работ по менеджменту самыми важными и оригинальными идеями я считаю идеи о самоуправляемом промышленном объединении и ответственном работнике. Суть самоуправляемого объединения в принятии на

себя управленческой ответственности отдельным работником, рабочей группой или группой сотрудников как для выполнения собственной работы, так и для решения основных задач или регулирования таких общественных дел, как график смен и отпусков, сверхурочные задания, охрана труда, и прежде всего надбавки сотрудникам. Однако высшее руководство часто отвергает эти идеи как «посягательство» на свои привилегии, а профсоюзы относятся к ним откровенно враждебно, поскольку убеждены, что им нужен видимый и идентифицируемый «босс», с которым они и будут вести войну, как с «врагом».

*Питер Ф. Друкер, 23 июня. «Самоуправляемые объединения» (из книги «Друкер на каждый день», 2004).*

● Если руководители коммерческих компаний хотят восстановить свой статус в качестве лидеров в обществе, им необходимо стремиться создать такое общество, в котором в их действиях отразится общее благо. Они должны добиться того, чтобы их организации работали для общества и экономики, для общественности и отдельного человека. Такая установка требует сосредоточиться на интересах всех держателей акций организации, что, в свою очередь, требует повернуть от политики максимизации экономического эффекта для акционеров при реализации проекта и прибыльности в краткосрочной перспективе к *максимизации мощностей, обеспечивающих благосостояние компании в долгосрочной перспективе*. В рамках этой идеи учитывается бла-

госостояние работников и общества, а также покупателей, поставщиков и акционеров.

## **4. Каждый человек – член общества**

Ни одно из учреждений не функционирует само по себе и как самоцель. Каждый человек является членом общества и живет для общества. Бизнес не исключение. «Свободное предпринимательство» нельзя рассматривать как благо для бизнеса. Его можно рассматривать только как благо для общества.

*Питер Ф. Друкер. «Менеджмент: задачи, обязанности, практика», 1973, 1974. С. 41.*

## **III. Задания на неделю**

В вашей организации развиваются эффективные лидеры или функционеры-бюрократы, предпочитающие слепо следовать правилам?

---

Что вы можете сделать, чтобы придать импульс развитию лидеров?

---

Какую практику для повышения взаимного доверия вы

можете ввести в вашу организацию или предложить ей?

---

---

Являетесь ли вы частью работоспособной группы в вашей компании, где развиваются ваша гражданская ответственность, ощущение общности и личная ответственность?

---

Если нет, чего не хватает?

---

Как вы можете использовать свое влияние в организации, каким бы оно ни было, чтобы превратить ее в высокопроизводительную?

---

На чем основан авторитет высшего руководства в вашей организации: на ответственности, следовании принципам или служении?

---

Позволяет ли это реализовать потенциал каждого работника, каким бы он ни был?

---

Воспитывает ли это чувство общности и гражданской ответственности?

---

---

Что вы можете сделать в вашей области, чтобы упрочить положение руководящей группы?

---

## **Неделя 2**

# **Вопросы, которые следует задать прежде, чем посвятить часть своей жизни какой-либо организации**

## **Введение**

Питер Друкер всегда высоко оценивал возможности людей при правильном руководстве. Он также на себе испытал, какую разрушительную силу для человеческой личности и общества может иметь плохое руководство. Тем не менее в своих книгах по менеджменту он предпочел сосредоточиться на положительных моментах. В первой работе, полностью посвященной менеджменту, он заметил: «Для наиболее успешных организаций, долгое время существующих на рынке, характерно то, что они побуждают своих сотрудников к интеллектуальному и морально-нравственному росту сверх [их] первоначальных способностей» («Концепция корпорации», 1946. С. 28). Такое развитие требует правильного управления. Поэтому для молодых людей важно знать, что существуют разные организации и что от выбора организации будет зависеть рост и развитие их личности. Неделя 2 знакомит с опытом Друкера относительно того, как молодым

людям следует строить карьеру. Здесь не нужно спешить, а прежде всего следует понять миссию и стиль руководства организации, к которой они хотели бы присоединиться, и как именно можно внести свой вклад в дело этой организации, одновременно развиваясь.

## **I. Текст**

Президент одного ведущего образовательного учреждения задал вопрос Питеру Друкеру: «Какие вопросы должны задавать студенты, окончившие курс МВА, потенциальным работодателям о руководстве и миссии организации в момент принятия решения посвятить ей по крайней мере часть своей жизни?»

Я, вероятно, посоветовал бы моему студенту отложить все вопросы на пару лет, пока он не узнает немного больше и о себе, и об организации, а после я спросил бы у него: «Достаточно ли много нового ты узнаешь (я всегда задаю этот вопрос); часто ли тебе ставятся амбициозные задачи; использует ли организация твои сильные стороны или возможности в полную силу; ставятся ли перед тобой нетривиальные задачи, и дает ли организация целиком, как совокупность людей, тебе почву для роста амбиций в смысле твоего вклада в общее дело; страдаешь ли ты в настоящий момент от нехватки творческих заданий?» Я надеюсь, что в 30-летнем возрасте



ты не удовлетворен. Это для шестилетних. Если ты всем доволен, значит, ты ребенок, однако есть разница между неудовлетворенностью отрицательной и положительной. Одно дело, если ты говоришь: «Организация ни на что не годится, ничего никогда не доделывается, все, что им от меня нужно, – это чтобы я приходил в 9.00 и уходил в 17.00». Или если ты говоришь: «Знаете, удобно, что эта работа дает мне так много времени для занятий теннисом!» – в этом случае ты явно молод, чтобы увольняться. А если ты отвечаешь: «Я хотел бы проводить больше времени со своей семьей, да и занятия теннисом накрылись из-за этого большого проекта по открытию травматологического отделения, хотя это вообще не моя работа, но я в команде» или: «У нас огромное количество работы в новом учебном корпусе, и мы набираем преподавательский состав, поэтому все выходные я провожу с потенциальными сотрудниками факультета», – значит, ты растешь, но и организация отвечает главному критерию: она *мобилизует человеческие ресурсы, ставит новые задачи, растит кадры*. Мой следующий вопрос: «Взгляни на миссию организации. Можешь ли ты оказать позитивное влияние в ее рамках?» Конечно, никто из нас не может повлиять ни на что радикальным образом. Ни одно учреждение не имеет такого веса, но все же имеет ли его деятельность смысл? Я не хочу сказать «делает мир богаче», это было бы слишком смелое утверждение, но насколько деятельность организации важна? Что придает особое значение от-

ветственности, которая есть у нас, людей. Или это организация, о которой никто и не вспомнит? Согласен, что никто из нас не добьется чего-либо значительного, но у каждого есть такой шанс.

*Диалог Питера Друкера и Дэвида Хаббарда, 2 февраля 1988 года.*

## **II. Размышления**

● На вопрос о стиле руководства и миссии компании, в которой вы работаете, нельзя ответить однозначно, и ответ будет время от времени меняться. Сначала вы можете поупражняться на организации, к которой у вас есть шанс присоединиться, провести ревизию своих сильных и слабых сторон и сосредоточиться на сильных. Вы добьетесь намного больше в карьере, если будете работать над улучшением своих сильных сторон, чем если будете пытаться обращать слабые стороны в сильные.

### **1. Самоконтроль**

«Работники умственного труда должны брать на себя ответственность по самоконтролю».

Работники умственного труда вполне могут пережить организацию-работодателя. Средняя продолжительность ка-

рьеры таких сотрудников часто составляет 50 лет. А вот средняя «продолжительность жизни» успешного бизнеса – всего 30 лет. Все чаще сотрудники работают дольше, чем может предложить один работодатель, а поэтому им приходится быть готовыми к смене работы. Это, в свою очередь, означает, что им понадобится использовать навыки *самоконтроля*. Работникам умственного труда придется найти позицию, на которой они смогут принести максимальную пользу; придется учиться развиваться. Им предстоит понять, как и где изменить свою деятельность, методы и время работы. Главное в самоконтроле – знать, кто ты, в чем твои сильные стороны, как ты работаешь на результат, каковы твои ценности, где твое место. И, наконец, ключевой момент в успешном управлении собой – это *анализ обратной связи*. Записывайте ожидаемые вами результаты каждого своего ключевого действия или решения, а затем сравнивайте их с *фактическими результатами* через девять месяцев или год.

*Питер Ф. Друкер, 1 июня. «Самоконтроль» (из книги «Друкер на каждый день», 2004).*

## **2. Как проводить анализ обратной связи**

Существует лишь один способ узнать о своих сильных сторонах – через *анализ обратной связи*. Когда принимается ключевое *решение* или предпринимается ключевое *действие*, необходимо записывать ожидаемые результаты. А че-

рез девять или двенадцать месяцев реальные результаты дают обратную связь по отношению к ожидаемым... В течение непродолжительного периода времени, порядка двух или трех лет, эта несложная процедура помогает людям первым делом установить свои сильные стороны, а это, пожалуй, самая важная вещь, которую стоит знать о самом себе. Анализ также покажет, что человек делает или не делает такого, что мешает дать полный выход его сильным сторонам. Метод наглядно продемонстрирует, в каком аспекте работник особенно компетентен. И, наконец, станет понятно, в чем он не силен и где не может грамотно действовать... Концентрироваться нужно на областях, в которых вы высоко квалифицированы и компетентны. Гораздо больше энергии и работы уходит на то, чтобы посредственные навыки отточить до первоклассных, чем чтобы превратить первоклассные навыки в превосходные.

*Питер Ф. Друкер, Джозеф А. Макьярелло. «Менеджмент».  
Перераб. изд., 2008. С. 481, 482, 483.*

### **3. Нацельтесь на значимые результаты**

«Начать с вопроса: «Какой вклад в общее дело я могу внести?» – значит обрести свободу, потому что этот вопрос возлагает на человека ответственность».

Следует обязательно задаться вопросами, чтобы принять

решение: «Какой вклад в общее дело я могу сделать? В чем и как я могу добиться результатов, которые будут значимы?» Ответы на эти вопросы позволяют обдумать многие вещи. Результаты должны быть труднодостижимыми. Чтобы добиться этих результатов, вам нужно будет, как сейчас модно говорить, «напрячься». Но при этом они должны быть достижимы в принципе. Нацеливаться на недостижимое или достижимое при практически невероятных условиях не означает быть целеустремленным. Это просто глупо. В то же время результаты должны быть значимыми. Они должны быть важными. И желательно зримыми, а если это возможно, то измеримыми.

Решение о том, каким будет ваш вклад, состоит из трех элементов. Первый – это ответ на вопрос: «Чего требует от меня ситуация?» Второй – ответ на вопрос: «Каким образом я могу сделать максимальный вклад в деятельность организации с использованием моих сильных сторон, методов работы, ценностей применительно к тому, что нужно сделать?» И наконец: «Каких значимых результатов нужно достичь?» Это позволяет сделать *выводы о дальнейших действиях*: что делать, где и как начать, какие цели и сроки установить.

*Питер Ф. Друкер. «Менеджмент. Вызовы XXI века», 1999. С. 182–183.*

● Потребуется время, чтобы понять, в какой организации ваше место. Вы должны знать максимум о себе. Если вы не на своем месте, будьте готовы двигаться дальше, как только

представится возможность, и не ждите для этого более благоприятного момента в своей личной жизни. Возможности не приходят по расписанию. Ваша задача – быть готовым и ухватиться за возможность, когда она подворачивается.

### **III. Задания на неделю**

Знаете ли вы свои сильные стороны?

---

---

---

Проводите ли вы иногда анализ обратной связи? Меняются ли ваши сильные стороны по мере накопления опыта?

---

---

Родители, учителя, репетиторы могут выделить, в чем ваши способности, в достаточно раннем возрасте, но потом эту работу вам придется делать самим.

Знаете ли вы, на какой позиции вы сможете внести значимый вклад в развитие вашей организации и при этом испытать большое удовлетворение?

---

---

Где вы можете сделать это?

---

---

Ведется ли в вашей организации систематическая работа, помогающая сотрудникам осознать свои сильные стороны и убедиться, что они полностью задействованы?

---

---

Друкеру были известны разнообразные методы выявления сильных сторон работника, но он предпочитал и применял анализ обратной связи, потому что этим методом люди пользовались веками и добивались выдающихся результатов.

Много ли книг по диетологии дает положительный долгосрочный результат? Немного. Не увлекайтесь модными поветриями. Убедитесь, что методология, которой вы пользуетесь, основывается на успешной практике, проверенной годами, и позволяет точно определить ваши сильные стороны.

# **Менеджмент – это деятельность людей**

## **Неделя 3**

### **Три основополагающих вопроса к действующему «обществу организаций»**

#### **Введение**

Во время празднования 80-летнего юбилея Питера Друкера в 1989 году Боб Баффорд, ведущий программы, раздавал подарки гостям<sup>[2]</sup>. Многие выдающиеся коллеги Питера Друкера посетили это мероприятие. Среди гостей были представители всех трех частей американского общества<sup>[3]</sup>.

Баффорд дал задание каллиграфу Тимоти Боттс создать тематический принт. Он сделал гобелен, или мозаику, с изображением переплетающихся рук разных цветов. В этом изображении отразилась их разность. Показана и теплота общения между ними. Переплетающиеся руки – символ контактов между людьми для удовлетворения человеческих по-



требностей. Это центральная идея работы и всей жизни Питера Друкера, а также выражения, которое он любил повторять: «Менеджмент – это деятельность людей». Когда друг Питера и Боба Чак Фромм представил принт для утверждения и на подпись Друкеру, тот сказал со своим сильным австрийским акцентом: «Это моя жизнь».

Друкер полагал, что в управлении всеми тремя частями общества нужно делать упор на удовлетворение человеческих нужд. В нижней части принта были помещены три основополагающих вопроса Друкера. Первый из них: «В чем состоит деятельность компании?» – начинается с человека и зависит от взаимодействия людей, неважно, идет ли речь о поставках женской косметики или верфи, на которой строят авианосец для последующей транспортировки миссии Военно-морских сил США. Второй вопрос: «Кто наш клиент?» – больше других связан с человеком. Третий: «Что ценит наш клиент?» – одновременно самая понятная и вместе с тем изменчивая характеристика клиента.

## **I. Текст**

Том Ашбрук, из «Национального Общественного Радио» (National Public Radio), взял интервью у Питера Друкера 8 декабря 2004 года. К тому времени Друкер потерял слух и отвечал на письменные вопросы, подготовленные заранее его помощником и Ашбруком. Это было замечательное ин-

тервью, затронувшее широкий спектр тем, некоторые из которых включены в качестве статей в эту книгу.

Друкер никогда не формулировал три своих вопроса одинаково и иногда расширял их число до четырех-пяти в зависимости от контекста. Тем не менее они всегда строились вокруг удовлетворения нужд людей. В описанном интервью Друкер использовал вариант трех вопросов, чтобы объяснить сходства и различия между коммерческими организациями и организациями социального сектора.

Встречаюсь ли я со служителями церкви, представителями бизнеса или образования, в Америке или в Японии, неважно, я всегда задаю три вопроса. Первый: *«В чем состоит деятельность вашей компании? Чего вы пытаетесь добиться? В чем ваше отличие?»* Второй: *«Каковы результаты?»* – здесь сложнее ответить представителям организаций общественного сектора, чем коммерческим компаниям. А третий вопрос: *«Каковы ваши ключевые компетенции?»* Что вы должны делать с выдающимся мастерством и высокой компетентностью, чтобы получить результат?» И все. По сути, нынешний век [XXI] мало отличается от прошлого [XX], разве что организаций стало намного больше. За последние сто лет мы стали обществом организаций. Теперь нам необходимо огромное количество менеджеров, чтобы осуществить развитие этих организаций.

*«Гуру менеджмента Питер Друкер», радиостанция WBUR для Национального открытого радио, 8 декабря 2004 года.*

## II. Размышления

● Редакторы «Лидершип Джорнэл» (*Leadership Journal*) спросили у Друкера, в чем причина его перехода от работы с коммерческими организациями к работе с некоммерческими, волонтерскими и бюджетными организациями, в том числе церквями. Вот его ответ.

### 1. «Я учу их менеджменту»

«Почему, посвятив свою жизнь изучению менеджмента, вы вдруг обратили свое внимание на церковь?» Друкер ответил: «С моей точки зрения, все выглядит как раз наоборот: я заинтересовался менеджментом, потому что испытывал интерес к религии и ее институтам. Я начал с преподавания религиоведения, а весь мой личный опыт управления связан с некоммерческими организациями – я работал в научных кругах и был членом всевозможных учреждений, от общества ветеринарной помощи «Синий Крест» до музеев... Ваш вопрос показывает, что вы, как и многие, воспринимаете слово «менеджмент» в значении «бизнес-менеджмент». Многие люди удивляются, что я 45 лет работаю с некоммерческими учреждениями – больницами, школами и благотворительными организациями. Они спрашивают: «Что вы для них делаете? Консультируете по вопросам привлечения фи-

нансовых средств?» А я отвечаю: «Нет, я не разбираюсь в фандрайзинге. Я учу их менеджменту»<sup>[4]</sup>.

● Друкер посвятил жизнь практическому менеджменту после изучения возникновения фашистских и коммунистических режимов в Европе XX века. Функционирующее общество организаций, удовлетворяющее нуждам граждан, – это защита от соблазна прибегнуть к диктатуре в попытке решить проблемы плохо функционирующего социума. В этом смысле эффективное лидерство и менеджмент организаций – альтернатива тирании и средство сохранения ответственной свободы и равенства возможностей.

## **2. «Менеджмент как альтернатива тирании»**

Если общественные институты плюралистического общества... не будут действовать ответственно и автономно, у нас не будет личности и среды, в которой люди могли бы реализовать себя. Вместо этого мы взвалим на себя обузу тотальной регламентации жизни, при которой независимость не будет дозволена никому. У нас будет сталинизм вместо представительной демократии, не говоря уж о радости спонтанно сделать что-то по-своему. Тирания – единственная альтернатива сильным, работающим, автономным институтам общества.

Тирания дает одного абсолютного лидера взамен множе-

ства конкурирующих институтов. Она избавляет от ужаса ответственности. На самом деле тирания уничтожает институты общества, но только путем подмены их всех одним всеохватным бюрократическим *аппаратом* (или политической кликой). Да, товары продолжают производить, а услуги оказывать, только урывками, никчемно, на низком уровне, причем ценой невероятных страданий, унижений и чувства безысходности. Таким образом, только добившись ответственного и автономного функционирования наших институтов и их высокой результативности, можно говорить о защите свободы и достоинства в плюралистическом обществе организаций. Действенное, ответственное управление – это альтернатива тирании и наше единственное от нее средство.

*Питер Ф. Друкер. «Менеджмент: задачи, обязанности, практика», 1973 (в твердом переплете). С. IX – X.*

● Вот почему Друкер утверждает, что *цель бизнеса* в создании покупателя и удовлетворении человеческих нужд. Следовательно, маркетинг – его основная функция и линза, сквозь которую должен рассматриваться весь бизнес целиком. Теперь посмотрим на три вопроса более детально.

### **3. Определяем цель и миссию**

*«В чем состоит деятельность вашей компании?»*

Кажется, что нет ничего проще и очевиднее, чем опреде-

лить, в чем состоит деятельность (миссия) компании. Сталелитейный завод производит сталь, железная дорога обеспечивает перевозку грузов и пассажиров, страховая компания страхует имущество от пожара, банк кредитует население. На самом же деле это практически всегда сложный вопрос, и правильным ответом на него является все, что угодно, только не очевидный факт.

Деятельность компании не определяется ее названием, уставом или учредительным договором. Она соответствует тому желанию клиента, которое компания удовлетворяет, когда он покупает продукт или услугу. Удовлетворять клиента – вот что является миссией и целью любого бизнеса. Таким образом, ответить на вопрос: «В чем состоит деятельность вашей компании?» – можно, только посмотрев на бизнес с точки зрения клиента и рынка. То, что клиент видит, о чем думает, то, во что он верит и чего хочет в любой момент времени, должно приниматься руководителями как цель, а относиться к ней нужно так же серьезно, как к отчету специалиста по продажам, испытаниям, проведенным инженером, и количественным показателям бухгалтера. При этом менеджмент должен предпринимать сознательные попытки получить обратную связь от клиента, а не придумывать ответы за него.

*Питер Ф. Друкер, 27 февраля. Определение цели и миссии компании (из книги «Друкер на каждый день», 2004).*

● Друкера попросили помочь совету директоров компа-

нии ServiceMaster ответить на вопрос: «В чем состоит деятельность компании?» На собрании он просто задал этот вопрос и, прослушав попытки руководителей ответить, предложил свое видение, которое сильно удивило всех, как рассказывает К. Уильям Поллард в своей книге «Душа фирмы» (*The Soul of the Firm*, 1996. С. 113). Вот его ответ: «Ваша деятельность заключается в обучении и развитии персонала. Вы практикуете это различными способами, чтобы удовлетворить запросы и отвечать требованиям клиентов, но ваша основная задача обучать и мотивировать сотрудников. Вы – поставщики услуг. Невозможно поставлять услуги в отсутствие кадров. Невозможно предоставлять качественные услуги без мотивированных и квалифицированных сотрудников».

● На вопрос Друкера о деятельности компании ответить непросто. Существует масса вариантов в зависимости от того, является организация производителем широкого спектра продукции, поставщиком услуг или учреждением общественного сектора.

## **4. Определяем цель и миссию компании**

«Кто ваш клиент?»

«Кто ваш клиент?» – это первоочередной и ключевой вопрос в определении цели и миссии бизнеса, непростой и уж точно не тривиальный. Ответ на него в значительной степе-

ни определяет то, как компания себя позиционирует. Потребитель – конечный пользователь товара или услуги – всегда является клиентом.

У большинства компаний как минимум два клиента. Оба вынуждены покупать, если продают. Например, всегда как минимум два клиента у производителей фирменных потребительских товаров – домохозяйка и владелец магазина. Если домохозяйка хочет купить, а у владельца магазина товара нет в наличии, то это не приведет к хорошим результатам. И наоборот, если владелец магазина успешно выставит товар, предоставит ему площадь, а домохозяйка не купит, от этого тоже не будет пользы. Удовлетворить потребности только одного из двух клиентов – значит не получить результата.

*Питер Ф. Друкер, 28 февраля. Определяем цели и миссию компании: клиент (из книги «Друкер на каждый день», 2004).*

## **5. Определяем цель и миссию**

*«Что ценит клиент?»*

Последний вопрос, необходимый для определения цели и миссии компании, звучит так: «Что ценит клиент?» Возможно, это самый важный вопрос. И тем не менее задают его реже всего. Одна из причин: менеджеры уверены, что знают ответ. Ценно то, что они в своей компании определяют словом «качество». Но это почти всегда неверное определение. Клиент никогда не покупает продукт как таковой. На самом



деле клиент покупает удовлетворение желания. Он покупает ценность.

Для девочки-подростка, например, ценность обуви заключается в том, насколько она модная. Она должна быть «в тренде». Цена – вопрос второстепенный, а прочность обычно вообще не имеет значения. Для той же девушки несколько лет спустя, уже в статусе молодой мамы, мода становится ограничением. Она не купит совсем немодную обувь, но подбирать ее будет, исходя из вопросов прочности, цены, комфорта и т. д. То, что является наиболее выгодной покупкой для девочки-подростка, не представляет собой ценности для ее старшей сестры. Определить, что именно ценят разные клиенты компании, настолько сложно, что лучше об этом спросить их самих. Руководители не должны и пытаться угадать. Вопрос нужно систематически адресовать только самим клиентам.

*Питер Ф. Друкер, 29 февраля. Что покупает клиент (из книги «Друкер на каждый день», 2004).*

### **III. Задание на неделю**

Ваша организация является органом общества.

---

Понимаете ли вы и осознают ли ваши коллеги необходимость объединения интересов вашей организации и интере-

сов общества? Каких результатов должна добиться ваша организация?

---

---

---

Добивается ли она этих результатов?

---

Как бы вы ответили на вопрос: «В чем состоит деятельность вашей компании?» (*Примечание.* Для некоммерческих организаций: «Какова ваша миссия?»)

---

---

---

Этот вопрос может вызвать значительное количество споров среди руководства, прежде чем будет выработан точный ответ, но точный ответ поможет в принятии многих решений и стоит споров.

Хотя в число клиентов всегда входит конечный потребитель товара или услуги, обычно круг клиентов шире, например, врачи для больниц или дистрибьютор для сферы потребительских товаров. Обдумайте специфику вашего бизнеса или некоммерческую деятельность, в которую вы вовлечены, и определите всех возможных клиентов, причем их можно

разделить по значимости: приоритетные, второстепенные и дополнительные.

---

---

---

Опросите ваших клиентов и узнайте, что они ценят в одном из ваших продуктов или одной из ваших услуг. Какие потребности удовлетворяет клиент, покупая ваш продукт?

---

---

---

---

Как ответили ваши клиенты на этот вопрос?

---

---

---

Не нужно думать, что эти ответы нерациональны.

На вопрос: «Каковы результаты?» сложнее ответить руководителям учреждений общественного сектора, чем представителям коммерческих компаний. С каким важнейшим учреждением общественного сектора вы связаны?

---

---

---

---

Как там определяют и измеряют результативность?

---

---

---

Являются ли эти показатели точными индикаторами движения организации вперед к достижению миссии или улучшению жизни нуждающихся?

---

---

---

# **Неделя 4**

## **Образование и менеджмент**

*Ключ к экономическому развитию*

### **Введение**

В 2008–2010 годах мне посчастливилось работать с отцом Беном Белтраном, основателем торговой сети «Э-Веритас» (E-Veritas Trading Network) в городе Манила, Филиппины, когда он организовывал сеть электронной торговли с помощью и для людей из Базовых духовных сообществ (БДС, Basic Ecclesiastical Communities) в районе манильских трущоб, Тондо. Б. Белтран создавал свою сеть, чтобы привлечь жителей Манилы к массовым заказам, закупкам, доставке и распространению свежей пищи, а также чтобы обеспечивать их этой свежей пищей каждый день и по более низким ценам по сравнению с местными магазинами. В процессе организации сеть E-Veritas готовила и обучала «работников умственного труда» для выполнения действий, связанных с электронной торговлей: прием заказов, сбор данных по заказам, размещение заказов у проверенных поставщиков, распределение продуктов питания между заказчиками и управление финансовыми операциями. Кроме этого, работников готовили к управлению инфраструктурой организации. Отец

Белтран и его команда обучали электронной торговле и создали сеть поставщиков, при этом изучая и передавая своим сотрудникам знания об основных принципах лидерства и менеджмента. Никакая коррупция в правительстве не сможет отнять этого у работников, потому что знания уже живут внутри и перемещаются вместе с этими людьми. E-Veritas создает человеческий капитал среди тех, кто был в самом низу экономической и общественной пирамиды, так что эти люди могут быстро развиваться и избежать бедности.

E-Veritas (или «экономическая правда») организована как «коммерческая структура с морально-нравственной миссией», чтобы улучшить экономическое и социальное благополучие жителей района Тондо. Она подчиняется совету директоров как обычная акционерная компания. Однако в дополнение к доходу от своей коммерческой деятельности E-Veritas принимает взносы от меценатов во всем мире, которые заняты микрофинансированием, борьбой с бедностью и распространением экономического развития.

Морально-нравственная цель этой компании ясна. Смоки Маунтин в районе Тондо города Манилы – это свалка мусора<sup>[5]</sup>, выделяющая ядовитые испарения. Мусорщики весь день ищут на тлеющей горе еду и предметы первой необходимости. Отец Белтран был священником для 25 тысяч таких мусорщиков. Многие сотрудники E-Veritas были набраны из их числа и затем обучены информационным технологиям и менеджменту, чтобы осуществлять работу в сети электрон-

ной торговли.

В результате взаимодействия отца Белтрана с Высшей школой менеджмента последипломного образования Питера Ф. Друкера и Масатоши Ито<sup>[6]</sup>, а также сочувствующими благотворителями ему удалось собрать средства на проектирование и сооружение завода по очистке воды, который помогает обеспечивать чистой водой жителей района.

Все больше и больше данных свидетельствует, что благодаря сочетанию *образования и менеджмента* E-Veritas стала организацией работников умственного труда, поднимающей людей с экономического и социального дна. Она дает рабочую модель развития сегментов рынка для развивающихся стран. Но прежде чем возникнет такая экономическая единица, как E-Veritas, должна быть проведена долгая и кропотливая работа по организации сообщества, потому что прежде, чем организация будет готова для обучения и менеджмента<sup>[7]</sup>, должно возникнуть нечто похожее на БДС или местные советы по общественной деятельности. Преимущество БДС в том, что они защищены от коррупции в правительстве поддержкой кардинала Филиппин, епархии Манилы.

Корпорации, ведущие бизнес в мировом масштабе, могут помочь защитить местное население от коррупции и вовлечь его хотя бы в небольшую экономическую активность. Мы рассмотрим это ниже.

# I. Текст

Наши традиционные теории развития пока полностью терпят крах. Пятьдесят лет назад я был советником у первых двух президентов Всемирного банка: Юджина Мейера в 1946 году и Джона Дж. Макклоя в 1947-м. Мы считали, что развитие создают инвестиции. Однако это воззрение было ошибочным. Иначе Египет достиг бы сейчас уровня Японии. Между инвестициями и развитием существует обратно пропорциональная зависимость.

## **Исключение: Корея и инвестиции в образование**

Развитие Южной Кореи после корейской войны, возможно, самый удивительный случай, когда инвестиции стали импульсом к развитию. Я видел разруху в Японии, России и Германии, [но считаю, что] в послевоенной Корее все было бесконечно хуже. Во время корейской войны каждый раз, когда Север наступал на Юг, после отступления солдаты убивали всех мужчин, оставляя только женщин и детей.

Президент Дуайт Д. Эйзенхауэр предложил стратегию развития с приоритетом в сфере образования. Около 200 тысяч корейских студентов приезжали в страну ежегодно за счет США. Подавляющее большинство возвращалось в Корею с исключительно высоким уровнем высшего образования.



Сейчас в Корее есть своя высшая школа. И хотя японцы преследовали миссионеров и даже однажды расстреляли 5000 человек, было очевидно, что прогресс не сдержать. Поэтому миссионеры, миссии и высшее образование стали приемлемыми. А значит, обучение корейцев заложило основы той Южной Кореи, которая 20 лет спустя практически стала одной из ведущих экономических держав мира. Миссии и образование сыграли ключевую роль в развитии [Южной] Кореи. В каждом городе страны есть католический или протестантский университет.

Ислам стал провалом для экономического развития. Во всем исламском мире только в Индонезии существует предпринимательство. Только те страны, в которых сильно китайское национальное меньшинство, получили хоть какое-то развитие. Например, Индонезия и Малайзия. Опять же дело в образовании. Для китайцев оно приоритетно.

*Питер Ф. Друкер. Краткий отчет руководителя: Беседа с Питером Друкером на тему лидерства и развития организации. 5 февраля 2002 года. С. 1.*

## **II. Размышления**

● Менеджмент становится основным ресурсом в развитых и развивающихся странах. Эффективнее распределить ресурсы по обучению руководителей и будущих руководителей в развивающихся странах, чем оказывать им финансо-

вую помощь.

## **1. Образование как двигатель корейского экономического развития**

За 20 лет – с 1950-х, когда закончилась американская оккупация Японии, по 1970-е – Япония стала второй экономической державой в мире и лидером в области технологий. Когда окончилась корейская война в начале 1950-х, Южная Корея была разрушена больше, чем Япония за семь лет до этого. А Корея всегда была отсталой страной, особенно в связи с тем, что японцы в течение 35 лет оккупации систематически подавляли в ней предпринимательскую деятельность и высшее образование. Но, используя высшие школы и университеты США для обучения способных молодых людей, а также *импортируя и применяя принципы менеджмента* (курсив мой. – Дж. М.), Корея стала высокоразвитой страной всего за 25 лет.

*Питер Ф. Друкер. «Посткапиталистическое общество» (Post-Capitalist Society), 1993. С. 44.*

## **2. Центр информационного общества**

*«Образование станет центром информационного общества, а обучение – его ключевым институтом».*

Согласно истории, ремесленник, обучившийся торговле,

после пяти-семи лет ученичества, к 18–19 годам, усваивал все, что ему когда-либо понадобится за всю его жизнь. Работа нового образца требует продолжительного формального обучения и способности к применению теоретических и аналитических знаний на практике. Такая работа предполагает другой подход и склад ума. Помимо иных качеств от работника требуется постоянное обучение, чтобы предотвратить «моральное устаревание».

Какие же знания нужны всем? Что значит «качество» в образовании? Все это, в силу обстоятельств, станет центральным вопросом информационного общества и главной политической проблемой. На самом деле нет ничего фантастического в том, чтобы предполагать, что получение и распространение формальных знаний займет место в политике информационного общества, место, которое два или три века, то время, которое мы стали называть «эпохой капитализма», занимали приобретение собственности и обретение дохода.

*Питер Ф. Друкер, 9 мая. Центр информационного общества  
(из книги «Друкер на каждый день», 2004).*

● Менеджмент, который посвящает себя и свое дело развитию человека, сможет создать организацию, которая будет долго существовать на рынке, потому что по мере собственного роста ее сотрудники будут улучшать свои управленческие и предпринимательские способности, давая своей компании все более высокую продуктивность и инновации как

непосредственно своей работой, так и косвенно через предложения по оптимизации.

● Пример «Юхан-Кимберли» (Yuhan-Kimberly), приведенный ниже, иллюстрирует два момента: во-первых, работники производства могут становиться «работниками умственного труда», если им дать такую возможность, и, во-вторых, работники производства могут брать на себя определенную долю управленческих полномочий. Другими словами, они могут научиться осуществлять «руководство, основанное на ответственности», и брать на себя функции, относящиеся к понятию «заводского объединения» Друкера.

### 3. Парадигма непрерывного образования

Кук-Хён Мун, бывший исполнительный директор и президент компании «Юхан-Кимберли» [«Ю-К»], подчеркивает, что структурные преобразования и сокращения персонала *устарели* и являются непродуктивными. Он утверждает, что большинство руководителей в современном бизнесе не понимают, что *практика* инвестирования в развитие сотрудников – самая продуктивная из всех практик, которые компания может усвоить... Вместо веерных сокращений (во время азиатского финансового кризиса в конце 1990-х) г-н Мун предложил систему разделения работы, систему, которая стала известна как «четыре бригады/две смены». Система могла привести к еще большим финансовым трудностям,

поскольку ее немедленное внедрение на самом деле увеличивало стоимость труда. Однако г-н Мун верил, что применение человекоориентированного принципа «Ю-К» и решение не сокращать персонал компании преодолеют возросшие расходы... В соответствии с предложенной системой одна команда работала в дневную смену четыре дня подряд с 7 утра до 7 вечера, затем другая команда работала в ночную смену 4 дня с 7 вечера до 7 утра. Через четыре дня две другие команды отработывали соответственно дневную и ночную смены, а предыдущие две уходили на четыре выходных (три дня отдыха и один день оплачиваемого обучения)... «Ю-К» предложила работникам корпоративные образовательные программы за счет компании в таких областях, как базовые и продвинутые навыки работы с персональным компьютером, иностранные языки, а также совершенствование профессиональных умений. Помимо этого, «Ю-К» поддерживала работников в получении дополнительного образования вне рабочего места, причем компания возмещала 70 % расходов. Применение новой системы привело к «парадигме непрерывного образования» среди сотрудников и дало впечатляющую финансовую отдачу за два года использования. Г-н Мун твердо убежден в необходимости непрерывного обучения для превращения рабочего в работника умственного труда. Такие работники, в свою очередь, предлагают больше идей (новшеств) и способны принимать больше самостоятельных решений.

Питер Ф. Друкер, Джозеф А. Макьярелло. «Прецеденты управления». Перераб. изд. (*Management Cases: Revised Edition*). Изд-во «ХарперКоллинс», 2009. С. 4, 5, 7.

● Нынешняя корпорация McDonald's является результатом применения знаний к процессу приготовления гамбургеров. Рэй Крок, продавец машин для изготовления молочных коктейлей, заметил, что один из его клиентов, рестораник быстрого питания в Калифорнии, делал за один раз 40 коктейлей. Из любопытства он посетил ресторан. Так Рэй Крок увидел фактически конвейер по «сборке» фастфуда. Он был поражен и в товариществе с хозяевами рестораника, семьей Макдональд, начал готовить гамбургеры строго определенного качества. Начав с гамбургера и знаний о потребностях конечного потребителя, Крок переделал, а затем автоматизировал процесс управления. Были разработаны инструменты для производства каждого ингредиента в составе гамбургера. После этого Крок обучил команду рестораника выполнять операции стандартным способом и убедился, что все средства обслуживания чистые, а к клиентам относятся вежливо. Таким образом, Рэй Крок увеличил продуктивность знаний и создал большую ценность для клиентов и бизнеса. (Этот короткий пример применения знаний к менеджменту – который и сам по себе есть знание – в McDonald's основан на материалах книги Друкера «Бизнес и инновации» (*Innovation and Entrepreneurship*), 1985. С. 17, 18.)

## 4. Эффективность знаний

Определяющим фактором для компании, индустрии или целой страны является эффективность применения знаний. Изначально ни одна страна, отрасль промышленности или компания не наделена каким-то конкретным недостатком. Единственным преимуществом может стать способность использовать имеющиеся в арсенале сотрудников знания. Единственное, что будет иметь значение на национальной и международной арене, – усилия топ-менеджмента по превращению знаний в идеи.

*Питер Ф. Друкер. Посткапиталистическое общество, 1993.  
С. 193.*

● Когда я впервые узнал про McDonald's, я сообщил инвестиционному комитету организации, на которую работал, что они всего лишь делают гамбургеры, что не является устойчивым конкурентным преимуществом. Как же я ошибся! Рэй Крок применил знания к производственной деятельности, маркетингу и сервису организации, которую возглавил. Он невероятно увеличил продуктивность компании, применив знания к существовавшему управленческому процессу.

### III. Задание на неделю

Определите работников вашей компании, у которых есть потенциал стать работниками умственного труда и дорасти до управленческих обязанностей.

---

---

Обсудите с вашим руководством возможности обучения этих сотрудников для делегирования им более ответственных поручений. Как можно этого достичь наиболее эффективным способом и в кратчайший срок?

---

---

---

Если вы и ваша организация действуете в развивающихся странах, какие действия вы можете предпринять, чтобы повысить образовательный уровень и управленческие компетенции местных сотрудников – не только ради увеличения уровня их образования, но и для дальнейшей мотивации работать с вами и вашей организацией?

---

---

---



Являются ли интересы сообщества, в котором вы работаете, интересами вашей компании?

---

Если нет, какие первые шаги вы могли бы предложить вашим руководителям, чтобы эти интересы учитывались?

---

---

---

Стало ли для вас постоянное обучение привычным?

---

Если нет, составьте план на эту неделю. Начните с того, знаете ли вы ответ на вопрос: «Как я учусь?» Не ограничивайтесь новыми техническими и организационными знаниями, старайтесь искать себя и расширять горизонты.

---

---

---

---

---

# Неделя 5

## Суть управления коренится в природе окружающей действительности

### Введение

Как вы увидите из этой статьи, Питер Друкер считал, что Кир Великий, правивший в VI веке до н. э., был одним из выдающихся руководителей всех времен, бесспорно, благодаря верности своим принципам (Л. Хедрик, «Кир Великий глазами Ксенофонта» (Hedrick, *Xenophon's Cyrus the Great*. С. XIV), а его биография «Киропедия», составленная Ксенофонтом, является одной из лучших книг о лидерстве. Друкер также полагал, что Гарри С. Трумэн был одним из наиболее эффективных президентов США<sup>[8]</sup>. Что у них общего? Во-первых, Кир Великий был кумиром Трумэна (Маккалоу Д. Трумэн. С. 58). Во-вторых, Трумэн считал, что признание им Израиля, когда Соединенные Штаты поддержали государственность на этой территории, автоматически возводит его в ранг современного Кира, так как он, как и Кир, действовал великодушно в интересах евреев. Хотя 33-й президент США по образованию всего лишь выпускник старшей

школы, он был начитан, разбирался в истории и знал, что Кир Великий, царь Персии, завоевал Вавилонскую империю, а в 538 году вернул иудеев в Иерусалим после 70 лет Вавилонского пленения. Кир считал, что вавилоняне, пленившие евреев, были наказаны за свою непочтительность.

Какими лидерскими качествами обладали Кир Великий и Гарри С. Трумэн? Оба были людьми принципиальными и сочувствовали человеческой доле. И Кир Великий, и Гарри Трумэн способствовали справедливому возвращению евреев на израильскую землю. Быть верным принципам и поступать правильно – вот сущность лидерства. Трумэн действовал отнюдь не из соображений самовосхваления, ведь политические риски были для этого слишком высоки. Пожалуй, наибольшим из них было то, что генерал Джордж Маршалл, занимавший на тот момент пост госсекретаря, был резко против признания Израиля, потому что это решение практически гарантированно влияло на поток нефти из арабской части Палестины, нефти, которая была так нужна Европе. Перебои с поставками нефти шли вразрез с планом Маршалла в этом регионе. Трумэн же решил сначала поступить правильно, а уже потом беспокоиться о нефти.

Кларк Клиффорд, советник Трумэна, так характеризует его мотивы:

«Для президента были очень важны его чувства этического, морального и гуманистического порядка в отношении

Израиля. Я понимаю, почему он боролся за него. Я знаю, он считал, что в Старом Завете есть упоминания о неизбежном появлении родины у евреев... Он хотел, чтобы у этих ущемляемых на протяжении всей жизни и всей истории людей появился шанс»<sup>[9]</sup>.

Таким образом, феномен лидерства высшего порядка в этой статье показан в его связи с историей, религией, сочувствием и человеческим естеством.

## **I. Текст**

Однажды Дэвид Хаббард сказал Питеру Друкеру: «Многое из ваших воззрений коренится в природе реальности. Это одно из замечательнейших ваших качеств. Ведь обычно в магистратуре направления «Менеджмент» идет нагрузка по дисциплинам вроде математики, экономики и бог знает, чего еще, и студенты ровным счетом ничего не знают о философии, теологии или истории. Они не понимают сущность жизни».

### **Питер Друкер**

Вы остановитесь и примете теологические принципы? Мертвым хорошо быть уже потому, что не слышишь свой некролог, и я не скромничаю, я говорю откровенно, но сможете ли вы принять тот факт, что все работает иначе? Одна из проблем школ менеджмента, как и семинаров, [в том],

что они избыточно «профессиональны» и направлены на то, чтобы дать студентам первую работу, ведь им нужно обладать продаваемыми умениями. Сто пятьдесят лет назад в обучении коммерции концентрировались на чистописании, что тогда было столь же востребованным, как знание математики в настоящее время, просто потому, что, имея этот навык, клерки получали работу в 1830 году. Те, кто оставался в ремесле, становились старшими клерками, а те, кто обучал чистописанию, я уверяю вас, были убеждены, что именно оно раскручивает маховик коммерции. И это примечательно. Теперь я бы сказал: то, что вы делаете, – правильный путь, и смысл не в том, чтобы отлить бронзовый памятник какому-либо человеку (то есть Друкеру), а в том, что это создает... верный механизм, образцовую организацию, позволяет реагировать на необходимость и возможности. Я считаю, что это нужные люди (в первую очередь руководители организаций общественного сектора, затем – остальных организаций), действующие в нужное время.

*Дэвид Хаббард, Питер Друкер, 24 февраля 1987 года.*

## **II. Размышления**

● Шакер А. Захар беседовал с Питером Друкером по случаю 50-летней годовщины выхода в свет книги «Практика менеджмента» (*The Practice of Management*, 1954). Нижеприведенный текст представляет собой адаптированную версию

# 1. Образование в области менеджмента

**Шакер А. Захар**

Каково ваше мнение по поводу менеджмента как профессии в настоящее время? Что вы думаете об изучении менеджмента в качестве предмета научных изысканий?

**Питер Друкер**

На эту тему можно написать отдельную книгу. Что мне нравится – а я практикую это уже долгие годы в своей педагогической деятельности, – это:

- 1) образование в сфере менеджмента *только* для людей, уже добившихся успеха. Я считаю, что систематическое обучение менеджменту человека, у которого нет и пары лет опыта в управлении, – напрасная трата времени;
- 2) *совместное* обучение менеджменту представителей частного бизнеса, государственных и некоммерческих организаций;
- 3) одновременное обучение и планомерная, систематическая работа в *реальных* организациях и постановка реальных задач – примерно [как] магистратура с проживанием;
- 4) *большой упор* на изучение органов государственного управления, общества, истории, политических процессов;
- 5) преподаватели с практическим опытом управления и

достаточным количеством консультативной практики, которые разбираются в трудных вопросах реальной работы;

б) основное внимание – численно-неизмеряемым областям, которые вызывают большие трудности, особенно *вне* коммерции, умение разбираться в пределах возможностей доступных числовых данных и в том, как ими пользоваться.

*Шакер А. Захар. Интервью Питера Друкера. «Академия менеджмента», август 2003 года. С. 11–12.*

● Умение давать количественную оценку очень важно для менеджмента, однако выявить уникальное событие просто на уровне ощущения часто гораздо важнее. Изменившееся отношение к какому-либо явлению, например, может оказать существенное влияние на экономическую деятельность. Соединенные Штаты изменили отношение к здравоохранению. Стакан «наполовину пуст», нежели «наполовину полон». Это повлияло не только на политические дебаты и принятие Закона о доступном медицинском обслуживании, который вступил в силу 23 марта 2010 года, но и на Интернет, телепрограммы, посвященные охране здоровья, рекламу и публикации о здоровом образе жизни, которые теперь дают массу информации, потому что эта сфера в большей степени стала сферой личной ответственности. Открываются возможности для новых амбулаторных центров, так как медицинское обслуживание становится более рассредоточенным, и большее внимание уделяется физической культуре и снижению уровня стресса. «Осознанность» практикуется рядом

организаций для уменьшения стресса и повышения творческого потенциала. Причем список возможностей для оздоровительных продуктов и сервисов только растет. Этот всплеск в сфере товаров и услуг для здоровья и его профилактики является результатом смены восприятия системы здравоохранения с оптимистичного на пессимистичное. Это пример уникального явления, выявить которое можно только на уровне ощущения. Его эффект по-прежнему сложно выразить количественно. А над ощущениями можно работать, чтобы суметь увидеть уникальное событие, когда оно еще только начинает разворачиваться. Мы можем почувствовать наличие какой-либо тенденции в дополнение к анализу соответствующих данных. То, что мы можем ощутить, формируется нашими знаниями, а здесь на помощь приходит самообразование в различных областях.

## **2. Менеджмент и гуманитарные науки**

*«Менеджмент – гуманитарная наука».*

Сорок пять лет назад английский ученый и писатель Ч. П. Сноу говорил о «двух культурах» современного общества. Однако менеджмент не подходит Сноу ни как «гуманисту», ни как «ученому». Менеджмент имеет отношение к действиям и практике, а мерилom является результат. С этой точки зрения менеджмент – технология. Но он также имеет отношение к людям, их ценностям, их росту и развитию, и с этой



точки зрения менеджмент – гуманитарная наука. Как гуманитарная дисциплина он занимается социальной структурой и обществом, а также оказывает на них влияние. Действительно, каждый, кто, как автор этой книги, на протяжении многих лет работал с руководителями организаций различного типа, знает, что менеджмент глубоко связан с духовными вопросами, человеческой природой, добром и злом. Таким образом, менеджмент все-таки гуманитарная наука: «гуманитарная», потому что имеет дело с основами знания, самопознанием, мудростью и лидерством, а «наука», потому что имеет отношение к практике и практическому применению.

Руководители черпают сведения из всех видов знаний, гуманитарных и общественных наук, психологии и философии, экономики и истории, естественных наук и этики. Но им приходится концентрироваться на эффективности и результатах: лечении пациента, обучении студента, возведении моста, разработке и продаже программного обеспечения, удобного для пользователя.

*Питер Ф. Друкер. «Новые реалии» (The New Realities), 1989.  
С. 231.*

● Следующий вопрос был предварен комментарием Шахер А. Захар о постоянном акценте в книге «Практика менеджмента» на необходимости следования принципам в управлении. На это Друкер прямо не ответил, а привел пример лидера, у которого представления о мире не расходятся с делом. Затем Друкер углубился в тему постоянной кор-

рупции среди руководителей на протяжении всей истории и привел ряд примеров.

### **3. Выживают те, кто следует принципам**

**Шакер А. Захар:**

– На примерах из сегодняшней жизни, обнаруживающих жадность корпораций и их коррумпированность, как можно восстановить веру в принципы?

**Питер Друкер:**

– «Испытания – проверка для руководителя», – говорил Ксенофонт 2500 лет назад в своей «Киропедии» – по-прежнему лучшей книге по лидерству (после «Посланий» апостола Павла). Легко выглядеть хорошо в период внезапного коммерческого успеха, «бума». Но каждый успех – а мне довелось жить и работать во время четырех-пяти – ведет к появлению воров в топ-менеджменте. Я пришел в мир бизнеса и начал трудиться в неполных 19 лет в качестве стажера. Мне тогда поручили положить конец первому настоящему «скандалу» в период ранней депрессии: бельгийский барон Лёвенштайн систематически незаконно обогащался за счет компаний, занимающихся искусственным волокном в Европе, компаний, которые сам же по большей части и создавал. Год спустя, в январе 1930 года, мне как молодому журналисту было дано первое задание: осветить дело высшего руко-

водства, которое систематически грабило эту свою некогда великолепную и самую большую в Европе страховую компанию (Frankfurter Allgemeine). Вот закономерный итог любого быстрого успеха. Но тогда, в период депрессии, процветали беспринципные – ничего нового. Разве что последний «бум» значительно увеличил соблазн подделки отчетности из-за исключительного внимания к квартальным показателям, излишнего акцента на курсе акций, благонамеренного, но крайне глупого мнения, что руководитель должен получать основную долю прибыли компании, опционов на покупку акций (которые я всегда считал явным стимулом должностного злоупотребления) и т. д. В остальном разницы нет.

*Шакер А. Захар. Интервью Питера Друкера. Академия менеджмента, август 2003 года. С. 11.*

● Современные экономические кризисы серьезно отличаются от кризисов в прошлом широким распространением практики опционов на покупку акций, последующей излишней сосредоточенностью руководителей на курсе акций, соблазном фальсифицировать отчетность.

### **III. Задание на неделю**

Разработайте план по углублению своих знаний в сфере гуманитарных и общественных наук, а также в вопросах технологий, с которыми приходится сталкиваться на вашей позиции, в вашей организации и отрасли.

Рассмотрите возможность прочесть «Киропедию» Ксенофонта, чтобы усвоить уроки лидерства Кира Великого.

Исследование «Посланий» апостола Павла показывает, насколько сильно они влияли на Друкера в вопросах *развития, секуляризации и применения* ключевых принципов менеджмента. Среди этих принципов:

- одновременная потребность в свободе и ответственности в практической деятельности руководителя,
- необходимость сосредоточиться на сильных сторонах личности в процессе подбора и расстановки кадров,
- метод достижения людьми единства разнообразия в рамках организации.

Концепция свободы и ответственности лежит в основе идеологии Друкера. Она является центром его философии целевого управления. Удивляет ли вас этот факт? Может быть, именно поэтому Друкер изучал так много вне сферы менеджмента, и, возможно, вам лучше тоже последовать его примеру и развивать себя в том же направлении?

Применение к правонарушителям строгих наказаний может снизить искушение совершить мошенничество, но не искоренит его, особенно в периоды экономического успеха. Верность принципам и сильный контроль весьма полезны. Тем не менее история учит нас быть бдительными в отношении мошеннических действий и злоупотреблений.

Какие превентивные меры принимаете вы и ваша организация?

---

---

---

---

---

Каков был ваш результат в последнее время?

---

---

---

---

---

Если он был неудовлетворительным, то как вы можете это исправить?

---

---

---

---

---

\* \* \*

Определяющим фактором для компании, индустрии или целой страны является эффективность применения знаний. Изначально ни одна страна, отрасль промышленности или компания не наделена каким-то конкретным недостатком. Единственное, что будет иметь значение на национальной и международной арене, – усилия топ-менеджмента по превращению знаний в идеи.

\* \* \*

# **Сосредоточиться на важном, а не срочном**

## **Неделя 6**

### **Приоритетом в жизни должно стать важное, а не срочное**

#### **Введение**

На этой неделе текст от Друкера посвящен его личному выбору концентрировать свое время на важном, а не срочном. О многом можно узнать на его примере и применить в своей жизни.

Большая часть текстов в этой книге взята из работ Друкера последней трети его очень длинной и продуктивной жизни. Свою деятельность он относил к категории *важного*. Каждый из нас может научиться отличать важное от срочного на примере того, как сам Питер Друкер это делал. Друкер дожил почти до 96, но многие из нас едва ли смогут достичь этой цифры. Научиться действовать, исходя из информации, полученной из данного раздела, должно стать приоритетом

для нас прямо сейчас!

В течение 26 лет, которые я работал вместе с Питером Друкером, у меня была возможность наблюдать, как он распределяет свое время. С тех пор я продолжаю осваивать его наставления и изучать его взаимодействие с большими группами. Приятели становились друзьями за долгие годы обучения. Друкер помогал им отделять важное от срочного.

Я видел, как, старея, он отклонял просьбы написать вступительное слово к книгам других. Он отказался от работы в университетских комиссиях, научного руководства у докторантов (с одним-двумя исключениями), путешествий, которые отнимали много сил, отпуска в небольшом домике в Эстес Парк, Колорадо, потому что больше не мог переносить высоту. Единственным исключением по части путешествий стала поездка через всю страну в Вашингтон, штат Колумбия, в июле 2002 года, чтобы получить Президентскую медаль Свободы из рук Джорджа Буша-младшего.

Питер Друкер жил, сосредоточившись на исполнении того, к чему, как он считал, был призван. Он примирился с тем, как использовал свое время. Друкер *управлял* временем и вел подробный календарь мероприятий и проектов, которые он сам и его жена Дороти отнесли к категории приоритетных и решили довести до конца.

Он знал, что в жизни каждого человека наступает момент, когда нужно сделать выбор и работать, ограниченно расходуя энергию. У Друкера был опыт наблюдения за инвалида-



ми, поэтому он осознавал, что в такие моменты особенно важно сосредоточиться на действительно важном, отменяя все остальное. Он сделал ставку на свой блестящий ум, а не на ноги, которые были уже слабы. Друкер также понимал, что раз ему хотелось бы запомниться человеком, помогающим раскрыть человеческий потенциал, то нужно сконцентрировать свою ограниченную энергию на наставничестве для узкого круга людей, некоторые из которых упомянуты в этой книге. Наконец, Друкер был писателем, поэтому позаботился о том, чтобы его книги были доступны и после его смерти.

Создается впечатление, что Питер Друкер завершил все, к чему был призван, за две недели до своей смерти 11 ноября 2005 года, когда увидел сигнальный экземпляр своей последней книги «Эффективный руководитель» (2006). Хотя жизнь Питера Друкера весьма поучительна, каждый из нас, как бы он выразился, «особенный Питер». У каждого своя цель в жизни, которая подразумевает разный баланс между работой и удовольствием. Но в любом случае каждый сталкивается с необходимостью решить, что является важным, а что срочным. Несмотря на то, что в этом отношении пример Друкера полезен, эта статья посвящена приоритетам, которые именно вы будете расставлять в своей жизни.

## **I. Текст**

К 1989 году Друкер пожалел, что ранее не так много вре-

мени в своей работе уделял менеджменту организаций общественного сектора. Об этом он решительно заявлял вплоть до своей смерти в 2005 году. Друкер так говорил об этом упущении в интервью своему другу:

«Когда я оглядываюсь назад – а теперь, по прошествии времени, я крепок задним умом, – наибольшее разочарование вызывает то, что я слишком часто делал срочное в ущерб важному, поэтому в результате не написал некоторые книги, которые мог бы. Я часто писал о срочном, обучая тому, что требовалось в тот момент, а не тому, что стало необходимым пять лет спустя. Я готов был бежать стометровку, но не кросс. Однако все это – выводы «задним числом».

*Питер Ф. Друкер. Интервью с Реверендом Джеймсом Флеммингом, 1989 год.*

Питер Друкер посвятил оставшуюся часть своей жизни – 20 с лишним лет – консультированию руководителей организаций общественного сектора, включая, помимо прочих, пасторов крупных церквей и межцерковных организаций. Его внимание было всегда сосредоточено на улучшении *высшего управления, организационных процессов и менеджмента*, в том числе *развития людей, построения сообщества и планирования преемственности* руководителей высшего звена. Как мы увидим, Друкер и его ученики совместно добились ошеломляющих успехов.

## **II. Размышления**

● Вы отвечаете за то, чтобы грамотно распорядиться своей жизнью.

### **1. Учитесь отделять важное от срочного у инвалидов**

Лучшим доказательством того, что опасность чрезмерного отсекаания срочного – это всего лишь воображаемый страх, является сверхъестественная эффективность, которая так часто достигается серьезно больными людьми или инвалидами. Хороший пример такого явления – Гарри Гопкинс, советник президента Рузвельта во времена Второй мировой войны. Он умирал, для него каждый шаг был мукой, он мог работать всего по несколько часов, и не каждый день. Это заставило Гопкинса отказаться от всего, кроме жизненно важных вещей. Причем он не потерял своей эффективности, наоборот, стал, как называл его Черчилль, «лордом «Суть вопроса» и достиг большего, чем кто бы то ни был, в Вашингтоне военного времени. Это, конечно, крайний пример. Но он иллюстрирует, с одной стороны, как сильно можно контролировать свое время, если действительно пытаться, а с другой – сколько лишнего можно выбросить из жизни без потери эффективности.

Питер Ф. Друкер. «Эффективный руководитель», 1967. С. 40.

● Питер Друкер был очень успешен в качестве писателя, преподавателя и консультанта руководителей частного бизнеса, однако он сумел переключиться со срочного на то, что считал важным, когда был на вершине своего успеха и у него было предостаточно других возможностей, от которых пришлось отказаться. Это сильный пример для каждого из нас в плане концентрации на важном.

## **2. Спрашивайте себя: «Чем я призван заниматься?», а не: «Что я хочу делать?»**

Невзирая на практически бесконечное разнообразие личных особенностей, стиля, возможностей и интересов, эффективные руководители, которых мне довелось встречать, *поступали* схожим образом. Они не начинали с вопроса: «Что я хочу?» Они начинали с вопроса: «*Что нужно сделать?*»

Питер Ф. Друкер. «Генералов слишком редко убивают» (*Not Enough Generals Were Killed*), 1996. С. XII–XIII.

● «Если и есть «секрет» эффективности, то он заключается в концентрации».

Тем более в случае с лидерами, ведь их время нужно всем и каждому. Кроме того, для руководителя важно быть мно-

гозадачным. Однако ему или ей нужно научиться расставлять приоритеты, выбирать среди многочисленных задач не *срочные*, а *важные* и уделять им время и внимание.

### **3. Все остальное может быть не настолько важным, как определенные вещи**

Быть руководителем означает не иметь свободного времени. Это значит, что все хотят его отнять. Всем нужно ваше время. Работы всегда больше [, чем] часов в сутках. И все всегда занимает гораздо больше времени, чем должно. И уж точно вдвое больше, чем полагает босс. Вот здесь-то и проявляется разница между тем, как распределяют время эффективные лидеры и большинство из нас. Важно отдавать себе отчет, сколько именно у вас времени и на что оно тратится. Все остальное может быть не столь важным, как определенные вещи. Действительно ли вы знаете, сколько времени отводите на деятельность, которая по-настоящему этого заслуживает? Возможно ли, что большое количество времени просто ускользает от вас?

*Питер Ф. Друкер. Стенограмма серии видеозаписей, 1968.*

● Анализ обратной связи – древняя техника, применявшаяся еще святым Игнатием Лойолой для саморазвития и развития священнослужителей ордена иезуитов. Его медитации и их современные и светские переработки дают инструмент для периодического анализа действий человека, срав-

нивая результаты и ожидания. Анализ обратной связи может использоваться для определения сильных сторон нашей личности и областей, в которых мы сможем сделать максимальный вклад. Для работы именно в этих областях мы и должны выделять время.

### III. Задание на неделю

«Кадровые решения» – прием на работу, продвижение и увольнение – почти всегда самые *важные* решения, которые вам придется принимать. Не спешите, когда нужно принять одно из таких решений, потому что если вы ошибетесь, то потратите много времени на то, чтобы осознать ошибку и исправить ее!

Я использую брошюру Чарльза Хаммела «Тирания срочного» (*The Tyranny of the Urgent*)<sup>[11]</sup> в качестве напоминания о необходимости различать срочные и важные задачи. Пока этот специфический подход к тайм-менеджменту приносил мне успех. Попробуйте уделить главное место «вашим вопросам» там, где требуется ваше время, и сформируйте привычку делать паузу, чтобы взвесить, что в контексте вашего времени важно, а что срочно.

Друкер использовал анализ обратной связи, чтобы грамотно распорядиться своей жизнью, включая принятие решения о том, чем он хотел бы запомниться. А чем бы хотели запомниться вы?

Ответ на вопрос: «Чем бы я хотел запомниться?» будет меняться в течение вашей жизни, поэтому важно задавать себе этот вопрос несколько раз на разных возрастных этапах. Ответ определит для вас концентрацию и цель. Люди склонны избегать подобных вопросов, особенно по мере того, как погружаются в ежедневную рутину. Кризисы же помогают нам остановиться и серьезно подойти к их решению. Но на самом деле вам не нужен кризис, чтобы сделать это. Я пришел к выводу, что первые дни нового года прекрасно подходят для того, чтобы задать себе вопрос: «Чем бы я хотел запомниться?» Однако если вы еще не ответили самому себе, почему бы не сделать это прямо сейчас?

\* \* \*

«Кадровые решения» – прием на работу, продвижение и увольнение – почти всегда самые важные решения, которые вам придется принимать. Не спешите, когда нужно принять одно из таких решений,

потому что если вы ошибетесь, то потратите много времени на то, чтобы осознать ошибку и исправить ее!

\* \* \*



# **Неделя 7**

## **Управление в двух временных измерениях**

### **Введение**

Топ-менеджеры четко осознают необходимость сбалансировать краткосрочные и долгосрочные результаты. Они понимают и принимают во внимание плюсы и минусы. Например, всегда легко сократить расходы на исследования, а также развитие организации и персонала, когда требуемый уровень прибыли в краткосрочной перспективе подвергается риску. Но если вы это делаете, убедитесь, что сможете вернуть средства и восстановить соответствующую деятельность как можно быстрее, сохранив инновации, знания и умения на том уровне, на котором они вам понадобятся для успешной конкуренции в будущем. В этом случае, когда финансирование возобновится, ваши стратегические планы останутся нетронутыми.

И в этом вся суть стратегического планирования: мы принимаем решения о распределении ресурсов сегодня, а результаты этих решений влияют на наше будущее. Необходимо сознательно так распределять людей и финансы по проек-

там, чтобы будущее организации было в безопасности. Тем не менее краткосрочные результаты тоже важны, и это может заставить вас искать компромисс между краткосрочными и долгосрочными результатами.

Поскольку обычно у руководителей нет «мешка с золотом», чтобы одновременно финансировать и существующие, и перспективные продукты и услуги, им приходится высчитывать, сколько инвестиции в существующие продукты и услуги отнимут у инвестиций в перспективы организации. Если компромисс приемлемый, решение верное. Если нет, распределение ресурсов между настоящим и будущим должно быть пересмотрено, пока баланс не будет найден.

Теперь давайте осмыслим высказывание руководителя из текста этой недели, который пытается покрыть предыдущие потери *прежде*, чем сконцентрироваться на будущей продукции и услугах: *«Отправной точкой является то, что мы сначала должны восполнить ранее потерянное, а затем уже строить будущее»*. Друкер предупреждает, что нелогично вести такую тактику в ущерб стратегии и благополучию организации.

## I. Текст

Существуют краткосрочные и долгосрочные стратегии, [и они] должны быть сопоставимы. Но стоит посмотреть на некоторые современные организации – например, здесь при-

существует очень способная женщина, которая недавно заняла руководящую должность в «Хьюлетт-Пакард» (Hewlett – Packard). Она написала эти две стратегии, когда принимала должность, но стратегии не совместимы. Кстати, она об этом знает. Это очень способная женщина. *«Отправной точкой, – говорит она, – является то, что мы сначала должны восполнить ранее потерянное, а затем уже строить будущее»* (курсив мой. – Дж. М.). Кстати, прежний консультант сказал тогда, как часто говорил и раньше, что подобное никогда не срабатывает. Не важно. Это [управление в двух измерениях] проблема для абсолютно всех людей, но это то, что нужно. Вам необходимо получить результат и в краткосрочной перспективе, и в долгосрочной. Есть такая старая притча на медицинскую тему. Старой больной женщине не поможет осознание, что завтра ее ждет операция, которая спасет ей жизнь, если женщина умрет этой ночью. Но ничто не поможет ей и в том случае, если она выживет ночью, а на следующий день операцию не сделают и не спасут ее жизнь. Поэтому надо понимать, что у вас есть краткосрочные и долгосрочные цели, и они должны сочетаться. При этом они часто различаются.

Путер      Ф.      Друкер.      <http://www.youtube.com/watch?v=V1xppECWZPw>, 2 февраля 2009 года.

## II. Размышления

● Всегда существует компромисс между действиями, направленными на результат в настоящее время, и теми, которые способствуют долгому существованию на рынке. Приходя к таким компромиссам, руководители должны знать цену, которую придется заплатить долгосрочными результатами для достижения краткосрочных.

● Миссии в двух временных измерениях могут быть различны, но они должны быть совместимы.

## 1. Задачи менеджера

*«Менеджер должен работать не покладая рук, а глаза воздеть горе, – что требует ловкости».*

У менеджера две специфические задачи. Первая – создать настоящую ценность из разрозненных фрагментов, а также продуктивную организацию, которая представляла бы собой больше, чем совокупность вложенных ресурсов. Вторая задача менеджера – гармонизовать срочные и перспективные результаты в каждом решении и действии. Руководитель не может пожертвовать ни одной из задач, не поставив организацию под угрозу.

Если руководитель не печется о следующих ста днях, то у организации не будет следующих ста лет. Что бы ни делал менеджер, это должно быть адекватно с точки зрения целесообразности, а также долгосрочных целей и принципов. А

где не удастся гармонизовать работу по двум временным измерениям, менеджер должен хотя бы сбалансировать их. Ему необходимо высчитать, какими жертвами со стороны долгосрочных целей окупается защита текущих интересов организации. Менеджер должен, насколько возможно, минимизировать все убытки. Ему нужно в кратчайшие сроки устранить нанесенный ущерб. Руководитель должен жить и действовать в двух измерениях: он отвечает за функционирование всего предприятия и за свой вклад в него.

*Питер Ф. Друкер. «Менеджмент: задачи, обязанности, практика», 1973, 1974. Гл. 31. С. 398–399.*

● Руководители, конечно, должны решать проблемы, вытекающие из прежних решений, но их основная роль заключается в том, чтобы правильно вложить ресурсы организации в ее будущие возможности.

## **2. Вложите сегодняшние ресурсы в будущее**

Руководители, нравится им это или нет, всегда вынуждены выпутываться из неприятностей, порождаемых предыдущими решениями. Это неизбежно. Ситуация сегодня – всегда результат вчерашних действий и решений. А человек, независимо от его должности или звания, не может предсказывать будущее. Вчерашние решения и действия, неважно, насколько они были смелы или мудры, неизбежно становятся сегодняшними проблемами, кризисами, нелепостями.

Тем не менее работа руководителя в том и состоит, чтобы вложить сегодняшние ресурсы в будущее.

*Питер Ф. Друкер. «Эффективный руководитель», 1967. С. 103–104.*

● Формулировка миссии организации должна отражать как краткосрочные результаты, так и перспективы.

### **3. Миссия – это всегда долгосрочные задачи**

Миссия [организации] всегда состоит в решении долгосрочных задач. Да, ей необходимы краткосрочные меры и очень часто краткосрочные результаты. Но все же начинается миссия с долгосрочной задачи. В одном из поучений великолепного поэта и религиозного мыслителя XVII века Джона Донна есть замечательная фраза: «Никогда не начинайте путь в вечность с завтрашнего дня. Вечности не достичь малыми шагами». Поэтому мы должны начать с постановки перспективной цели, а затем вернуться в день сегодняшний и спросить себя: «А что для нашей цели мы *сделаем сегодня*? Ключевое слово «сделаем»... У нас есть масса невероятно успешных компаний, долгое время существующих на рынке... Все они начинались с постановки очень ясной долгосрочной цели».

*Питер Ф. Друкер. «Менеджмент в некоммерческой организации: принципы и практика» (Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices), 1990. С. 46.*

● Руководитель не может жертвовать ни одним из направлений работы, так как в противном случае это создает угрозу для выживания организации в целом.

### **III. Задание на неделю**

Прописаны ли краткосрочные и долгосрочные задачи в миссии вашей организации? Каковы эти задачи?

---

---

---

---

---

Совместимы ли краткосрочные и долгосрочные задачи, прописанные в миссии вашей организации?

---

---

---

---

Концентрируется ли ваша организация большую часть времени на проблемах, которые связаны с решениями, принятыми в прошлом?

---

---

---

---

Каким образом вы можете высвободить часть времени для того, чтобы сосредоточиться на перспективных для вашего подразделения возможностях?

---

---

---

---

---

\* \* \*

У менеджера две специфические задачи. Первая – создать настоящую ценность из разрозненных фрагментов, а также продуктивную организацию, которая представляла бы собой больше, чем совокупность вложенных ресурсов. Вторая задача менеджера – гармонизовать срочные и перспективные результаты в каждом решении и действии. Руководитель не может пожертвовать ни одной из задач, не поставив организацию под угрозу.

\* \* \*



# **Принципиальная схема личной эффективности**

## **Неделя 8 Концентрация**

### **Введение**

22 сентября 1986 года Питер Друкер написал длинное письмо Бобу Бафорду после Друкеровской конференции в Эстес Парке, Колорадо, спонсором которой и был Баффорд. В письме описаны принципы эффективности и дан персональный план для Боба. Друкер рассматривает многие аспекты личной эффективности и применяет их к работе Б. Баффорда. Это письмо заняло центральное место в карьере Боба до конца его жизни. В нем содержится много сведений, которые мы можем использовать в нашей жизни и работе.

Например, исследование принципов эффективности из книги Друкера «Эффективный руководитель» (1967), ставшей классикой, и его статьи «Управлять собой» (Managing Oneself) в Harvard Business Review (1999), которая, в свою очередь, представляет собой выдержки из книги Друкера

«Менеджмент. Вызовы XXI века» (*Management Challenges for the 21st Century*) (1999. С. 161–196).

Первая тема – *концентрация усилий* – является краеугольным камнем личной эффективности и ключевым ее методом, позволяющим поступать правильно.

## I. Текст

Как вы должны определять ту часть работы, за которую необходимо взяться? И как вы должны определять то, за что не стоит браться? Должны ли вы с готовностью принимать всех, кому нужны ваши услуги? Или вы должны сосредоточиться только на целях, сулящих новые возможности? Должны ли вы вообще говорить «нет», и если да, то кому и при каких обстоятельствах? Думаю, вы понимаете, что я считаю эти вопросы принципиальными. На самом деле эти вопросы о том, в чем состоит деятельность вашей организации, какой она должна быть, какой она быть не должна, кто ваш клиент и что для него является ценностью.

Я бы предложил вам нацелиться на те участки работы, на которых даже ваш небольшой успех окажет наибольшее влияние на развитие организации, потому что это будет очень заметно и потому что этот результат будет по-настоящему значимым. В моем понимании это означает, что вы не переживаете о тех, кто еще не готов работать с вами. Я утверждаю, что у вас, весьма вероятно, будет больше клиентов,

чем вы сможете обслужить, и очень скоро...

Я бы... исключил [те программы], при которых даже большой успех с вашей стороны не дает ощутимых результатов. Другими словами, вам и так придется нелегко, пока вы будете помогать тем, кому нужна ваша помощь, поэтому нет смысла распылять ваши и без того ограниченные ресурсы. Но вам нужно работать с большими приходами [речь о пасторской церкви]<sup>[12]</sup>, и здесь вы можете внести реальный вклад. Небольшой приход не нуждается в том, что вы можете предложить, и не сможет использовать это, пока не станет довольно крупным. Я предвижу, что в недалеком будущем у вас будет возможность представить ваш опыт в виде руководств, курсов, книг и т. п., которые затем смогут оказать эффективную помощь и небольшим приходам. После этого, я считаю, можно провести некоторое центрирование, хотя и необязательно, в качестве одного из направлений работы вашего учреждения. Однако в качестве основного направления в ближайшем будущем я бы рекомендовал вам заняться большими приходами, а значит, исключить все остальные или по меньшей мере снизить активность в их отношении.

Вы отметили, что очень схожие проблемы существуют и в сфере государственных услуг. На самом деле я бы сказал, что совсем небольшое количество государственных учреждений, а может, их вообще единицы, нуждаются в том, что вы предлагаете, в той мере, в какой в вас нуждаются крупные (пасторские) церкви.

*Питер Ф. Друкер. Избранные места из переписки с Робертом Баффордом. 22 сентября 1986 года.*

## **II. Размышления**

● Наиболее способные кадры организации, включая руководителей, должны занимать позиции на наиболее перспективных с точки зрения возможностей направлениях работы.

### **1. Концентрируйтесь на минимальном количестве направлений работы, которые дадут наибольшую продуктивность**

Концентрация — ключ к экономическим показателям. Необходимо, чтобы руководители сосредоточили свои усилия на наименьшем количестве продуктов, продуктовых линеек, услуг, клиентов, рынков, каналов сбыта, конечном потреблении и т. д., которые дадут максимальный доход. Менеджеры должны минимально уделять внимание продуктам, приносящим отрицательный доход в силу, например, своего небольшого объема или рассредоточенности. Экономические результаты требуют от команды концентрации усилий на минимальном наборе направлений работы, которые способны дать значительные коммерческие результаты...

Наконец, и кадровые ресурсы должны быть сосредоточе-

ны на нескольких основных возможностях. Это очень актуально в отношении высококвалифицированных работников, чьи знания являются гарантией эффективности работы. Но это еще более актуально для редчайшего, наиболее дорогого, но потенциально наиболее результативного для бизнеса человеческого ресурса – управленческого таланта.

*Питер Ф. Друкер. «Управление, ориентированное на результаты», 1964. С. 11–12.*

● С учетом вашей миссии или ваших целей большое значение в выборе из всех возможностей следует уделять тем, которые обладают высшей вероятностью получения нужного результата.

## **2. «Знание цели дает концентрацию»**

Реальность жизни такова, что у вас нет времени заниматься всем на свете, но так или иначе не все на свете стоит того, чтобы этим заниматься. Вот цитата Питера Друкера: «Концентрируйтесь на минимальном количестве направлений работы, которые дадут наибольшую продуктивность». Делайте упор на ваши основные компетенции, на ваши сильные стороны, а не на второстепенные навыки. Вы же знаете, что рассеянный свет не имеет силы, но стоит взять лупу и сфокусировать луч на траве, как она загорается. Если хотите, чтобы ваша жизнь приобрела смысл, если хотите, чтобы деятельность вашей организации имела значение, то весь секрет

в концентрации, сосредоточьтесь на своей жизни. Делайте немного, но хорошо.

*Рик Уоррен. «Влияние Питера Друкера на мою жизнь», 13 ноября 2004 года.*

● Невозможно только добавлять новое, не выбрасывая старое. Вы должны спросить себя: «Что я собираюсь (мы собираемся) исключить?» Стоит отказаться от программ, в которых даже значительный успех не будет по-настоящему значим.

### **3. Отсекать лишнее**

«Нет ничего труднее и дороже, а главное, бесполезнее, чем делать так, чтобы труп не источал зловония».

Эффективные руководители знают, что во многих вопросах им нужно выполнять свою работу результативно. Поэтому они концентрируются. А первое правило концентрации усилий руководителя – отсечь все прежнее, что перестало быть продуктивным. В работе над будущими возможностями необходимо быстро обнаруживать и применять лучшие ресурсы, особенно учитывая дефицитные ресурсы человеческих сил. Если руководитель не способен отсечь прошлое, он просто не сможет создать будущее.

Без систематического и целенаправленного отказа от лишнего организация будет застигнута врасплох событиями будущего. Она растратит свои лучшие ресурсы на то, чем

вообще не должна была или больше не должна будет заниматься. В результате ресурсов, особенно способных людей, не хватит на столь необходимое изучение открывающихся возможностей. Слишком мало компаний, которые решаются отсеять прошлое, и, как следствие, мало у кого есть ресурсы, необходимые для будущего.

*Питер Ф. Друкер, 5 января. «Отсекать лишнее» (из книги «Друкер на каждый день», 2004).*

### **III. Задание на неделю**

Каковы примеры «правильных результатов» для вас и вашей организации?

---

---

---

Добивайтесь их достижения. В каких областях работы и жизни вы максимально компетентны и сильны?

---

---

---

Старайтесь применить свое мастерство и навыки в деятельности и программах, которые в случае успешного выполнения дадут максимальную отдачу и «правильные результа-

ты».

Вы и ваша организация рискуете быть застигнутыми врасплох событиями будущего, если не будете систематически отсекаать старую продукцию, прежние программы и процессы и направлять свои действия и ресурсы на программы и мероприятия с потенциально высокой отдачей.

Как вы «создаете будущее»? Важнее текущей тенденции – смена тенденции, которая позволяет отслеживать возможности создания нового и лучшего будущего для вашей организации. Поразмышляйте над *созданием будущего*, концентрируйтесь не просто на текущих тенденциях, влияющих на вашу организацию, а на *смене тенденций*.

Как только вы обратите ваши первые возможности в правильные результаты, продумайте, как можно адаптировать эту деятельность к другим возможностям или рынкам.

---

---

---

---

---



# **Неделя 9**

## **Организация работы для достижения максимальной эффективности**

### **Введение**

В книге «Эффективный руководитель» (с. 25–26) Питер Друкер пишет: «Эффективный руководитель знает, что время – лимитирующий фактор результативности». В конкретный день, неделю, месяц, год и т. д. у нас строго определенное количество времени, причем у всех одинаковое. Поэтому нужно пытаться спланировать наше время так, чтобы самые важные проблемы решались в первую очередь и мы могли, насколько это возможно, противостоять прессингу и не решать одновременно множество задач. И эмпирические наблюдения, и общепринятая практика показывают, что многозадачность снижает нашу общую эффективность.

Другими словами, мы должны планировать наше время, поскольку этот фактор нас ограничивает, и нам нужно вписывать задачи в имеющееся время. Повторюсь, мы вынуждены «подбирать выкройку под размер ткани». Но как это сделать? Должны ли мы обойти подвернувшийся неожиданно шанс только потому, что у нас нет на это времени? Или

же мы должны оценивать многообещающие новые возможности по мере возникновения и решать, принять или отклонить, руководствуясь их качеством? Если мы хотим воспользоваться новыми возможностями, то должны решить, от чего отказаться или что делегировать. Если же мы просто будем добавлять возможности к уже имеющимся задачам, то мы, естественно, поставим под удар свою эффективность, а может быть, и здоровье.

Материал этой недели (текст, размышления и упражнения) учит нас, как управлять своим временем и добиваться высокой эффективности в работе.

## **I. Текст**

«Как вы занимаетесь саморазвитием?»

Этот вопрос Питер Друкер задал Эндрю Гроуву, одному из трех основателей Intel Corporation.

### **Эндрю Гроув**

Я сую свой нос в новое направление и варюсь в нем какое-то время. Потом прихожу к выводу, что перегружаю свое время. На каком-то этапе я понимаю: от чего-то необходимо отказаться. Начинаю просматривать, что я делаю. Ищу возможности. Оцениваю, в какой деятельности я могу уже не принимать участие. В большинстве случаев, когда что-то отсекаю, я могу найти себе замену. Например, я сократил ко-

личество встреч с руководителями с одного раза в неделю до одного раза в две недели. Всегда вопрос в нехватке времени. Я спрашиваю себя: «Что я делаю такого, чего не должен?» Я перегружаю свое время... Перегружаю себя, а потом ищу в куче дел те, которые можно отбросить. Я смотрю на то, что я делаю. Должен ли я продолжать это делать? Делаю ли я это хорошо? Создаю ли я некую ценность, занимаясь этим? Насколько это стоящее занятие по сравнению с чем-то еще? Я веду переговоры с самим собой. В результате я не всегда моментально прекращаю делать что-то, но запускаю этот процесс с тем, чтобы непременно завершить лишнюю деятельность в определенные сроки, например за шесть месяцев.

*Питер Ф. Друкер, Джозеф А. Макьярелло. «Эндрю Гроув из Intel: из предпринимателя в руководителя» (из книги «Прецеденты управления». Перераб. изд., 2009. С. 186–187).*

## II. Размышления

● По мере того как востребованность руководителя растет, он должен находить время на важное, делегируя часть обязанностей, отказываясь от определенных действий и снижая частоту исполнения повторяющихся обязанностей. Он должен использовать появляющиеся возможности и высвобождать время для новых, применяя вышеперечисленные методы.

● Задачи, относящиеся к сфере ответственности руко-

водителя, включают постановку целей, организацию рабочего процесса, мотивирование сотрудников, установление связей, отслеживание исполнения, развитие кадров. Каждая задача подразумевает принятие решений и наличие инструментов управленческой эффективности. Но большинство руководителей тратят значительное количество времени на задачи за рамками приведенного списка. Среди дополнительных, оперативных задач часто фигурируют: взаимодействие с наиболее значимыми клиентами организации, обсуждение масштабного финансирования, определение заслуженных сотрудников, включая тех, кто собирается на пенсию, и т. д. Это важные задачи, и хотя часть из них – чисто протокольные, их необходимо выполнить хорошо и обычно нельзя делегировать.

## **1. Организация работы для максимальной эффективности**

Из небольшого опыта наблюдения за вашими сотрудниками, пасторами, видно, что всем им требуется организовать свою работу для достижения большей эффективности. Они невероятно энергичные люди. Они способны сделать огромное количество работы в сжатые сроки. Но потребность в них растет быстрее, чем позволяют их время и энергия. Какими методами они пользуются, помимо молитвы, чтобы оставаться эффективными и деятельными пасторами,

профессионалами и лидерами? Мы знаем, что в любой профессиональной сфере лидер не должен позволять себе становиться просто «руководителем», ему следует продолжать быть «профессионалом», иначе он быстро теряет свои навыки. Это в равной мере справедливо как для хирурга или юриста, так и для пастора. Кто из этих людей успешно справился с этой задачей и каким образом? Вопрос ли это просто умения экономить время? Или речь идет о восприятии собственных сил, когда ключевая деятельность, требующая вложения этих сил, не может делегироваться другим, будучи «его [или ее] деятельностью»?

*Питер Ф. Друкер. Переписка с Робертом Баффордом, 22 сентября 1986 года.*

● Успешные руководители не боятся сильных подчиненных. Сильные подчиненные помогают руководителям выполнять их обязанности. А передача части ответственности подчиненным позволяет последним развиваться. Авраам Линкольн сделал четырех своих конкурентов от Республиканской партии на выборах 1860 года членами правительства. По крайней мере двое из них, Вильям Г. Сьюард и Салмон П. Чейз, если исходить из формальных характеристик, в том числе образования и опыта, были более подходящими кандидатами в президенты, чем Линкольн. Его второй военный министр, Эдвин Стэнтон, демократ и бывший генеральный прокурор в администрации президента Бьюкенена, ранее сомневался в способностях Линкольна как юриста. Но

Линкольн знал, что ему придется иметь дело с очень серьезными проблемами, и собирал вокруг себя талантливую команду, которая помогала бы ему исполнять его обязанности.

## **2. Подобрать сильных подчиненных**

*«Сделать руководителя эффективным».*

Именно потому, что эффективный руководитель понимает, что только он и никто другой несет полную ответственность, он не боится сильных коллег и подчиненных. Это слабые руководители всегда заняты репрессиями. Эффективный же лидер предпочитает сильных сотрудников, он поощряет их, поддерживает и по-настоящему гордится ими. Так как руководитель позиционирует себя как человек, несущий полную ответственность за ошибки коллег и подчиненных, он рассматривает и их достижения как победы, а не как угрозу своему положению. Сам по себе лидер может быть тщеславным, как, например, генерал Макартур, патологически самовлюбленный. Или он может быть робким, как Линкольн и Трумэн, у которых робость доходила практически до комплекса неполноценности. Но все трое окружали себя способными, независимыми, самоуверенными людьми, которых поощряли, хвалили и продвигали. Так же поступал и Дуайт («Айк») Эйзенхауэр, человек совершенно другого склада, когда был Верховным главнокомандующим в Европе.

*Питер Ф. Друкер. «Энциклопедия менеджмента» (The*

● Топ-менеджерам необходимо предпринимать определенные действия, чтобы утвердить стандарты организации, включая их разработку и многократное повторение, а также на своем примере демонстрировать взгляды и ценности этой организации. Люди склонны быстро забывать взгляды, ценности и стандарты и относиться к ним как к «внешней атрибутике», если не укреплять их подлинную значимость усилиями руководителей. Напоминать о миссии и ценностях следует несколько раз в год, и делать это должно руководство организации. Такие мероприятия иногда называют «мероприятиями сознательности». Они призваны утвердить принципы, на которых стоит организация, цели, к которым она стремится, и основной смысл ее существования.

### **3. Лидерство – это ответственность**

*«Генералов слишком редко убивают».*

Все руководители, которых я встречал: и те, с кем работал, и те, за кем наблюдал, – знают четыре простых вещи: лидер – это тот, у кого есть *последователи*; популярность – это не показатель лидерства, в отличие от *результативности*; руководители на виду, именно они *подают пример* остальным; ни ранг, ни привилегии, ни звания, ни деньги не имеют отношения к лидерству, управлять – значит нести *ответственность*.

Когда я оканчивал школу, наш прекрасный учитель истории – ветеран, получивший боевые ранения, – дал нам задание выбрать несколько книг из огромного количества изданий, посвященных Первой мировой войне, и написать по ним эссе. Когда мы обсуждали получившиеся работы в классе, один из моих одноклассников сказал: «Во всех этих книгах говорится о том, что Первая мировая война была войной абсолютной военной безграмотности. *Почему?*» Наш учитель ни на секунду не задумался и сразу ответил: «Потому что генералов слишком редко убивали; они отсиживались в тылу, предоставляя другим возможность сражаться и умирать». Эффективные лидеры могут делегировать многое, но не обязанность устанавливать стандарты. *Это они делают сами.*

*Питер Ф. Друкер, 8 апреля. «Лидерство – это ответственность» (из книги «Друкер на каждый день», 2004).*

### III. Задание на неделю

Растет ли потребность в вас быстрее, чем позволяет ваше время?

---

Какие именно шаги вы можете предпринять, чтобы «подобрать выкройку» вашей работы «под размер ткани» ваше-



го времени?

---

---

---

Можете ли вы делегировать часть задач? Можете ли отказаться от выполнения части задач?

---

---

Можете ли снизить частоту выполнения некоторых видов работ?

---

---

Может ли ваш руководитель оказать вам помощь?

---

---

Эндрю Гроув, очень эффективный руководитель большой акционерной компании, объяснил, что он расставляет приоритеты, перегружая себя в определенные моменты. По мере возникновения новых возможностей, требующих затрат времени, он выделяет задачи, которые сможет или делегировать, или отсеять. Будет ли этот метод действенным в отношении вас?

---

Не передавайте подчиненным деятельность, связанную с утверждением стандартов организации. И подавайте личный пример в этом важнейшем деле.

Отбирайте подчиненных на основе их сильных качеств. Не бойтесь сильных подчиненных. Они помогут вам выполнять ваши обязанности.

Мы учимся, обучая других. Когда мы занимаемся развитием других, то одновременно развиваем и себя, потому что нам приходится придумывать, как повысить эффективность наших подопечных. Это как упражнения на растяжку мышц. Кому бы вы помогли с развитием?

---

---

---

Скромность не является препятствием для развития лидерской эффективности. Вы робкий человек?

---

Ваша робость по силе сродни комплексу неполноценности?

---

---

---

Какие шаги вы предпринимаете, чтобы преодолеть излишнюю скромность и отбросить комплексы?

---

---

---

# **Неделя 10**

## **Информационная грамотность для эффективного управления**

### **Введение**

«Организация, опирающаяся на знания», построена на информации, а не по принципу иерархии. Друкер, например, утверждал, что в будущем «типичная коммерческая компания будет опираться на знания и состоять преимущественно из специалистов, которые направляют и корректируют свою деятельность по результатам налаженной обратной связи с коллегами, клиентами и корпоративным центром. Поэтому такое учреждение будет тем, что я называю «организацией, работающей на основе информации»<sup>[13]</sup>. Он часто приводил пример двух таких учреждений: современной больницы, созданной для пациентов и располагающей множеством специалистов-медиков, как широкого, так и узкого профиля, которые диагностируют и лечат; и симфонического оркестра, организованного вокруг музыкальной композиции и четырех групп инструментов, каждая из которых представлена несколькими видами. Главврач направляет информационные потоки к определенным специалистам и управляет ле-

чением пациентов с помощью медсестер. Дирижер взаимодействует с различными музыкантами, которые вместе исполняют произведение по нотам. И современная больница, и современный симфонический оркестр представляют собой примеры типичной организации, работающей на основе информации, или иначе – организации, опирающейся на знания. В плане иерархии они «плоские», и эффективность в них зависит от совокупности специалистов, которые должны взаимодействовать друг с другом. Более того, в организациях, работающих на основе информации, принято обращаться к руководителю – главврачу или дирижеру в наших примерах, – чтобы понять технологическую роль того или иного члена команды и скоординировать усилия всех специалистов. Такова функция руководителя в информационном обществе.

Руководители должны обеспечить эффективный анализ данных и получение нужных данных определенными сотрудниками, если хотят сделать работу результативной. Пример успешного тренера университетских баскетбольных команд Брэда Стивенса ясно демонстрирует каждое из этих условий эффективности. Стивенс, бывший главный тренер мужской сборной по баскетболу Батлеровского университета, вывел свои команды в финал чемпионата первой лиги Национальной ассоциации студенческого спорта в 2010 и 2011 годах, а теперь является главным тренером команды Boston Celtics Национальной баскетбольной ассоциации.

На вопрос о том, как он использует информацию, собираемую его сотрудниками и им самим, он отвечает следующим образом:

«Сначала я анализирую всю статистику, какую могу, по команде противника, чтобы понять, в каком направлении она работает. Я буду искать информацию по соотношению попыток трехочковых бросков и реализованных бросков с игры – это дает представление о том, на каком уровне команда находится в настоящий момент. Проанализирую и количество подборов в нападении. Данные о перехвате мяча в обороне и атаке. Как играют с ними другие команды. Какие зоны они хорошо обороняют. Какие пытаются оборонять»<sup>[14]</sup>.

Далее Стивенс продолжил объяснять, что противники меняют тактику в течение сезона. Он наблюдает за самыми последними тенденциями. Помимо этого, важная часть работы – донести эту информацию до игроков, обеспечить понимание и необходимость действовать с опорой на нее. Если игроки не понимают или не следуют полученным сведениям, работа тренера не будет результативной. То же происходит и при управлении организациями, опирающимися на знания. Именно поэтому Друкер подчеркивает необходимость эффективной коммуникации между теми, кому нужна информация для выполнения их задач, и теми, кто этой информа-

цией располагает. Пример Брэда Стивенса дает нам простейшую и законченную схему того, как организация, опирающаяся на знания, построена на информации, информационной грамотности и информационной ответственности.

## **I. Текст**

### **1. Информационная грамотность для эффективного управления**

Про управленцев есть старая шутка. Человек в аэростате потерялся где-то над Канзасом или Айовой, понятия не имеет, где он и куда летит, никого не видит, под ним только трава. И вот наконец он увидел в поле женщину, спустился и кричит ей: «Где я? Я уже на целый час опаздываю на встречу!» Она кричит в ответ: «Вы находитесь на 42 градусах 8 минутах и 4 секундах северной широты и 94 градусах западной долготы». Мужчина спрашивает: «Вы, наверное, бухгалтер?» Она отвечает: «Да, а как вы догадались?» Он говорит: «Ваша информация абсолютно точна и абсолютно бесполезна». Тогда она задает ему вопрос: «А вы, наверное, управленец?» Мужчина отвечает: «Да, а как вы догадались?» Женщина говорит: «Вы болтаетесь наверху, понятия не имеете, где вы и куда летите. Вы опаздываете и вините во всем тех, кто внизу».

*Питер Ф. Друкер. «Краткий отчет руководителя: Беседа с Питером Друкером на тему лидерства и развития организации», 2002. С. 6.*

## **II. Размышления**

● Чтобы от просто грамотности перейти к информационной грамотности, руководитель должен задать себе два вопроса: «Какая информация нужна моей организации?» и «Какая информация нужна мне самому?». Здесь акцент делается больше на превращении сырых сведений в полезную информацию, чем на технологии получения информации, больший упор на «И» (информацию), чем на «Т» (технологию). В новую эру «больших данных» еще важнее конвертировать необработанные данные в «правильную» информацию.

### **1. Ответ на вопрос: «Какую информацию я должен передать другим?» – создает взаимодействие**

Чтобы создать информацию, которая нужна руководителям для работы, им стоит начать с двух вопросов:

**1.** Какую информацию я должен передать людям, с которыми работаю и от которых завишу? В какой форме? И в какие сроки?



**2. Какая информация нужна мне самому? От кого? В какой форме? И в какие сроки?**

Эти два вопроса тесно связаны. Но они разные. На первом месте стоит: «Какую информацию я *должен передать?*», так как этот вопрос налаживает взаимодействие. И без него не устанавливается информационный поток.

*Питер Ф. Друкер, Джозеф А. Макьярелло. «Менеджмент».  
Перераб. изд., 2008. С. 349.*

● Информационная грамотность требует, чтобы мы выделяли «правильную» информацию среди того огромного количества сведений, которые в настоящее время доступны благодаря практически неограниченным технологиям хранения данных. Как нам это сделать? «Правильная информация» – это информация, которая важна для решения конкретных проблем, с которыми сталкивается организация. Вопрос не в том, интересна ли она, а в том, важна ли, полезна ли она для принятия решений, помогает ли воспользоваться новыми возможностями.

## **2. Без неожиданностей**

Главная проверка информационной системы должна показать отсутствие неожиданностей. Прежде чем события приобретут значимость, руководители уже успевают приспособиться к ним, проанализировать, понять и принять необходимые меры.

Одним из примеров является тот факт, что лишь единицы американских финансовых учреждений были удивлены наступлению [финансового] коллапса в странах континентальной Азии в конце 1990-х. Они продумали значение «информации» для азиатских экономик и валют. Они стали постепенно игнорировать данные, поступавшие от их собственных дочерних предприятий и аффилированных компаний в этих странах, поскольку начали осознавать, что это всего лишь данные. Вместо этого они организовали сбор информации о таких важных вещах, как соотношение между портфельными инвестициями (то есть краткосрочными займами) и платежным балансом азиатских государств и, соответственно, количеством доступных средств для обслуживания краткосрочных внешних долгов.

Задолго до того, как эти показатели стали столь угрожающе неблагоприятными, что посеяли неизбежную панику в Азии, руководители американских финансовых учреждений уже понимали, что это случится. Они осознавали, что необходимо принять решение, вывести капитал и получить кратковременный рост или остаться в Азии надолго. Другими словами, они выделили значимые в отношении стран с переходной экономикой сведения, структурировали их, проанализировали и дали им объяснение. Они преобразовали сведения в информацию и приняли решение о дальнейших действиях задолго до того, как эти действия стали необходимы.

● Большинство изменений, трансформирующих организации, приходят *извне* и не связаны со спецификой деятельности этих организаций. Например, саберметрика, которая как дисциплина была разработана в 1980 году историком и специалистом по статистике Биллом Джеймсом, применяет анализ данных к оценке профессионализма игрока в бейсболе и баскетболе, в меньшей степени в футболе. В 2002 году команда Oakland Athletics под руководством генерального менеджера Билли Бина наняла Пола Де Подеста, выпускника Гарварда 1995 года по специальности «Экономика», чтобы применить анализ данных для оценки и отбора игроков. Они использовали в своих интересах несовершенства рынка и успешно конкурировали с бейсбольными командами более высокого уровня. Сейчас саберметрика широко применяется в профессиональном бейсболе и баскетболе.

● Дэниел Хетцберг сообщает в онлайн-версии журнала Wall Street Journal от 7 июня 2014 года, что сейчас Билли Бин пытается использовать систему 3D-трекинга «Статкаст» (*Statcast*), разработанную и как более приятная система видеонаблюдения для болельщиков, и как инструмент, «позволяющий руководителям по-новому комплектовать команду, усиливая способность игроков дополнять друг друга», и «измерять ценность игроков в контексте команды». А это именно те трудности, с которыми сталкиваются руководители всех организаций. Поэтому мы можем предсказать широ-

кое применение систем типа Statcast в областях, не связанных с профессиональным спортом.

*Дэниел Хетцберг. Журнальные сообщения: лидерство, «Билли Бин о будущем спорта: техническая революция», онлайн версия журнала Wall Street Journal, 7 июня 2014 года.*

### **3. Потребность в информации извне**

Изменения, трансформирующие организации, никогда не начинаются изнутри. Для *стратегического* планирования нам нужна структурированная информация об окружении, в котором действует организация. Стратегия должна основываться на информации о рынках, клиентах и людях, не являющихся клиентами организации, о технологиях в данной и прочих областях, о ситуации в международной финансовой сфере и об изменениях в мировой экономике. Потому что именно в этой информации заложен результат. Внутри организации – лишь центры учета затрат. Единственный центр формирования прибыли – клиент с действительным чеком... Основные же изменения всегда начинаются с людей, не являющихся клиентами организации, и не просто начинаются, а становятся существенными.

*Питер Ф. Друкер. «Менеджмент. Вызовы XXI века», 1999. С. 121.*

### III. Задание на неделю

Первый этап на пути к информационной грамотности определяется тем, чтобы ответить себе на два вопроса: какая внешняя, внутренняя и общая для всех сотрудников информация нужна моей организации?

---

---

---

Какая информация нужна мне, чтобы я был эффективным на своем месте?

---

---

---

---

---

Определите ключевые переменные для своей организации в том окружении, в котором вы действуете. Разработайте систему их отслеживания.

---

---

---

---

---

Среди многообразия сведений концентрируйтесь на информации, необходимой для принятия решений. Игнорируйте данные, которые не имеют отношения к нужной вам информации. Структурируйте, анализируйте и интерпретируйте те сведения, которые вам действительно важны, преобразовывайте их в «правильную» информацию.

Проверьте базу данных и находящуюся там информацию на эффективность, задайте себе вопрос: «Сталкивались ли мы с неожиданными явлениями?» Исследуйте системы данных организаций, не связанных с вашей сферой деятельности, на предмет адаптации и использования их методик у вас.

---

---

---

---

# Неделя 11

## Принципы профессионального лидерства и управления

### Введение

Эта статья описывает принципы лидерства и управления, выработанные Друкером с различными руководителями в рамках проекта «Диалог Друкера и Баффорда». Здесь также присутствуют рекомендации Друкера по поводу создания работоспособного правления, после чего я привожу свои наработки по этому вопросу. Мои комментарии основаны на внутренней деятельности одного из замечательнейших правлений организации общественного сектора, на которое ссылался Друкер, но напрямую не описывал, в своей статье для «Гарвард Бизнес Ревью» (*Harvard Business Review*) в 1989 году. В сноске 15 я цитирую из моей книги «Утраченное искусство менеджмента Друкера» (2011. С. 174–177)<sup>[15]</sup> пять из десяти рекомендаций современных изданий относительно совета директоров компаний.

# I. Текст

Как вы заметите в нескольких местах этой книги, у Питера Друкера были сложности с тем, что он считал «манией» лидерства, особенно в программах учебных заведений пред- и последиplomного образования направления «Менеджмент».

Упор на харизму вызывал у него гнев. Друкер боялся этого явления в силу своих ранних неудачных опытов с харизматическими руководителями, которые оказывались или нездоровыми людьми, или «слабыми лидерами».

Тем не менее в своей работе с организациями общественного сектора он сталкивался с очень эффективными руководителями, которые часто были харизматическими лидерами. Друкер был ярким противником не харизматичности как таковой, а такого ее проявления, когда мнение сотрудников по всем вопросам и их воля подчинены лидеру. Ему это казалось аморальным.

Есть еще один момент, который осознавал Друкер, – это разница между понятиями «лидерство» и «управление».

Лидерство подразумевает умение показать человеку новые горизонты, поднять его производительность на более высокий уровень, развить его личность за пределы привычных возможностей.

*Питер Ф. Друкер, Джозеф А. Макьярелло. «Менеджмент».*



Друкер был совершенно уверен, что можно обучить людей быть эффективными руководителями, но сомневался, что можно обучить лидерству. Однако если создавать организации с высокой эффективностью, то возникнет атмосфера, в которой лидеры сами могли бы появляться и развиваться.

Ничто так не подготавливает почву для лидерства, как руководство, день за днем действующее в соответствии со строгими принципами организации, демонстрирующее ответственность, высокие стандарты работы и уважение к сотрудникам и их результатам.

Питер Ф. Друкер, Джозеф А. Макьярелло. «Менеджмент».

Перераб. изд., 2008. С. 288.

У Друкера были также трудности с неэффективной работой советов директоров коммерческих компаний, трудности, которые он так и не преодолел. В ранней и очень сильной статье, опубликованной в «Уортон Мэгэзин» (*Wharton Magazine*, осень 1976 года) и включенной в главу 7 его книги «В направлении новой экономики и другие эссе» (*Towards the Next Economics and Other Essays*, переиздана в 2010 году издательством «Гарвард Бизнес Скул Паблишинг», Harvard Business School Publishing), есть шутовское объявление о приеме на работу в члены совета директоров частной корпора-

ции (с. 109):

«Крупная корпорация с многомиллиардным оборотом в долларах США ищет профессионального члена совета директоров. Мы планируем расширить должностные обязанности по этой позиции и преобразовать должность «прирученного политика» в «настоящего политика». Интенсивная работа 40–50 дней в году, высокая заработная плата, редкая возможность. Президентам корпораций и юристам просьба не беспокоить».

Далее Друкер объясняет, что своим объявлением он хотел показать, о чем следует подумать кандидатам прежде, чем подавать заявление о приеме на работу в совет директоров. Безусловно, он считал, что советы директоров играют важную роль в работе как коммерческих, так и некоммерческих организаций, но в массе своей действуют неэффективно.

Подтверждением такой оценки Друкера служит невероятное число скандалов вокруг американских корпораций, приведшее к экономическому кризису американской страховой корпорации American International Group (AIG) в 2008 году и его разрушительным последствиям для экономики и государств во всем мире. Друкер полагал, что корпорации могли бы усвоить опыт организаций общественного сектора и их эффективных правлений, о чем и написал в своей статье «Чему бизнес может поучиться у некоммерческих организа-

ций» для журнала Harvard Business Review (июль – август 1989 года)<sup>[16]</sup>. Примерно 20 % объема статьи Друкер посвятил проблемам советов директоров в коммерческих организациях. Он считал, что создание эффективного правления – задача председателя совета директоров: если эта задача выполнена, и он, и вся организация в целом станут более эффективными.

Один из ведущих экспертов в области корпоративного управления, Роберт А. Г. Монкс, в своем письме Джонатану Катцу, секретарю Государственной комиссии по ценным бумагам и фондовому рынку, от 2 июня 2003 года рекомендовал «внести поправки» в Закон о торговле ценными бумагами 1934 года «и включить кандидатов в совет директоров, выдвинутых акционерами, в извещение о предстоящем ежегодном собрании акционеров компании и бюллетень для голосования»<sup>[17]</sup>. По его мнению, это должно улучшить эффективность совета директоров. В поддержку своих рекомендаций он процитировал отрывок из статьи Друкера для Wharton Magazine:

«Если некое учреждение постоянно работает неправильно, как это делают советы директоров практически в каждом случае банкротства за последние 40–50 лет, нет смысла винить персонал. Неправильно работает именно система»<sup>[18]</sup>.

В конечном счете письмо Монкса, вероятно, оказало влия-

ание на законодателей и повлекло за собой принятие в 2010 году Закона Додда – Франка о реформировании Уолл-стрит и защите потребителей. Закон однозначно определяет условия доступа акционеров к материалам собрания акционеров, им дано право выдвигать членов совета, если они являются владельцами «не менее 3 % акций и владели ими непрерывно в течение предыдущих трех лет»<sup>[19]</sup>. Тем не менее одно это решение не решило проблему корпоративного управления.

## **II. Размышления**

● Профессиональное лидерство и менеджмент подразумевают длинный перечень видов работ: утверждение концепции развития, определение миссии, контроль целевого использования ресурсов, принятие эффективных решений, внедрение и контроль исполнения этих решений, работа с критикой и кропотливое выстраивание и поддержание эффективно функционирующего совета директоров, который помогал бы топ-менеджеру выполнять его обязанности.

### **1. Принципы лидерства**

1. Лидер имеет четкое представление о концепции развития и видит, что можно сделать, какие возможности имеются для его организации.

2. Определение миссии – одна из самых непростых задач,

которую должна решить каждая организация. Очевидное решение в таких случаях обычно оказывается ложным. Достаточно часто формулируют некое утверждение, которое красиво звучит, но абсолютно не работает на практике и становится лозунгом.

3. Лидер соотносит имеющиеся ресурсы с потребностями, подбирая одно под другое, как портной... при пошиве костюма.

4. Лидер – это катализатор, под действием которого должны происходить правильные вещи. «Правильные» – значит сочетающие внутренние ресурсы с внешними возможностями. Если возможностей нет, организация впустую тратит ресурсы. А если нет сил и компетентности, усилия все равно будут тщетными.

5. Лидер берет на себя ответственность, с готовностью принимает критику и мирится с одиночеством руководителя.

6. Принятие решений – главная функция лидера. Чтобы принимать решения, требуется не только разум, но и решимость. Не все созданы для трудных решений, но каждый может стать эффективным на своем месте.

7. Популярность – не показатель лидерства. Как и харизматичность.

8. Иногда лидеру нужно уметь инициировать полемику, чтобы не допустить воцарения в организации полной удовлетворенности и бюрократического духа.

9. [Глава организации] отвечает за то, чтобы совет директоров работал эффективно <sup>[20]</sup>.

## 2. «Осторожно, харизма!»

Харизма сейчас в моде. О ней невероятно много говорят. О харизматических лидерах написано бесчисленное количество книг. Но жажда харизмы – это смертный приговор политике. Никогда ранее не было столько харизматических лидеров, как в XX веке, но не было и столь масштабных бедствий, какие принесли с собой четыре крупных лидера XX века: Сталин, Муссолини, Гитлер и Мао. Значима не харизма. Значимо [то], ведет лидер в правильном направлении или нет. У истоков созидательных достижений XX века стояли совсем не харизматичные люди. Два военачальника, Дуайт Эйзенхауэр и Джордж Маршалл, были людьми высокодисциплинированными, чрезвычайно компетентными и при этом убийственно скучными.

Возможно, причиной величайшей надежды и оптимизма может служить тот факт, что для нового большинства, работников умственного труда, имеет смысл доказанная компетентность, а не политика прошлого.

*Питер Ф. Друкер, 14 февраля. «Требования к политическому лидерству: осторожно, харизма!» (из книги «Друкер на каждый день», 2004).*

● Наиболее важной функцией руководителя является

принятие решений. Эффективные лидеры и руководители принимают эффективные решения. Они используют рациональный метод, с самого начала определяя проблему, с которой столкнулись. Если не определена суть проблемы, невозможно сказать, приближает ли вас данное решение к выходу из сложившейся ситуации или усугубляет ее. Это похоже на прием у врача-терапевта. Если врач ставит неверный диагноз, то и лекарства, которые он назначит, не вылечат пациента, а терапевт не получит соответствующего опыта. Отклик организма на неверное лечение не приближает к излечению. А вот если проблема идентифицирована правильно и лечение проходит быстро, то врач сразу узнает, что не работает в данном случае, и перейдет к альтернативному варианту, который приблизит пациента к выздоровлению. В этом случае врач приобретет опыт. По этой причине Друкер настаивал на том, чтобы руководители сначала *правильно идентифицировали проблему*, с которой столкнулись.

● Когда проблема правильно идентифицирована, следующий важный шаг – определение ограничивающих условий, которым должно соответствовать решение. Каким же целям ему необходимо соответствовать, чтобы быть эффективным, и в какой диапазон должны попадать приемлемые решения?

### **3. Алгоритм принятия делового решения**

В книге «Прецеденты управления» (перераб. изд., 2009.

Случай 35. С. 167–169) Друкер пишет о выборе, перед которым стояла компания «Накамура Лакер» (Nakamura Lacquer Company) из японского города Киото. Nakamura производила лакированные изделия, в том числе посуду. Их «Хризантема» была самым известным и самым продаваемым японским брендом, который стал популярен в США после Второй мировой войны.

В результате популярности лакированных изделий в США компания Nakamura получила два неожиданных предложения по расширению от компаний с хорошей репутацией. Эти два предложения были совершенно разными и трудно сопоставимыми. Одно было сделано компанией «Нэшнл Чайна» (National China Company), которая хотела продвигать лакированные изделия в США под своим собственным брендом «Роуз энд Краун» (Rose&Crown).

Вот краткое описание предложения National China и, следом за ним, второго предложения:

### **National China**

1. Трехгодичный контракт на 400 тыс. сервизов в год.
2. Пятипроцентная надбавка к текущей цене – наименование продукции меняется при передаче сервизов Nakamura Lacquer компании National China в Японии.
3. Сервизы должны быть произведены специально для «Роуз энд Краун», на них должен быть нанесен товарный знак «Роуз энд Краун».



4. Компания Nakamura Lacquer обязуется не продавать конкурирующие товары в США в течение всего периода действия контракта.

Второе предложение поступило практически сразу после первого от компании «ССВ» (SSW) – американского поставщика материалов и оборудования для отелей и ресторанов.

## **SSW**

В этой компании полагали, что емкость американского рынка не меньше 600 тыс. сервизов в год, а через пять лет она может достигнуть 2 млн, но твердого предложения по закупке сделано не было.

SSW предлагала бюджет в 1,5 млн долларов для выхода на рынок США и продвижения продукции Nakamura. При этом SSW запрашивала эксклюзивное право представлять бренд «Хризантема» в течение пяти лет, но под маркой Nakamura.

Первые 20 % с продаж предлагалось использовать для покрытия расходов на выход товара на рынок и его продвижение, после чего бренд закреплялся на рынке США.

## **Анализ: проблема и ограничивающие условия**

- Эффективное решение должно соответствовать *ограничивающим условиям*. Оно должно отвечать своей цели.
- Чего позволит достичь это решение? Какие цели оно должно преследовать?

● Компания Nakamura должна определить ограничивающие условия, чтобы тщательно сравнить два предложения.

Другими словами, при каких обстоятельствах каждое из предложений имеет смысл? Первое подразумевает немедленную прибыль, никаких рисков и капиталовложений при условии, что у Nakamura имеются избыточные мощности и нет планов выхода на американский рынок. Недостаток в том, что продукция компании будет продаваться в США под брендом National China.

Второе предложение утвердит бренд «Накамура» в США и не требует вложений. Кроме того, если компания примет его, ей не придется расширять производство в Киото, по крайней мере в ближайшее время.

Г-ну Накамуре необходимо ответить на следующие вопросы, прежде чем принять первое или второе предложение или отвергнуть оба:

● Хочет ли он, чтобы Nakamura расширялась и стала крупной компанией?

● Считает ли он резонным, чтобы компания оставалась только на внутреннем рынке?

● Сможет ли он найти средства на то, чтобы расширить компанию самостоятельно, если это будет необходимо?

Первое предложение интересно тем, что дает немедленную прибыль, но не дает возможности бренду Nakamura выйти на американский рынок. Есть риск потерять рынок США, если через три года National China решит сменить по-

ставщика.

Выбор National China будет правильным решением, если Nakamura нужно расширение в Японии и средства на это.

Принять второе предложение, от SSW, – значит какое-то время не получать прибыль, но и не делать капитальные вложения (предположим, что избыточные мощности есть) и при этом не нести рисков.

Приняв второе предложение, Nakamura утвердит свой бренд на рынке США, если эта попытка будет успешной.

Такое решение будет правильным, если компания планирует выходить на мировой рынок, начав с Соединенных Штатов.

У г-на Накамуры сейчас нет основания для принятия решения в пользу того или иного предложения, так как он не определился со своими целями. Если он хочет расширяться и выходить на международный рынок, выбор прост. Если он хочет оставаться на внутреннем рынке, выбор также прост. Все зависит от того, как он видит для себя проблему, с которой столкнулся, и, соответственно, приемлемые условия, которым должно отвечать решение, чтобы быть эффективным. Это всегда два самых важных момента в принятии решений.

● Члены правления и совета директоров должны руководить организацией. На них лежит юридическая и фидуциарная ответственность перед государственной корпорацией или некоммерческой организацией, в которой они работают. Без эффективного руководства организация наверняка

не будет эффективной. Обычно совет директоров назначает генерального директора и активно участвует в рассмотрении и утверждении основных стратегических инициатив. Совет директоров также следит за тем, как генеральный директор и другие руководители высшего звена исполняют свои обязанности, а по отношению к собственникам организации члены совета являются законными представителями. Раздел 4 (текст) знакомит читателей с кратким перечнем функций совета директоров.

## **4. Три функции совета директоров**

Всего существуют три задачи, для выполнения которых компании, особенно крупной компании, нужен эффективный совет директоров.

### **1. Организации нужен контрольный орган**

Организации требуется группа опытных специалистов, принципиальных и авторитетных, гарантированно работоспособных и готовых к работе, которые бы консультировали, давали рекомендации и совместно с топ-менеджментом рассматривали ключевые вопросы. Организации нужны люди, не являющиеся руководителями высшего звена, но полезные для топ-менеджмента, которые обладают знаниями и могут принимать решения в переломный момент.

Крупные компании слишком важны для общества, что-

бы не иметь в структуре собственного органа контроля. Кто-то должен следить, чтобы топ-менеджмент продумывал текущую деятельность компании и то, какой она должна быть. Кто-то должен позаботиться о том, чтобы цели ставились и стратегии их достижения разрабатывались. Кто-то должен оценивать планирование компании, политику ее капиталовложений и регулируемые статьи расходов. Кто-то должен контролировать решения и видеть проблемы организации. Кто-то должен наблюдать за духом организации и следить, чтобы сотрудники могли успешно проявить свои сильные стороны, обходя слабые, чтобы организация готовила будущих руководителей, а вознаграждение менеджерам было адекватным, инструменты и методы управления укрепляли организацию и вели ее к достижению целей.

Совет директоров удовлетворяет еще одну важную потребность высшего руководства, а именно обеспечивает информированный и грамотный взгляд извне. С членами совета можно проговорить и обсудить проблемы организации. Особенно это важно для небольших компаний, где в отсутствие совета директоров руководители высшего звена часто оказываются в изоляции. Если нет легкого и постоянного доступа к внешним консультантам, как то опытные юристы или эксперты, руководителям небольших компаний необходимо держать связь с несколькими опытными специалистами, которые при этом были бы частью компании. Поэтому таким компаниям и нужен совет директоров, но зачастую на деле

такие советы еще менее эффективны, чем в крупных компаниях.

## **2. Эффективный, работоспособный совет директоров необходим для снятия с должности неэффективных топ-менеджеров**

Совет директоров, способный снять с должности некомпетентных или неэффективных топ-менеджеров, обладает реальной властью. Но только слабые руководители боятся этого. Общество не может терпеть некомпетентных топ-менеджеров в крупных компаниях. Если руководители высшего звена не сформируют советы директоров, снимающие с должностей слабых или некомпетентных глав компаний, эту функцию возьмет на себя правительство.

Есть еще один вариант: эту функцию может выполнять «финансовый рейдер» (или в последнее время все чаще частный инвестиционный фонд). Топ-менеджеры, казавшиеся всемогущими, сильными, держащими все под контролем, отстраняются от должностей акционерами через рейдеров и их «предложения о поглощении». Рейдерам не нужны компании в состоянии кризиса. Им нужны компании, соответствующие своему потенциалу, компании, топ-менеджмент которых действует адекватно.

## **3. Организации нужен отдел по связям с общественностью, гражданскими органами и местным населением**

## нием

Организации требуется простой и прямой выход на разнообразные «общественные группы» и «заинтересованных лиц». Ей необходимы отклики и возможность задать вопрос. Такая необходимость очевидна для крупных компаний. Но средние и мелкие компании, которые являются главными работодателями в небольших или среднего размера населенных пунктах, нуждаются в этом не меньше, если не больше. У современной компании много заинтересованных лиц. Акционеры – одни из них. Но они больше *не* те, кем были в традиционной теории права. Вместо «владельцев» они стали «инвесторами». Работники также, несомненно, являются заинтересованными лицами, но это не те заинтересованные лица, о которых речь шла выше. Также существуют населенные пункты, в которых крупная компания располагает градообразующими предприятиями. Там есть потребители, поставщики и дистрибьюторы. Все они хотят знать, что происходит в компании, какие у нее проблемы, каковы ее политика и планы. Им нужно понимать деятельность компании. Этим людям должен быть известен топ-менеджмент, они должны его уважать и принимать. А топ-менеджерам нужно еще больше: понимать, чего хотят эти заинтересованные лица, верно это осмысливать, узнавать, задавать вопросы. Совет директоров, включающий разных заинтересованных лиц, мог бы удовлетворять потребность в таких двусторонних контактах с общественностью.

В управляющий совет должны входить люди, представляющие основные интересы компании в долгосрочной перспективе. Он должен быть в состоянии выполнять функцию контролирующего органа и осуществлять надзор за деятельностью топ-менеджмента.

Но организации требуется еще и такой совет директоров, который бы информировал, давал рекомендации, консультировал и взаимодействовал с общественностью, то есть совет по связям с общественностью, гражданскими органами и населением. Если сама компания и ее топ-менеджмент не создадут его, то им навяжут такой совет в неправильной и опасной форме, и он будет лишь сеять враждебность, принуждать и ограничивать. Таковы рабочее представительство в министерствах Германии, представительство правительства в министерствах Швеции и представительство нацменьшинств в министерствах США. Это может еще больше подорвать не только деятельность совета директоров, но и авторитет [компании], а также снизить ее производительность.

*Питер Ф. Друкер. «Менеджмент: задачи, обязанности, практика (с сокращениями)», 1999. С. 538–541.*

● В дополнение к указанным трем функциям совета директоров можно выделить серию внутренних процессов, способствующих эффективному функционированию совета директоров, на одном из примеров типового совета директоров некоммерческой организации, который приводил Друкер («Чему бизнес может поучиться у некоммерческих орга-



низаций». 1989. С. 4 нового издания). В статье Друкера этот пример, касающийся Фуллеровской семинарии при президенте Дэвиде Хаббарде в 1963–1993 годах, не описан.

**А.** Члены совета *управляют*, они направляют организацию к ее целям, помогая генеральному директору и высшим руководителям в принятии стратегических решений и решений, влияющих на политику компании. Они являются как бы специальными представителями организации и *разъясняют* ее миссию сторонним людям. Кроме того, они *консультируют* высшее руководство компании в сфере своей профессиональной специализации.

**Б.** Члены правления при Хаббарде работали восемь дней в году, включая посещение трех совещаний. Кроме этого, им вменялась работа в комитетах совета и над специальными проектами между совещаниями.

**В.** В окружении президента был специальный человек, занимавшийся исключительно взаимодействием с советом директоров, который среди прочего вел длительные переговоры с членами совета.

**Г.** У Хаббарда была политика на каждом совещании делиться в первую очередь плохими новостями и делать на них сильный акцент по сравнению с хорошими. Так он избегал обычной для генерального директора тенденции стараться хорошо выглядеть перед членами совета директоров. Он считал, что уходить от трудных вопросов на уровне правления безответственно. Столкновение с непростыми пробле-

мами помогало направить силы членов совета директоров на решение этих проблем и инновации, таким образом препятствуя чрезмерному вмешательству совета во внутренние дела организации. На каждом собрании была открытая повестка дня, когда члены совета могли поднять любой интересующий их вопрос.

**Д.** Президент справлялся с возникающими проблемами и вопросами совета директоров вместе с главами подкомитетов. Он имел обыкновение обучать глав комитетов различным аспектам возникшей проблемы, поэтому на собрания они приходили подготовленными. Затем он просил их провести обсуждение по отдельным вопросам, поощряя тем самым совет директоров заняться решением проблемы. Хаббард предпочитал быть пассивным на совещаниях, зато активным в отношении развития и образования членов совета в промежутках между совещаниями. Если дискуссия уходила в сторону, президент видел свою роль в том, чтобы направить споры в сторону разрешения обсуждаемого вопроса. После окончания собрания Хаббард старался утешить тех, кто оказался проигравшей стороной.

**Е.** Организации трудно и даже невозможно полностью раскрыть свой потенциал в отсутствие эффективного совета директоров или правления. Размышления этой недели дают нам пример того, как создать первоклассный, реально функционирующий совет директоров, что, по мнению Друкера, пока больше исключение, нежели правило для большинства

организаций.

● Эти размышления Друкера на тему внутренних процессов в совете директоров и рекомендации из сноски 15 соответствуют его требованиям, заявленным в шуточном объявлении, и принимают форму поддержки, в которой нуждаются профессиональные лидеры организации, начиная с совета директоров и ниже.

### **III. Задание на неделю**

Является ли миссия вашей компании ясной и рабочей?

---

---

Какими ресурсами и компетенциями обладает ваша компания?

---

---

---

Соответствуют ли они возможностям, доступным вашей организации?

---

---

---

Если нет, какие ресурсы и компетенции вам необходимо получить или развить, чтобы получить выгоду из указанных возможностей?

---

---

---

---

Не переоцениваете ли вы харизматичность ваших лидеров в ущерб правильным решениям?

---

---

Избегаете ли вы трудных решений в угоду популярности?

---

Следуете ли вы алгоритму принятия эффективного решения, пример которого приведен и проиллюстрирован в разделе 3 (текст)?

---

Если нет, почему?

---

---

С готовностью ли вы берете на себя ответственность за

ваших сотрудников и их результаты?

---

Если нет, почему?

---

---

Хорошо ли функционирует совет директоров в вашей организации, служит ли он делу воплощения миссии компании и отвечает ли интересам участников акционерного общества?

---

Если нет, что вы могли бы почерпнуть из разделов 3 и 4 (текст), чтобы улучшить ситуацию?

---

---

---

# **Менеджмент в плюралистическом обществе организаций**

## **Неделя 12**

### **Менеджмент: «руководящий орган всех институтов современного общества»**

#### **Введение**

Друкер считал «Записки федералиста» (*The Federalist Papers*)<sup>1</sup> одним из великих американских произведений и вкладом США в философию Запада («Практика менеджмента», 1954. С. 282), главным образом в силу плюрали-

---

<sup>1</sup> «Записки федералиста» – сборник из 85 статей в поддержку ратификации Конституции США. Статьи выходили с октября 1787 года по август 1788-го в нью-йоркских газетах *The Independent Journal* и *The New York Packet*. Сборник всех статей под заглавием «Федералист» увидел свет в 1788 году. «Федералист» считается не только ценнейшим источником толкования Конституции США (в сборнике значение положений Конституции разъясняется самими авторами), но и выдающимся философским и политическим произведением (Википедия). – *Примеч. пер.*

стических взглядов этих документов и поддержки принципа взаимоограничения властей, изложенного в Конституции США. Три ветви власти осуществляют систему «сдержек и противовесов» по отношению друг к другу. Кроме этого, в «Записках» приводится концепция федерализма: все полномочия, не делегированные специально федеральному правительству, принадлежат местным органам власти. Принципы федерализма и плюрализма были сформулированы в десятой поправке к Конституции: *«Полномочия, которые не делегированы Соединенным Штатам настоящей Конституцией и пользование которыми не запрещено ею отдельным штатам, сохраняются соответственно за штатами либо за народом»*<sup>[21]</sup>.

Друкер применял эти принципы к современному обществу организаций. Три сектора общества должны заботиться о нуждах всех людей и обеспечивать взаимозависимость и взаимоограничения. На практике же у каждого сектора своя миссия, при этом ряд важных потребностей «остается незамеченным». Поэтому Друкер советовал каждой организации не только выполнять свою основную миссию, но и «выходить за ее рамки».

Вот как Френсис Хессельбайн, бывший президент и генеральный директор Фонда управления некоммерческими организациями имени Питера Ф. Друкера, а ныне основательница, президент и генеральный директор Института «Лидер – лидеру», резюмирует взгляды Друкера в отношении кор-

поративной ответственности в своем сообщении «Как Питер Друкер видел корпоративную ответственность?»<sup>[22]</sup> от 9 июня 2010 года в блогерской сети Harvard Business Review:

«У лидеров в любой организации любого сектора... есть два вида ответственности. Они отвечают за деятельность своего учреждения и отчитываются о ней. Это требует от них и их организаций концентрации, сосредоточенности и ограничений. Но при этом лидеры ответственны и в целом за общество».

Друкер поддерживал идею творческих отпусков для руководителей по нескольким причинам. Во-первых, он считал, что тем лидерам, которые работают в общественном или государственном секторе, такой отпуск помог бы расширить представление о ценностях людей самых разных стилей жизни и через понимание этих ценностей стать более эффективными на своих должностях. К тому же в корпорациях сосредоточен опыт руководящей работы, который так нужен для решения социальных проблем. Талант руководителя, например, понадобился для того, чтобы консультировать правительство города Кливленда. В ходе исследования в Lincoln Electric я обнаружил невероятно вдохновляющую историю. Ее прекрасно изложила профессор Розабет Мосс Кантер из Гарвардской школы бизнеса в своей статье для New York Times от 27 сентября 1995 года. Комментируя обновление центра Кливленда, Кантер сообщает: «Радикальное преоб-



ражение Кливленда за последние 15 лет произошло под руководством дюжины руководителей крупных компаний со штаб-квартирами в этом городе»<sup>[23]</sup>.

Другой прекрасный пример мы находим в телевизионном интервью с Рональдом Рейганом, взятом Уильямом Ф. Бакли-младшим 6 июля 1967 года, в первый год пребывания Рейгана на посту губернатора Калифорнии<sup>[24]</sup>. Тогда в Калифорнии были самые высокие по сравнению с другими штатами налоги на душу населения, тем не менее именно там был противоречащий Конституции дефицит бюджета. Основной мерой, которую предложил Рейган по снижению расходов и повышению эффективности, было заручиться поддержкой 200 наиболее эффективных руководителей штата, которые могли взять творческий отпуск от четырех до шести месяцев, чтобы изучить эффективность государственных учреждений и дать администрации губернатора рекомендации по улучшению их работы. Рейган обнаружил, что энтузиазм по поводу такого волонтерства и работы во время творческого отпуска просто огромный. По поводу волонтеров он говорил: «При решении любой проблемы всегда есть десять человек, которые ждут, пока их выведут вперед и укажут, где они могут быть полезны». Работе тех 200 руководителей Рейган подвел такой итог:

«Они появляются в каждом департаменте и агентстве правительства штата и возвращаются в администрацию с реко-

мендациями о том, что бы они сделали в этом департаменте как бизнесмены, чтобы правительство стало эффективнее. На днях я сэкономил 4 млн долларов на строительстве 10-этажного здания, которое предполагалось разместить в Сакраменто, потому что мои советники посчитали, что два агентства, которые должны были туда переехать, и так располагают площадью, превышающей их вероятные потребности до 1980 года. Строительство должно было начаться в следующем месяце и не будет начато. Таким же образом «исчезнет» и ряд других построек».

Профессиональный менеджмент чрезвычайно нужен во всех трех секторах общества США. Питер Друкер полагал, что менеджмент находится в одном ряду с главными социальными инновациями XX века. Это явное *преуменьшение*, принимая во внимание, что именно благодаря потенциалу в сфере управления, который есть у США, стал возможен невероятный прогресс страны, но возникли и серьезные проблемы, с которыми мы столкнулись.

## I. Текст

### Том Ашбрук

Вы пишете о менеджменте, обучаете и консультируете на эту тему уже более 60 лет и как мыслитель, и как пропагандист. Вы поставили менеджмент в один ряд с главными инновациями XX века. Почему? Чем, по вашему мнению, об-

щество обязано менеджменту?

## **Питер Друкер**

Слово «менеджмент» возникло в 1911 году. Прежде о нем ничего не знали. Прежде предполагалось, что бизнесом управляет владелец. Профессионалы невладельцы появились незадолго до Первой мировой войны. Профессиональный менеджмент был изобретен одновременно Дж. П. Морганом в Америке, [Эйичи Шибусавой] в Японии и [Георгом] Сименсом в Германии. Менеджмент стал новой социальной функцией, благодаря которой возникло новое общество, общество организаций. И позвольте отметить, что, хотя менеджмент первым появился в коммерции, это было не самое важное. Самым важным стал менеджмент в некоммерческих организациях, как то: больницах, университетах, церквях. Эти организации интереснее других, потому что им приходится определять, чего они стоят, по результатам своей деятельности. Как бы вы определили достижения крупной церкви, с которой я работаю, если она выросла с 500 до 6000 человек?.. Нынешний век мало отличается от прошлого, разве что организаций стало намного больше. За последние столетия мы стали обществом организаций. Пока менеджеров было мало, можно было полагаться на талантливых. Теперь же нам необходимо огромное их количество.

*«Гуру менеджмента Питер Друкер», радиостанция WBUR  
для National Public Radio, 8 декабря 2004 года.*

## II. Размышления

### 1. Главный вклад Друкера

Джэк Шоу, декан Школы менеджмента Друкера, спросил Питера Друкера в начале 1999 года: «Что вы считаете своим главным вкладом?»

#### Друкер

● То, что я почти на 60 лет раньше других осознал, что *менеджмент* стал образующим (или главным) органом и функцией *общества организаций*;

● что *менеджмент* – это не только управление коммерческими организациями, хотя именно в бизнесе он впервые привлек к себе внимание, но и орган, управляющий *всеми* институтами современного общества;

● что я положил начало изучению *менеджмента* как самостоятельной дисциплины;

● и что в менеджменте я сосредоточился на людях и полномочиях, на ценностях, структуре и законах (или правилах поведения), а главное – на *обязанностях*, то есть сконцентрировался на этой дисциплине как подлинно *гуманитарной науке*.

Питер Ф. Друкер, Джозеф А. Макьярелло. «Менеджмент».

● Если каждая организация нашего плюралистического общества будет преследовать только свои узкие интересы и пытаться не причинять вреда, кто позаботится о том, что выпадает из поля зрения? Иными словами, кто позаботится об общем благе?

## **2. Мы становимся обществом плюралистических организаций**

Общество во всех развитых странах стало плюралистическим и продолжает становиться все более плюралистическим день ото дня. Оно расщепляется на несметное число учреждений, каждое из которых в большей или меньшей степени автономно, каждое требует своего лидера и стиля управления, у каждого своя специфическая задача.

Это не первое плюралистическое общество в истории. Но все предыдущие разрушались из-за того, что никто не хотел заботиться об *общем благе*. Общин было в избытке, а вот поддержать существование *общества* они не смогли, не говоря уже о создании такового. Чтобы наше современное плюралистическое общество избежало той же участи, руководители *всех* организаций должны будут стать *лидерами без границ*. Им придется понять, что недостаточно просто быть руководителем в стенах своего учреждения, хотя это и *главное требование*. Им придется научиться быть лидером в об-

честве. Фактически таким руководителям придется создавать сообщество. Это уже за рамками... *социальной ответственности*, которую часто определяют как «*непричинение вреда*» другим в погоне за собственными интересами или целями. Новый плюрализм требует того, что можно было бы назвать «*гражданской ответственностью*»: *приносить пользу обществу в погоне за собственными интересами и целями*.

В истории нет прецедента гражданской ответственности среди руководителей организаций. Но, к счастью, появились признаки того, что руководители всех секторов общества «просыпаются» и начинают понимать необходимость стать лидерами без границ.

*Питер Ф. Друкер, Джозеф А. Макьярелло. «Менеджмент».*  
*Перераб. изд., 2008. С. 224–225.*

● Движущей силой роста крупных организаций общественного сектора являются потребности гражданского общества, не удовлетворяемые ни семьей, ни правительством, ни бизнесом. Потребности создают *спрос* на организации общественного сектора. И эти потребности, скорее всего, не уменьшатся в результате того, что на пенсию уйдет некий лидер-суперзвезда. Есть немало очень способных, образованных людей, которым нужен выход для их таланта, и они готовы быть волонтерами и социальными предпринимателями, чтобы помогать и удовлетворять потребности гражданского общества.

● Некоммерческие организации начинают остро ощущать, как важно оценивать результаты в рамках их миссии, а также способность эффективно управлять, чтобы воплотить свою миссию в жизнь.

### 3. Общество эффективных организаций

*«По плодам их узнаете их».*

Все развитые страны представляют собой *общества организаций*, в которых последние выполняют многие, если не все, социальные задачи. Организации не существуют сами для себя. Они лишь средство: органы общества по выполнению социальных задач. Цель организации – внести определенный вклад в жизнь личности и общества. Таким образом, проверка результатов ее деятельности, в отличие от биологического организма, всегда лежит вне организации. Поэтому мы должны понимать, что значит «деятельность» для того или иного учреждения.

Организация тем сильнее, чем четче она определяет свои цели. Учреждение будет тем эффективнее, чем больше показателей и параметров [есть] для оценки его деятельности. Существование такой организации будет тем более оправдано, чем строже она относится к вопросу своего авторитета как отражения деятельностиных результатов. «По плодам их узнаете их» – это изречение могло бы стать фундаментальным конституционным принципом нового плюралисти-

ческого общества организаций.

*Питер Ф. Друкер, 18 января. «Общество эффективных организаций» (из книги «Друкер на каждый день», 2004).*

● Организациям общественного сектора сложнее определиться с понятием результата, чем коммерческим или государственным компаниям. Просто потому, что учреждения общественного сектора работают над тем, чтобы сделать жизнь отдельного человека лучше. Результатом здесь должно стать нечто большее, чем просто доброе намерение.

● В организациях общественного сектора растет осознание того, что им необходим профессиональный менеджмент по мере того, как они увеличиваются в размере, усложняются, расширяется сфера их деятельности.

## **4. Организациям общественного сектора нужен менеджмент**

«Продуктом» [некоммерческих организаций] является не пара туфель [бизнес] и не действующий стандарт [государственное учреждение], а *преображение человека*. Некоммерческие организации – менеджеры по организационным переменам в человеке. Их «продукция» – это вылеченный больной; ребенок, получающий образование; молодые мужчины или женщины, ставшие взрослыми людьми, умеющими уважать других; все, что меняет человеческую жизнь. Сорок лет назад слово «менеджмент» было чуть ли не ругательством в



некоммерческих организациях. Оно отдавало «бизнесом», а это то, чем они точно не занимались...

● Сейчас и сами некоммерческие организации понимают, что им все больше нужен менеджмент, потому что у них нет графы «итога» в привычном смысле слова.

*Питер Ф. Друкер. «Менеджмент в некоммерческой организации: принципы и практика», 1990. С. XIV–XV.*

### III. Задание на неделю

Как видно из примеров с Кливлендом и Калифорнией, компетенция руководителя проявляется не только в стенах коммерческой компании. Подумайте о том, как бы вы могли применить ваш опыт управления на благо своего города в качестве члена команды руководителей, как это показано во введении.

---

---

---

Если вы представитель коммерческой компании, какие социальные нужды вы удовлетворяете в рамках вашей главной миссии?

---

---

Если вы из государственного учреждения, насколько вы эффективны и результативны, когда воплощаете в жизнь свою миссию?

---

---

Если вы работаете в общественной организации, насколько успешно вы изменяете жизнь людей к лучшему?

---

---

Отдавая предпочтение реализации главной миссии вашей организации, видите ли вы в вашем регионе управленческие задачи, в которых вы компетентны, за рамками работы вашего учреждения, и помогаете ли их решить?

---

---

---

Думали ли вы о том, чтобы обучать руководителей организаций общественного сектора лидерству или эффективно-му менеджменту?

---

---

Думали ли вы о добровольных денежных пожертвованиях

организациям общественного сектора?

---

---

Предлагаете ли вы свою помощь государственным учреждениям?

---

---

Поддерживаете ли вы поощрения от организации, в том числе в виде краткосрочного творческого отпуска руководителям для помощи в решении проблем вашего региона?

---

---

# Неделя 13

## Первоочередная задача любой организации – сделать топ-менеджмент эффективным

### Введение

Питер Друкер часто говорил о том, как он, подобно всем новаторам, основываясь на работе других, достраивает недостающие элементы. Он понимал, что практика менеджмента – это «построение», требующее интеграции имеющихся и недостающих «знаний» в одно целое. Он описывает этот процесс как синтез известных элементов и *создание* отсутствующих<sup>[25]</sup>:

«Мой успех в качестве новатора в сфере менеджмента основывался на сопоставительном анализе, который я провел в начале 1940-х годов. Многие необходимые элементы уже были доступны: теория организации, например, а также достаточно многие сведения об управлении работой и рабочими. Однако мой анализ показал, что эти элементы разрознены и принадлежат полдюжине различных дисциплин. Потом я обнаружил, каких ключевых знаний не хватает, а имен-

но: информации о назначении бизнеса, о работе и структуре топ-менеджмента, о том, что сейчас именуется «деловая политика» и «стратегия»; о целях и т. д. Я решил, что все недостающие знания могут быть созданы. Но без анализа я бы никогда не понял, каковы эти знания и чего именно не хватает».

Обратите внимание, что Друкер выделяет информацию о топ-менеджменте, потому что без эффективного руководства невозможно поддерживать рабочий дух в организации, а значит, энтропия там будет нарастать, пока не разрушит ее. Работа Друкера в 1940-х годах (1944–1946) в General Motors включала «глубокое изучение топ-менеджмента [Г-н Слоун и General Motors]» («Концепция корпорации», 1946. С. 120). К вышеизложенному также весьма близка по важности программа развития управленческих способностей для заполнения открывающихся руководящих позиций.

Нужно остерегаться нарочитой доброты и покровительственной опеки со стороны топ-менеджмента. Под такой маской часто скрывается тирания. Например, руководитель, который стремится принимать все важные и значительную часть неважных решений, не дает тем самым возможности расти подчиненным, которые оказываются лишенными права выходить за рамки своих узких полномочий специалиста. Возможно, им при этом неплохо платят и они чувствуют себя под защитой. Возможно, они часто получают бонусы и дружеские советы по развитию карьеры, что делает их полезны-

ми для конкурентов. Тем не менее рост их управленческого потенциала внутри компании под вопросом, пока они не получают ответственность за принятие решений, пока им не позволят решать и извлекать уроки из своих ошибок. Под такой «отеческой опекой» кроется жажда власти, и закончится это созданием пустой раковины вместо организации, причем подобное станет очевидным только после того, как лидер покинет сцену. Глядя сквозь пальцы на одну из важнейших задач менеджмента, такой руководитель не сможет воспитать себе достойного преемника. Поэтому главная цель при создании и оценке организации – наличие эффективной команды топ-менеджеров с мощным деятельностным настроем.

## **I. Текст**

В корпорации общества будущего топ-менеджмент станет, по сути, самой компанией. В сферу ответственности такого топ-менеджмента войдет управление, планирование, стратегия, ценности и принципы всей организации; ее структура и отношения с различными ее членами; интеграция, партнерство и совместные предприятия; исследования, разработки и инновации. В крупных организациях общества будущего самой важной задачей руководителей высшего звена станет создание индивидуальности организации.

Утверждение новой корпоративной «личности» потребует изменения корпоративных ценностей. А это, вероятно, са-

мая важная задача топ-менеджмента. За полвека после Второй мировой войны бизнес-корпорации блестяще доказали, что они являются экономическими организациями, создателями капитала и рабочих мест. В обществе будущего главным вызовом для крупной компании, и особенно для международной компании, будет ее социальная легитимность – ее ценности, миссия, идеология.

*Питер Ф. Друкер, 9 января. «Индивидуальность корпорации нового типа» (из книги «Друкер на каждый день», 2004).*

## **II. Размышления**

● Топ-менеджмент отвечает за создание и поддержание духа организации, который включает ее ценности, стандарты поведения и качества.

### **1. Сделать топ-менеджмент эффективным**

#### **Введение**

Питер Друкер убеждает Боба Бафорда проверить, является ли эффективным топ-менеджмент в его организации, а также в организациях, с которыми он работает.

#### **Питер Друкер**

«Я полагаю, что одна из твоих основных задач заключается в том, чтобы убедиться, что главное в этих организациях

сделано. А главное – это *сделать топ-менеджмент эффективным*. Об этом молчит бухгалтерская отчетность, но то-то и оно, а вы вместе с Фредом [Фред Смит – президент Сети лидеров с 1984 по 1996 год] и отчасти по отдельности представляете собой наиболее эффективный топ-менеджмент... Ты растешь вместе с надежной организацией в пасторской церкви и в духовном плане вырастаешь в общество будущего, общину будущего, у которой непременно должно быть духовное основание, или у нее не будет ничего. И даже больше, у общества будущего должно быть коммунитарное измерение, и ты уже осваиваешь его, а вместе с тем уже взялся за возрождение религиозного многообразия (назовем это так), поскольку нам нужны и большие, и малые церкви, и они нужны друг другу. Ты еще не закончил, но уже придал жизненную силу крупной пасторской церкви, и ты знаешь, что нужно малым церквям. А самое важное, ты знаешь, что малые церкви смогут выжить и стать эффективными. Не 100 % из них, но тебе и не нужны 100 %. Никому никогда не нужны 100 %.

*Диалог Друкера и Баффорда. Эстес Парк, Колорадо, 9 августа 1993 года.*

## **2. Рыба тухнет с головы**

«Рыба тухнет с головы» – так гласит старое выражение. Ни одна компания не будет лучше и результативнее, чем ее



руководители. Бизнес – особенно крупный – может еще какое-то время по инерции продолжать деятельность на идеологии и результатах предыдущей команды топ-менеджеров. Но это только отодвинет расплату на небольшой срок, и срок этот будет короче, чем принято считать. Компании нужен управляющий орган и централизованный орган контроля и оценки. От качества работы этих двух органов, которые вместе и составляют топ-менеджмент, главным образом будет зависеть деятельность, результаты и дух всего бизнеса.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

# Комментарии

1.

Питер Ф. Друкер, интервью с Реверендом Джеймсом Флеммингом, 1989 год:

2.

<http://ccdlib.libraries.claremont.edu/cdm4/document.php?CISOROOT=/dac&CISOPTR=2279&REC=2>, по состоянию на 23 августа 2011 года.

3.

Среди гостей были: Морт Майерсон, глава Perot Business Systems, а также президент и генеральный директор компании Electronic Data Systems (EDS) до момента продажи этой компании «Дженерал Моторс» в 1984 году; К. Вильям Поллард, глава ServiceMaster Company; К. Грегг Петерсмейер, помощник президента США Джорджа Г. У. Буша и директор Службы национальных программ (включая программу «Точки света»); Джон Дайболд, основатель Diebold Group; Джон Э. Джейкоб, председатель совета попечителей университета Говарда; Энди Гроув, один из основателей и генеральный директор Intel Corporation; Ричард Шуберт, президент американского Красного Креста; Уильям Подлич, один из основателей PIMCO, международной инвестиционной компании со штаб-квартирой в Ньюпорт Бич, Калифорния; Джеймс Осборн,

командующий национальными войсками Армии спасения; Филип Генри, продюсер и редактор серии аудиозаписей выступлений Друкера по вопросам менеджмента в некоммерческих организациях «Некоммерческий Друкер»; отец Лео Бартелл, викарий социальной миссии Рокфордской епархии, штат Иллинойс; Долорес Э. Кросс, первая женщина-президент Чикагского университета; Лоренс Роберт Толленэр, глава и председатель совета директоров «American Pipe and Construction Company»; Джон Бахманн, председатель и глава «Colonial Group».

4.

LeadershipJournal.net. «Управлять, чтобы помогать: интервью с Питером Друкером», размещено 1 апреля здесь: <http://www.christianitytoday.com/le/1989/spring/89l2014.html>, по состоянию на 24 июня 2011 года.

5.

<http://www.youtube.com/watch?v=JGyQRy-Zcj4>, по состоянию на 11 декабря 2013 года.

6.

<http://www.cgu.edu/pages/6627.asp>, по состоянию на 11 декабря 2013 года.

7.

Книга отца Белтрана «Вера и борьба на горе Смоки» (Faith and Struggle on Smokey Mountain; изд. «Орбис», 2012 г.) хорошо освещает проблему и перспективы менеджмента на низших уровнях общества.

**8.**

Друкер. Введение: что делает руководителя эффективным (из книги «Эффективный руководитель» The Effective Executive). 1966, 2007. С. XI.

**9.**

Кларк Клиффорд. Как мы сохраняли свободный мир при президенте Трумэне. Личное мнение (Preserving the Free World in the Truman Presidency: Intimate Perspectives). Т. 2//Портреты американских президентов/под ред. Кеннета У. Томпсона. Нью-Йорк: Университи Пресс оф Америка, 1984. С. 18.

**10.**

Интервью было опубликовано в «Academy of Management Executive» (т. 17, вып. № 3, август 2003 г. С. 9–12, <http://www.jstor.org/stable/4165974>, по состоянию на 19 октября 2013 г.

**11.**

Переработанное и расширенное издание, изд. «IVP Books», г.

Мэдисон, штат Висконсин, 1994.

## 12.

Друкер так называл мегацеркви, которые не просто консультировались у него, но занимали центральное место в его работе. Для Друкера пасторская церковь – это церковь, стремящаяся удовлетворить духовные нужды своих последователей и создающая при этом условия для их роста и развития.

## 13.

Друкер Питер Ф. Рождение новой организации//Harvard Business Review. Январь – февраль 1988 г. С. 3. Репринт 88105.

## 14.

Джеймс Манийка, Майкл Чуи, Брэд Браун, Жак Бугхин, Ричард Доббс, Чарльз Роксбург и Анжела Хун Бйерс. Большие данные: следующий рубеж инновации, конкуренции и продуктивности (Big Data: The Next Frontier for Innovation, Competition, and Productivity), доклад «McKinsey Global Institute», май 2011 г., [http://www.mck-insey.com/insights/business\\_technology/big\\_data\\_the\\_next\\_frontier\\_for\\_innovation](http://www.mck-insey.com/insights/business_technology/big_data_the_next_frontier_for_innovation), по состоянию на 26 января 2014 года.

**15.**

Вот пять рекомендаций для работы совета директоров, в сжатом виде передающих основные идеи обширного исследования Айры М. Миллстейн, Холли Дж. Грегори и Ребекки К. Грапасс «Шесть приоритетных задач для советов директоров в 2006 году» (Six Priorities for Boards in 2006, изд. «Law and Governance», т. 10, № 3, март 2006 г. С. 17–19):

**16.**

Друкер. Чему бизнес может поучиться у некоммерческих организаций. 1989. <http://www.brynmawr.edu/businessworkshops/management/documents/Drucker-Whatbusinesscanlearnfromnonprofits.pdf>. С. 4, по состоянию на 29 января 2014 года.

**17.**

Письмо Роберта А. Г. Монкса Джонатану Г. Катцу, секретарю Государственной комиссии по ценным бумагам и фондовому рынку, от 2 июня 2003 года, <https://www.sec.gov/rules/other/s71003/gagmonks060203.htm>, по состоянию на 23 апреля 2014 года.

**18.**

Питер Ф. Друкер. Скучающий совет (The Bored Board), из книги «На пути к новой экономике» и другие эссе» (Towards the New Economics and Other Essays). Нью-

Йорк: Харпер&Роу, 1981. С. 110. Переиздано: Кембридж, штат Массачусетс: Гарвард Бизнес Скул Пабблишинг, 2010.

**19.**

Мэри Л. Шапиро, председатель Комиссии по ценным бумагам и фондовым биржам, «Комиссия по ценным бумагам и фондовым биржам принимает новые меры для способствования выдвижению держателями акций членов совета», 25 августа 2010 года, [www.sec.gov/news/press/2010/2010-155.htm](http://www.sec.gov/news/press/2010/2010-155.htm), по состоянию на 23 апреля 2014 года.

**20.**

«Чтобы восстановить способность менеджмента управлять, нам необходимо снова заставить советы директоров работать эффективно, и это должно считаться задачей главы организации» (Друкер. Чему бизнес может поучиться у некоммерческих организаций.) 1989. С. 5. Репринт 89404.

**21.**

См. подробнее: <http://constitution.laws.com/10th-amendment#sthash.5PYorx34.dpuf>, по состоянию на 26 декабря 2013 года.

**22.**

Френсис Хессельбайн, <http://blogs.hbr.org/2010/06/how-did->



peter-drucker-see-corp/от 9 июня 2010 года, по состоянию на 26 декабря 2013 года.

**23.**

Розабет Мосс Кантер, статья «Увеличиваться и уменьшаться» (Upsize, Downsize)//New York Times. 7 сентября 1995 года. Архив, <http://www.nytimes.com/1995/09/27/opinion/upsizedownsize.html>, по состоянию на 30 марта 2014 года.

**24.**

«Возможно ли быть хорошим начальником?» <http://www.amazon.com/Firing-William-Buckley-Possible-Governor/dp/B007QK7LTK>, по состоянию на 26 декабря 2013 года. Эта программа также доступна на [hoover.org](http://hoover.org).

**25.**

Друкер Питер Ф. Бизнес и инновации. 1985. С. 116.