
ОТВЕЧАЮТ ДЖИМ КОЛЛИНЗ, ФИЛИП КОТЛЕР И ДРУГИЕ ГУРУ МЕНЕДЖМЕНТА

5 Пять ключевых вопросов Друкера

Питер Друкер при участии Джима Коллинза,
Филипа Котлера, Джеймса Кузеса, Джудит Родин,
Кастури Рангана и Фрэнсис Хессельбайн

Эту книгу хорошо дополняют:

Эффективный руководитель

Питер Друкер

Менеджмент. Вызовы XXI века

Питер Друкер

Друкер на каждый день

Питер Друкер и Джозеф Макьярелло

Peter Drucker with Jim Collins, Philip Kotler, James Kouzes,
Judith Rodin, Kasturi Rangan and Frances Hesselbein

THE FIVE MOST IMPORTANT QUESTIONS

**YOU WILL EVER ASK ABOUT
YOUR ORGANIZATION**

Leader to Leader Institute
Jossey-Bass

Питер Друкер

при участии Джима Коллинза, Филипа Котлера, Джеймса Кузеса, Джудит Родин, Кастури Рангана и Фрэнсис Хессельбайн

ПЯТЬ КЛЮЧЕВЫХ ВОПРОСОВ ДРУКЕРА

**ОТВЕЧАЮТ ДЖИМ КОЛЛИНЗ,
ФИЛИП КОТЛЕР И ДРУГИЕ
ГУРУ МЕНЕДЖМЕНТА**

2015

УДК 339.138

ББК 88.5

Д76

Издано с разрешения издательства John Wiley & Sons, Inc.

Друкер, Питер

Д76 Пять ключевых вопросов Друкера. Отвечают Джим Коллинз, Филип Котлер и другие гуру менеджмента / Питер Друкер, Джим Коллинз, Филип Котлер, Джеймс Кузес, Джудит Родин, Кастури Ранган, Фрэнсис Хессельбайн ; 2015. — 192 с.

ISBN 978-5-00057-376-1

Питер Друкер задает 5 ключевых для любой организации вопросов и отвечает на них с помощью самых авторитетных бизнес-гуру современности.

Книга написана специально для занятых руководителей и менеджеров: в тексте нет «воды» и лишней информации. Только то, что нужно в повседневной работе.

УДК 339.138

ББК 88.5

ISBN 978-5-00057-376-1

Оглавление

Предисловие	9
О Питере Друкере	17
Для чего нужна самооценка?	23
Вопрос 1. В чем наша миссия?	33
Вопрос 2. Кто наш клиент?	49
Вопрос 3. Что ценит клиент?	67
Вопрос 4. Каковы наши результаты?	83
Вопрос 5. Каков наш план?	101
Лидерство и трансформация	123
Процесс самооценки	133
Вопросы для самооценки	137
Глоссарий	153
Примечания	157
От создателей книги	165
Об авторах	167

Предисловие

Считается, что сложнее всего ответить на самые простые вопросы. Но разве это правда? Неужели логика не подсказывает нам, что отвечать на простые вопросы должно быть проще простого? Оказывается, нет. Именно простые вопросы бывают настолько глубокими, что поиск ответов на них требует провести жесткую и честную, а порой и нелестную самооценку. Если не задать себе пять простых, но крайне важных вопросов, предложенных Питером Друкером, можно нанести большой вред своим организациям — будь то коммерческим,

некоммерческим или государственным, — а также клиентам и самим себе. По словам самого Друкера, приведенным в первом издании этой книги, «главный аспект *метода самооценки* — это вопросы, на которых он построен. Ответы, конечно, важны; они нужны потому, что нам необходимо действовать. Но важнее всего — задать себе вопросы»¹.

Более пятнадцати лет назад, когда организация Leader to Leader Institute только начинала свой путь, она называлась Фонд управления некоммерческими организациями имени Питера Друкера; ее миссией было *помочь общественным организациям добиться выдающихся результатов и выработать ответственную гражданскую позицию*. Приступив к работе, первым делом мы слышали от клиентов такой вопрос: «Вы говорите, что мы должны добиться выдающихся результатов. Но как нам это сделать?» Чтобы ответить на него, мы вместе с клиентами и партнерами приступили к разработке стратегического инструмента для самооценки организации. Все — волонтеры, сотрудники, методисты и сами организации — отлично поработали. Вместе они создали, подготовили, опубликовали

и распространили первое издание этой книги, в основе которой лежала философия менеджмента Питера Друкера. Будь он сегодня на вашем месте, наверняка задал бы те же самые вопросы, что и более двадцати лет назад.

1. В чем наша миссия?
2. Кто наш клиент?
3. Что ценит клиент?
4. Каковы наши результаты?
5. Каков наш план?²

Эти пять простых, но вместе с тем многогранных и серьезных вопросов не потеряли актуальности и сегодня. В качестве инструмента самооценки организации они уникальны и хоть изначально предназначались для общественных институтов, применять их может любая современная организация. Цель этой книги — помочь лидеру провести стратегическую самооценку *организации*, а не оценку *программы действий* или исследование личной эффективности. И начинать нужно с фундаментального вопроса: «*В чем наша миссия?*», который

относится не к процессу работы, а к смыслу существования организации — ее конечной цели. Миссия вдохновляет; она представляет собой то, чем организация хочет запомниться в обществе. Отвечая на дальнейшие вопросы, вы даете оценку тому, насколько *хорошо работаете, а заканчиваете разработкой нацеленного на результат стратегического плана, с помощью которого будете достигать своих целей, руководствуясь вашим стратегическим видением*. В конце концов, пользу от этого получают и клиенты, и все, кто взаимодействует с вашей организацией. Возможно, следуя вашему примеру, они возьмут на себя смелость заглянуть в глубь своей организации, определить ее сильные стороны, выявить проблемы и пойти навстречу переменам, поддерживая инновации, прислушиваясь к мнению клиентов, глядя далеко вперед и видя там новые возможности и тенденции, решительно отказываясь от ненужного и требуя измеримых результатов. Некоторые организации прошлого ставили во главу угла одно: хорошо делать свое дело. Но те, кто устремлен в будущее, удовлетворяют запросы дня сегодняшнего и жаждут постоянного развития и измеримых результатов.

Модель самооценки гибкая и легко адаптируется. Предложите ее на совете директоров или при встрече со своим руководителем. Применяйте ее в любом секторе экономики — государственном, частном, общественном. Совершенно не важно, является ли ваша организация транснациональной корпорацией, входящей в Fortune 500, или крохотным стартапом; крупным правительственным агентством или компанией, обслуживающей небольшой город; многомиллиардным некоммерческим учреждением или ночлежкой для бездомных; значение имеет только устремленность в будущее, преданность клиентам, миссии и производственному процессу. Самопознание — это полное мужества, захватывающее путешествие в глубь себя, дающее организации и ее лидерам энергию и смелость для дальнейшего роста.

Двадцать пять лет назад эта книга была полезным, насущным и незаменимым руководством для организаций, настроенных сохранить жизнеспособность и нацеленных в будущее. Поэтому инструмент для их самооценки, созданный Питером Друкером, а затем и основанным им Фондом, подоспел

вовремя, как нельзя лучше вписавшись в контекст начала 90-х годов прошлого столетия. Сегодня при подготовке переиздания мы учли особенности нашего времени. Несмотря на новую реальность, смену декораций, на фоне которых разворачиваются события, мы считаем, что эта книга по-прежнему актуальна и как никогда отвечает потребностям лидеров и организаций. Значит, отец современного менеджмента снова указывает нам путь в будущее.

Мы хотим выразить огромную благодарность за щедрый вклад в это издание пяти наиболее уважаемым и почитаемым идейным лидерам: *Джиму Коллинзу* (он хорошо знает, как миссия организации выявляет несоответствие между стремлением к стабильности и желанием перемен, и считает, что организации, особенно хорошо умеющие адаптироваться к переменам, знают, чего менять *не следует*), *Филипу Котлеру* (который призывает нас научиться лучше понимать свою целевую аудиторию, а затем угождать только ей, а не пытаться угодить всем подряд), *Джиму Кузесу* (предполагающему, что все, что делают образцовые лидеры, связано с созданием ценности для клиентов), *Джудит Родин*

(по ее мнению, ни один план не может считаться законченным или удовлетворительным, пока он не привел к измеримым результатам и не создал механизм, позволяющий вносить коррективы на основании промежуточных результатов) и *Кастури Рангану* (который может рассказать о том, что делает план хорошим, почему важен мониторинг и почему необходимо завершить цикл обратной связи до начала планирования следующего шага). Их глубокие мысли станут для вас источником вдохновения и просвещения, и, мы уверены, вы так же, как и мы, по достоинству оцените их знания, опыт и интеллектуальную энергию.

В основе первого издания этой книги лежит мудрость Питера Друкера, которой мы делимся с вами, дополнив этот кладезь мыслями пяти великих лидеров. Мы очень благодарны всем читателям и соратникам — нашим попутчикам в путешествии по дороге самопознания организации.

Фрэнсис Хессельбайн,
президент и основатель
Leader to Leader Institute

О Питере Друкере

Питер Друкер (1909–2005) — признанный во всем мире создатель теории менеджмента, писатель, наставник и консультант, специализирующийся на стратегии и политике бизнес-компаний и общественных организаций. Его карьера продлилась почти семьдесят пять лет. Революционные идеи и труды экономиста превратили современную теорию менеджмента в серьезную дисциплину. Питер Друкер — автор тридцати одной книги, переведенной на более чем двадцать языков. В тринадцати из них речь идет об обществе, экономике