
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

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

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

Вопрос 1

В чем наша миссия?

- В чем наша миссия?
- Каковы наши перспективные задачи?
- Каковы наши возможности?
- Нуждается ли наша миссия в корректировке?

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Вопрос 1. В чем наша миссия?

Питер Друкер

Цель любой общественной структуры — менять к лучшему жизнь людей. В этом улучшении и заключается ее миссия, то есть смысл ее существования. У каждой организации может быть своя миссия, но *изменение жизни людей — альфа и омега для всех*. Причем миссия не бывает безличной, в ней обязательно есть глубокий смысл, что-то, во что вы верите

и считаете правильным. Наиважнейшая обязанность лидера — убедиться, что каждый сотрудник организации знает эту миссию, понимает ее и живет ею.

Однажды, много лет назад, я встретился с администраторами крупной больницы, чтобы обсудить миссию отделения неотложной медицинской помощи. Как и следовало предполагать, они заявили: «Наша миссия — забота о здоровье». Но это определение неверно. В больнице не занимаются здоровьем людей, там лечат болезни. Нам потребовалось много времени, чтобы дойти до очень простой и, по мнению большинства, слишком очевидной мысли: оказывается, отделение существует для того, чтобы успокаивать пациентов, придавать им уверенности в себе. Чтобы додуматься до этого, пришлось узнать, что именно происходит в больнице. К удивлению врачей и медсестер, выяснилось, что функция отделения экстренной медицинской помощи в их учреждении сводилась к тому, чтобы убеждать восемь пациентов из десяти, что сон — лучшее лекарство. Больным говорили: «Вы просто перенервничали» или: «У вашего малыша грипп. У него были судороги, но теперь его состояние не внушает опасений».

Врачи и медсестры избавляли их от переживаний и тревог, дарили уверенность.

После того как была сформулирована миссия больницы, она показалась всему персоналу невероятно очевидной. На языке действия это означало, что каждый пациент должен быть осмотрен квалифицированным сотрудником не позже чем через минуту после поступления. В первую очередь следовало осматривать каждого обратившегося в больницу человека практически моментально, потому что это был лучший способ вселить в него уверенность в том, что все будет хорошо.

Формулировка миссии должна уместиться на футболке

Эффективная формулировка миссии достаточно короткая и четкая, чтобы уместиться на футболке. Миссия объясняет, *почему* вы занимаетесь

конкретным делом, а не рассказывает о том, как вы добиваетесь своей цели. Конечно, в это понятие включается многое, но главное в ней подталкивает к выполнению правильных действий сегодня и завтра. В идеале каждый сотрудник организации должен знать, что его работа служит вкладом в достижение общей цели. Поэтому миссия должна быть ясной и вдохновляющей. Необходимо сделать так, чтобы для каждого члена совета директоров, волонтера и сотрудника организации миссия представляла собой то, чем он хотел бы запомниться. А для этого она должна точно соответствовать их возможностям, способностям и стремлениям. В правильной формулировке миссии учитываются все эти три аспекта.

Вначале оцените обстановку. Организация, начинающаяся изнутри и пытающаяся найти место для размещения своих ресурсов, попусту растрчивает свои силы. Она всегда будет ориентирована на прошлое. А ведь демографические показатели постоянно меняются, как и потребности людей. Организации необходимо отыскать то, что уже произошло и что представляет проблему для общества,

но в чем кроются для нее возможности. У лидера нет иного выбора, кроме как предугадывать будущее и пытаться вылепить из него то, что нужно. При этом ему следует помнить, что добиться успеха на волне прилива так же просто, как потерять все с отливом. Нам, людям, не дано знать будущее, но, учитывая неимение божественного видения, руководитель должен постоянно обдумывать, где открываются новые возможности.

Обратите внимание на новейшие технологии, меняющиеся условия жизни, конкуренцию, оцените возможности привлечения ресурсов и подумайте, какие ниши можно занять. Больница не продает обувь и не учит детей. Она заботится о пациентах. Но конкретные цели иногда меняются. Сегодняшние приоритеты могут отойти на второй план, а то и вовсе кануть в Лету. Ваши ресурсы ограничены — я имею в виду не только людей или деньги, но и вашу компетенцию. Где вы сможете найти им применение и изменить мир к лучшему? В чем сможете установить новый стандарт эффективности? Что питает вашу преданность делу?

Принимайте принципиальные решения

Никогда не ставьте миссию на службу прибыли. Отказывайтесь от того, что ставит под угрозу целостность организации. Иначе вы «продадите душу дьяволу».

Как-то раз я принял участие в дискуссии, развернувшейся в дирекции музея. Руководство получило предложение принять в дар предметы искусства на условиях, неприемлемых для уважающего себя музея. Однако несколько членов дирекции были «за» и предлагали принять предложение в надежде, что условия можно будет поменять по ходу дела. «Мы не пойдем против совести!» — возразили их коллеги, и разгорелся жаркий спор. В итоге все согласились, что они слишком многое теряют, ставя под удар свои принципы, чтобы угодить дарителю. И так, музей не получил несколько интересных скульптур, но сохранил свои ценности.

Постоянно думайте о миссии

Оценивая деятельность своей организации, постоянно возвращайтесь к главному вопросу: «В чем наша миссия?» Вы будете шаг за шагом анализировать проблемы и возможности, узнавать клиента и его ценности, определять свои результаты. Когда настанет время разрабатывать план дальнейших действий, вы подытожите все, что узнали и либо подтвердите свою миссию, либо измените ее.

Приступая к работе, вспомните глубокую мысль, прозвучавшую в проповеди великого поэта и проповедника XVII века Джона Донна: «Не думайте только о завтрашнем дне, если хотите достичь вечности. В вечность нельзя войти мелкими шагами». Мы идем большими шагами, а потом оглядываемся и спрашиваем: «А что мы делаем *сегодня?*» Самый важный критерий — не красота формулировки вашей миссии, а показатели вашей деятельности.

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Вопрос 1. В чем наша миссия?

Джим Коллинз

В чем наша миссия? На первый взгляд, это простой вопрос, однако при поиске ответа на него мы упираемся в противоречие, с которым сталкивается любое крупное учреждение: с одной стороны, стремление к стабильности, с другой — жажда перемен. Для великой компании характерно умение *сохранять свою сущность и при*

этом поощрять прогресс. Иными словами, она руководствуется ключевыми ценностями и своей главной целью — миссией, которая со временем либо меняется незначительно, либо не меняется вовсе. И она стремится к прогрессу — изменениям, улучшениям, инновациям, обновлению. Основная миссия организации остается неизменной, а производственные технологии, культурные традиции, стратегия, тактика, процессы, структура и методы постоянно меняются в соответствии с реальностью.

Парадоксально, что лучше всего к изменениям приспособляются компании, которые знают, что менять не следует. Они руководствуются принципами, в соответствии с которыми им проще изменить все остальное. Эти компании понимают разницу между тем, что по-настоящему неприкосновенно, а что нет; что лучше оставить неизменным, а что должно быть всегда открыто переменам; «что мы отстаиваем» и «как мы это делаем».

Лучшие мировые университеты, например, почитают свободу исследований как высшую

заповедь, тогда как практика их проведения постоянно подвергается преобразованиям и доработке. Наиболее долговечные религии понимают, что основные положения их веры непреложны, но отдельные ритуалы и объекты поклонения меняются вместе с реалиями современного мира. В понимании Друкера миссия служит тем клеем, который скрепляет организацию, пока она расширяется, децентрализуется, становится глобальной и многообразной. Это несколько напоминает принципы иудаизма: эта религия веками удерживала вместе людей, не имевших родины, даже когда их разбросало по всему земному шару. Или вспомните, например, самоочевидные истины Декларации независимости США, или стойкие идеалы научного сообщества, объединяющие ученых разных национальностей общей целью — просвещением.

Миссия указывает общественной организации не только, чем ей следует заниматься, но и чего не стоит делать. Ее руководители гордятся тем, что творят добро, но, чтобы приносить бóльшую пользу людям, нужно целенаправленно сосредоточиться

на том, чтобы творить добро *только* в соответствии со своей миссией. А чтобы принести как можно больше пользы обществу, понадобится умение говорить «нет», которое не даст вам сбиться с пути под влиянием обстоятельств, и дисциплина, которая поможет вам прекратить делать ненужные вещи.

Когда Фрэнсис Хессельбайн возглавляла организацию «Девочки-скауты США», она всегда твердила: «Мы собрались здесь для того, чтобы помочь девочкам полностью раскрыть свой потенциал», — и твердой рукой направляла всех своих сотрудников делать только то, что вносит уникальный, значительный вклад в ценности каждого члена движения. Когда одна благотворительная организация пожелала сотрудничать с «Девочками-скаутами США», мысленно представляя себе, как армия улыбающихся девушек ходит от двери к двери, собирая пожертвования, Хессельбайн отказала. Фрэнсис одобрила желание организации приносить пользу обществу, но все же ответила вежливым, но твердым отказом. «Шанс, выпадающий раз в жизни (даже если

он касается финансирования)», — это лишь факт, а не причина для действия. Если прекрасная возможность не соответствует вашей миссии, от нее следует отказаться.

Миссия общественных организаций приобретает все большее значение в нашем мире, который становится все более разрушительным и беспокойным. Но как бы ни были огромны эти перемены, у людей по-прежнему сохраняется потребность заниматься тем, чем они могли бы гордиться. Люди нуждаются в цели и ценностях, которые указывали бы им путь и придавали смысл работе и всей их жизни. Им нужны связи с другими людьми, чтобы разделять с ними общие убеждения и устремления. Им отчаянно необходима практическая философия, которая, словно маяк на вершине холма, освещает им путь в смутные и беспокойные времена. Больше, чем раньше, общество будет требовать от организаций независимости, а значит, свободы и ответственности в своей работе, одновременно желая, чтобы эти организации, в которых работают люди, отстаивали свои убеждения.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

