

Содержание

Введение.....	11
---------------	----

Часть I

Образование в области управления.....	15
Лучшая программа подготовки менеджеров.....	17
Институт Адизеса и активная социальная позиция.....	21
Критика современного образования в сфере общего менеджмента.....	25
Что не так со школами бизнеса?	35

Часть II

Принятие решений.....	39
Принятие решений и их внедрение: чему можно поучиться у Диона.....	41
Диагностика и лечение	45
Где мы можем сбиться с пути	48
Что пошло не так	51
Чья это проблема.....	54
О здравом смысле	56
Боязнь успеха.....	59
Как определить, кого нанимать или повышать	63
«Если».....	66

Часть III

Управление изменениями.....	69
Изменения и их влияние на лидерство	71

Изменения в лидерстве во имя устойчивых инноваций	80
Порядки перемен	86
Цикл решения проблем: что может пойти не так	89
Все ли слышат голос клиента	93
Изменения требуют смелости	96
Прибыль и проституция	102
Воспитание будущих лидеров	104
Какой должна быть главная цель компании	112
Изменения и их последствия в банковском секторе ...	116

Часть IV

Стили менеджмента	123
Ориентация на взаимное уважение и доверие	125
Сотрудничество и кооперация	129
О злонамеренном подчинении	131
Связь между неопределенностью, риском и взаимным доверием и уважением	133
Что является истинным активом	137

Часть V

Организации и их жизненные циклы	139
Бюрократическая коммуникация	141
Контроль и разнообразие	145
Греческий долговой кризис	148
Греция	151
В поисках абсолюта	158
Как заставить матричную структуру работать	161
РАЕI-код и стратегия развития	164
Будущее компании Apple после Джобса	168
Как мучительно быть основателем компании	173

Часть VI

Управление	177
Новая парадигма лидерства	179
Мечты, которые оборачиваются кошмарами	184
О равенстве	187
Самореализующиеся пророчества.....	193
Черты сходства между организацией и человеческим организмом	195
Время — что это за измерение?.....	199
Почему иногда плохо быть слишком хорошим	202
Об Институте Адизеса	205

Введение

В определенном смысле эту книгу можно считать сборником размышлений, навеянных текущими событиями, новостными заголовками и случайными разговорами. Частенько я записываю мимолетные соображения и довожу их до логического завершения. По сути, это развитие мелькнувшей в какой-то момент мысли. Вместе с тем за прошедшие 40 лет я очень много времени посвящал серьезным раздумьям о менеджменте. Я проводил исследования, писал книги, консультировал разные организации (как частные компании, так и государственные структуры), занимался решением конкретных проблем менеджмента. Нередко я просыпался среди ночи и не мог уснуть под грузом идей и теорий относительно управления организациями, большими и малыми.

Результаты легко увидеть в моих книгах и статьях. Когда я пишу 800 или 1000 слов в ответ на внезапно появившуюся идею или газетный заголовок, это всего лишь попутные размышления, однако следует помнить, что в их основе лежат все предыдущие исследования, консультации и книги.

Например, я предлагаю познакомиться с краткими замечаниями по управленческому образованию, где, помимо прочего, представлен рейтинг нынешних аспирантских и магистерских программ крупных университетов и школ бизнеса. Не скрою, читая о бизнес-образовании и проглядывая учебные курсы, я порой не могу сдержатъ раздражения. И оно мгновенно выплескивается в моем блоге, в свежем размышлении. Однако оно не безосновательно и опирается на предшествующие мысли и значительный опыт бывшего преподавателя менеджмента и действующего консультанта

множества компаний и организаций. Или, скажем, я вижу в *The New York Times* статью о новой учебной программе какой-нибудь школы бизнеса, начинаю бормотать: «Что же они вытворяют...» — и вдруг обнаруживаю, что уже сижу за компьютером и строчу очередной пост в блог.

Точно так же следует воспринимать и другие разделы (и размышления) в этой книге. Я много пишу о стилях менеджмента, о важности перемен, о разного рода организациях и их жизненных циклах. Все это представлено в этой книге. «Только не позволяйте ему завести разговор об изменениях, потом не остановите», — нередко предупреждает моя жена наших общих друзей за обеденным столом. Ну да, признаю: я — проповедник перемен. Они повсюду, они неизбежны, они происходят постоянно. И организации должны принимать этот факт жизни и приспосабливаться к нему, встраивать эту идею в свой бизнес-план... иначе они погибнут. Так что мои размышления по этому вопросу продолжают множиться и, уж простите мне это слово, изменяться.

То же и с жизненными циклами. Мне особенно нравится идея о том, что организации проходят определенные жизненные циклы точно так же, как и мы, люди. Сначала детство, потом юность, зрелость, преклонный возраст и угасание. Трудность для них (как и для нас) состоит в отыскании правильного способа изменения (вот опять это слово) при переходе с одной стадии на другую. Меня постоянно наталкивают на новые мысли, возникающие в этой сфере, идеи и примеры... и с самыми свежими размышлениями на сей счет можно познакомиться на последующих страницах.

Поскольку это все-таки книга о менеджменте, надо сказать несколько слов о концепции PAEI. Те, кто знаком с моими книгами и постами в блоге, несомненно, уже не раз встречали эту аббревиатуру. Она служит краеугольным камнем методологии Адизеса и одной из первых концепций, к которым мы в Институте Адизеса обращаемся, когда помогаем компаниям скорректировать их траекторию.

Ее идея и в самом деле пришла мне в голову бессонной ночью. Я вдруг понял, что ни у одной из компаний, известных мне (в результате непосредственного сотрудничества, из литературы и исследований), нет руководителей, имеющих все без исключения навыки, необходимые для управления. У каждого неизменно есть слабые места (а подчас и некомпетентность) с точки зрения тех фундаментальных качеств, которые требуются человеку, возглавляющему организацию.

Никто из них не может одновременно быть превосходным производителем (P), администратором (A), предпринимателем (E) и интегратором (I) и обладать всеми соответствующими навыками (PAEI — Production, Administration, Entrepreneurship, Integrating).

Одаренный и мудрый гендиректор окружает себя менеджерами, имеющими какое-либо из этих важнейших качеств. Они образуют команду дополняющих друг друга специалистов и порой конфликтуют, поскольку каждый из них видит корпоративную проблему по-своему. Но эти конфликты не мешают делу, если товарищи по команде стремятся к достижению общей цели. Производитель (P) сосредоточен на краткосрочных проблемах. Ему вечно хочется найти самый лучший, быстрый и удобный способ изготовления товаров, которые можно передать сотрудникам отделов продаж и маркетинга для реализации. Прекрасно, если такой человек занимает в компании ведущую позицию на начальной стадии ее развития.

Администратор (A) тоже ориентирован на краткосрочную перспективу. Он обеспечивает эффективную работу, следит, чтобы сотрудники укладывались в сроки, и вносит кое-какой порядок в неизбежный хаос. Именно благодаря ему, так сказать, поезда ходят по расписанию. Он следит за тем, чтобы велся учет, а справедливая оплата труда сотрудников была политикой компании.

Я всегда сочувствую предпринимателю (E), оказавшемуся у руля. Это мечтатель и визионер, смотрящий вперед и ломающий голову над тем, в каком направлении двигаться

компании. Наконец, организация не может обойтись без интегратора (I) — еще одного специалиста, заглядывающего в дальнюю перспективу. Это корпоративный коммуникатор, позволяющий услышать соперничающие голоса при выработке продуктивных и осуществимых решений как для текущего момента, так и для будущего.

По-настоящему великим становится руководитель, который понимает, что у этих менеджеров есть необходимые навыки, что они лучшие специалисты в своей области и что их познания в определенных областях превосходят его собственные. Его лидерский стиль определяется эффективным использованием РАЕI-ролей в компании в конкретные моменты ее роста и жизненного цикла. Моя идея о необходимости РАЕI-команды лежит в основе работы и методологии Института Адизеса.

Еще несколько слов о переменах. Размышления о них публикуются у меня в блоге. Может показаться, что в этой книге они выглядят иначе. И это действительно так. Жизнь идет вперед, опыт накапливается. Времена меняются, меняются и ситуации, не говоря уже о моих представлениях о тех сдвигах, которые происходят в окружающем нас мире. А иногда новые мысли рождает переписка с читателями.

Наконец, несколько замечаний об Институте Адизеса, который я возглавляю и на сайте которого соответствующие посты появляются в первую очередь. Как я уже отмечал в самом начале, эти публикации не являются непосредственными результатами исследований и теорий. Я называю их попутными размышлениями — следствием наблюдений, которые мне позволяет делать моя профессия.

Независимо от того, являетесь ли вы моими давними читателями или впервые познакомились с моими работами, я, как всегда, буду рад получить ваши отклики на эти разрозненные мысли.

Моя цель — не монолог, а диалог.

Ицхак Адизес

ЧАСТЬ I

Образование в области управления

Лучшая программа подготовки менеджеров*

В отличие от многих, я не считаю, что Гарвардский университет предлагает лучшую программу подготовки менеджеров. Более того, мне кажется, что это вообще худшее место для получения практических навыков.

Я сознательно избегаю выражений «развитие лидеров» или «развитие руководителей высшего звена», потому что не хочу жонглировать ярлыками. Если вам больше нравится называть «подготовку менеджеров» воспитанием лидеров, руководителей высшего звена или императоров, то пожалуйста. Лично я считаю управление процессом перехода компании из состояния А в состояние Б работой менеджеров.

Напрашивается вопрос, где же я отыскал самую лучшую управленческую практику. Не исключено, что ответ вас удивит.

Лучшая учебная площадка для приобретения управленческого опыта — это место, где стоят столики с белыми скатертями, небольшое частное предприятие под названием... ресторан. Если вы научитесь успешно управлять таким предприятием, то, на мой взгляд, справитесь с чем угодно. Когда Джона Чемберса, гендиректора Cisco (неплохо управляемой компании, верно?), спросили, где он научился искусству управления, он ответил: «В отцовском ресторане». И я его понимаю.

Почему наладить работу небольшого ресторана с белыми скатертями очень непросто? Потому что в нем вы должны управлять всем. Там нет ни вице-президентов, которые гово-

* Adizes Insights, August 2011.

рят, что нужно делать, ни совета директоров с его здравыми суждениями. Вам одному предстоит принимать решения и достигать результатов. Вы должны все замечать, обдумывать, оценивать, то есть иметь дело со всеми аспектами менеджмента, какие только можно вообразить.

Прежде всего вам необходимо видение будущего. Какова концепция? Ресторан — это ведь не просто место, куда приходят поесть. В чем заключается его изюминка? Что это будет — бистро? Закусочная? Или заведение, куда не пустят без фрака или вечернего платья? Нечто подчеркнуто современное? Или, может быть, в этностиле? Чтобы принять решение, нужно учитывать не только собственные пристрастия, но и месторасположение заведения, наличие конкурентов и потенциальных клиентов.

Далее — планировка: какого размера будет ваш ресторан, как в нем расположатся посетители, как будет работать кухня? Следует продумать всю цепочку поставок и производства готового продукта.

Затем нужно создать команду, члены которой будут дополнять друг друга. Они должны хорошо работать вместе, иначе вы прогорите. Например, шеф-повар и метрдотель должны действовать по принципу взаимного дополнения — как менеджеры «передней линии» и «производственного отдела». Таких подобрать непросто.

*Вам необходимо следить, чтобы
сотрудники не подворачивали.*

Метрдотель должен быть мастером интеграции, а хороший шеф-повар просто обязан быть творческой личностью и отличным предпринимателем, производителем, умеющим поставлять блюда вовремя, а еще неплохим интегратором,

обеспечивающим слаженную работу на кухне. Если же у вас на кухне заправляет Герой-одиночка или высокоэмоциональный тип, скажем Поджигатель, то это рецепт катастрофы (простите за дурацкий каламбур).

Залог успеха ресторана — постоянство. Капризный шеф или чехарда шефов — предпосылка скорого закрытия лавочки. Статистика неумолима: свыше 95% новых ресторанов вскоре терпят неудачу (то есть закрываются).

Кроме того, вам понадобится продуктовая линейка — в данном случае меню. Как выбрать баланс между новизной и традицией? Какие цены установить, как подавать блюда (во всех смыслах)?

Далее — управление затратами. Какими должны быть размеры блюд и их ингредиенты? Как добиться, чтобы порция всегда была одного и того же размера? Любое отклонение от оптимума мгновенно приведет к потере денег. А ведь нужен еще и контроль запасов. Если заготавливать слишком много, это приведет к напрасной трате ресурсов, ведь ресторанное блюдо, оставшееся невостребованным, не используешь позднее. Но если готовить слишком мало, запасов может не хватить и голодные посетители будут недовольны.

Вам необходимо следить, чтобы сотрудники не подворовывали. А еще не следует забывать про хитроумных поставщиков, которые могут попытаться, например, положить хорошие помидоры сверху, а подпорченные спрятать в нижней части ящика. Один бухгалтер как-то показал мне список из 108 способов обмана ресторанов. Его составляют специалисты, и он периодически уточняется и пополняется.

А еще стоит подумать о настрое официантов. Не приносят ли они на работу домашние проблемы? Следует решить, нужна ли вам специализация сотрудников (один принимает заказы, другой приносит блюда, третий убирает

со стола). И как вы их вознаграждаете? Будет ли каждый официант забирать свои чаевые или лучше складывать все в общий котел, а потом делить?

На мой взгляд, управление рестораном — самая трудная предпринимательская задача. Попытка открыть ресторан — это сущий кошмар. Все, что я тут перечислил, может пойти не так (и, скорее всего, пойдет не так). А ведь это лишь очень небольшая и неполная подборка того, что связано с управлением рестораном. Печально известный Мёрфи (тот самый изобретатель одноименного закона) наверняка когда-то в своей жизни владел рестораном.

Поход в дорогой ресторан, где чинно сидят за столиками, — это не просто утоление голода. Это особое переживание, в котором участвуют все ваши пять чувств. Вам может понравиться или не понравиться оформление зала или блюд. Вы можете счесть, что в зале слишком жарко или чересчур холодно, что кресла очень неудобные или, наоборот, слишком удобные (так тоже бывает). А запахи и музыка из динамиков? А освещение? Официантка слишком привлекательна? Тогда ваша жена может не захотеть сюда возвращаться. Но если у официантки совсем уж отталкивающая внешность, то вы и сами не захотите здесь обедать.

Как видите, ресторанный бизнес требует вечного внимания к деталям, потому что все они важны. Если один посетитель останется недовольным, начнется цепная реакция. В рестораны редко ходят в одиночестве. Если у вас не понравится одному клиенту, то вместе с ним больше не придут и трое других (а то и больше). Мучительно стоять у входа в пустой ресторан, надеясь, что кто-нибудь да заглянет. (Не верите? Посмотрите «Кошмары на кухне» Гордона Рамзи и убедитесь, какое это страдание!)

Я считаю, что человек, ставший преуспевающим владельцем ресторана и его управляющим, обладает непревзойденным управленческим опытом.

Институт Адизеса и активная социальная позиция*

В интервью для одной моей радиопрограммы Рикардо Салинас Плиего (Мексика) рассказал, как семена, посеянные много лет назад Институтом Адизеса, дали начало целому лесу.

Институт Адизеса (и я лично) больше 15 лет помогает корпорации Grupo Salinas в ее развитии. За это время число ее сотрудников увеличилось с 2000 до 80 000, а количество розничных магазинов, которых было чуть более 50, превысило 1800. Мы помогли корпорации создать самый быстрорастущий банк в Латинской Америке, приобрести и обновить две телевизионные сети, управлять 40 местными телестанциями, двумя сотовыми компаниями, горнодобывающей компанией, а также компанией, работающей в сфере альтернативной энергетики.

Однако больше всего меня радует не сам рост корпорации и то, как институт помогает ей, а социальная сторона этого процесса. В ходе интервью с Рикардо именно это стало бальзамом для моей души.

Больше 10 лет назад я предложил Elektra, розничной компании, принадлежавшей корпорации Grupo Salinas, не ограничиваться в рекламе расхваливанием эффективности своих продуктов. «Продвигайте не только то, что и как вы делаете, — без усталости повторял я. — Рассказывайте о своих ценностях, объясняйте, кто вы. Показывайте, что вы неравнодушны».

* Adizes Insights, October 2012

— Как это сделать? — спрашивали меня.

Обычно компании демонстрируют свою социальную ответственность, жертвуя деньги местному оперному театру или какому-нибудь музею. Либо же прекращая загрязнять воздух, воду и почву. Все это замечательно, однако я призываю не останавливаться на этом.

В данном случае я предложил, чтобы каждый магазин компании Elektra нашел пустырь в своем районе и убедил муниципальные власти позволить ему превратить этот участок в спортивный парк. А затем пусть каждый поставщик компании подарит парку что-нибудь ценное. Например, производитель велосипедов оборудует баскетбольную площадку или поставит скамейки и напишет на табличке, чей это дар. Парк станет подарком району от компании, а заодно будет служить рекламой для поставщиков и для нее самой.

*Рикардо говорит, что прибыль —
не единственная цель.*

Но не останавливайтесь на этом, призывал я. Пусть сотрудники магазинов выделяют время на то, чтобы тренировать детей, играющих в парке. «Это создаст атмосферу общественной поддержки компании Elektra и лояльности ее бренду намного быстрее любой рекламы».

А еще стоило бы использовать эти парки (назовем их ElektraParks) как площадки для социального активизма. Организуйте местных подростков — пусть они начнут ухаживать за своим районом: освобождать его от граффити, грязи и мусора, ведь все это — настоящий бич крупных городов во всех развивающихся странах, не только в Мексике.

Кроме того, я предложил, чтобы крупнейшие компании Мексики и Grupo Salinas подали пример — взяли «шефство» над одним из менее развитых штатов Мексики и поделились

с ним управленческим талантом, знаниями и организаторскими способностями.

В интервью Рикардо рассказал, какой хороший результат принесли эти начинания.

Парки ElektraParks действуют и процветают. Grupo Salinas взяла «шефство» над Чьяпас, одним из наименее развитых штатов Мексики. Она помогает в обучении подрастающего поколения и в разного рода предпринимательской деятельности. Было создано 50 молодежных оркестров, так что подростки теперь не только увлеченно занимаются спортом, но и имеют возможность приобщиться к искусству. И каждый топ-менеджер Grupo Salinas обязан посвящать какое-то время социальной активности.

Все это намного шире и глубже обычных корпоративных акций, связанных с филантропическими пожертвованиями. Это не просто навязшая в зубах социальная позиция. Это настоящий социальный активизм.

В интервью Рикардо говорит, что прибыль — не единственная цель. Не менее важно участие компании в жизни общества. И подобного рода социальный активизм не вредит прибыли. Напротив, по словам Рикардо, он делает прибыль стабильной.

Как же из этих семян идеи выросли целые джунгли? Почему с Grupo Salinas это получилось, а в случае со многими другими компаниями — нет?

Дело в том, что в Salinas эти семена легли в плодородную почву.

Что я имею в виду? В начале этого размышления я уже упоминал, что мы работали с Grupo Salinas на протяжении 15 лет. Причем работали по-настоящему интенсивно. Grupo Salinas глубоко привержена адизесовской формуле успеха.

Корпорация свободно и без опасений открывает возможности для обсуждения проблем; учит сотрудников коллективно решать проблемы и не доводить дело до конфликтов;

гармонизирует стратегию развития, структуру компании и ее информационные системы; взаимоувязывает миссию, структуру и вознаграждение; в полной мере применяет 11-ступенчатую программу Института Адизеса и благодаря всему этому избегает внутреннего разлада. Энергия, которую иначе пришлось бы впустую расходовать на внутреннюю дезинтеграцию, удалось направить на внешнюю интеграцию. Не все эти процессы были ориентированы на улучшение финансовых показателей. Многие из них нацелены на решение социальных задач, на интеграцию не только с рынками, но и с обществом в целом. Устранение внутренней дезинтеграции позволило заняться внешней интеграцией.

В 2012 г. Институт Адизеса признал Grupo Salinas компанией года.

Критика современного образования в сфере общего менеджмента*

В основе этих размышлений — 40 лет консультирования компаний по всему миру, опыт преподавания в школах бизнеса Калифорнийского, Стэнфордского, Колумбийского, Тель-Авивского и Иерусалимского университетов, а также выступлений во множестве других университетов, 17 из которых присвоили мне почетную докторскую степень.

Аннотация

Судя по моим наблюдениям, нынешняя система управленческого образования неспособна обеспечить подготовку тех, кто должен владеть всеми аспектами управленческого искусства, — менеджеров общего профиля.

Сегодня управленческое образование нацелено почти исключительно на узкоспециализированные дисциплины, интеграцией которых выпускникам школ бизнеса приходится заниматься самостоятельно в процессе работы. Это нелегко. И неправильно.

Более того, мы стараемся выращивать универсальных лидеров, а мой опыт говорит, что людей, способных успешно выполнять все управленческие задачи, не существует да и не может существовать. В нашей культуре наблюдается

* Выступление на заседании Международной академии менеджмента, Атланта, штат Джорджия, 27 сентября 2013 г.

перекос в сторону индивидуализма и конкуренции, а здесь требуется именно сотрудничество.

Это недостаток не только Соединенных Штатов и Европы. Мы активно насаждаем неверную модель по всему миру, открывая школы бизнеса повсюду, где для этого есть подходящий рынок, тем самым нанося еще больший социально-политический ущерб.

1. Роль менеджмента

Прежде чем описывать и анализировать наши промахи, позвольте обрисовать мое видение настоящего менеджмента (или лидерства).

Бизнес-организации постоянно меняются, причем перемены происходят все стремительнее. То и дело появляются новые возможности и угрозы, влияющие на организацию. На них нужно реагировать. Роль общего менеджмента (лидерства) заключается в успешной работе с этими возможностями и угрозами: в принятии правильных решений и их реализации.

1.1. Принятие решений

Мы довольно хорошо учим будущих менеджеров тому, как принимать решения. Но вырабатываемые навыки касаются главным образом узких областей — маркетинга, финансов, кадров. А выработка умения принимать общие, интегральные решения является частью курса стратегического планирования, однако принятие общих управленческих решений не сводится к стратегическому планированию.

Общий менеджмент связан с принятием решений, которые позволяют всей организации действовать эффективно (чтобы выполнять свое предназначение), причем как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

1.1.1. Идеальный руководитель

Общим менеджментом должен заниматься стратегически ориентированный человек, который одновременно внимателен к деталям; творческая личность, мечтатель и визионер, но умеющий мыслить линейно и логично; чуткий к настроениям сотрудников и умелый архитектор команды, но сосредоточенный на получении быстрых результатов и управлении на их основе.

*Общим менеджментом должен
заниматься стратегически
ориентированный человек, который
одновременно внимателен к деталям.*

У каждого из нас есть сильные и слабые стороны. Совершенных людей не существует. Один человек не может обладать всеми нужными качествами и управленческим стилем, которые необходимы для идеального менеджера. Опыт показывает, что практически невозможно найти (или подготовить) человека, который стал бы универсальным лидером. Подобные ожидания чрезмерны и несбыточны. Такие универсалы встречаются разве что на страницах учебников.

Идеальный руководитель, которого мы описываем и пытаемся воспитать в рамках наших программ подготовки, воплощает в себе сочетание лучших качеств множества обладателей разных стилей управления. Но человека, который обладал бы всеми этими характеристиками и качествами, попросту не существует. Те, кому довелось работать с такими руководителями, как Джек Уэлч или Ли Якокка (которые считаются яркими примерами выдающихся лидеров), скажут вам то же самое: эти люди несовершенны. Никто

из них не обладает всеми качествами, необходимыми для управления эффективностью в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Наша ошибка в подготовке людей, так называемых лидеров или предпринимателей, заключается в ожидании того, что каждый из них будет обладать всеми качествами, необходимыми для безупречного управления организациями.

1.1.2. Для управления нужна команда, члены которой дополняют друг друга

Управленческий процесс требует команды, члены которой дополняют друг друга и имеют разные стили работы. Школы бизнеса не учат, как правильно собирать подобного рода комплементарные команды. Мы не учим тому, какое сочетание стилей целесообразно, а какое деструктивно. Также никто не объясняет, как эффективно разрешать конфликты, которые неизбежны, даже когда команда состоит из обладателей прекрасно сочетающихся управленческих стилей.

1.1.3. Как мы справляемся с конфликтами

Повторюсь, конфликты в комплементарной команде неизбежны. И они могут стать разрушительными, если лидеры не знают, как превратить деструктивный конфликт в конструктивный.

Я лично не слышал, чтобы в школах бизнеса предлагали курс по превращению деструктивных конфликтов в конструктивные действия, т. е., по сути, курс коллективного руководства. Конечно, у нас учат разрешению конфликтов. Однако все сводится к устранению разногласий, вместо того чтобы использовать их во благо.

Мой опыт в сфере управленческого образования говорит о том, что обычно конфликт считают негативным, а не естественным явлением, порождаемым переменами (а ведь перемены идут непрерывно). Когда мы просто гасим конфликт из-за его разрушительного потенциала, то тормозим изменения, а заодно поощряем развитие бюрократии. Надо учиться использовать конфликт, а не представлять его как что-то неправильное, нелегитимное.

1.1.4. Наука о поведении как замена общего менеджмента

Разрешение конфликтов — сфера, на которой часто фокусируются ученые-бихевиористы, исследующие поведение человека. По сути, в управленческом образовании бихевиористика сейчас вытеснила теорию и практику общего менеджмента. Однако мой опыт показывает, что более глубокое знание основ человеческого поведения необязательно означает умение сотрудничать и конструктивно справляться с конфликтами. На мой взгляд, бихевиористика — наука, которая занимается явлениями, а не структурами. Ее адепты не предлагают системного подхода к трансформации конфликта в позитивную силу.

1.2. Обучение внедрению

Принятие верных решений — вещь необходимая, однако этого недостаточно, чтобы управлять хорошо. Решения, касающиеся перемен, надо еще провести в жизнь — внедрить.

По моим наблюдениям, управленческое образование почти не затрагивает вопрос внедрения. Видимо, предполагается, что удачное решение само найдет дорогу в жизнь. Однако опыт говорит, что это вовсе не так.

1.3. Подготовка персонала, а не лидеров

В результате мы готовим специалистов, которые умеют анализировать ситуации, выявлять проблемы и делать очень красивые презентации на тему «Что надо сделать». Никто не учит их тому, как взять быка за рога и завершить процесс, внедрив те решения, которые станут двигателем перемен.

По большей части школы бизнеса отлично умеют готовить всякого рода персонал — составителей отчетов, консультантов, инвестиционных банкиров, менеджеров хедж-фондов, но не лидеров, которые знают, как управлять изменениями внутри организации, затрагивающими людей.

Сейчас программы подготовки менеджеров общего профиля почти исчезли из школ бизнеса. Бывает, что на занятиях разбирают конкретные случаи, и это похоже на практическое обучение общему менеджменту, однако такой подготовке недостает теоретической базы.

1.4. Предвзятая система поощрения

Почему так произошло? Каким образом мы отошли от подготовки менеджеров общего профиля?

В значительной степени это связано с теми ценностями, которые укоренились в академической среде. Чтобы в нее попасть, нужны публикации. Однако мне неизвестны рецензируемые издания, которые публиковали бы статьи по теории и практике общего менеджмента. *Harvard Business Review*, например, не является рецензируемым изданием, а значит, не может способствовать продвижению авторов по академической лестнице. Описание конкретных случаев тоже этому не способствует. Лишь немногие университеты готовы признавать книги с обзорами управленческих практик адекватным доказательством академических талантов,

необходимых для продвижения автора. Как я уже отмечал, стратегическое планирование, неотъемлемая составляющая общего менеджмента, не охватывает все то, что надо знать в этой области.

Как правило, для продвижения в школах бизнеса надо публиковать научные статьи, в основе которых лежит количественный анализ. В результате кафедры захватывают бихевиористы (публикующие результаты всякого рода контролируемых экспериментов, которые, однако, имеют отдаленное отношение к реальной жизни и реальному бизнесу) и специалисты по прикладной экономике, которые разрабатывают модели, полагаясь на математику и компьютеры. Но и такие модели находят лишь ограниченное применение в сфере общего менеджмента.

Общий менеджмент имеет дело не с количественными, а с качественными, нечетко определенными ситуациями, он плохо поддается количественным оценкам, которые обычно применяются в естественных науках. В результате те, кого по-настоящему интересовал общий менеджмент, не сумели пробиться в своих учебных заведениях и общий менеджмент вычеркнули из расписания как предмет слишком зыбкий, слишком ненаучный.

Именно чрезмерное подчеркивание важности количественных научных исследований привело к тому, что на смену преподаванию общего менеджмента пришла наука о поведении — бихевиористика.

Общий менеджмент — отчасти искусство, но эта зыбкая составляющая управленческого процесса все больше исчезает из бизнес-образования. Более того, многие школы бизнеса, жаждущие признания академических доблестей, не советуют своим преподавателям заниматься консультированием компаний. Как следствие, многие профессора школ бизнеса не могут похвастаться опытом в сфере практики и процессов реального бизнеса и учат тому, что почерпнули из книг

и журналов или из собственных количественных исследований. Но мир гораздо сложнее, чем можно заключить по результатам контролируемых экспериментов, и информирование о них не помогает справляться с запутанной и суровой реальностью, с которой имеют дело менеджеры общего профиля.

1.5. Дисфункциональная ориентация на прибыль

Мало того, что бихевиористы подмяли под себя управленческое образование, нередко помимо них в программе доминируют математики и математически ориентированные экономисты. Экономическая теория строится на идее, согласно которой цель бизнеса — получение прибыли. Прибыль можно измерить. Ее легко оценить количественно и похвалить себя за достигнутый результат. В итоге в печати появляются очень изящные рецепты того, что должен и чего не должен делать управленец.

Сегодня эта ориентация на прибыль очень сказывается на образовании в сфере общего менеджмента. Нас убеждают, что размер прибыли и собственного капитала — те знамена, под которые мы обязаны встать.

Конечно, в вузах есть и другие курсы — социальной ответственности, этики. Но они не более чем фиговый листок. Подозреваю, что их воздействие на управленческое поведение недавних выпускников минимально. Сегодня выпускники ведущих школ бизнеса попадают на Уолл-стрит, в консалтинговые фирмы, в хедж-фонды, где все молятся на прибыли и где решения принимаются на основе компьютерных моделей и математических формул.

Чем это плохо? А тем, что в необузданной погоне за прибылью мы разрушаем окружающую среду. Кроме того, управление на основе слепой веры в компьютерные модели

сводит на нет человеческие отношения, которые играют важнейшую роль в успешном руководстве организацией. В компаниях ведь работают люди, верно?

1.5.1. Бизнес-обучение как ненужный груз ответственности

В развитых странах, где многие предприниматели с патологической жадностью гонятся за прибылью, бизнес воспринимается как занятие, отягощенное грузом ненужной ответственности. Социально сознательная молодежь стремится работать в некоммерческих организациях, а не на традиционных предприятиях. Те, кто идет в бизнес, совсем не обязательно принадлежат к высшим слоям общества. Более того, бизнес воспринимается как грязное, постыдное занятие.

Посмотрите фильмы вроде «Уолл-стрит». Почитайте публицистические статьи в популярных журналах. Бизнесмены предстают там грабителями с большой дороги, алчными мерзавцами, которых надо ограничивать законами и нормами, а лучше сразу отправлять за решетку.

1.6. Подрыв устоев демократии

Во всем этом есть большая ирония. Соединенные Штаты посылают солдат сражаться и умирать за демократию, а школы бизнеса продвигают по всему миру нечто противоположное демократии. Они ратуют за организации, управляемые элитой, которая обогащается, не отчитываясь перед теми, кем руководит.

В этом смысле школы бизнеса стали своего рода инкубаторами для экономических элит, которые затем обретают политическую власть и расширяют социально-экономическое неравенство в той стране, где они действуют. А это при-

водит к социально-политическим последствиям, с которыми в дальнейшем приходится разбираться военным путем и преодолевать революционные настроения тех, кто ощущает себя эксплуатируемым и угнетаемым.

2.0. Quo vadis?*

Нашим школам бизнеса давно пора как следует переоценить себя и пересмотреть те принципы, которые лежат в основе учебных программ и педагогической политики.

* Quo vadis (лат.) — здесь «Что дальше?». — *Прим. пер.*

Что не так со школами бизнеса?*

Когда я 50 лет назад получал степень магистра делового администрирования, а потом и докторскую степень в Школе бизнеса Колумбийского университета, магистерские программы еще не пользовались особой популярностью. Но потом такие программы стали множиться как грибы после дождя, особенно в Восточной Европе и развивающихся странах. В Индии, например, школы бизнеса встречаются чуть ли не на каждом шагу, и американские учебные заведения зарабатывают огромные деньги, по сути просто продавая свои программы.

Что со всем этим не так?

Экономические факультеты университетов и школы бизнеса учат, что цель бизнеса — генерировать прибыль. Финансовая и микроэкономическая теории объясняют, что задача бизнеса — увеличение показателя прибыли на акцию. То же самое делают и всевозможные курсы маркетинга и даже управления персоналом. Показатель прибыли везде и всегда служит мерилем успеха.

Конечно, кое-где можно найти и курс социальной ответственности, но это лишь жалкий довесок к реальной программе, главное в которой — пропаганда прибыли, доминирования на рынке с целью получения прибыли и т. п.

Но что все-таки с этим не так?

Подобные курсы узаконивают жадность.

* Adizes Insights, June 2014.

Превращение прибыли в главную цель бизнеса оправдывает жадность. Если бы не жадность, прибыль как цель не была бы столь привлекательной.

Меня могут спросить: «Ну и что?»

Чтобы получать прибыль, компании должны создавать на рынке потребности, иначе они не смогут наращивать доходы. Взгляните хотя бы на широчайшее разнообразие продуктов в супермаркете. Мы рекламируем потребление мяса, и вот результат — в истории человечества еще никогда не было столь высокого уровня потребления мяса на душу населения. А что делает потребление мяса с окружающей средой? Вам известно, сколько воды и земли нужно использовать, чтобы получить фунт говядины? А как загрязняет наши водные ресурсы молочное производство?

В результате компании прибыльны, а вот окружающая среда все больше страдает.

Наш уровень жизни растет, а качество жизни снижается.

Чтобы наращивать прибыль, компании ищут сырье в тех уголках мира, где издержки минимальны. Но это порождает безработицу дома — в той стране, где расположены офисы компаний.

*Чтобы получать прибыль,
компании должны создавать
на рынке потребности, иначе они
не смогут наращивать доходы.*

Мы проповедуем демократию, затеваем войны, жертвуем жизнями своих детей — якобы для того, чтобы принести демократию в далекие края. Но одновременно мы продвигаем школы бизнеса, в программах корпоративного управления которых есть все что угодно, только не демократия.