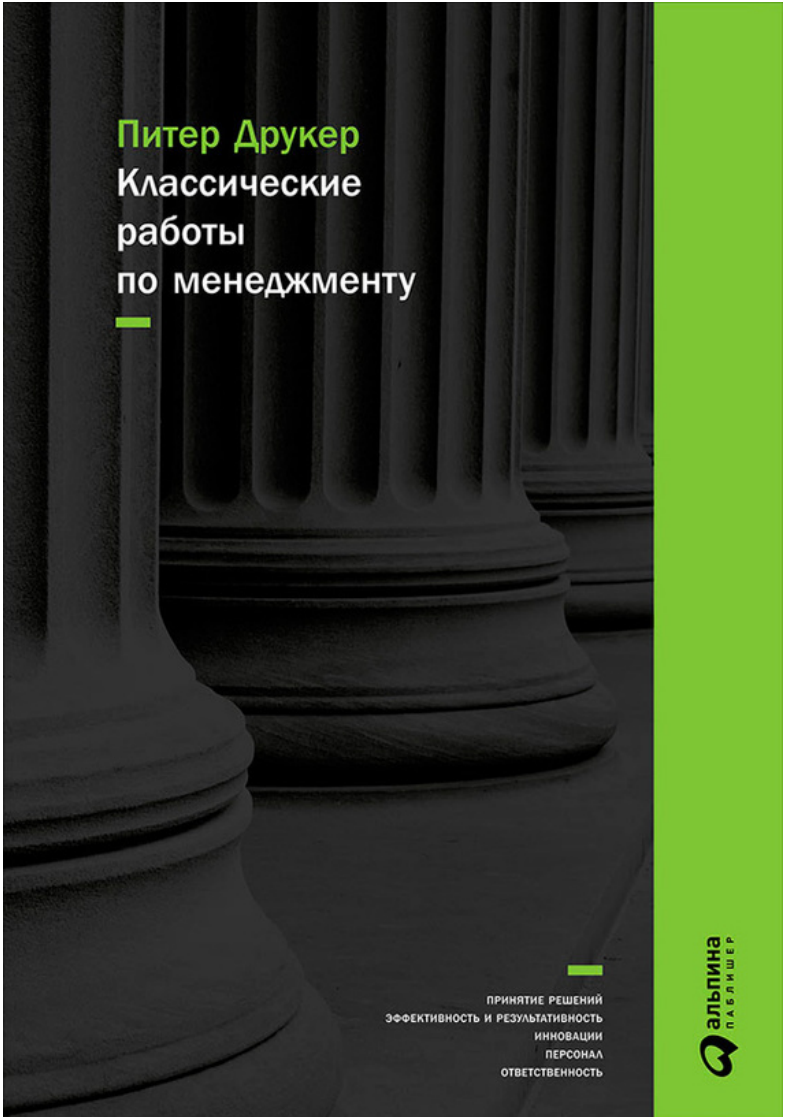
Питер Друкер
Классические
работы
по менеджменту
ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ
ИННОВАЦИИ
ПЕРСОНАЛ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
альпина
паблишер

Питер Фердинанд Друкер
Классические работы по менеджменту

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=14466254
Классические работы по менеджменту / Питер Друкер: Альпина Паблишер; Москва; 2015
ISBN 978-5-9614-4060-7

Аннотация

Труды Питера Друкера, ставшего классиком при жизни, не только не утратили научной актуальности, но и продолжают приносить практическую пользу руководителям всего мира. Лейтмотив всех работ Друкера – призыв фокусироваться на тех немногих вопросах, от которых действительно зависит успешность компании. Именно это обеспечивает эффективность бизнеса, менеджмента, принятия решений, инноваций. Масштабность и точность видения, глубина анализа и афористичный язык делают взгляды автора убедительными и увлекательными, а читательский труд – радостным и легким.

Содержание

Предисловие 8
Часть I 15
1. Управление собственной жизнью 15
Каковы мои сильные стороны? 16
Как я работаю? 21
Как я лучше воспринимаю информацию: визуально или на слух? 22
Как я учусь? 24
Каковы мои ценности? 28
Где мое место? 32
Каким должен быть мой вклад? 34
Ответственность за отношения 36
Вторая половина жизни 41
Конец ознакомительного фрагмента. 46

Питер Друкер
Классические работы по менеджменту

Переводчики: *И. Григорян* (глава 4); *О. Медведь* (главы 1–3, 5–8, 10–13); *С. Писарева* (предисловие, главы 9, 14, 15).
Редактор *Р. Пискотина*
Технический редактор *Н. Лисицына*
Корректор *Е. Аксенова*
Компьютерная верстка *А. Абрамов*

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2006
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2015
Издано по лицензии Harvard Business School Press (USA) и агентства Александра Корженевского (Россия)

Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца ав-

торских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

* * *

Человек, создавший менеджмент.
Business Week

Предисловие

«Тех немногих из нас, кто сорок лет назад осмеливался говорить о менеджменте, считали сумасшедшими», – сказал Питер Друкер весной 2005 г. на церемонии вручения премии McKinsey Award авторам лучших статей, опубликованных в *Harvard Business Review* в предшествующем году. Седьмая по счету награда присуждалась ему за статью «Как стать эффективным руководителем». (Эта статья включена в настоящий сборник.) Никто другой не удостаивался такого количества премий McKinsey Award.

Конечно, Друкер немного преувеличил, и, наверно, правильнее было бы говорить «пятьдесят лет назад», а не «сорок», но в целом его слова – истинная правда. Всего полвека назад менеджмент воспринимался совсем подругому и практически не признавался как профессия. В классической работе Уильяма Уайта «Человек организации» (*The Organization Man),* написанной в 1956 г., слово «менеджмент» встречалось, как правило, в контексте управленческих процессов и должностей. Оно почти не упоминалось в связи с профессией или научной дисциплиной. Сегодняшнему употреблению слова мы обязаны в основном Питеру Друкеру. Сама миссия *Harvard Business Review* – усовершенствовать практику менеджмента и его роль в современном изменчивом мире – немыслима без работ Друкера.

Он внес наибольший вклад в выполнение этой задачи. Более полувека Друкер радовал редакторов *Harvard Business Review* лучшими из своих работ, всего было опубликовано тридцать восемь его статей, пятнадцать из которых включены в этот сборник.

Мы еще вернемся к разговору об исторической ценности его работ, а сейчас хотелось бы подчеркнуть их значимость. Друкер не просто подготовил почву для новой науки, он посадил в эту почву семена идей, которые принесли обильный урожай. Каждый год менеджеры отмечают невероятную актуальность статей и книг Питера Друкера, написанных им еще до того, как родились они сами и их родители. «Нет более бесполезного занятия, чем сверхэффективно делать то, что никому не нужно». Эти слова были опубликованы при жизни прошлых поколений – в 1963 г., но я полагаю, что и сегодня какой-нибудь молодой менеджер читает их, выделяя желтым маркером или яркой ручкой.

В чем же секрет? Чем так притягательны работы Друкера для менеджеров? Почему Друкер пользуется такой популярностью? Почему его работы сохраняют актуальность? Как ему до самой смерти в 2005 г. в возрасте 95 лет удавалось давать столь полезные советы для какого-нибудь, скажем, старшего менеджера по технологиям? Первое, на что обращаешь внимание, читая Друкера, – умение найти именно те слова, которые отражают суть проблемы или задачи: «Я никогда не встречал руководителя, который, выполняя более

двух задач одновременно, мог бы оставаться при этом эффективным», «Самая главная и самая сложная задача, с которой сталкиваются менеджеры в развитых странах, – повысить производительность работников умственного труда и сферы услуг». Высказывания Друкера настолько афористичны, что 366 отрывков из его работ были изданы в виде отдельной книги, чтобы менеджеры каждый день за утренним кофе наслаждались его мудростью.

Но одним только умением подбирать нужные слова нельзя объяснить актуальность и значимость огромного множества работ Друкера. (Их количество действительно велико. На сайте Amazon.com кто-то поместил список шедевров Питера Друкера. Он насчитывает 25 книг.) Этот волшебник воплотил в своих работах три бесценных умения.

Первое – талант правильно поставить вопрос. В условиях, когда руководители тонут в море информации, требующей постоянного внимания, когда необходимо быстро принимать серьезные решения в условиях недостатка адекватных данных, нужно понимать, что действительно важно, а что нет. Эта проблема настолько распространена, что язык изобилует клише, связанными с ней. Обычно важным считается то, что срочно. В результате мы не видим леса за деревьями. Поскольку все мы блуждаем по таким лесам, то можем оценить ясность мышления Друкера. Не случайно слово *эффективность* фигурирует в названиях трех из пятнадцати статей этого сборника. Лейтмотив всех работ Друкера – призыв

к менеджерам не столько заботиться о производительности, сколько об эффективности, фокусироваться на тех немногих вопросах, от которых действительно зависит работа компании. Умение правильно поставить вопрос – вот что делает работы Друкера такими ценными и актуальными.

Второе – умение видеть организацию в целом. Друкер многое видел острее, чем другие, и, следовательно, точнее ставил вопросы. Вдобавок его отличала широта видения. Возьмем, к примеру, статью «Теория бизнеса», в которой Друкер анализирует проблемы, преследовавшие компании IBM и General Motors в 1994 г. (Корпорация General Motors до сих пор так и не сумела от них избавиться.) Тогда деловая пресса пестрила заметками о кризисе этих корпораций. Часто их авторы пытались докопаться до настоящих причин этих проблем или найти виноватых. По существу, они подразумевали, что есть одна проблема – например, неэффективное руководство, недобросовестные профсоюзы или политика, – которая потребовала большего внимания к финансам, чем к инновациям или производству. Большинство из нас, анализируя проблему, зацикливается на мелочах, подобно героине сказки «Принцесса на горошине». Друкер анализировал проблемы не менее тщательно, но умел находить глобальную причину. Он утверждал, что все неприятности в компаниях IBM и General Motors происходили оттого, что теории и предпосылки, на которых строилось успешное функционирование компаний в течение многих лет, потеря-

ли свою силу. Проблемы всей организации не могут возникнуть в одной ее части, а потом поразить все остальные. Именно благодаря такому подходу эта статья остается актуальной до сих пор и не только для General Motors, но и для руководителей компаний по всему миру, в то время как статьи того времени, написанные многими другими авторами, воспринимаются как устаревшие.

Целостность подхода Друкера проявлялась и в том, что его система координат не ограничивалась современным бизнесом, но включала и организации самого разного рода и в разные исторические периоды. Автор книги «Концепция корпорации» (Concept of Corporation) писал о церквях и гражданских службах, о некоммерческих учреждениях и оркестрах. Статья об информации, необходимой для руководителя, рассматривает взлеты и падения бизнеса в 1920-е, 1930-е и 1950-е гг., когда менеджеры получали недостаточную или искаженную информацию. Когда Друкер использовал опыт прошлого или опыт некоммерческих организаций, он никогда не делал попытки подогнать его под свои идеи. Есть явления, общие для всех организаций, и никто другой не умел так искусно описывать их. Отчасти и поэтому его книги настолько всех привлекают.

Третьим умением Питера Друкера была способность как к индуктивному мышлению, так и к дедуктивному. Он мог, изучив данные, сформулировать новый принцип или теорию и, столкнувшись с проблемой, найти верный

способ ее решения. Возможно, этим Друкер обязан своему необычному образованию. Как для Измаила, героя романа Германа Мелвилла «Моби Дик, или Белый Кит», китобойное судно было и Йельским колледжем, и Гарвардом, так и для Друкера компания General Motors была и Гарвардом, и Уортоном. В 1943 г. Друкера пригласил в компанию вице-председатель совета директоров General Motors Дональдсон Браун. Два года Друкер проработал в гуще событий автомобилестроения, сопровождая легендарного Альфреда Слоуна в поездках в представительства и на заводы, на встречах с поставщиками и менеджерами. Как и некоторые другие выдающиеся теоретики менеджмента – Фредерик Тейлор и Таити Оно, имена которых первыми приходят на ум, – Друкер постигал суть бизнеса изнутри. При всей научной стройности и содержательности его статьи прежде всего полны практической мудрости. Друкер – это деятель науки, от работ которого не веет чопорностью, теоретик, не признававший того, что не проверено на практике. Благодаря всему этому его работы популярны и по сей день.

Питер Друкер родился в 1909 г. в Австрии, в Вене. Ему был сорок один год, когда в *Harvard Business Review* впервые опубликовали его статью «Менеджмент должен управлять!» (Management Must Manage!). Через пять лет после окончания Второй мировой войны, когда профсоюзы в Америке набрали силу, а коммунизм захватил половину Европы, люди, еще не оправившись окончательно от Вели-

кой депрессии, считали, что капитализм и его агенты, менеджеры, обслуживают элиту и обирают остальное население. «Многие американцы никак не хотели признать, – настаивал Друкер, – что менеджмент – необходимая функция индустриальной экономики». В своей статье Друкер призывал менеджеров определять свою профессию не с точки зрения прав, а с точки зрения обязанностей; относиться к ней как к тяжкому бремени лидерства, а не как к набору привилегий. В то время подобный призыв казался невероятно амбициозным, даже «подрывающим устои». Да и в наше время ситуация не сильно изменилась. Менеджерам все еще необходимо напоминать, что их задача – действовать в интересах организации, а не только в интересах акционеров и уж, конечно, не в своих собственных. Менеджерам стоит не забывать, что их сотрудники «не кадры, а люди». Менеджмент по-прежнему должен управлять. И эта задача отнюдь не упростилась. Но она перестала быть чересчур пугающей благодаря четкому фокусу, масштабному видению и практической мудрости Питера Друкера.

Томас Стюарт,
главный редактор Harvard Business Review

Часть I
Обязанности менеджера

1. Управление собственной жизнью

Мы живем во времена небывалых возможностей. Если вы не лишены честолюбия и ума, то можете достигнуть профессиональных высот независимо от того, с чего начинали.

Но вместе с большими возможностями приходит и ответственность. Компании в наше время не занимаются карьерой своих сотрудников; интеллектуальный работник по сути дела должен быть сам себе генеральным директором. Вы сами должны добиваться желаемой должности, знать, когда сменить курс, как поддерживать интерес к делу и работать с большой отдачей на протяжении всей трудовой жизни, которая может продолжаться и 50 лет. Чтобы успешно делать это, нужно научиться понимать себя: не только свои сильные и слабые стороны, но и то, как вы осваиваете знания и умения, как работаете с другими, каковы ваши ценности, в каком деле вы можете принести наибольшую пользу. Ведь только задействовав свои сильные стороны, можно стать лучшим из лучших.

Великие исторические личности – Наполеон, да Винчи, Моцарт – всегда старались управлять своей жизнью. По большому счету, именно это и сделало их великими. Однако таких людей единицы, и их выдающиеся способности и достижения выходят за границы обычных человеческих возможностей. Но сегодня уметь управлять собственной жизнью нужно большинству из нас – даже тем, чьи способности ограничены. Мы должны учиться развивать себя и находить такое место в обществе, где можем принести больше всего пользы. А чтобы сохранять умственную активность и работоспособность на протяжении 50 лет трудовой жизни, желательно представлять себе, как и когда стоит поменять работу, которой мы занимаемся.

Каковы мои сильные стороны?

Многим кажется, что они знают свои сильные стороны. Но, как правило, люди ошибаются. Чаще они знают, в чем не очень сильны, но и тут большинство из них заблуждается. Между тем человек успешен только в том, что ему хорошо удается. Нельзя добиться результата в деле, в котором мы не очень сильны, не говоря уже о том, чего мы не можем делать вообще.

Исторически человеку не было нужно знать свои сильные стороны. Его место в обществе и будущие занятия были предопределены с момента рождения: сын крестьянина ста-

новился крестьянином, дочь ремесленника – женой ремесленника и так далее. Однако сегодня у людей есть выбор. Мы должны знать свои сильные стороны, чтобы понимать свое место в обществе.

Единственный способ разобраться в этом – обратная связь. Каждый раз, принимая важное решение или делая ответственный шаг, записывайте, на что вы рассчитываете. Через девять месяцев или год сравните достижения со своими ожиданиями. Я применяю этот метод уже на протяжении 15–20 лет и каждый раз удивляюсь результатам. Например, к моему огромному удивлению, анализ обратной связи показал, что интуитивно я хорошо понимаю технических работников, будь то инженеры, бухгалтеры или маркетологи. В то же время, как выяснилось, у меня нет настоящего взаимопонимания со специалистами широкого профиля.

Анализ обратной связи – не новый метод. В XIV в. его открыл ничем другим не примечательный немецкий теолог. Спустя примерно 150 лет о методе вспомнили независимо друг от друга Жан Кальвин и Игнатий де Лойола, и с тех пор их последователи стали применять его в повседневной практике. Постоянный фокус на эффективности и результатах объясняет, почему основанные ими организации – Кальвинистская церковь и Орден иезуитов – смогли за 30 лет завоевать господствующее положение в Европе.

Если постоянно применять этот несложный метод, то за достаточно короткий срок – два – три года – можно вы-

явить свои сильные стороны. А это главное, что необходимо знать о себе. Метод также показывает, что именно из того, что вы делаете или не делаете, мешает вам в полной мере использовать свои сильные стороны. С его помощью вы узнаете, в чем вы менее компетентны. Наконец, вы сможете понять, к чему вы не способны и с чем не сможете справиться.

Из анализа обратной связи вытекают дальнейшие действия. Первое и самое главное – сосредоточьтесь на своих сильных сторонах и приложите свои способности там, где они помогут вам добиваться результатов.

Второе – развивайте свои сильные стороны. Анализ покажет, какие навыки нужно улучшить, а какие – приобрести. Кроме того, вы увидите пробелы в своих знаниях, и обычно их можно устранить. Математиками рождаются, однако тригонометрию освоить способен каждый.

Третье – подумайте о ситуациях, когда ваша интеллектуальная самонадеянность ведет к невежественности, мешающей вам в жизни, и решите эту проблему. Многие – особенно те, кто хорошо разбирается в какой-то конкретной области, – с презрением относятся к знаниям в других областях или считают, что одаренность может заменить им осведомленность. Так, первоклассные инженеры склонны гордиться тем, что практически ничего не знают о людях. По их мнению, человек – существо слишком неорганизованное для их технического склада ума. Специалисты по управлению персоналом, наоборот, часто гордятся незнанием основ бухгал-

терского учета, да и вообще количественных методов. Однако гордиться подобным невежеством значит вредить себе же. Старайтесь приобретать знания и навыки, которые помогут вам реализовать свои сильные стороны в полной мере.

Не менее важно избавляться от дурных привычек – т. е. от того, что вы делаете или не делаете во вред своей эффективности и производительности. Анализ обратной связи поможет быстро выявить подобные привычки. Например, специалист по планированию может обнаружить, что его замечательные планы не дают никаких результатов, поскольку он не доводит их до конца. Подобно множеству талантливых людей, он уверен, что идеи способны свернуть горы. Но этим занимаются бульдозеры; идеи же указывают место, где нужно работать бульдозерам. Такой специалист должен понять, что план – это еще не все. Ему следует найти людей, которые будут приводить его план в исполнение, и разъяснить им его. По мере реализации плана необходимо адаптировать его к существующим и меняющимся условиям. И, наконец, нужно почувствовать момент, когда лучше прекратить попытки реализовать его.

Кроме того, обратная связь поможет вам понять, в каких случаях проблема кроется в недостатке воспитания. Хорошие манеры в организации играют роль смазочного вещества. По закону природы при соприкосновении двух движущихся тел возникает трение. Для людей это так же верно, как и для неодушевленных предметов. Умение вести себя –

говорить «пожалуйста» или «спасибо», называть человека по имени или проявлять интерес к делам в его семье и здоровью – позволяет людям работать вместе, независимо от того, нравятся они друг другу или нет. Одаренные люди, особенно молодые таланты, часто не понимают этого. Если результаты анализа показывают, что какой-то способный человек постоянно испытывает неудачи в работе, требующей сотрудничества с другими людьми, это, по всей вероятности, говорит о недостатке обходительности, хороших манер.

Сравнивая свои ожидания с результатами, вы также получите представление о том, чего делать не следует. Есть немало сфер, в которых мы не обладаем способностями или умениями и где у нас мало шансов достичь даже скромного уровня. В этих сферах человеку, особенно представителю интеллектуального труда, работать не следует. Не стоит изо всех сил совершенствоваться в областях, в которых вы некомпетентны. Чтобы от уровня некомпетентности подняться до удовлетворительного уровня, нужно потратить намного больше сил и труда, чем на скачок от первоклассного выполнения работы до безукоризненного. И тем не менее почти все, особенно большинство учителей и организаций, сосредоточиваются на превращении некомпетентных исполнителей в посредственных. Вместо этого энергию, ресурсы и время лучше потратить на воспитание выдающихся работников из компетентных людей.

Как я работаю?

Поразительно, что немногие люди могут объяснить, *как* они работают. Большинство из нас даже не задумывается над тем, что разные люди работают по-разному. Многие заимствуют чужие способы работы, а это почти всегда гарантирует плохие результаты. Для интеллектуальных работников вопрос «Как я работаю?», вероятно, даже важнее вопроса «Каковы мои сильные стороны?».

Особенности работы любого человека уникальны так же, как и его сильные стороны. Все дело в индивидуальности человека. Неповторимость личности, идущая от природы или от воспитания, безусловно, формируется задолго до того, как человек приходит на работу. *Как* человек выполняет то или иное дело – это данность, как и то, *в чем* он силен, а в чем нет. Стиль работы можно немного скорректировать, однако вероятность, что он изменится полностью, очень мала, и уж конечно, добиться этого непросто. Лучшие результаты достигаются, когда человек делает то, к чему он способен. Точно так же он достигает большего, если выполняет работу способами, в которых силен. Индивидуальные особенности работы обычно определяются некоторыми свойствами личности.

Как я лучше воспринимаю информацию: визуально или на слух?

Первое, что нужно знать, – это как вы лучше воспринимаете информацию – визуально или на слух. Мало кому вообще известно о подобном разделении, как и о том, что далеко не все одинаково хорошо воспринимают информацию и глазами, и ушами. Еще меньше людей знает, к какому типу принадлежат они сами. Приведем несколько примеров, показывающих, насколько губительным может оказаться подобное неведение.

Когда Дуайт Эйзенхауэр был главнокомандующим армии союзников в Европе, пресса его обожала. На пресс-конференциях генерал Эйзенхауэр демонстрировал полную осведомленность по любому вопросу, умел описать любую ситуацию и разъяснить любую стратегию в двух – трех изящных, отточенных фразах. Десять лет спустя те же самые журналисты стали относиться к нему с открытым неуважением. Они жаловались, что он никогда не отвечает конкретно на поставленные вопросы и растекается мыслью по древу. Его упрекали за издевательство над английским языком и высмеивали бессвязность и неграмотность его ответов.

Вероятно, Эйзенхауэр не знал, что воспринимает информацию лучше при чтении, чем на слух. Когда он был главнокомандующим в Европе, помощники старались получить

от прессы вопросы в письменном виде как минимум за полчаса или за час до начала пресс-конференции. Это позволяло Эйзенхауэру подготовиться. Предыдущие президенты – Франклин Рузвельт и Гарри Трумэн, – были слушателями, оба знали об этой своей особенности и поэтому с удовольствием участвовали в открытых пресс-конференциях. Вероятно, Эйзенхауэр полагал, что должен поступать так же. Но он был просто не в состоянии воспринимать вопросы журналистов. Однако Эйзенхауэр в этом смысле еще не худший пример.

Несколькими годами позже другой президент – Линдон Джонсон – изрядно подпортил свою карьеру в значительной мере из-за незнания того, что он типичный слушатель. Его предшественник Джон Кеннеди предпочитал читать, поэтому держал в штате помощников, хорошо излагавших мысли на бумаге. Перед обсуждением любого вопроса Кеннеди просил их подготовить необходимые материалы в письменной форме. Приступив к президентским обязанностям, Джонсон оставил этих ассистентов в аппарате, и они, как было заведено, продолжали писать. Похоже, правда, президент не понимал ни слова из написанного. При этом, будучи сенатором, Джонсон превосходно справлялся со своими обязанностями – ведь парламентариям нужно уметь воспринимать информацию прежде всего на слух.

Лишь немногие из слушателей могут превратиться в читателей, и наоборот. Слушателей, которые пытаются быть чи-

тателями, постигает судьба Линдона Джонсона, а читателей, которые пытаются быть слушателями, – удел Дуайта Эйзенхауэра. Изменяя своей природе, люди не могут эффективно работать и добиваться хороших результатов.

Как я учусь?

Второй вопрос, проливающий свет на особенности работы человека, касается того, как он учится. Многие люди, отлично владеющие письменным словом, – например, Уинстон Черчилль – бывают посредственными учениками в школе. Как правило, они вспоминают о школе как о настоящей пытке. При этом воспоминания их одноклассников бывают совсем другими. Учеба порой не приводит их в восторг, но больше они страдают от скуки. Объясняется все тем, что люди, склонные излагать мысли в письменной форме, как правило, не усваивают знания ни на слух, ни визуально. Они постигают науки в процессе письма. Поскольку школа не позволяет им учиться таким образом, они получают далеко не лучшие отметки.

Учебный процесс повсеместно строится на предпосылке, что существует единственный способ учиться и он подходит всем. Однако школьная система преподавания просто невыносима для тех, кто учится иначе. В действительности усваивать знания можно разными способами.

Есть люди, которые, подобно Черчиллю, учатся в процес-

се письма или, например, ведя подробные конспекты. Бетховен, скажем, оставил после себя огромное количество записных книжек, хотя утверждал, что при сочинении своих произведений никогда в них не заглядывал. Когда его спрашивали, зачем он ведет эти записи, он отвечал: «Если я немедленно не запишу что-то, то сразу же забуду. А то, что я записал, я уже никогда не забываю, поэтому и нет нужды просматривать записи». Некоторые люди учатся на практике. Или учатся, рассуждая вслух.

Один мой знакомый, сумевший превратить заурядный семейный бизнес в ведущую компанию в своей отрасли, относился к категории людей, которые учатся в процессе говорения. У него была привычка раз в неделю вызывать к себе весь высший руководящий состав и по два – три часа выступать перед ними. Он поднимал различные стратегические проблемы и анализировал по три возможных подхода к решению каждой. Он редко просил своих коллег комментировать сказанное или задавать вопросы; ему просто нужны были слушатели, перед которыми он мог выговориться. Так он учился. Хотя этот случай достаточно экстравагантен, подобный способ учиться не столь уж необычен. Его практикуют адвокаты, успешно защищающие своих клиентов в суде, и многие врачи-диагносты (а также я сам).

Понять, как вы учитесь, – самая простая из всех важных задач самопознания. Когда я спрашиваю людей «Как вы учитесь?», большинство дает ответ немедленно. Однако на во-

прос: «Действуете ли вы с учетом того, что знаете о своих особенностях?» – лишь немногие отвечают утвердительно. А между тем действовать на основании этих знаний очень важно для достижения результата; точнее, действие, не основанное на их знании, обрекает человека на неэффективность.

«Как я работаю?» и «Как я учусь?» – эти вопросы нужно задать себе в первую очередь. Однако на этом нельзя останавливаться. Чтобы эффективно управлять своей жизнью, нужно также спросить себя: «Работаю ли я лучше вместе с другими или когда я один?» Если вы хорошо работаете с людьми, следует спросить: «При какой форме отношений?»

Некоторые люди работают лучше, будучи подчиненными. Яркий пример тому – генерал Джордж Паттон, американский герой Второй мировой войны. Паттон командовал корпусом, однако, когда его предложили повысить, генерал Джордж Маршалл, начальник штаба американских вооруженных сил, которому, возможно, лучше всех за всю историю США удавалось подбирать кадры, сказал: «Паттон – лучший подчиненный за всю историю американской армии, но командующим он будет худшим».

Одни наиболее продуктивны при работе в команде. Другие успешнее справляются с работой в одиночестве. Кто-то может стать замечательным консультантом и наставником, а кто-то просто не способен учить других.

Еще один важный вопрос: «Когда я добиваюсь лучших результатов: принимая решения или давая советы?» Многие люди – отличные советчики, но не способны взять на себя груз ответственности за принятие решений. Другим, наоборот, нужен советчик, который заставит их думать; получив подобную поддержку, они быстро, уверенно и смело принимают решения и действуют в соответствии с ними.

К слову сказать, это объясняет, почему второе лицо организации, став первым, часто терпит неудачу. Высшая должность требует умения принимать решения. Его заместителем, как правило, становится человек, выбранный руководителем из числа тех, кому он доверяет, и в этом качестве второе лицо не имеет себе равных. Однако, попав на место первого, прирожденный консультант терпит неудачу. Он знает, каким должно быть решение, но не может взять на себя ответственность за его принятие.

Есть еще ряд важных вопросов, в которых нужно разобраться: «Хорошо ли я справляюсь с работой в стрессовой ситуации или мне нужны четко структурированные и предсказуемые условия?», «В какой организации я работаю лучше: в большой или маленькой?». Мало кто одинаково хорошо работает в разных условиях. Я постоянно встречаю людей, добившихся значительных успехов в крупных организациях и совершенно потерявшихся в небольших компаниях. Возможна и обратная ситуация.

Вывод очевиден, и не грех повторить его. Не пытайтесь

изменить себя – это едва ли удастся. Но делайте все возможное, чтобы совершенствовать свои приемы работы. И старайтесь не браться за дела, которые вам не по плечу.

Каковы мои ценности?

Чтобы научиться управлять своей жизнью, нужно, наконец, спросить себя: «Каковы мои ценности?» В данном случае речь идет не об этике – с точки зрения этики правила одинаковы для всех, и проверить их очень просто. Я называю это тестом с зеркалом.

В начале века самым уважаемым дипломатом всех великих держав был посол Германии в Лондоне. Он был рожден для великих дел – как минимум стать министром иностранных дел своей страны, а то и федеральным канцлером. Однако в 1906 г. он неожиданно ушел в отставку, отказавшись председательствовать на обеде, устроенном дипломатическим корпусом в честь короля Эдварда VII. Король был известным дамским угодником и недвусмысленно дал понять, какого рода обеда он ожидает. Говорят, посол сказал: «Когда я утром буду бриться, я не хочу увидеть в зеркале сводника».

В этом суть теста с зеркалом. Этика требует, чтобы вы задали себе вопрос: «Какого человека я хочу увидеть утром в зеркале?» Если поведение допустимо с точки зрения этики в одной организации или ситуации, оно этично и в другой.

Но этика – только часть системы ценностей, особенно когда речь идет о системе ценностей организации.

Работа в организации, ценности которой неприемлемы или несовместимы с ценностями самого человека, обрекает его на разочарования и неэффективность.

Возьмем, к примеру, историю женщины – успешного руководителя службы персонала, чью фирму поглотила более крупная компания. После слияния ее повысили, поручив заниматься подбором людей на руководящие должности. Женщина была глубоко убеждена, что на подобные позиции нужно продвигать сотрудников самой компании, а приглашать людей со стороны следует, только исчерпав собственные ресурсы. А в новой компании считалось, что в первую очередь нужно искать варианты вне организации, «чтобы обеспечить приток свежих сил». По своему опыту могу сказать, что оба подхода заслуживают внимания и в идеале лучше всего сочетать их. Однако в своей основе эти подходы несовместимы – не с точки зрения стратегии, а с точки зрения ценностей. Они отражают различные взгляды на отношения между организацией и людьми, на ответственность организации за своих сотрудников и за их профессиональное развитие; а также различные представления о вкладе человека в предприятие. Через несколько лет разочарований женщине пришлось уволиться на очень невыгодных для нее условиях. Ее ценности и ценности организации оказались просто несовместимыми.

Еще один пример. Фармацевтическая компания должна решить, добиваться ей результатов путем небольших улучшений или посредством эпизодических рискованных и затратных прорывов. Этот вопрос касается не только экономики. В конечном итоге обе стратегии могут привести к сходным финансовым результатам. По сути, речь идет о конфликте между двумя различными системами ценностей. В одном случае компания видит свою задачу в помощи врачам в той работе, которую они уже делают, в другом – система ценностей ориентирована на научные открытия.

Должна ли компания стремиться к достижению краткосрочных результатов или ориентироваться на долгосрочные цели – тоже вопрос ценностей. Специалисты по финансовому анализу считают, что предприятия могут работать в двух направлениях одновременно. Как это делать, знают успешные предприниматели. Конечно, каждая компания должна получать результаты уже в краткосрочной перспективе. Однако при всяком конфликте между краткосрочными результатами и долгосрочным ростом каждая компания определяет свои собственные приоритеты. Это не просто экономическое противоречие. Это конфликт ценностей относительно функций бизнеса и ответственности руководства.

Конфликты ценностей не сводятся к сфере бизнеса. Одна из самых быстро развивающихся пасторских церквей в Соединенных Штатах измеряет свой успех численностью новых прихожан, которая, по мнению руководства церкви, имеет

большое значение. Главное, чтобы люди пришли в церковь, а уж Бог поможет всем или по крайней мере большинству удовлетворить свои духовные потребности. Другая пасторская церковь – евангелистская – уверена, что самое главное – это духовный рост человека, и старается ограждать себя от новых прихожан, не готовых активно включиться в ее духовную жизнь.

В данном случае цифры – тоже не самое главное. На первый взгляд может показаться, что вторая церковь развивается медленнее, однако по сравнению с первой ей удается удержать в своих рядах гораздо больше новых прихожан. Иными словами, развитие второй церкви имеет более прочную основу. Дело тут не в теологии. По крайней мере не это самое важное. Все дело в ценностях. Во время публичных дебатов один пастор заявил: «Если вы не придете в церковь, то никогда не найдете врата в царствие небесное». «Нет, – возразил другой. – Пока вы не начнете искать эти врата, вы не станете членом церкви».

У организаций, как и у людей, тоже есть ценности. Человек сможет работать в организации эффективно, если его ценности совместимы с ценностями организации. Им не обязательно быть одинаковыми, однако они должны быть достаточно близкими, чтобы сосуществовать. В противном случае человек не только будет разочарован, но и не сможет добиваться результатов.

Сильные стороны и стиль работы человека редко исклю-

чают друг друга, скорее дополняют. Но иногда происходит конфликт между личностными ценностями и сильными сторонами. Дело, которое человек выполняет хорошо – даже очень хорошо и успешно, – может не соответствовать его системе ценностей. В этом случае, вероятно, не стоит посвящать ему жизнь (или значительную ее часть).

Поделюсь личным опытом. Много лет назад я тоже оказался перед выбором между ценностями и работой, которая мне хорошо удавалась. В середине 1930-х гг. я был молодым специалистом инвестиционного банка в Лондоне и успешно справлялся с работой, вполне соответствовавшей моим сильным сторонам. При этом я не представлял себе, что способен принести пользу в роли управляющего активами. Главной моей ценностью были люди, и меня нисколько не прельщала перспектива быть самым богатым человеком на кладбище. Не имея ни денег, ни вариантов перехода на другую работу и несмотря на продолжавшуюся в то время Великую депрессию, я уволился. И это решение было правильным. Иными словами, главным ориентиром в жизни всегда должны быть ценности.

Где мое место?

Немногие люди уже в раннем детстве знают, кем они станут. Например, математики, музыканты и повара, как правило, проявляют свои склонности уже в четыре – пять лет. Про-

фессию врача обычно выбирают в подростковом возрасте, если не раньше. Однако у большинства, особенно у людей одаренных, представление о своем месте в жизни складывается ближе к тридцати годам. К этому времени человеку пора знать ответы на три вопроса: «Каковы мои сильные стороны?», «Как я работаю?» и «Каковы мои ценности?». И тогда он может решить, где его место.

Точнее, человеку следует понять, что ему решительно *не* подходит. Тот, кто осознал, что не может работать в крупной организации, должен научиться отказываться от такой работы. Тот, кто понял, что не способен принимать решения, должен научиться отказываться от должностей, требующих такой ответственности. Так, генералу Паттону (хотя он сам, вероятно, этого не усвоил) надо было суметь отказаться от самостоятельного командования.

Не менее важно то, что знание ответа на эти вопросы помогает правильно реагировать на возможности, на предложения или назначения: «Да, я займусь этой работой, однако буду выполнять ее так-то и организовать ее нужно так-то. Вот таких-то результатов и в такой-то срок вы можете от меня ожидать, поскольку я способен именно на это».

Успешную карьеру не планируют. Она складывается, когда люди подготовлены к благоприятным возможностям, так как знают свои сильные стороны, методы работы и ценности. Правильное понимание себя способно превратить человека – трудолюбивого и компетентного – в незаурядного

профессионала. В противном случае он может так и остаться незамеченным.

Каким должен быть мой вклад?

На протяжении веков большинству людей не приходилось задумываться над этим вопросом. Человеку говорили, что нужно делать, и стоящие перед ним задачи были продиктованы либо самой работой – как в случае крестьянина или ремесленника, – либо хозяином или хозяйкой, как в случае домашней прислуги. До недавнего времени считалось само собой разумеющимся, что большинство людей являются подчиненными и выполняют то, что им скажут. Даже в 1950–1960-е гг. новые интеллектуальные работники (так называемые «люди организации») рассчитывали, что планированием их карьеры будет заниматься служба по работе с персоналом.

В конце 1960-х гг. у людей пропало желание работать по чужой указке. Молодые мужчины и женщины стали спрашивать себя: «А чем хочу заниматься *я*?» И, пытаясь ответить на этот вопрос, они сочли, что наибольшую пользу могут принести, «занимаясь своим делом». Однако их вывод был таким же неверным, как и у «людей организации». Немногие из тех, кто рассчитывал реализовать себя, преуспеть и приносить пользу обществу, занимаясь своим делом, достигли хотя бы одной из желаемых целей.

Тем не менее возврат к старому подходу – действовать в соответствии с указаниями других – стал невозможным. Интеллектуальным работникам особенно важно искать ответ на вопрос, который не принято было задавать прежде: «Каким *должен* быть мой вклад?» Чтобы понять это, необходимо ответить еще на три вопроса: «Чего требует ситуация?», «Как с учетом моих сильных сторон, особенностей работы и ценностей я могу принести больше всего пользы?» и, наконец, «Каких результатов необходимо достигнуть, чтобы изменить ситуацию к лучшему?».

Возьмем случай с вновь назначенным администратором большой и престижной больницы, репутация которой в течение 30 лет неуклонно ухудшалась. Новый руководитель решил, что его задача – за два года добиться высокого стандарта работы по одному важному направлению. В качестве объекта преобразований он выбрал отделение неотложной помощи – это крупное подразделение было у всех на виду, и дела в нем были сильно запущены. Он поставил цель, чтобы время с момента поступления пациента до его осмотра квалифицированной медсестрой составляло не более одной минуты. За 12 месяцев отделение неотложной помощи стало эталоном для всех американских больниц, а еще за два года удалось преобразовать все учреждение в целом.

Этот пример показывает, что редко имеет смысл заглядывать далеко вперед. Как правило, планировать стоит на срок, не превышающий полутора лет, и задачи при этом должны

быть достаточно четкие и конкретные. Поэтому в большинстве случаев нужно подумать: «В чем и как я смогу достичь значимых результатов в ближайшие полтора года?» Отвечая на этот вопрос, необходимо учесть несколько важных моментов. Во-первых, задача должна требовать напряжения сил. Но в то же время она должна быть достижимой. Стремление к неосуществимой или осуществимой лишь в исключительных обстоятельствах цели говорит скорее о глупости, чем об упорстве. Во-вторых, результаты должны быть значимыми. Наконец, результаты должны быть видимыми и по возможности измеримыми. Исходя из этого, можно составлять план действий: что нужно сделать, когда и с чего начать и какие цели и сроки поставить.

Ответственность за отношения

Очень немногие работают и достигают результатов самостоятельно – лишь редкие великие художники, ученые и спортсмены. Большинство людей работает в коллективе и эффективны в совместной деятельности. Это верно как для сотрудников организаций, так и для независимых специалистов. Управление собственной жизнью требует принятия ответственности за отношения с другими и подразумевает следующие два момента.

Прежде всего необходимо осознать, что другие люди – такие же личности, как и вы. И они упорно отстаивают

право вести себя как человеческие существа. Это означает, что у них тоже есть свои сильные стороны, собственные способы работы и ценности. Поэтому, чтобы быть эффективными, вам необходимо знать сильные стороны, стиль работы и ценности ваших коллег.

Хотя это кажется очевидным, очень немногие уделяют этому должное внимание. Нередко можно столкнуться со следующей ситуацией. Человек привык составлять отчеты в письменной форме, поскольку на первой работе его начальник лучше воспринимал информацию визуально. Даже если следующий босс лучше воспринимает информацию на слух, человек все равно продолжает готовить письменные отчеты, и это, естественно, не дает никаких результатов. Начальник неизбежно посчитает такого сотрудника глупым, некомпетентным и ленивым, и того постигнет неудача. Однако сотрудник сможет избежать подобной ситуации, если попробует проанализировать индивидуальные особенности нового руководителя и разберется, как работает *именно этот* человек.

Начальство – это не должность в штатном расписании и не «функция». Это конкретные люди, которые имеют право выполнять работу теми методами, которыми владеют лучше всего. Долг подчиненного наблюдать за руководством, анализировать особенности его работы и приспособиться к тому, что делает начальника наиболее эффективным. В этом, по сути, секрет «управления» начальником.

То же самое касается ваших коллег. Каждый практикует свои приемы, и они могут отличаться от ваших. И каждый имеет право работать по-своему. Важно, добиваются ли люди успеха и каковы их ценности. Что касается достижения результатов, очевидно, что каждый делает это по-своему. Первый ключ к эффективности – понять людей, с которыми вы сотрудничаете и от которых зависите, чтобы использовать их сильные стороны, подходы к работе и ценности. Ведь отношения на рабочем месте в равной мере определяются как самой работой, так и выполняющими ее людьми.

Вторая составляющая ответственности за отношения – это ответственность за коммуникации. Приступая к работе с какой-либо организацией, любой консультант (я в том числе) в первую очередь старается узнать обо всех личных конфликтах. Большинство из них возникает потому, что люди не знают, чем занимаются другие и каким образом они выполняют свою работу, какой вклад пытаются внести и каких результатов ожидают. Причина в том, что они никогда этим не интересовались и, соответственно, никто им об этом не рассказывал.

Если люди не спрашивают об этом, это не значит, что им не хватает сообразительности, просто так сложилось исторически. До недавнего времени не было необходимости знать такие вещи. В средневековом городе люди, жившие в одном районе, занимались одним и тем же ремеслом. В деревне, как только сходил снег, все выходили в поле и сея-

ли одни и те же растения. Те немногие, кто занимался чем-то «необычным», трудились в одиночестве, и поэтому у них не было нужды рассказывать кому-либо о своих делах.

Сегодня подавляющее большинство людей работает в окружении себе подобных, и у всех – разные задачи и обязанности. Вице-президент по маркетингу может иметь опыт продаж и хорошо разбираться в этой области, не имея никакого представления о том, чем никогда не занимался, например о ценообразовании, рекламе, упаковке и так далее. Поэтому люди, работающие в соответствующих сферах, должны помочь вице-президенту по маркетингу понять, что, зачем и как они пытаются делать и каких результатов можно ожидать.

Если вице-президент по маркетингу не понимает, что делают специалисты, в этом преимущественно их вина, а не его. Они сами не донесли до вице-президента необходимую информацию. С другой стороны, вице-президент по маркетингу должен добиться, чтобы все его коллеги понимали, как он подходит к решению маркетинговых задач: каковы его цели, как он работает и каких результатов ожидает от себя и от каждого из сотрудников.

Даже те, кто понимает, как важно брать на себя ответственность за отношения, часто недостаточно общаются со своими сослуживцами, боясь, что их посчитают бесцеремонными, любопытными или глупыми. Они не правы. Если кто-то подойдет к своему коллеге и скажет «Мне хоро-

шо удается то-то. Я работаю так-то. Мои ценности такие-то. Я хочу внести такой-то вклад, и от меня можно ожидать таких-то результатов», то неизменно услышит следующий ответ: «Спасибо за информацию. А почему вы не рассказали мне об этом раньше?»

По своему опыту могу сказать, что, если спрашивают «Что мне следует знать о ваших сильных сторонах, как вы работаете, каковы ваши ценности и предполагаемый вклад?», то реакция всегда, без исключения, оказывается одинаковой. Работнику интеллектуального труда следует задавать эти вопросы всем, с кем он работает, не важно, идет ли речь о подчиненном, начальнике, коллеге или члене команды. Во всех случаях реакция будет одинаковой: «Хороший вопрос. А почему вы не спросили меня об этом раньше?»

В наше время организации строятся не на силе, а на доверии. Наличие доверия между людьми не обязательно означает, что они друг другу нравятся. Доверие означает взаимопонимание. Брать на себя ответственность за отношения с другими людьми совершенно необходимо. Это ваш долг. Будь человек сотрудником организации, консультантом, поставщиком или дистрибьютором, он несет такую ответственность перед всеми, с кем сотрудничает: как перед теми, от работы которых зависит он сам, так и перед теми, кто, в свою очередь, зависит от его работы.

Вторая половина жизни

Когда работа для большинства людей означала ручной труд, не было необходимости задумываться о второй половине жизни. Человек просто продолжал заниматься тем, что делал всегда. Если он выдерживал 40 лет тяжелейшего труда на мельнице или железной дороге, то был рад прожить остаток жизни, не делая ничего. Сегодня труд по большей части связан со знаниями, и оставаясь в строю 40 лет, интеллектуальный работник не чувствует себя изношенным физически – ему просто становится скучно.

Мы часто слышим о «кризисе среднего возраста» у руководителя. Обычно за этим стоит скука. К 45 годам карьера большинства менеджеров достигает своего пика, и они отлично это понимают. Занимаясь на протяжении 20 лет практически одним и тем же, они отлично справляются с работой. Но они не делают для себя открытий, не видят перед собой дерзких задач, не чувствуют, что вносят вклад, и не получают удовлетворения. Тем не менее они в состоянии трудиться еще лет 20, если не 25. Вот почему управление своей жизнью все чаще ведет человека к новой карьере.

Существует три способа построения новой карьеры. Первый – собственно взять и начать. Часто для этого бывает достаточно сменить тип организации. Например, финансовый контролер крупной корпорации может устроиться на ра-

боту в больницу среднего размера. Но все больше людей меняет направление своей профессиональной деятельности коренным образом. К примеру, руководитель предприятия или чиновник в 45 лет становится священником, а менеджер среднего звена, прослуживший в компании 20 лет, получает юридическое образование и начинает работать адвокатом в небольшом городке.

Нередко можно наблюдать, что в пользу второй карьеры склоняются люди, не достигшие желаемых успехов на прежней работе. Они обладают профессиональными навыками и умеют работать, к тому же они нуждаются в обществе, особенно если дети уже выросли и улетели из семейного гнезда. Да и дополнительный доход для них не будет лишним. Но больше всего такие люди стремятся добиться чего-то.

Еще один способ подготовиться ко второй половине жизни – строить вторую карьеру параллельно с первой. Многие успешные и состоявшиеся профессионалы остаются на привычном месте в том или ином качестве на условиях полной или частичной занятости. Однако параллельно они находят занятие, например, в какой-нибудь некоммерческой организации и посвящают ему, скажем, десять часов в неделю. Они могут взять на себя исполнение административных функций в своей церкви или возглавить местную организацию девочек-скаутов. Могут открыть приют для обездоленных женщин, пойти работать в местную детскую библиотеку, войти в школьный попечительский совет и так далее.

Наконец, есть социальное предпринимательство. Как правило, к нему обращаются люди с очень успешной первой карьерой. Они любят свою работу, но она уже не так увлекает их. Во многих случаях они продолжают заниматься своим делом, но уделяют ему все меньше времени, а параллельно начинают другое дело, как правило, в некоммерческой сфере. Мой друг Боб Бафорд, например, создал весьма успешную телевизионную компанию, которой управляет до сих пор. Однако помимо этого он основал успешную некоммерческую организацию по работе с протестантскими церквями и занимается созданием еще одной – для обучения социальных предпринимателей управлению некоммерческими организациями параллельно с ведением основного бизнеса.

Людей, которые управляют второй половиной жизни, вероятно, меньшинство. Большинство, как правило, «уходит в отставку, не покидая рабочего места» в ожидании фактического выхода на пенсию. Однако именно среди этого меньшинства – мужчин и женщин, которые видят в продолжительной трудовой жизни возможность развиваться и приносить пользу обществу, – появляются настоящие лидеры и образцы для подражания.

Есть важное условие: к управлению второй половиной жизни нужно приступать задолго до вступления в этот период. Когда 30 лет назад впервые стало понятно, что трудовое долголетие увеличивается быстрыми темпами, многие наблюдатели (включая автора статьи) были уверены, что все

больше пенсионеров устремится в волонтеры. Однако этого не произошло. Тот, кто не подключился к подобной деятельности в 40 лет, вряд ли сделает это после 60.

Все известные мне социальные предприниматели начали работать в выбранных ими параллельных организациях задолго до того, как их основная карьера достигла высшей точки. Возьмем пример одного успешного юрисконсульта крупной корпорации, который занялся созданием в своем штате образцовых школ. Он начал предоставлять школам юридические консультации на добровольных началах, когда ему было около 35. В 40 лет его избрали членом школьного совета. К 50, сколотив состояние, он открыл собственную компанию по созданию образцовых школ и управлению ими. При этом он до сих пор практически полный рабочий день работает главным юристом в компании, которую помогал основать, будучи еще молодым специалистом.

Есть еще одна причина культивировать интерес к какой-то дополнительной сфере и приступать к этому заранее. Вряд ли кому-нибудь стоит рассчитывать на жизнь без серьезных потрясений в жизни и на работе. Так, 45-летний квалифицированный инженер может не получить желаемого повышения. Профессиональный преподаватель колледжа в 42 года может осознать, что никогда не получит профессорское место в крупном университете, хотя квалификация вполне это позволяет. Случаются семейные трагедии: крушение брака или смерть ребенка. В такие моменты очень

важную роль как раз и может сыграть вторая значимая сфера интересов, а не просто хобби. Допустим, инженер знает, что не смог добиться больших успехов на своей работе. В то время как в другой должности – например, казначея церкви – он преуспел. У кого-то может разрушиться семья, однако необходимое общение он найдет в среде этой внешней деятельности.

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.