

# Январь

- |    |   |    |                                       |
|----|---|----|---------------------------------------|
| 1  | ✧ Моральные качества руководителя                   | 16 | ✧ Результативность менеджмента        |
| 2  | ✧ Загляните в будущее                               | 17 | ✧ Менеджмент: социальная функция      |
| 3  | ✧ Необходимость менеджмента                         | 18 | ✧ Общество результативных организаций |
| 4  | ✧ Преодоление инерции                               | 19 | ✧ Цели общества                       |
| 5  | ✧ Не держитесь за прошлое                           | 20 | ✧ Человек и общество                  |
| 6  | ✧ Не бойтесь избавляться от прошлого                | 21 | ✧ Функция прибыли                     |
| 7  | ✧ Работники умственного труда: активы, а не пассивы | 22 | ✧ Экономика в социальном измерении    |
| 8  | ✧ Автономность интеллектуального труда              | 23 | ✧ Личное благосостояние и общее благо |
| 9  | ✧ Имидж корпорации                                  | 24 | ✧ Непрерывное познание                |
| 10 | ✧ Менеджмент как альтернатива тоталитаризму         | 25 | ✧ Обновлять себя                      |
| 11 | ✧ Управление и теология                             | 26 | ✧ Социальный эколог                   |
| 12 | ✧ Движущая сила принятия решений                    | 27 | ✧ Менеджмент как дисциплина           |
| 13 | ✧ Менеджмент и гуманитарные науки                   | 28 | ✧ Поражение Генри Форда               |
| 14 | ✧ Управленческий подход                             | 29 | ✧ Проверка менеджмента: результаты    |
| 15 | ✧ Дух компании                                      | 30 | ✧ Терроризм и основные тенденции      |
|    |   | 31 | ✧ Функционирующее общество            |



## Моральные качества руководителя

*Дух компании создает ее высшее руководство.*

Несомненно, авторитетный руководитель должен быть честным и порядочным. В первую очередь эти черты отражаются на кадровых решениях. Здесь полностью проявляются моральные качества руководителя, а его поведение становится предметом для подражания. Подчиненных трудно ввести в заблуждение в том, что касается морального облика руководителя: они в течение нескольких недель оценят его честность и порядочность. Подчиненные могут простить многое: некомпетентность, беспечность или плохие манеры. Однако непорядочности люди не прощают. Они не простят также вышестоящему начальству назначения на руководящую должность непорядочного человека.

В наибольшей степени это касается лидеров компании. Дух организации создает ее высшее руководство. Если компания пользуется уважением, значит, ее высшее руководство — образец порядочности. Если предприятие в упадке, это говорит о том, что его верхушка разлагается. Известная пословица гласит: «Рыба гниет с головы». Топ-менеджмент не должен ставить на вышестоящую должность человека, не убедившись в том, что его моральные качества будут служить примером для подражания подчиненным.

**СОВЕТ ДНЯ.** Рассматривая предложение о работе, оценивайте моральные качества президента компании и других руководителей. Работайте с честными и порядочными людьми.

## Загляните в будущее

*Важно распознать «будущее, которое уже наступило».*

**Ч**тобы оценить достоверность своих прогнозов, аналитики обычно подсчитывают, сколько предсказанных событий осуществились. При этом они не считают, как много произошло важных событий, которых они не предсказывали. Все, что прогнозируется, может стать реальностью. Однако прогнозист может не заметить существенных изменений или тенденций или, что еще хуже, не придать им значения. Эти недостатки прогнозирования неизбежны, так как важные изменения — результат трансформации ценностей, восприятия и целей общества. Их можно предчувствовать, но прогнозировать — нельзя.

Важнейшая задача менеджера — распознавать признаки изменений. Важная задача для общества, экономики, политики — оценить изменения, которые уже проявились, и использовать их как возможности. Важно идентифицировать «будущее, которое уже наступило», уметь замечать и анализировать эти изменения. Развитию этих способностей посвящена моя книга «Бизнес и инновации», которая учит рассматривать изменения в обществе, демографии, менталитете, науке и технологии, как возможность для дальнейшего развития.

**СОВЕТ ДНЯ.** Замечаете ли вы возникновение новых тенденций на рынке? Оцените их продолжительность и возможное влияние на вашу жизнь и компанию.

## Необходимость менеджмента

*Тот, кто сумел вырастить две былинки травы там, где росла одна, сделал для человечества больше, чем любой философ-спекулянт или создатель метафизических систем.*

**М**енеджмент будет оставаться основным и наиболее влиятельным институтом, по крайней мере пока будет существовать западная цивилизация. В основе менеджмента лежит современная индустриальная система и потребности бизнеса, который распоряжается всеми экономическими ресурсами — как человеческими, так и материальными. Кроме того, менеджмент выражает основные ценности современного западного общества и веру в то, что уровень жизни человека можно контролировать через организацию экономических ресурсов и что экономические факторы являются мощнейшим двигателем развития человечества и достижения социальной справедливости. Эту веру выразил Джонатан Свифт, сказав 300 лет назад, что тот, кто сумел вырастить две былинки травы там, где росла одна, сделал для человечества больше, чем любой философ-спекулянт или создатель метафизических систем.

Следовательно, менеджмент как общественный институт обеспечивающий эффективное использование всех видов ресурсов и ответственный за экономическое развитие, отражает дух современности. Необходимостью менеджмента объясняется его столь стремительное развитие и слабое противодействие его наступлению.

**СОВЕТ ДНЯ.** Приведите несколько примеров, подтверждающих, что компетенция, честность руководителя и системность его действий имеют решающее значение для свободного мира.

## Преодоление инерции

*Компании необходима дисциплина:  
она помогает ей выстоять.*

**Н**еобходимо помнить, что ни одна программа или стратегия не может длительное время осуществляться эффективно без изменений и преобразований. Чаще всего этот факт игнорируют государственные учреждения. Действительно, неспособность остановить запущенный когда-то механизм — главная болезнь государства и основная причина его слабости сегодня. Клиники и университеты освобождаются от оков прошлого не многим быстрее, чем правительство.

Бизнесмены относятся к прошлому так же сентиментально, как и бюрократы. В бесперспективный продукт или проект они могут с удвоенной энергией вкладывать деньги и силы. Но бизнесмены, к счастью, не вольны в проявлении своих слабостей: они вынуждены подчиняться объективной дисциплине — дисциплине рынка. Для оценки их деятельности существует объективный показатель — прибыльность. Поэтому рано или поздно бизнесмены вынуждены избавляться от неуспешных и непродуктивных проектов. Деятельность других структур, таких как правительство, система здравоохранения, оборонное ведомство и т. п., ничем не ограничена, поэтому изменяется очень медленно.

Все организации должны изменяться. Необходимы стимулы и показатели, которые смогут стать для некоммерческих организаций тем, чем для бизнеса являются рыночная дисциплина и прибыльность. Для некоммерческих структур эти стимулы и критерии могут быть совсем другими, чем для бизнеса.

**СОВЕТ ДНЯ.** Убедитесь, что ваша некоммерческая организация тщательно контролируется и что существуют критерии для оценки ее деятельности.

## Не держитесь за прошлое

*Нет ничего тяжелее, затратнее и бесполезнее,  
чем пытаться уберечь труп от разложения.*

Эффективные руководители знают, что должны обеспечить надлежащее выполнение множества задач, поэтому они сосредоточены и требовательны. Чтобы сконцентрировать силы в одном направлении, опытные управленцы в первую очередь избавляются от того, что перестало быть эффективным. Для того чтобы использовать благоприятные возможности и обеспечить будущий успех, они активизируют и заставляют работать все имеющиеся в наличии ресурсы, особенно человеческие. Если руководитель не может отказаться от прошлого, сбросить груз вчерашнего, он не создаст будущего.

Если компания не избавляется систематически и целенаправленно от прошлого, она не будет поспевать за событиями. Она будет тратить ресурсы на то, от чего давно следует отказаться. Результатом станет постоянная нехватка ресурсов, особенно талантливых, квалифицированных подчиненных, стремящихся использовать появляющиеся возможности. Немногие бизнесмены готовы отказаться от вчерашнего, чтобы получить ресурсы для завтрашнего.

**СОВЕТ ДНЯ.** Прекратите тратить ресурсы на устаревший бизнес. Задействуйте квалифицированных сотрудников, чтобы извлечь выгоду из новых благоприятных возможностей.

6 ЯНВАРЯ

---

## Не бойтесь избавляться от прошлого

*Надо ли заниматься тем,  
чего мы никогда не делали?*

**В**опрос, на который следует себе честно ответить: имеет ли смысл отказаться от налаженного дела, чтобы начать новое?

Правильный ответ: «Немедленно, полностью и бесповоротно избавляться от прошлого». Это единственно правильное решение, если продукту или процессу «осталось несколько лет жизни». Именно умирающие продукты или процессы обычно требуют особой заботы и величайших усилий. Ими занимаются наиболее продуктивные и компетентные сотрудники. От продукта или процесса следует отказаться и в том случае, если единственный аргумент для их сохранения: «Это уже ничего не стоит». Для целей *менеджмента* не существует «ничего не стоящих активов». Существуют только «невозвратные издержки» (расходы, которые не могут быть восполнены). Отказываться необходимо и в том случае, когда старый или переживающий упадок продукт или процесс поддерживается в ущерб развитию нового.

**СОВЕТ ДНЯ.** Задайте себе приведенные выше вопросы. Сделайте твердый выбор. Не бойтесь отказаться от дела, которое холили и лелеяли много лет.



## Работники умственного труда: активы, а не пассивы

*Руководитель обязан беречь вверенные  
ему активы организации.*

**В**ысококвалифицированные специалисты владеют средствами производства и технологиями. Головы этих людей — кладовые знаний. Такие работники — бесценный актив. Работники, занимающиеся физическим трудом, как правило, нуждаются в работе больше, чем нуждаются в них. Чего нельзя сказать о работниках умственного труда. Конечно, не во всех квалифицированных специалистах компания нуждается больше, чем они в компании. Однако большинство создает с компанией полноценный альянс, в котором две стороны одинаково нуждаются друг в друге.

Руководитель обязан беречь вверенные ему активы компании. Факты говорят о том, что знания высококвалифицированного специалиста — это актив, иногда — *главный* актив организации. Как это отражается на кадровой политике? Что необходимо сделать, чтобы привлечь и удержать высококвалифицированных специалистов? Как увеличить отдачу от них, повысив за счет этого эффективность компании?

**СОВЕТ ДНЯ.** Привлекайте и удерживайте высококвалифицированных специалистов, помня о том, что их знания являются наиболее ценными активами компании.

8 ЯНВАРЯ

---

## АВТОНОМНОСТЬ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ТРУДА

*Интеллектуальный труд предполагает  
автономность и подотчетность.*

**И**нтелектуальный труд предполагает автономность, поэтому высококвалифицированные специалисты должны иметь возможность самостоятельно определять свою задачу и ожидаемый результат. Поскольку разные люди, даже работающие в одной и той же сфере, имеют разные знания, каждый высококвалифицированный специалист — носитель единственной в своем роде совокупности знаний. Обладая этими уникальными знаниями, каждый специалист может знать в своей специфической области больше, чем кто-либо другой в организации. Высококвалифицированный специалист *должен* знать больше всех в своей области знаний. Более того, таким специалистам хорошо платят за это. Поэтому специалист такого уровня может сам определять для себя задачу, работать самостоятельно и отвечать за результаты своего труда. Высококвалифицированному специалисту просто следует составлять рабочие планы и представлять их на утверждение: *на чем он намерен сосредоточиться, ожидаемые результаты (за которые он будет отчитываться), конечный срок завершения работы.* Интеллектуальный труд предполагает как автономность, так и подотчетность.

СОВЕТ ДНЯ. Напишите рабочий план, в котором будут описаны ваши задачи, ожидаемые результаты и сроки окончания работы. Предложите его шефу.

## Имидж корпорации

*В корпорации нового общества высшее руководство будет олицетворять компанию. Остальное — второстепенно.*

**Т**оп-менеджмент корпорации несет полную ответственность за все аспекты ее деятельности: общее управление, планирование, стратегию, ценности и принципы. Руководству необходимо определять структуру компании и взаимосвязи между различными подразделениями, принимать решения о вхождении компании в альянсы, партнерские соглашения, совместные предприятия. Исследовательская и инновационная деятельность тоже должна быть компетенцией руководства.

Формирование нового образа корпорации предполагает изменение корпоративных ценностей. Возможно, это важнейшая задача высшего руководства. В середине XX века, после Второй мировой войны, корпорации блестяще проявили себя как экономические структуры, создающие национальное богатство и рабочие места. В последующем главным для большой организации (особенно мультинациональной) может стать социальный аспект — ее ценности, миссия, имидж. Остальное отойдет на второй план.

**СОВЕТ ДНЯ.** Сосредоточьтесь на ценностях своей компании, обдумайте ее миссию, имидж. Остальное считайте второстепенным.

## Менеджмент как альтернатива тоталитаризму

*Независимые институты, действующие самостоятельно,  
являются альтернативой тоталитаризму.*

**Н**е обеспечив подотчетность институтов, независимость и плюрализм, мы лишим каждого отдельного человека шанса реализовать себя. Мы получим общество, в котором все будет регламентировано. Вместо представительской демократии мы получим сталинизм, лишив себя радости и удовольствия от реализации собственных замыслов. Единственной альтернативой сильным, самостоятельным институтам является тирания.

Многообразие конкурирующих институтов подменяется в тоталитарном государстве одним абсолютным властителем. Ответственность заменяет террор. Тоталитаризм расправляется с институтами общества, подчиняя их всеобъемлющему *бюрократическому аппарату*. Товары и услуги производятся в условиях тоталитаризма судорожно, неравномерно, расточительно, на низком уровне и ценой огромных страданий и усилий. Следовательно, для того чтобы наши институты функционировали ответственно и автономно, необходимо сохранить их свободу, которая возможна только в обществе плюрализма. Активный, самостоятельный, ответственный менеджмент — альтернатива тирании и единственная защита от нее.

**СОВЕТ ДНЯ.** Что можно сделать, чтобы ваша организация лучше выполняла свою миссию?

## Управление и теология

*Управление всегда имеет дело с природой человека, то есть с Богом и дьяволом.*

**М**енеджмент всегда функционирует в сообществе людей, связанных работой и объединенных общей целью. Именно поэтому управление всегда имеет дело с природой человека, то есть (как знают все, кто имеет хоть какой-нибудь практический опыт) с Богом и дьяволом. Работая практикующим консультантом по менеджменту, я значительно глубже изучил теологию, чем когда преподавал религиоведение.

**СОВЕТ ДНЯ.** Есть ли среди ваших коллег кто-нибудь, в ком сидит дьявол? Как вести себя с подобными людьми?

## Движущая сила принятия решений

*Движущей силой тех, кто принимает решения, должно быть будущее, которое уже наступило.*

Движущей силой лиц, принимающих в настоящее время решения (в правительстве, университетах, бизнесе, профсоюзах), должно быть *будущее, которое уже наступило*. Для этого они должны знать о событиях, выходящих за рамки сегодняшних ожиданий и, следовательно, создающих новую реальность.

Интеллектуалы и ученые склонны верить, что сначала появляются идеи, которые затем порождают новую политическую, социальную, экономическую, психологическую реальность. Так бывает, но только в исключительных случаях. Как правило, теория не опережает практику. Роль теории — преобразовать нетипичное, исключительное в правило и систему, то есть в то, что можно изучать и преподавать, а самое главное — использовать.

**СОВЕТ ДНЯ.** Не устарели ли предпосылки, на которых базируются ваши решения? Нуждаетесь ли вы в новых творческих решениях, чтобы выиграть на сегодняшнем рынке?

## Менеджмент и гуманитарные науки

*Менеджмент принадлежит к гуманитарным наукам.*

**М**енеджмент соответствует признакам гуманитарной науки в традиционном ее определении: гуманитарной — потому что включает в себя основы самопознания, мудрости и лидерства, науки — потому что используется на практике и подтверждается ею. Менеджеры черпают знания в гуманитарных и социальных науках: психологии, философии, экономике, истории, медицине и этике. Они должны применять эти знания, чтобы избавить пациента от болезни, обучить студента, построить мост, создать и продать дружественную к пользователю компьютерную программу.

**СОВЕТ ДНЯ.** Как вы планируете повысить свой уровень знаний в гуманитарных и социальных науках? Составьте план.

## Управленческий подход

*Требовать «управленческого подхода» от рядовых исполнителей — это инновационный подход.*

Никакие другие экономические ресурсы не дают такой низкой отдачи, как человеческие. Те немногие компании, где научились эффективно использовать скрытые человеческие возможности, изменив отношение к труду, достигли впечатляющего увеличения производительности и эффективности. На большинстве предприятий можно увеличить производительность именно за счет оптимального использования человеческих ресурсов. Следовательно, управление людьми должно быть главной заботой действующих руководителей — более важной, чем управление продуктами и технологиями, на чем в настоящее время сосредоточено их внимание.

Известно, как увеличить производительность и эффективность персонала. Здесь первостепенное значение имеет не уровень мастерства или оплата, наиглавнейшее — то, что называют «управленческим подходом». Подразумевается, что работник видит свою работу, как видит ее менеджер, т. е. во взаимосвязи с работой коллектива и по отношению к общему результату.

**СОВЕТ ДНЯ.** Что вы можете сейчас предпринять, чтобы подчиненные проявили управленческий подход?



## Дух организации

*Значение имеют достоинства, а не недостатки.*

**Ч**тобы объяснить, что такое «дух организации», процитирую следующее. Надпись на надгробной плите Эндрю Карнеги: «Здесь покоится человек, который знал, как привлечь на службу людей, еще более достойных, чем он сам». И девиз, используемый при проведении кампании по созданию рабочих мест для людей с физическими недостатками: «Значение имеют достоинства, а не недостатки». Здесь уместно вспомнить Гарри Хопкинса, советника президента Рузвельта во время Второй мировой войны. Каждый шаг доставлял неизлечимо больному Хопкинсу невыносимые страдания, он мог работать лишь несколько часов в сутки, и то не каждый день. Это заставляло его жестко регламентировать свою работу и делать только самое важное. В результате он работал очень эффективно и стал, по меткому выражению Черчилля, «господином По-Существу». Ему действительно удавалось сделать гораздо больше, чем многим его коллегам из аппарата президента. Рузвельт, нарушив все правила, дал возможность умирающему Хопкинсу внести уникальный вклад в победу.

**СОВЕТ ДНЯ.** Составьте список сильных сторон подчиненных или коллег и используйте их таланты на пользу компании.

## Результативность менеджмента

*За результаты отвечает в первую очередь руководство.*

**Р**уководство обязано продумывать цели и задачи организации, сосредотачивать ресурсы для достижения результатов. Фактически, менеджмент — это «предприниматель» Дж. Б. Сея, обязанный направить видение и ресурсы на достижение высочайших результатов.

При выполнении этих функций руководители сталкиваются с одинаковыми проблемами. Необходимо сделать работу производительной, думать о социальной направленности компании. Однако в первую очередь руководитель отвечает за результаты (экономический рост, уровень знаний студентов или состояние здоровья пациентов), ради чего и существует эта структура.

**СОВЕТ ДНЯ.** Приносит ли ваша компания ту пользу, которую должна приносить? Если нет, четко сформулируйте цели.

## Менеджмент: социальная функция

*Некоммерческим организациям нужен критерий для оценки их деятельности, подобный прибыльности в бизнесе.*

**Н**екоммерческие организации все чаще обращаются к менеджерам бизнес-корпораций с просьбой научить их управлению. Клиникам, армии, церкви, государственным службам — всем необходимо учиться мастерству менеджмента.

Это не означает, что методы управления бизнесом можно непосредственно перенести на некоммерческие организации. Эти организации должны научиться у менеджеров корпораций главному: управление начинается с определения целей, следовательно, такие структуры, как университет или больница, требуют совсем другого управления, чем бизнес. Но руководство некоммерческих организаций правильно делает, пытаясь найти прототип управления в бизнесе. Бизнес не является чем-то исключительным, просто в этой сфере управление отлажено лучше, чем в других. Некоммерческим организациям нужен критерий оценки их деятельности, подобный уровню прибыльности в бизнесе. Прибыльность является наиболее подходящим прототипом показателя результативности, необходимого каждой структуре, а не, например, «исключительность», «гуманность» или «служение обществу». Показатель результативности позволит найти общее в управлении некоммерческими организациями и бизнесом.

**СОВЕТ ДНЯ.** Назовите некоммерческую организацию, с которой ведет дела ваша компания. Есть ли там специальный показатель для оценки результатов деятельности? Насколько успешна эта организация?

18 ЯНВАРЯ

---

## Общество результативных организаций

*По их плодам узнаете их.*

**В** развитых странах большинство социальных задач выполняется *организациями*. Каждая организация предназначена для выполнения определенной социальной задачи. Цель таких организаций — принести пользу человеку и обществу. Для того чтобы оценить результаты деятельности социального института, необходимо знать его цели и иметь критерии оценки. Поэтому цели организации должны быть сформулированы очень четко. Кроме того, ее деятельность будет тем эффективнее, чем больше выработано критериев и показателей, по которым можно оценить достигнутые результаты. Легитимность организации зависит от того, насколько ей удастся убедить общество и власти в том, что поставленные задачи успешно решаются. «По их плодам узнаете их» — может стать фундаментальным принципом обновленного общества институтов.

СОВЕТ ДНЯ. Позволяют ли судить принятые вами критерии о достижении целей?

19 ЯНВАРЯ

---

## Цели общества

*Общество только тогда имеет смысл, когда его цели и идеалы соответствуют целям и идеалам отдельных людей.*

**М**ежду жизнью отдельных людей и общества должна существовать определенная взаимосвязь. Для личности, не имеющей функций и статуса, общество лишено смысла, непредсказуемо и бесформенно. Для не нашедшей себя личности, изгоя, общества не существует — оно отвергает людей без социальной функции и статуса. Последние, в свою очередь, воспринимают его как некую демоническую силу, неподвластную человеческому разуму, совершенно непредсказуемым образом вмешивающуюся в их жизнь, полностью игнорирующую их истинные проблемы и потребности. Такие люди чувствуют себя, как человек с завязанными глазами в незнакомой комнате, играющий в игру, правила которой ему не известны.

**СОВЕТ ДНЯ.** Найдите возможность выделить время на «неприкаянного» человека, возможно безработного или пенсионера. Поддержите его или пригласите на обед.

20 ЯНВАРЯ

---

## Человек и общество

*Организованное общество построено на концепции природы человека, его функции и места в социуме.*

**И**стинная концепция природы человека всегда дает правильную картину общества, которое принимает эту концепцию и отождествляет себя с ней. Такая концепция отражает фундаментальные доктрины и верования, определяет сферы человеческой деятельности, которые рассматриваются как решающие и важнейшие для данного общества. Концепция человека как «экономического животного» является символом буржуазного капитализма и марксистского социализма, которые видят в свободном проявлении человеческой активности возможности достижения целей человека и общества. Экономические факторы играют социально важную и релевантную роль. Экономические позиции, экономические привилегии и экономические права — вот для чего человек работает.

СОВЕТ ДНЯ. Назовите важнейшую для общества сферу человеческой деятельности в вашей стране. Как это соотносится с вами?

## Функция прибыли

*Прибыльный сегодня бизнес завтра станет «белым слоном».*

**И**озеф Шумпетер настаивал на том, что инновации — наиболее существенный элемент экономического развития, особенно в современных условиях. В *теории экономического развития* Шумпетера прибыль выполняет экономическую функцию. В экономике изменений и инноваций прибыль, в отличие от теории Карла Маркса, есть не «прибавочная стоимость», украденная у работников, наоборот, это единственный источник рабочих мест и трудовых доходов наемных работников. Теория экономического развития Шумпетера показывает, что никто, за исключением новатора, не создает реальной прибыли, а инновационная прибыль всегда очень недолговечна.

Однако инновационная деятельность, согласно известной фразе Шумпетера, тоже «творческое разрушение». Инновации делают ненужным устаревшее капитальное оборудование и капитальные инвестиции. В процессе развития экономике требуется все больший прирост основного капитала. Таким образом, то, что классический экономист считает «прибылью», есть подлинная стоимость, стоимость сохранения позиции в бизнесе, стоимость будущего, в котором ничего нельзя предвидеть, за исключением того, что прибыльный сегодня бизнес завтра станет «белым слоном», т. е. собственностью, требующей разорительных вложений и не приносящей никакой пользы.

**СОВЕТ ДНЯ.** Убедитесь, что вы достаточно вкладываете в инновации, чтобы достойно встретить день, когда ваш бизнес станет «белым слоном».

## Экономика в социальном измерении

*Кейнса интересовало все, что касается товаров,  
в то время как меня — происходящее с людьми.*

**Я** не принимаю допущения, лежащего в основе экономической науки, без которого эта дисциплина не может быть целостной. Я не согласен с тем, что экономика — независимая, более того, доминирующая сфера человеческой деятельности. Несомненно, экономика важная сфера. Я настаиваю, что во всех политических и социальных решениях экономические издержки должны быть подсчитаны и приняты в расчет. Однако говорить только о «выгодах» — это безответственность и ограниченность, которые приводят к несчастью. И я верю в свободный рынок, зная множество альтернатив рыночной экономике.

Однако для меня экономическая сфера является *одной из* отраслей, а не *главной* сферой. Экономические концепции — это скорее ограничения, чем доминирующие, определяющие факторы. Экономические потребности и их удовлетворение важны, но не абсолютны. В основе экономической деятельности, экономических институтов, экономического рационализма часто лежат неэкономические (то есть человеческие или социальные) цели. Это значит, что я не вижу в экономике автономной «науки». В 1934 году, посетив семинар Джона Мейнарда Кейнса в Кембридже, я осознал, что Кейнса интересовало все, что происходит с товарами, в то время как меня — происходящее с людьми.

**СОВЕТ ДНЯ.** Прежде чем завершить разработку важного финансового документа или стратегического решения, сделайте перерыв, после этого еще раз проанализируйте, как принятое вами решение повлияет на подчиненных, компанию и клиентов.



## Личное благосостояние и общее благо

*В нравственном обществе общее благо должно  
опираться на личное благосостояние.*

Для того чтобы благо для страны было одновременно благом для компании и каждого работника, требуется напряженная работа, огромное мастерство менеджмента, высокие стандарты ответственности и широкое видение. Чтобы воплотить в жизнь это стремление к совершенству, наверное, потребуется философский камень, превращающий неблагородный металл в золото. Однако если менеджмент является лидирующей группой, это должно стать условием его работы. Представители менеджмента должны глубоко понимать свое предназначение и успешно решать эти задачи на практике. В нравственном, стабильном обществе всеобщее благо должно опираться на личное благополучие. Лидер компании должен иметь право заявить, что общественное благо совпадает с его личными интересами. Это единственное, что делает руководителя легитимным; подтвердить свои принципы на практике — первейшая обязанность руководителя.

**СОВЕТ ДНЯ.** Назовите несколько новых товаров или услуг, которые не оправдали надежд, потому что вы или ваша компания проигнорировали общественные интересы.

## Обратная связь на основе непрерывного обучения

*Знать свои и чужие достоинства, находить им наилучшее применение — обязательное условие непрерывного обучения.*

Принимая какое-нибудь важное решение, мой знакомый кальвинистский пастор записывает ожидаемые результаты. Девять месяцев спустя он сравнивает фактические результаты с ожидаемыми. Это ясно показывает, что он сделал хорошо и в чем его сильные стороны. Кроме того, он видит, какие привычки следует изменить.

Сравнение ожидаемых и фактических результатов показывает человеку его сильные и слабые стороны. Я следовал этому принципу в течение пятидесяти лет. Это позволяет человеку выявить свои сильные стороны, то есть узнать самое важное, что он должен о себе знать. Это показывает, что нужно улучшить и как именно. Наконец, это показывает, что человек не может делать и за что, следовательно, ему не следует и браться. Знать чьи-то и свои достоинства, находить им наилучшее применение — обязательное условие непрерывного обучения.

**СОВЕТ ДНЯ.** Опишите свои сильные стороны. В чем вы находите им применение? Кто, знающий вас достаточно хорошо, может помочь вам определить ваши сильные стороны?

## ОБНОВЛЯТЬ СЕБЯ

*Работники умственного труда должны отвечать за использование своего интеллекта и его развитие.*

**В** настоящее время от людей требуется все больше знаний (больше, чем мастерства и практических навыков). Знание и мастерство различны по фундаментальным характеристикам — практические навыки изменяются очень медленно. Знания же устаревают очень быстро. Уровень работника умственного труда снижается, если он не повышает квалификацию каждые три или четыре года.

Это означает не только то, что знания, мастерство и практические навыки, приобретенные когда-то человеком, не соответствуют требованиям современной жизни. С течением времени люди меняются, меняются их способности, перспективы, потребности, следовательно, приходится «заново открывать себя». Если речь идет о стаже длиной полвека (а это, думаю, скоро станет нормой), необходимо обновлять себя, переходить на другой уровень.

**СОВЕТ ДНЯ.** Спросите тех, кто старше вас, как они адаптировались к новым условиям работы? Какие шаги вам следует предпринять сейчас?

## СОЦИАЛЬНЫЙ ЭКОЛОГ

*Считаю, что противоречие между стремлением к стабильности и необходимостью изменений является основным для общества и цивилизации.*

**Я** считаю себя «социальным экологом». Я изучаю искусственную среду, созданную человеческими руками, пользуясь методами настоящих экологов, изучающих биологическую окружающую среду. Термин «социальная экология» — придумал я, хотя сама дисциплина стара и имеет богатую историю. Ее основополагающий документ — «Democracy in America» («Демократия в Америке») Алексиса де Токвиля. Но никто так не близок ко мне по характеру, мировоззрению и подходу, как современник эпохи королевы Виктории (1837–1901), англичанин Уолтер Бэджет. Живший в эпоху великих социальных перемен он первым увидел зарождение новых институтов функционирующей демократии и экономики.

Через сто лет после Бэджета я был первым, кто идентифицировал менеджмент как новый социальный институт общества, а немного позднее отметил превращение знаний в важнейший ресурс, а их носителей — работников умственного труда — в новый правящий класс общества, которое становится не только постиндустриальным, но и посткапиталистическим. Как и для Бэджета, для меня противоречие между потребностью преемственности и необходимостью изменений казалось основным для общества и цивилизации.

**СОВЕТ ДНЯ.** Изменяетесь ли вы и ваша компания? Каким образом можно сохранять равновесие между изменениями и стабильностью?

## Менеджмент как дисциплина

*Если что-то невозможно воспроизвести, значит,  
это было не создано, а просто сделано.*

**О**публикованная мною несколько десятков лет назад книга «Практика менеджмента» дала людям возможность учиться искусству управления, которое до этого момента казалось доступным лишь немногим гениям.

Начав заниматься менеджментом, я обнаружил, что многое пришло в него из области инженерии, многое было взято из бухгалтерии, еще кое-что — из психологии, многое — из трудовых отношений. Каждая из этих сфер была независимой и сама по себе не давала должного эффекта. Все знают, что невозможно выполнить столярные работы, имея только пилу или только молоток, или только плоскогубцы. Когда вы собираете все эти инструменты в один комплект — вы уже мастер. Вот что я сделал в «Практике менеджмента». Я создал дисциплину менеджмента.

**СОВЕТ ДНЯ.** Вы изучаете менеджмент время от времени или систематически?

## Поражение Генри Форда

*Историю подъема, падения и последующего  
возрождения компании Генри Форда можно назвать  
контролируемым опытом отрицания менеджмента.*

**И**сторию подъема и падения компании Генри Форда, а также последующего ее возрождения его внуком, Генри Фордом II знают многие. Однако не все понимают, что эта драматическая история гораздо больше, чем история персонального успеха и поражения. Для меня это в первую очередь история о том, что можно назвать контролируемым опытом отрицания менеджмента.

Форд обанкротился из-за твердого убеждения, что бизнес не нуждается в менеджерах и менеджменте. Он верил, что компании требуется лишь владелец-предприниматель и его помощники. Он безжалостно увольнял или отстранял от должности любого помощника, независимо от его компетентности, если тот осмеливался действовать как «менеджер», т. е. принимать решения или действовать без указаний Форда. Историю Форда делает уникальной то, что он имел возможность основательно проверить собственную гипотезу: во-первых, потому, что жил долго; и, во-вторых, у него был миллиард долларов, чтобы оплатить свои убеждения. Причина поражения Форда кроется не в особенностях его личности или темперамента. Она в том, что Форд отказался признать необходимость менеджеров, которые опираются на задачи и функции, а не на указания босса.

**СОВЕТ ДНЯ.** Как обеспечить рост прибыльности компании, если подчиненные не будут заинтересованы брать на себя больше ответственности?

## Проверка менеджмента: результаты

*Менеджмент проверяется достигнутыми результатами, а не знаниями управленцев.*

**Б**еспорной проверкой эффективности менеджмента являются достигнутые результаты. Другими словами, менеджмент — это скорее практика, чем наука или профессия, хотя он и включает элементы последних. Ничто не может нанести большего ущерба экономике и обществу, чем попытки сделать управление профессией, например, лицензируя менеджеров или принимая на управленческие должности только людей со специальными академическими степенями. Наоборот, хороший менеджер — тот, у кого успешные исполнители работают с полной отдачей. Любая попытка сделать управление «наукой» или «профессией» граничит с попыткой устранить непредсказуемость деловой жизни — ее риски, взлеты и падения, ее изматывающую конкуренцию, «неправильный» выбор потребителя, а вместе с ними — экономическую свободу и способность экономики развиваться.

**СОВЕТ ДНЯ.** Какие методы, применяемые вами в менеджменте дали хорошие результаты? От каких методов вам лучше отказаться?

## Терроризм и основные тенденции развития общества

*Управление компанией должно основываться на базовых принципах и предсказуемых тенденциях, независимо от текущих событий.*

**Т**еррористические атаки в сентябре 2001 года и реакция США на них коренным образом изменили мировую политику. Мы столкнулись с периодом хаоса на Ближнем и Среднем Востоке. Управление какой-либо структурой — компанией, университетом или клиникой — должно основываться на базовых принципах и предсказуемых тенденциях, не зависящих от заголовков сегодняшних газет. Менеджмент должен использовать эти тенденции как благоприятные возможности. Основные тенденции говорят о появлении нового общества, которое можно охарактеризовать так:

- глобальное уменьшение численности молодежи и появление «новой рабочей силы»;
- постоянное сокращение промышленного производства как источника богатства и рабочих мест;
- изменение формы, структуры и функций корпорации и ее высшего руководства.

Во времена, богатые неожиданностями, стратегия или политика, основанная даже на устойчивых тенденциях, не гарантирует успеха. Но игнорирование таких тенденций точно гарантирует провал.

**СОВЕТ ДНЯ.** Назовите три базовые тенденции развития общества, на которых основан ваш бизнес. Эти тенденции не изменились за последнее время?



## Функционирующее общество

*Без легитимной власти невозможен  
общественный порядок.*

**Ф**ункционирующее общество должно обеспечивать реальное ощущение общественного порядка. Оно должно наполнять материальный мир значением и делать его понятным для индивидуума. Кроме того, функционирующее общество должно устанавливать легитимную гражданскую и политическую власть.

Общество не может существовать, не наделив отдельных членов социальным статусом и функциями, а преобладающие гражданские силы — легитимной властью. Благодаря этому устанавливаются цели и смысл существования общества, формируется социальное пространство, создаются общественные институты. Если отдельная личность не будет наделена социальным статусом и функциями, получится не общество, а множество социальных атомов, существующих без цели и назначения. Нелегитимность власти делает невозможным установление тесных взаимосвязей в обществе — возможен лишь социальный вакуум, в котором люди вынужденно объединены тяжелым трудом или по инерции.

**СОВЕТ ДНЯ.** Каким образом вновь созданное правительство Ирака может стать легитимным? Что должно делать легитимное правительство для того, чтобы определить статус и функции иракцев?

