



ГОД ДЖОЗЕФ МАЧИАРИЕЛЛО
**С ПИТЕРОМ
ДРУКЕРОМ**

52 **НЕДЕЛИ
ТРЕНИРОВКИ
ЭФФЕКТИВНОГО
ЛИДЕРА**



МОСКВА
2016

ДРУГИЕ КНИГИ

ДЖОЗЕФА А. МАКЪЯРЕЛЛО:

«Непреходящая ценность:
сто лет быстрой адаптации в «Lincoln Electric, уроки»
(«Lasting Value: Lessons from
a Century of Agility at Lincoln Electric»).

В СОАВТОРСТВЕ С ПИТЕРОМ:

«Друкер на каждый день»
(на основе книги «Эффективный руководитель в дейст-
вии») и «Менеджмент». Перераб. изд.
(The Daily Drucker. Management: Revised Edition.
The Effective Executive in Action).

В СОАВТОРСТВЕ С КАРЕН ЛИНКЛЕТТЕР:

«Утраченное искусство менеджмента Друкера»
(Drucker's Lost Art of Management)

*Книга посвящена моим сыновьям,
Пэту и Джо, с любовью*

БЛАГОДАРНОСТИ

В первую очередь я хотел бы поблагодарить Боба Бафорда. 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 Бафорда». 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 Дерекки выпустить эту книгу было бы невозможно. Личный помощник Боба, Би Джэй Энгл, давал информацию и поддерживал меня. Спасибо, 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 «Харпер-Бизнес» (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 «Компэшн Интернэшнл» (Compassion International), Колорадо Спрингс,

БЛАГОДАРНОСТИ

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 Друке-ром 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 Гринингеру 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.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	11	НЕДЕЛЯ 13. ПЕРВООЧЕРЕДНАЯ ЗАДАЧА ЛЮБОЙ ОРГАНИЗАЦИИ — СДЕЛАТЬ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ ЭФФЕКТИВНЫМ	65
ЭФФЕКТИВНЫЕ ЛИДЕРЫ			
НЕДЕЛЯ 1. РАЗВИВАЮЩИЕСЯ ЛИДЕРЫ, А НЕ ФУНКЦИОНЕРЫ:	13	НЕДЕЛЯ 14. КОНТРОЛЬ В СООТВЕТСТВИИ С МИССИЕЙ И СТРАТЕГИЕЙ, А НЕ ПО ПРИНЦИПУ ИЕРАРХИИ.....	69
НЕДЕЛЯ 2. ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ СЛЕДУЕТ ЗАДАТЬ ПРЕЖДЕ, ЧЕМ ПОСВЯТИТЬ ЧАСТЬ СВОЕЙ ЖИЗНИ КАКОЙ-ЛИБО ОРГАНИЗАЦИИ.....	17	НЕДЕЛЯ 15. УКРЕПЛЕНИЕ ДУХА ОРГАНИЗАЦИИ	73
МЕНЕДЖМЕНТ — ЭТО ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЛЮДЕЙ			
НЕДЕЛЯ 3. ТРИ ОСНОВОПОЛАГАЮЩИХ ВОПРОСА К ДЕЙСТВУЮЩЕМУ «ОБЩЕСТВУ ОРГАНИЗАЦИЙ»	20	УПРАВЛЯТЬ ОБЩЕСТВОМ В ПЕРЕХОДНЫЙ ПЕРИОД	
НЕДЕЛЯ 4. ОБРАЗОВАНИЕ И МЕНЕДЖМЕНТ.....	25	НЕДЕЛЯ 16. ПРОБЛЕМЫ СОЕДИНЕННЫХ ШТАТОВ — ПРОБЛЕМЫ СОЦИАЛЬНЫЕ.....	78
НЕДЕЛЯ 5. СУТЬ УПРАВЛЕНИЯ КОРЕНИТСЯ В ПРИРОДЕ ОКРУЖАЮЩЕЙ ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТИ.....	29	НЕДЕЛЯ 17. ВПЕРЕДИ У АМЕРИКИ ТЯЖЕЛЫЙ ПЕРЕХОДНЫЙ ПЕРИОД	81
СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ НА ВАЖНОМ, А НЕ СРОЧНОМ			
НЕДЕЛЯ 6. ПРИОРИТЕТОМ В ЖИЗНИ ДОЛЖНО СТАТЬ ВАЖНОЕ, А НЕ СРОЧНОЕ	34	НЕДЕЛЯ 18. ПЕРЕХОДНЫЙ ПЕРИОД В ОБЩЕСТВЕ И У ЛИЧНОСТИ	85
НЕДЕЛЯ 7. УПРАВЛЕНИЕ В ДВУХ ВРЕМЕННЫХ ИЗМЕРЕНИЯХ	38	НЕДЕЛЯ 19. УВИДЕТЬ БУДУЩЕЕ, КОТОРОЕ УЖЕ НАСТАЛО	89
ПРИНЦИПИАЛЬНАЯ СХЕМА ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ			
НЕДЕЛЯ 8. КОНЦЕНТРАЦИЯ.....	42	НЕДЕЛЯ 20. БУДУЩЕЕ, КОТОРОЕ УЖЕ НАСТАЛО.....	93
НЕДЕЛЯ 9. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ МАКСИМАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ	45	СОХРАНЯЕМ ОРГАНИЗАЦИЮ ПУТЕМ ПЕРЕМЕН	
НЕДЕЛЯ 10. ИНФОРМАЦИОННАЯ ГРАМОТНОСТЬ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	49	НЕДЕЛЯ 21. ПОСТОЯНСТВО И ПЕРЕМЕНЫ.....	97
НЕДЕЛЯ 11. ПРИНЦИПЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ЛИДЕРСТВА И УПРАВЛЕНИЯ	53	НЕДЕЛЯ 22. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЙ ОТКАЗ ОТ ИЗЖИВШИХ СЕБЯ ПРОЕКТОВ И ИННОВАЦИИ	101
МЕНЕДЖМЕНТ В ПЛЮРАЛИСТИЧЕСКОМ ОБЩЕСТВЕ ОРГАНИЗАЦИЙ			
НЕДЕЛЯ 12. МЕНЕДЖМЕНТ: «РУКОВОДЯЩИЙ ОРГАН ВСЕХ ИНСТИТУТОВ СОВРЕМЕННОГО ОБЩЕСТВА».....	60	НЕДЕЛЯ 23. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ФОРМУЛИРОВКИ МИССИИ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ЕДИНСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	105
		НЕДЕЛЯ 24. ВВОДНЫЙ КУРС ПО ИЗУЧЕНИЮ РЫНКА ЛИЦ, НЕ ЯВЛЯЮЩИХСЯ КЛИЕНТАМИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	109
		НЕДЕЛЯ 25. ФАЗОВЫЙ ПЕРЕХОД В СВЯЗИ С РОСТОМ И РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ	113
		СТРУКТУРИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ	
		НЕДЕЛЯ 26. ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ, КОНФЕДЕРАЦИЯ И ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ.....	118
		НЕДЕЛЯ 27. ОРГАНИЗАЦИЯ С СЕТЕВОЙ СТРУКТУРОЙ.....	121

СОДЕРЖАНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ ЧЛЕНАМИ ОРГАНИЗАЦИИ	
НЕДЕЛЯ 28. УПРАВЛЕНИЕ СУПЕРЗВЕЗДОЙ.....	126
НЕДЕЛЯ 29. ВТОРОЙ ШАНС ДЛЯ НЕУДАЧНИКА	129
НЕДЕЛЯ 30. КАКОГО РОДА ОРГАНИЗАЦИИ НУЖНЫ АМЕРИКЕ ДЛЯ УКРЕПЛЕНИЯ ОБЩЕСТВА?	133
РЕШЕНИЕ О ПРЕЕМСТВЕННОСТИ	
НЕДЕЛЯ 31. РЕШЕНИЕ О ПРЕЕМСТВЕННОСТИ	137
НЕДЕЛЯ 32. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	142
ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО СЕКТОРА В ОТНОШЕНИИ СИЛЫ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ	
НЕДЕЛЯ 33. МИССИЯ.....	149
НЕДЕЛЯ 34. ПРИМИРЕНИЕ ПОЗИЦИЙ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ В РАМКАХ МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ	153
НЕДЕЛЯ 35. АРМИЯ СПАСЕНИЯ	157
НЕДЕЛЯ 36. ДИФФУЗИЯ ИННОВАЦИЙ: СРЕДНИЕ ШКОЛЫ.....	161
НЕДЕЛЯ 37. ПРИМЕНЕНИЕ ПРИНЦИПОВ СОЦИАЛЬНОЙ ЭКОЛОГИИ ПИТЕРА ДРУКЕРА	165
РАЗВИТИЕ ЛИЧНОСТИ ОТ УСПЕХА К ЗНАЧИМОСТИ	
НЕДЕЛЯ 38. ПОСЛЕ ДОСТИЖЕНИЯ УСПЕХА СТРЕМИТЬСЯ К ЗНАЧИМОСТИ	170
НЕДЕЛЯ 39. РАБОТАТЬ В ТОЙ СФЕРЕ, В КОТОРОЙ ПОЛУЧАЕТСЯ СДЕЛАТЬ УНИКАЛЬНЫЙ ВКЛАД В ОБЩЕЕ ДЕЛО	173
НЕДЕЛЯ 40. НЕКОТОРЫМ ЛЮДЯМ НЕОБХОДИМА ПОМОЩЬ ИЗВНЕ, ЧТОБЫ ПЕРЕЙТИ ОТ УСПЕХА К ЗНАЧИМОСТИ	177
НЕДЕЛЯ 41. ГДЕ ЖЕ НА САМОМ ДЕЛЕ МОЕ МЕСТО?.....	180
НЕДЕЛЯ 42. «ИНСТИТУТ ПОЛОВИНЫ ЖИЗНИ» — ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ	183
НЕДЕЛЯ 43. КАТАЛИЗАТОР, ПОМОГАЮЩИЙ ЛЮДЯМ УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ И ДВИГАТЬСЯ ПО НАПРАВЛЕНИЮ КО ВТОРОЙ ПОЛОВИНЕ СВОЕЙ ЖИЗНИ	186
ХАРАКТЕР И НАСЛЕДИЕ	
НЕДЕЛЯ 44. АМЕРИКАНСКОЕ ОБЩЕСТВО УТРАТИЛО СВОЮ ДОБРОСЕРДЕЧНОСТЬ.....	189
НЕДЕЛЯ 45. СИЛА ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ	193
НЕДЕЛЯ 46. УПРАВЛЕНИЕ БОГАТСТВОМ И УПРАВЛЕНИЕ ВЛИЯНИЕМ	197
НЕДЕЛЯ 47. СТАТЬ ЗНАЧИМЫМ ДЛЯ ДРУГИХ И ДЛЯ СЕБЯ САМОГО.....	201
НЕДЕЛЯ 48. ЗА ЧТО РАТУЮТ ЛИДЕРЫ?	204
НЕДЕЛЯ 49. ОБРЕСТИ ЦЕННОСТИ — ЗНАЧИТ ОБРЕСТИ ЛИЧНОСТЬ.....	207
НЕДЕЛЯ 50. ЧЕМ ВЫ ХОТИТЕ ЗАПОМНИТЬСЯ?	210
НЕДЕЛЯ 51. МЫ ОБУЧАЕМ... ПОТОМУ ЧТО ПРЕДСТАВЛЯЕМ, КАКИМ ЧЕЛОВЕК МОЖЕТ СТАТЬ	214
НЕДЕЛЯ 52. ДЕСЯТЬ ПРИНЦИПОВ ПИТЕРА ДРУКЕРА ПО ПОИСКУ СМЫСЛА ВО ВТОРОЙ ПОЛОВИНЕ ЖИЗНИ.....	217
ПОЛУЧЕННЫЕ ЗНАНИЯ	221
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	225
ПРИМЕЧАНИЯ.....	233
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	238
АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	241

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 последиplomного 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 других 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 Бафорда», проводившегося с 1984 по 2005 год. В последние шесть лет я уделил много времени возможности, которую мне предоставил Боб Бафорд, 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 Бафордом 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 проникательным 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 нуж-

ВВЕДЕНИЕ

ды 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 гибельными. 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 доработке.

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!

ДАТА ПРОЧТЕНИЯ

□□.□□.□□□□

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 работоспособную 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 функции, 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 жизнь 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, функционеров¹.

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 добиваются 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 поставки, 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 коллегам 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.

Дуайт 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 благосостояние 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.