

## Советы Питера Друкера

Гений управления Питер Друкер, скончавшийся 11 ноября 2005 года в возрасте 95 лет, не восхищался лидерством как таковым. В своем интервью *Fortune* он заявил: «Три самых ярких лидера XX века — это Гитлер, Сталин и Мао. Если лидерство таково, то я не хочу иметь к нему никакого отношения». Но это не помешало Друкеру стать великим лидером.

Ниже мы приводим выдержки из его статьи «Эффективный менеджер», сопровождая их советами и мнениями о блестящих методах управления от лидирующих практиков.

### **Опирайтесь на сильные стороны людей**

Важной чертой эффективного менеджера является умение строить систему, основываясь на сильных качествах своих коллег. Набирать людей, лишенных всяческих слабостей, — означает набирать бездарей, которых вокруг пруд пруди.

### **Изучайте свой рынок**

Эффективные менеджеры должны быть в курсе всего происходящего за пределами их бизнеса. Недавно ведущий производитель медицинских товаров обнаружил, что уже не является первым в своей индустрии. «Мы продаем ту же продукцию, — жаловалось мне руководство. — В последнее время мы даже улучшили ее технические характеристики». Выяснилось, что у конкурента было кое-что еще. Его топ-менеджеры взяли за правило проводить несколько месяцев в году за пределами своей организации — в больницах, кабинетах врачей и операционных. Они ходили туда не продавать, а наблюдать и запоминать. В результате они точно знали, что именно необходимо больницам; инженеры посещали медицинские учреждения, и в естественной среде у них зарождались идеи.

## **Контролируйте свое время**

Конечно, такого понятия, как «эффективный тип», не существует. Среди знакомых мне эффективных менеджеров есть как экстраверты, так и замкнутые люди; некоторые из них даже чересчур застенчивы. Встречаются эксцентрики и конформисты, худые и толстые, любители выпить и абсолютные трезвенники. Некоторые притягивают своим обаянием и теплотой, другие кажутся не живее мороженой трески. Однако у эффективных менеджеров есть определенные практики, которые можно перенять. Одной из них является «заморозка времени». Интересно, что время менеджера принадлежит всем вокруг, кроме него самого. Он не может скрыться от постоянных обращений, но должен оставлять некоторое время на важные дела. В этом и заключается секрет тех немногих, которые выполняют большой объем работы без особых усилий. Они выстраивают правильную иерархию дел.

## **Избавляйтесь от сорняков**

Дело не только в том, чтобы выбросить в мусорную корзину программы и продукты, отслужившие свой срок. Нужно уметь также избавляться от вчерашних побед, израсходовавших свой потенциал. Эффективный менеджер должен периодически ставить вопрос: «Если бы мы этим не занимались, стали бы мы за это братья сейчас?» Если ответ не безоговорочное «да», то скорее всего эту деятельность следует прекратить или хотя бы урезать. На этом пути обычно как грибы после дождя возникают препятствия. Вам будут говорить, что «мы выросли на этом продукте, и наш долг — его сохранить». Многие менеджеры понимают, что к однажды отложенному делу уже не придется возвращаться. А меньше всего хочется братья за дело, которое нужно было начать еще вчера! Здесь подводит расчет времени, который критически важен во всех начинаниях. Следует всегда помнить: упущенное на несколько лет дело — упущено навсегда.

## От первого лица: лучший совет в моей жизни

**«Ваша правота определяется не согласием с вами других, а фактами, которые говорят в вашу пользу»**

Уоррен Баффет

У меня было два учителя: мой отец, Говард Баффет, и Бен Грэхэм\*. Именно они дали мне большинство тех мудрых советов, которыми я руководствуюсь всю жизнь. Однако, думая об этом, я всегда вспоминаю и один плохой совет, который от них получил.

Это произошло в 1951 году. Я только что окончил бизнес-школу Колумбийского университета. Мне тогда едва исполнилось двадцать. Я был самым ярким поклонником семинаров Бена Грэхэма. Я страстно желал работать в его компании. Я был готов работать практически бесплатно. Он отказал мне.

Несмотря на это, я был твердо настроен работать в сфере ценных бумаг. Именно тогда Бен и мой отец дали мне неверный совет. Оба считали, что это не самое лучшее время для моего начинания. В то время индекс Доу-Джонса редко опускался ниже 200 пунктов в течение всего года. Поэтому они сказали: «Ты справишься, но сейчас неподходящее время». Вполне возможно, на их суждения повлияла моя незрелость. Я выглядел очень молодо и действовал порой опрометчиво. У меня была ужасная прическа. Своим советом они, вероятно, намекали мне, что следует немного повзрослеть, прежде чем продавать акции. Но в тот момент я не понял намека, проигнорировал советы и начал продавать акции в компании моего отца в Омахе.

---

\* Известный американский инвестор и теоретик бизнеса. Одна из главных идей Грэхэма заключалась в том, чтобы покупать не акции компании, а саму компанию.