

# Менеджмент как творчество<sup>1</sup>

Доктор Лоран Лапьер

Заведующий Кафедрой лидерства им. Пьера-Пеладо, НЕС (Высшая школа экономики) Монреаль

<http://laurentlapierre.com>

<http://chairedeleadership.com>

перевод с английского Марии Наймарк (2010)

За последние двадцать лет принципы и терминология менеджмента проникли практически в каждую сферу человеческой деятельности. В наши дни мы не только управляем своим бизнесом, но также и своей жизнью, отношениями и даже своими эмоциями! Менеджмент распространился так широко, что бессознательно многие восприняли все его позднейшие теории и модели. Лозунги в изобилии соперничают друг с другом, провозглашая свои «истины», как, например, *клиент – это король, прибыль – единственно возможная цель*, фирмы обязаны *расти или умереть, вы должны конкурировать на глобальном уровне; или вы не можете совершенствовать то, что не можете измерить*. Менеджеры больше всего подвергаются ежедневным бомбардировкам «посланиями», неизбежно формирующими их подход и направляющими порядок действий. Даже не имея специального образования, они усваивают уже готовую практику, которая смоделирована или продиктована в духе последнего времени.

Настоящая работа представляет собой коллективное мнение и подписана людьми с различным кругозором, включая руководителей организаций, деканов, профессоров, исследователей, творцов и студентов. В центре нашего внимания – менеджмент организаций разного рода в целом, руководство людьми и подготовка менеджеров. Мы адресуем эту работу всем тем, кто уже сроднился со своими организациями и, в особенности, тому новому поколению специалистов, которое появилось за последние 15 лет.

## Вездесущий менеджмент

Безусловно, нет недостатка в исследованиях и теоретизированиях на тему менеджмента. Наш повседневный язык изобилует терминами, пришедшими из менеджмента. Государственный и окологосударственный секторы, армии, рекреационные организации и, конечно, бизнесы, все они структурированы сквозь призму принципов, теорий и моделей менеджмента. Всего за десять лет менеджмент стал новым справочником, настолько универсальным, что все сферы человеческой деятельности сверяются сегодня с его эталонами. Нас призывают

---

<sup>1</sup> Эта статья была опубликована в *International Journal of Arts Management (IJAM)*, vol. 7, Spring 2005, n° 3, p. 4-10, и как приглашенная статья в *Japanese Journal of Administrative Science*, Volume 18, n° 3, 2005, 193 - 198

рассматривать наших сослуживцев, наших начальников и даже членов нашей семьи как «клиентов» или «партнеров», чьи потребности мы должны удовлетворить. Любой повод хорош, чтобы продемонстрировать наше лидерство, чтобы показать наш конкурентный дух или предпринимательские навыки.

Концепции следуют одна за другой, становясь подобием лозунгов, которые стремительно подгоняются и применяются к любой и каждой ситуации. Из их длинного перечня здесь перечислено только некоторые: конкурентоспособности, реинжиниринга, модернизации, оптимизации, своевременности, свободной торговли, аутсорсинга, глобализации, качества трудовой жизни, всеобщего качества, рационализации, соответствия ISO, передового опыта, стратегии, руководства, цепочки создания стоимости, добавленной стоимости, производительности, подотчетности, государственно-частного партнерства, обучения, организации, корпоративной культуры, профилей компетенции, коучинга, эмоционального интеллекта, наставничества, управления, конвергенции т.д. Все эти понятия следуют по пятам друг за другом или соперничают друг с другом за господство в рядах новых кредо менеджмента, и хотя зачастую плохо описаны или разработаны, целиком заглатываются *экспертами* всех мастей.

Эти лозунги, с их тяготением к обобщению и универсализации, часто соблазнительны, но реальность такова, что они быстро устаревают, лишь бы смениться другими, чтобы служить индустрии, зависящей от новизны, перемен и прогресса. Это в особенности справедливо для сферы руководства, которое в наши дни является последним писком моды.

В то время как сами по себе кредо имеют короткую жизнь, убеждения, их породившие, умирают с трудом. По правде говоря, те тенденции, которые можно найти в менеджменте, являются отражением гораздо более обширного социального явления. Возникновение новых ортодоксов от менеджмента – не случайность. Они привлекают внимание и могут иметь некоторый смысл, но в их неспособности распознать уникальные или особые ситуации, которые требуют подлинно новых и инновационных решений, они могут также производить эффект подавления возможности для выражения, творчества и действия.

### **Настоятельная потребность в новом *Refus global***

Было время, когда власть, доминировавшей в квебекском обществе религии, была практически абсолютной. Многие интеллектуалы ощущали ее как навязчивую силу и поставщика верований, запретов, табу и страхов, которые выступали мощными барьерами для свободы мысли, независимости и творчества. Церковная власть создала влиятельную религиозную элиту, поддерживавшую тесные связи с гражданской элитой квебекского общества. В 1948 году группа квебекских художников подписала *Refus global* [Всеобщий Отказ], манифест, подготовленный художником Полем-Эмилем Бордуа, который провозгласил Тихую Революцию, подхваченную в шестидесятые. Манифест развернул призыв к

свободе от Католицизма, ортодоксальности, страха и религиозных диктатов. Безусловно, это были значительные реформы!

Менеджменту в сегодняшнем его положении нужен новый «отказ» - такой, который может быть сформулирован, как *отказ от теорий, моделей и мод*. Этот отказ необходим, чтобы противостоять предвзятым представлениям, догмам и тенденциям и освободиться от новых катехизисов и других доктрин, которые претендуют на знание истины в последней инстанции о деятельности и руководстве. Мы должны еще раз сбросить кандалы и потребовать больше свободы для оригинальности и творчества.

Без сомнения, менеджмент – это сложная и трудная задача. Поэтому неудивительно, что практики соблазняются моделями, которые, как кажется, дают результат по волшебству. Неудивительно также, что консультанты и прочие подобные торговцы магическими рецептами видят здесь неисчерпаемый источник возможностей для бизнеса.

Напротив, для математиков и «серьезных» ученых в менеджменте нет научного знания, которое могло бы считаться универсальным, как нет и обобщенных знаний, применимых к любым ситуациям. Знание находится и должно быть помещено в контекст. Он редко в точности переносится из одной реалии в другую, или просто из одной организации в другую.

Следовательно, не может существовать единственного менеджерского подхода так же, как и совершенной организационной или управленческой модели. Перефразируя Бордуа, наше обращение к новым экспертам менеджмента в сегодняшних бизнес школах могло бы быть следующим: «*К черту теории менеджмента!*». Этот отказ должен применяться как к нормативным теориям, так и к научным теориям, разработанным на основе исследовательского подхода, хоть и технически строгого, но неспособного полностью охватить сложность и органическую природу менеджмента и, тем более, тайны человеческого поведения и организационные реалии как таковые.

Даже полезные модели, методы и теории имеют тенденцию опираться на упрощенный подход к реальности. На практике каждый, включая менеджеров, собирает информацию и конструирует свое *собственное* понимание контекста, свои *собственные* теории, свои *собственные* политики, будь то скрытые или явные, основываясь на собственной ситуации – ситуации, которую они в первую очередь должны осмыслить, чтобы выбрать наилучшее направление действий. Именно так они и поступают, ища в то же время вдохновения в идеях других.

Менеджмент – это объект, который нужно изучать как можно более скрупулезно, заботясь о том, чтобы при этом использовалась «наука» лучше всего приспособленная к сложности этой реальности.

## **Подготовка менеджеров**

Профессия менеджера – одна из тех немногих профессий, которую могут преподавать те, кто не имеют в ней практического опыта. Что бы подумали хирурги, дантисты, медсестры, адвокаты, певцы или писатели, если бы их соответственно стали учить те, кто ни разу не сделал операцию, не выдрал зуб, не ухаживал за больным, не ходатайствовал в суде, не пел на сцене или не публиковался? Как они будут ценить подобных ораторов, являющихся к ним с разговорами об их профессии или претензией на то, чтобы ее преподавать? И тем не менее, это – типичная ситуация для школ менеджмента.

При обсуждении такого предмета, как подготовка управленческих кадров, неизбежно встает фундаментальный вопрос: Что такое менеджмент? Какое место сама по себе идея «профессионального менеджмента» заняла в нашем обществе в последние несколько десятилетий? Во всех областях искусства и человеческой деятельности творчество, в широком смысле слова, неотделимо от действия. Именно в действии выражаются индивидуальное видение и понимание действительности. И часто только потом, задним числом, результаты таких действий обогащаются теми мужчинами и женщинами, которые их изучают и посвящают себя их преподаванию.

Школы менеджмента создали новые отрасли академических исследований и преподавания. Они наняли исследователей, обученных научным методам, и заслужили большее доверие в академических кругах. Но какой ценой? Сам по себе предмет исследований, тот, что оставался невидимым, и который мы даже не можем понять, ускользает от них по той простой причине, что нет простых ответов и еще меньше универсальных.

Задача школ менеджмента состоит в том, чтобы передавать (будущим) менеджерам знания, которые помогут научить их действовать, направить их действия, когда для этого придет время, и познакомить их со сложностью менеджмента, согласующего знания, намерения и действия.

## **Управлять как есть<sup>2</sup>**

Независимо от того, в какой сфере его применяют, менеджмент – это такая присущая человеку деятельность, в которую он привносит как свои знания, так и недостаток информации, как свои положительные, так и отрицательные качества, как свои таланты, так и свои недостатки, как свои сильные, так и слабые черты, как свои навыки, так и неумения. Талант – это неизменное сочетание всех этих характеристик. Но эти ошибки, недостатки и слабые стороны не должны вызывать самоуспокоенность или, как это часто бывает, использоваться в качестве предлога для объяснения наших неудач. Мы учимся каждый день иметь дело с этими нежелательными, но очень реальными аспектами самих себя. Мы стараемся

---

<sup>2</sup> У автора во французской версии статьи – «Gérer comme on est»; в английской версии - «Managing as you are», то есть буквально «управляя как ты есть». Прим. переводчика

держат их в узде, чтобы не пасть их жертвой, и, иногда, нам даже удается обернуть их в свою пользу с тем, чтобы добиться успеха.

Управлять как есть в первую очередь означает лучшее познание самого себя. Это означает развитие справедливого и реалистичного восприятия себя и других.

Управлять как есть значит попрощаться с образом идеального лидера, каким вы, по вашему мнению, должны или хотели бы быть; этот также значит попрощаться с моделями и формулами, которые вам бы хотелось иметь возможность применять где угодно, в любое время, не принимая во внимание различия, существующие между ситуациями и людьми.

Управлять как есть значит признать, что вы не знаете всего. Это означает стремление окружить себя людьми, компетентными в тех областях, где вы менее компетентны, квалифицированными сотрудниками, чьи предложения и критические мнения вы ищите и приветствуете.

Управлять как есть значит согласиться быть самим собой перед другими, зная, что некоторые могут вас не любить и даже быть агрессивными по отношению к вам и не отступать, несмотря на это.

Управлять как есть значит требовать право думать по-иному и признавать свою обязанность советоваться и прислушиваться к другим, признавать свои ошибки и учиться на них, начинать заново и упорно продолжать.

Управлять как есть значит управление людьми, которые, как и вы, несовершенны.

Управлять как есть также означает управление вместе с другими людьми. Менеджмент – это в высшей степени социальная профессия. Чем более честен перед собой менеджер, тем лучше он себя знает, и тем более он будет готов увидеть, что другие остаются честными перед собой, концентрируясь на задачах, которые надо выполнить или услугах, которые надо оказать.

Управлять как есть значит оставаться самостоятельным и открытым как к собственным, так и к чужим принципам и убеждениям; это значит найти собственный способ мышления, свою уникальность как руководителя (лидера), и, безусловно, это значит *управлять, как никто другой*.

Таким образом, чтобы стать настоящими творцами и проводниками мнений, менеджеры должны отодвинуть в сторону модели, не соответствующие с их воображением, их интеллектом и их мудростью.

## Метод

Есть серьезная ошибка – она часто повторяется в «социальных науках» – желание применить модель точных наук к изучению и пониманию действий человека. Человек, которого мы изучаем – это живущее и думающее существо, которое меняется и действует. Так же, как и исследователь, он находится в постоянном поиске.. Когда речь заходит о людях, субъективность и интерсубъективность – это неотъемлемая часть «реального и объективного». Когда речь заходит о понимании менеджмента организаций и управлении людьми, научная мысль должен сосредоточиться на описании действительности, какова она есть в данный момент времени, так смиренно, так добросовестно и так полно, как только возможно.

Менеджмент, как уже говорилось, это вопрос контекста и историчности. Гораздо больше историю творят сами руководители и организации, чем теоретики, которые наблюдают за ними и затем докладывают об их поведении и достижениях. Чтобы руководить компанией, совершенно необходимо понимание сложности людей и организаций. Стоит только раз лучше понять эту сложность, которую порой упрощают, вернуться к основам и неуклонно идти путем как в спокойных, так и бурных водах. Менеджмент – это умение, которое в значительной степени приобретается на опыте – сначала на чужом, потом на собственном. Это обдуманное действие, а именно обдуманные действия позволяют выработать сугубо индивидуальный подход. Компетентность не может заменить опыт.

Существует распространенное заблуждение, что одна и та же модель развития или одни и те же процессы управления могут быть применены без разбора не только для всех компаний в Северной Америке, но также и всюду в бывшем Советском Союзе, Европе, Африке, Латинской Америке, на Гаити и т.д. Но можно ли утверждать, что все национальные и корпоративные культуры, что все люди и условия жизни везде одинаковы? Можно ли полагать, что то, что годилось для страны или организации десять лет назад, по-прежнему правильно сегодня, или останется правильным через десять лет? Конечно, нет.

В области исследования менеджмента, прямой эмпирический подход строится на ситуационном методе<sup>3</sup> и является основой для создания документов и распространения знаний. Именно эти документы в дальнейшем служат поддержкой в процессе освоения знаний и навыков. Ситуационный метод основывается на открытости и восприимчивости в непосредственном общении с людьми и реальным жизненным опытом. В этом методе отдается приоритет собственно практике менеджмента, тщательному исследованию явления. Он заключается в последовательном анализе конкретных случаев и реальных жизненных ситуаций, предполагает изучение действий тех, кто преуспел (или нет) в менеджменте, и

---

<sup>3</sup> В различных переводах, научных и учебных материалах английское «case study method» - «ситуационный метод» - переводится так же, как «метод анализа конкретных ситуаций», «кейс-метод» и т.д. Прим. переводчика

позволяет выделить из всего этого ориентиры, определить личную позицию и синтезировать новое, что затем будет эффективно использоваться в собственной практике.

При подготовке управленческих кадров следует отдавать предпочтение подходу, основанному на отношениях ученик-подмастерье, практике под руководством ведущих специалистов и мастер-классам. Ситуационный метод предназначен для того, чтобы быть своего рода заменой реальным взаимоотношениям мастера и подмастерья. Изучение конкретного примера должно поместить ученика в положение принимающего решение; привести его к тому, чтобы, воспринимая ситуацию выйти за рамки шаблонных решений. В особенности тот тип ситуационного метода, который мы отстаиваем, опирается на изложение фактов, которое дает наиболее глубокое и тщательное описание практики, и отражает по возможности правдиво те реалии, которые мы хотим понять, и которые станут объектом изучения. Во любом случае, это индуктивный метод обучения, где учащийся берет на себя ведущую роль.

### **Искусство быть преподавателем менеджмента**

То, как мы обучались, имеет бесспорное влияние на то, какого типа преподавателями мы станем. Музыкант или певец обязательно постигает свое искусство у *мастера*. Поэтому ему гораздо проще извлечь пользу от определенного вида профессиональной подготовки и обучения, чем менеджеру, которому были переданы лишь абстрактные знания. Само обстоятельство, что имеется возможность учиться в формате наставник-ученик, или просто соприкоснуться с опытными менеджерами, неизбежно преподает – проникая в подкорку – некое знание, тем самым, протягивая нам руку для формирования нашего собственного таланта.

Может сложиться впечатление, что только опытные менеджеры могут быть подходящими кандидатами для преподавания менеджмента. Однако, как показывает практика, очень немногие из них достаточно компетентны или имеют желание становиться исследователями или преподавателями в этой сфере. Чтобы быть *педагогом* необходимы особые качества, годы подготовки и непрерывное совершенствование. Естественное следствие управления как есть в сфере обучения менеджменту - это преподавание как есть, со всеми присущими этому проблемами и недостатками.

В действительности очень немногие руководители становятся хорошими преподавателями. Это в особенности относится к тем, кто полагает, что обучение - просто вопрос описания собственного опыта, рискуя при этом исчерпать его после нескольких часов занятий! Подготовка будущих менеджеров не заключается – не должна заключаться – в производстве собственных клонов.

Хотя талант *мастерского преподавания менеджмента*, как и любой талант, может дать некоторое преимущество, он в значительной степени – то, что развивается и приобретает. Талант, как врожденный аспект, не что иное, как основа, на которой далее можно строить. Как в любой работе или профессии, одни

обладают большим потенциалом, чем другие, что делает процесс отбора еще более критичным.

Чтобы стать преподавателем, руководитель должен постоянно повышать уровень своих знаний и навыков, быть в курсе множества различных способов осуществления менеджмента и готовиться к тому, чтобы стать настоящим мастером, проводником, который способен помочь другим найти собственный путь – а именно, помочь им раскрыть собственный талант. Часто ему удается это сделать с людьми моложе и ярче себя самого. Подобно тому, как родители гордятся тем, что их дети не только делают вещи лучше и иначе, чем они сами, но даже превосходят их, что может быть лучшим источником гордости профессора, чем молодые студенты, превосходящие предшествовавшие им поколения!

Наряду со своими знаниями, опытный менеджер привносит в преподавание свои достоинства и недостатки, свои способности и слабости. Что он собой представляет, и что делает гораздо более важно, чем то, что он говорит. Когда мы действительно верим в силу и ценность индуктивного педагогического подхода, одновременно признавая его границы, мы в состоянии поверить в интеллект учащегося, не только в отношении определенного объекта изучения, но также и в отношении того, как *научиться учиться*. Цель состоит в том, чтобы сделать того, кто *хочет* учиться, автономным и отточить его собственное мнение.

Конечно, можно стать хорошим преподавателем менеджмента, никогда не занимаясь менеджментом на практике! Тем не менее, преподаватель, не имеющий менеджерского опыта, и чьи знания менеджмента не уходят корнями в практику, должен покорно и мудро призвать на помощь практический опыт талантливых и успешных менеджеров. Он также должен хотеть учиться у своих студентов, некоторые из которых и сами могут иметь ценный опыт в менеджменте, и использовать педагогические подходы, такие, как ситуационный метод, который ему позволяет компенсировать недостаток опыта и судить о чужой практике вместе со своими студентами

Преподавание менеджмента – очень беспокойное занятие, потому что оно требует, чтобы преподаватель сопротивлялся естественному и законному побуждению преподавать. В частности это подразумевает сопротивление традиционной склонности *исповедовать* то, что мы усвоили с самого начала собственного образования. Обучение с использованием индуктивного метода означает отказаться от желания произвести впечатление в качестве преподавателя.

### **Переосмысление подготовки в сфере менеджмента**

Цифры, статистика и использование математического языка и количественных методов необходимы – даже обязательны – для хорошего менеджмента и выработки эффективных решений. Эти основные аспекты менеджмента также облегчают задачи обучения. Однако надо всегда возвращаться к сущности менеджмента, к практике, философии действия, а также опираться на



здоровый смысл. Наиболее важный аспект управления лежит здесь, в акте постановки целей и задач, освоении и принятии на себя руководства другими, полагаясь на трезвый расчет.

В то же время, важно иметь в виду, что компания может предложить хороший продукт и качество услуг, имея "самодельный" подход к управлению, стоящий за пределами признанных норм и традиционных канонов корректности, или сторонящийся формальных процессов и популярных теорий. Хотя руководство компании может показаться несовершенным (в глазах экспертов), эта компания, тем не менее, может быть очень успешной. Точно также менеджер, не имеющий академического образования, может преуспеть на руководящей работе, несмотря на отсутствие формальной подготовки. С другой стороны, вряд ли можно утверждать, что применение новейших и самых популярных процессов управления или получения степени в престижной школе менеджмента могут быть гарантией успеха.

Разумеется, мы не говорим о том, чтобы поставить под сомнение существование школ менеджмента. Напротив, школа менеджмента, поддерживающая тесную связь с бизнес сообществом, с миром действия во всех отраслях, может предложить своим студентам ценную возможность фиксировать практику, выстраивать сетевое взаимодействие, экономить время, выработать критическое мышление, сформировать или отточить свое мнение, узнать искусство убеждения и раскрыть собственный талант. Это задача тех, кто работает в университетах (ректоров, преподавателей, научных работников), оставаться бдительными и предотвращать любые попытки разорвать эти важные связи. Это их обязанность защищать основной *raison d'être* (смысл существования) своего учреждения.

Молодым преподавателям, заканчивающим аспирантуру в сфере менеджмента, постоянно, прямо или косвенно, проповедуют, что они должны проводить исследования такого типа, который исключительно предназначен для их коллег профессоров. Для продвижения своей карьеры, они должны печататься в научных журналах, которые ранжируются в зависимости от частоты цитирования другими исследователями опубликованных в них статей. Стремление школ менеджмента к международной аккредитации толкает исследовательские и учебные программы к все большей стандартизации.

Обосновавшись в башне из слоновой кости, общаясь только с подобными себе, исследователи и профессора могут в определенный момент, упустить из виду деятельность тех, кто на самом деле управляет организациями в реальном мире. В высшей степени уверенные в своих теоретических и нормативных моделях, они смотрят свысока на этих людей или, хуже того, полностью их игнорируют. В подобном контексте не удивительно видеть школы менеджмента, оторвавшись от мира действий и идущими прямо к кризису легитимности.

### **Отказ от модных трендов в менеджменте**

Менеджмент, как образование и творчество, дело не всегда захватывающее. В нем есть обязательная доля механических, повторяющихся и технических аспектов, и он может быть по временам весьма рутинным и монотонным. Однако ключевой компонент менеджмента – это творчество, и менеджмент по существу зависит от воображения и интеллекта для определения того курса действий, который приведет команду к результатам.

Несмотря на все усилия своих кадровых служб, компании, стремящиеся сдать свою организационную культуру в обмен на последние горячие тренды менеджмента с его готовыми моделями или магическими рецептами, рискуют добиться только относительного и недолговечного успеха.

Само понимание действия будет всегда нуждаться в том, чтобы быть заново открытым, описанным и распространенным как практиками, так и подмастерьями менеджмента, так же как теми, кто стремится преподавать менеджмент.

В менеджменте всегда нужно стремиться определить более значительное место для здравого смысла, трезвого суждения и творчества! Чтобы гарантировать, что их идеи уместны и воспринимаются всерьез, теоретикам необходимо быть внимательными и наблюдать менеджмент на практике. Крайне необходимо, чтобы школы менеджмента безотлагательно активизировались и взяли на себя подлинно ведущую роль в обучении свободно мыслить, создавать и управлять.

**Монреаль, Январь 2005**

**Список подписавшихся представлен на этой web-странице:**

<http://laurentlapierre.com>

<http://chairedeleadership.com>