

НАСЛЕДИЕ ПИТЕРА ДРУКЕРА

Во время дискуссии в аспирантуре профессор спросил моих первокурсников: между менеджерами и лидерами есть ли разница? Обсуждение протекало примерно так:

— Лидеры определяют видение, а менеджеры просто решают, как его воплотить в жизнь, — сказал один студент.

— Лидеры вдохновляют и мотивируют, а менеджеры следят за тем, чтобы все было организовано, — заметил другой.

— Лидеры ведут людей к высшим ценностям, а менеджеры занимаются деталями.

Из этой дискуссии понятно, что подсознательно люди боготворят лидеров и презирают менеджеров. Лидеры вдохновляют, их много, лидеры — это дети в курточках из черной кожи, солнцезащитных очках и по-настоящему крутым имиджем. Менеджеры? Ну, это довольно занудные ребята, несомненно, не такие интересные, им не хватает харизмы. И конечно же, мы все хотели бы быть *лидерами*, а всю тяжелую, монотонную работу предоставить менеджерам.

Нельзя придумать более незрелых и ошибочных взглядов. Как Питер Друкер объяснит на страницах этой книги, *самые лучшие лидеры — прежде всего, эффективные менеджеры*. Те люди, которые хотят лидировать, но не умеют руководить, будут либо опасны, либо бесполезны не только для своей организации, но и для общества в целом.

Деловой и социальный предприниматель Боб Буфорд однажды заметил, что вклад Друкера в торжество свободного общества был не меньшим, чем у любого другого человека. Я согласен. Чтобы свободное общество могло функционировать, в каждом его секторе, а не только в бизнесе нам нужны высокоэффективные, самоуправляющиеся институты, буквально во всех социальных областях. Без этого, как говорил сам Друкер, единственная жизнеспособная альтернатива — это тоталитарная тирания. Сильные институты, в свою очередь, напрямую зависят от превосходного менеджмента, и ни один человек не оказал на практику менеджмента большего влияния, и ни одна книга не охватила его суть лучше, чем его конструктивный труд *Менеджмент*.

Впервые я осознал влияние Друкера в Станфорде в начале 1990-х годов, когда мы с Джерри Поррасом изучали крупные корпорации XX века. Чем глубже мы уходили в стадии формирования таких компаний, как

General Electric, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Hewlett-Packard, Merck Motorola, то тем отчетливее становился интеллектуальный след Друкера. Заметки и выступления Дэвида Паккарда времен создания компании HP настолько напоминали работы Друкера, что я себе буквально представлял, как Паккард говорит о менеджменте, держа в руке классический текст Друкера. Закончив исследования, мы с Джерри мучительно стали придумывать название для нашей книги, перебрав более ста вариантов. Наконец в отчаянии я воскликнул: “Почему бы просто не назвать ее *Друкер был прав*, и дело с концом!” (Позже мы назвали эту книгу *Built to Last*.)

Что свидетельствует об огромном влиянии Друкера? Убежден, что ответ кроется не только в его конкретных идеях, но в общем *подходе* к идеям, состоящем из четырех элементов:

1. Он смотрел в окно, а не в зеркало.
2. Он в первую очередь начинал с результатов.
3. Он задавал смелые вопросы.
4. Все его труды проникнуты беспокойством и сочувствием к людям.

Однажды я беседовал с одним из коллег-преподавателей о том, кто из мыслителей повлиял на нас, и в разговоре упомянул Друкера. Коллега наморщил нос и сказал: “Друкер? Но он такой *практичный*”. Друкеру пришлось бы по душе этот момент презрения, который свидетельствовал о том, что его идеи на самом деле срабатывают. Они срабатывают, потому что он сформулировал их в результате точного наблюдения за эмпирическими фактами. Он всегда призывал смотреть *вокруг*, в мир, и там искать идеи, и постоянно заставлял себя и своих учеников: “Смотрите в окно, а не в зеркало!” Друкер стоит в одном ряду с такими мыслителями, как Дарвин, Фрейд и Тейлор, и все они были эмпириками. Дарвин исписал множество блокнотов, огромное количество страниц о голубях и черепахах. Фрейд использовал свою терапевтическую практику в качестве лаборатории. Тейлор проводил эмпирические эксперименты, прослеживая тысячи деталей. Подобно им, Друкер погружался в эмпирические факты, а затем спрашивал: “Какой внутренний принцип объясняет эти факты, и как мы можем с максимальной пользой применять его?”

Друкер принадлежал к церкви сторонников результатов. Вместо того чтобы начинать с самой религиозной веры в конкретную категорию ответов — веры в лидерство или культуру, информацию или инновацию, децентрализацию или маркетинг, стратегию или любую другую категорию, — Друкер первым делом задавал вопрос: “Чем объясняются видимые результаты?”, и только *затем* давал на него ответ. Он начинал с выводов — определений и маркеров успеха — и старался найти исходные данные, а не

наоборот. После этого он проповедовал своим студентам и клиентам религию результатов, причем не только из бизнес-корпораций, но и из государственного и социального сектора. Чем более благородна ваша миссия, тем большего он требовал: что будет определять превосходную эффективность работы? “Благие намерения, — казалось, он кричал, при этом не повышая голоса, — не могут служить оправданием некомпетентности”.

И тем не менее, каким бы практичным эмпириком ни был Друкер, он никогда не говорил технично или банально, и не поддавался влиянию современных ученых, которые привыкли отвечать (как заметил покойный Джон Гарднер) “на все более ненужные вопросы со все большей точностью”. Оставаясь профессором менеджмента — не точной, а гуманитарной дисциплины, — он пользовался свободой и поднимал смелые вопросы. Впервые я прочел работу Друкера в отпуске в Монтерее, штат Калифорния. Мы с женой отправились в магазин подержанных книг (это настоящий поиск неожиданных сокровищ) и тут я наткнулся на потрепанный экземпляр *Concept of the Corporation*, ожидая увидеть книгу о том, как создавать компанию. Но уже через несколько страниц я понял, что в книге затрагивается намного более серьезный вопрос: какова роль корпорации на данном уровне развития цивилизации? Друкера пригласили изнутри изучить деятельность General Motors, и чем больше он видел, тем сильнее становилось его беспокойство. “Компанию General Motors... можно расценивать как триумф и поражение менеджера-технократа, — позже писал он. — В том, что касается продаж и прибылей, она добилась очень многого... Но вместе с тем и потерпела серьезное поражение — в смысле связей с общественностью, общественной оценки и принятия со стороны широкой публики”. Друкер страстно верил в менеджмент не как в технократическую деятельность, а как в профессию с благородным призванием, подобно лучшим проявлениям медицины и юриспруденции.

Друкер мог быть едким и нетерпеливым, настоящим ворчуном. Но за этой колкостью и за каждой страницей его книг скрывается человек с невероятной любовью к людям. Он стремился сделать производительнее не только нашу экономику, но и все общество — более продуктивным и человечным. Друкер считал абсолютно безнравственной привычку воспринимать других людей всего лишь как средство достижения цели, а не цель саму по себе. И когда он писал об институтах и обществе, я убежден, его в первую очередь волновал человек.

Я на собственном опыте убедился в таком сострадании Друкера в 1994 году, когда оказался на распутье и пытался решить, стоит ли отказываться от привычного пути и прокладывать собственную дорогу. В разговоре с редактором *Industry Week* я упомянул Питера Друкера. “Недавно я брал у Питера интервью, — сказал он, — поэтому с удовольствием спрошу, не уделит ли он тебе минутку?”

Я и не рассчитывал, что из этого что-нибудь получится, но однажды услышал на своем автоответчике сообщение: “Это Питер Друкер, — медленно, четко, с явным австрийским акцентом. — Я был бы очень рад провести с вами день, мистер Коллинз. Пожалуйста, перезвоните мне”. Мы договорились на декабрь, и я полетел в Клермонт, штат Калифорния. Друкер встретил меня у себя дома и двумя руками пожал мою. “Мистер Коллинз, очень рад встрече. Пожалуйста, проходите”. Почти весь день он сидел в своем любимом соломенном кресле, задавал вопросы, наставлял, обучал и стимулировал меня. Я совершил паломничество в Клермонт в поисках мудрости у величайшего мыслителя менеджмента, а улетаю, чувствую, что встретил сострадательного и щедрого человека, который — почти как побочная черта — оказался еще и настоящим гением.

Существуют два способа изменить мир: пером (использование идей) и мечом (использование силы). Друкер избрал перо и тем самым перестроил мышление тысяч людей, держащих в руках меч. Те, кто предпочитают работать пером, имеют преимущество над теми, кто действует мечом: написанное слово никогда не умирает. Если вам не выпало счастья встретиться с Питером Друкером при жизни, можете познакомиться с ним на этих страницах. Можете побеседовать с ним, написать для него послание на полях. Вы можете спорить с ним, раздражаться на него и вдохновляться его словами. Он может стать вашим наставником, если вы позволите это сделать, обучать вас, стимулировать, менять — а через вас и весь мир, с которым вы соприкасаетесь.

Питер Друкер зажег свет в темном мире, полном хаоса, и его слова сегодня остаются такими же справедливыми, как и десятилетия назад, когда он печатал их на своей старенькой пишущей машинке. Они заслуживают того, чтобы их прочел каждый человек, наделенный ответственностью, сегодня, завтра, через десять, пятьдесят и сто лет. Тот факт, что свободное общество восторжествовало в XX веке, совсем не гарантирует его триумфа в веке XXI. Централизованная тирания остается сильным противником, и перевес истории — не в нашу пользу. Когда молодые люди спрашивают: “Что такого важного я могу сделать?”, один из лучших вариантов ответа вы найдете в этой книге. Начните работать с организацией, которая вас интересует, если не в бизнесе, то в социальном секторе. Если подходящей не найдется, создайте ее сами. А затем — с помощью практики менеджмента — сделайте так, чтобы эта организация добилась невероятных результатов и оказала такое поразительное воздействие, что ваше собственное влияние вырастет в тысячи раз.

*Джим Коллинз
Боулдер, Колорадо
Декабрь 2007 г.*

ПРИМЕЧАНИЕ АВТОРА

Переработанное издание *Менеджмента* представляет собой квинтэссенцию и синтез работ Питера Ф. Друкера по вопросам менеджмента и общества, при этом акцент делается на его опубликованные и неопубликованные труды за период с 1973 года, когда вышло первое издание книги *Менеджмент: задачи, обязанности, практика (МЗОП)*, вплоть до его смерти 11 ноября 2005 года. За это время у него вышло больше публикаций, чем за 1954-1973 гг., т.е. от выхода в свет книги *Практика менеджмента (1954)* и *МЗОП*.

Я работал с Питером Друкером с 1979 года до самой его смерти в 2005 году. В 1999 году профессор Друкер начал меньше преподавать, а я приступил к разработке и преподаванию курса Друкера по менеджменту для руководителей и магистров делового администрирования. Питер Друкер дал мне совет относительно преподавания, который я никогда не забуду: сконцентрироваться на общем менеджменте и следить за тем, чтобы студенты применяли принципы менеджмента или напрямую к своей работе, или опосредованно в определенных ситуациях. Именно с этой целью он написал книгу с описанием возможных ситуаций.

Зимой 2001 года Питер Друкер предложил мне сотрудничать с ним над целым рядом литературных трудов, в том числе *The Daily Drucker* и *The Effective Executive in Action*. Меня никогда не покидало чувство, что я нахожусь рядом с мастером. Работа с ним изменила меня, и за это я всегда буду ему благодарен. Я никогда не забуду полученных уроков, например того, как он заботился о достоинстве и развитии человека, подчеркивал важность миссии и результатов, призывал стремиться к цельности в межличностных отношениях.

Идея переработать эту книгу возникла у меня во время разговора с Питером Друкером в декабре 2001 года после восхитительного ленча, за которым он поделился с моим сыном советами насчет дальнейшего развития карьеры. Я повез его домой и по дороге спросил, когда он планирует пересмотреть “большую” книгу по менеджменту. “Никогда!” — воскликнул Питер. Пораженный, я храбро поинтересовался: “В таком случае как мы будем дальше преподавать ваш материал?” “Оглянись, — ответил он, — все уже готово”.

Благодаря нашей совместной работе над *The Daily Drucker* у меня появилась возможность “оглянуться” и посмотреть на все его книги. Это застави-

ло меня испытать к нему еще большее уважение, я был поражен той глубиной и широте, с которой он работал всю свою жизнь.

8 июня 2005 года я был дома у Питера Друкера, когда он просматривал и редактировал мой первый вариант книги *The Effective Executive in Action*. Закончив, он повернулся ко мне и сказал: “Я понял, что ты хочешь переработать мою книгу *Практика менеджмента*”. Он снова шокировал меня, и я ответил: “Нет, я бы хотел переработать вашу книгу по менеджменту”. Он возразил: “Такой книги нет”. На что я заметил: “*Менеджмент: задачи, обязанности, практика*”. “А, — сказал он, — это будет непростое дело”. Я кивнул, и он ответил: “Хорошо”.

Теперь, после публикации переработанного издания, я оглядываюсь назад и понимаю, как много людей мне помогли. В первую очередь — это Питер Друкер и его жена Дорис. Они предоставили мне этот шанс. Надеюсь, в моей работе удалось сохранить душу, которую Питер Друкер вкладывал в свои труды по менеджменту, и расширить его влияние. Он показал нам, как управлять организациями для получения результатов и при этом развивать их сотрудников. Он объяснил, как добиваться успеха и вместе с тем не забывать о своей ответственности перед обществом.

Джоан Друкер Уинстейн (Joan Drucker Winstein), одна из попечителей Литературного фонда Друкера, работала с Этаном Фридманом (Ethan Friedman), ведущим редактором HarperCollins, чтобы воплотить мою идею в жизнь. Я очень признателен Джоан и Этану за их веру в меня и помощь.

Сара Браун (Sarah Brown), помощник редактора, и Мэтт Инман (Matt Inman), заместитель редактора в издательстве HarperCollins от начала и до конца проекта оказывали мне неоценимую помощь, за что я их благодарю. Кроме того, я многим обязан Дайане Аронсон (Diane Aronson) и Сеси Хант (Ceci Hunt), редакторам этой книги.

Эмили Трент (Emily Trent) и Кацуми Сакухара (Kazumi Sakuhara) помогали мне в работе над огромным наследием Друкера. Они были моими коллегами и друзьями в течение двух лет. Джаспер Спенсер-Шойрих (Jasper Spencer-Scheurich) помогал просматривать отредактированную рукопись и корректуры, а также следил за тем, чтобы я уложился в срок со своей работой. Приношу этим трем помощникам свою искреннюю благодарность.

Джейкоб Хай (Jacob High), архивист из Института Друкера, работал со мной над определением, получением и организацией всех библиографических источников для этой книги, за что ему большое спасибо.

Декан Айра Джексон (Ira Jackson) из аспирантуры по менеджменту имени Питера Друкера и Масатоши Ито создатель Института Друкера. Благодаря ему, а также директору Рикку Вартцману (Rick Wartzman) и его

заместителю Заку Ферсту (Zach First) из Института Друкера становятся возможными подобные проекты. Выражаю им свою признательность.

Моя помощница Бернадетт Ламбет (Bernadette Lambeth) работала со мной изо дня в день. Это спокойный, оптимистичный человек, который создает для меня ту обстановку, которая позволяет мне работать как можно продуктивнее. Спасибо, Бернадетт.

Наконец, поддержка и терпение моей жены Джуди позволили мне за последние два года посвятить большую часть времени работе над этой книгой. Она — настоящий подарок с небес для меня.

*Джозеф А. Макьярелло
Декабрь 2007 года*