



Книга Требуются управленцы, а не выпускники MBA

Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров

Генри Минцберг

Олимп-Бизнес, 2010

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Высокомерный, алчный, нетерпеливый, начиненный ненужными знаниями, далекий от реальной жизни, склонный к назойливому контролю над подчиненными и, наконец, получающий неоправданно высокую зарплату.. Годаются ли эти характеристики для описания выпускника программы MBA? “Да!” – без тени сомнения отвечает автор книги Генри Минцберг. Преподаватель менеджмента убежден: бизнес-школы уже не первый год регулярно совершают один из самых вопиющих актов мошенничества в истории. Они утверждают, что их выпускники, энергичные молодые люди с дипломом MBA, наводняющие рынок труда, – прекрасно подготовленные профессиональные руководители, постигшие все премудрости науки управления. Управление же, по мнению Минцберга, – это никакая не наука и даже не профессия, и в аудитории ему обучиться нельзя. Это навык, который можно освоить только на деле, а в стенах бизнес-школы делом-то никто и не занимается. Нанеся сокрушительный удар по магистерским программам, слушателям и тем, кто их учит, автор книги этим не ограничивается: он предлагает свою альтернативу. Конечно, Минцберг не настолько наивен, чтобы верить, что его идеи изменят мир, ведь в основе настоящего положения вещей лежат мощные экономические интересы. И все же он надеется, что перемены возможны. *BooksInShort* искренне рекомендует эту книгу менеджерам, предпринимателям, руководителям и всем, кто интересуется проблемами бизнес-образования.

Основные идеи

- Выпускники программ MBA (магистр делового администрирования) менее всего способны к деловому администрированию.
- Управление – это не наука и не профессия; скорее это навык, который настолько связан с конкретной работой, что обучить ему крайне сложно.
- В бизнес-школах учат не тех людей, не тем вещам и не теми методами.
- Мир радикально изменился, а многие бизнес-школы остались прежними; все применяемые в них подходы и методики безнадежно устарели.
- В погоне за высоким рейтингом многие школы устанавливают неверные критерии отбора, отсеивая перспективных студентов.
- У студентов магистратуры такой плотный график, что времени для раздумий, серьезного осмысления материала практически не остается.
- Для разработки стратегии требуется интуиция и навыки синтеза; в бизнес-школах же полагают, что при определении стратегии главное – аналитический подход.
- Обладатели диплома MBA часто терпят фиаско на руководящих постах.
- Выпускники программ MBA – это честолюбивые карьеристы, которым не терпится поскорее добиться успеха; хорошие управленцы, напротив, отличаются терпением и готовностью ставить потребности других выше своих собственных.
- Обучение менеджменту должны проходить люди, уже работающие руководителями; неотъемлемая часть обучения – это обмен опытом и навыками.

Краткое содержание

Наука, профессия или практика?

У бизнес-школ и программ MBA всего-то три основных недостатка: они обучают не тех людей, преподают не те дисциплины и применяют не те

методы.

Документы в бизнес-школы подают честолюбивые молодые люди с хорошими оценками, имеющие высокие результаты стандартизированных тестов. Они сами избирают для себя стезю руководителя. Зачем же им MBA? Им хорошо известно, что степень MBA (магистр делового администрирования) резко ускорит их карьерный рост. Они надеются, что им удастся опередить своих ровесников, работающих в фирмах и накапливающих опыт, пока они сами сидят в аудиториях и анализируют гипотетические ситуации.

“Если бы управление было наукой или профессией, мы могли бы учить ему людей, не имеющих опыта. Но оно не является ни тем ни другим”.

В бизнес-школах исходят в первую очередь из того, что менеджмент – это наука и профессия. Однако на самом деле и то и другое в корне ошибочно. Менеджмент не наука: цель науки – получение и систематизация знаний, а перед менеджером такая цель не стоит, у него совсем иные задачи. Точно так же нельзя считать менеджмент и профессией. Профессия (такая, например, как врач, юрист, инженер) предполагает систему стандартных методов и инструментов, и в каждой конкретной ситуации с определенной степенью достоверности известно, какой из них сработает, а какой нет. В менеджменте подобной общепринятой системы проверенных на практике методов нет. Можно поступить в вуз и обучиться на врача, инженера или юриста. Обучиться на менеджера ни в каком вузе в принципе невозможно: единственный способ научиться управлять – это заниматься управлением.

“Нам нужны руководители... знающие людей, а не профессионалы с дипломами”.

Что такое управление? Это деятельность, помогающая другим добиться успеха. А теперь задумаемся, стремятся ли к этому студенты элитных бизнес-школ или их задача скорее состоит в том, чтобы научиться самим добиваться успеха. Ответ совершенно очевиден. Можно без особой натяжки сказать, что в анкетах при поступлении на работу вопрос: “Есть ли у вас степень MBA?” задается с той же бюрократической бесстрастностью, что и вопрос: “Есть ли у вас судимость?”.

“...Мы получаем утратившее равновесие общество, где не участвующих в гонке людей сбивают с ног профессиональные менеджеры, несущиеся галопом по карьерной лестнице к чистой прибыли”.

Да, некоторые преступники со временем исправляются, а некоторые выпускники программ MBA становятся хорошими управленцами... но в целом обольщаться не стоит.

Чему учим, зачем и что из этого получается

С начала XX века бизнес-школы мало изменились. В них преподают экономику и ряд прикладных дисциплин, связанных с бизнесом, таких как бухгалтерский учет, маркетинг и финансы. На факультетах бизнеса учат применять аналитический подход абсолютно ко всему – в том числе и к тому, что в принципе поддается анализу, но далеко не всегда от него выигрывает. Возьмем, к примеру, стратегию. Если в бизнесе что-то и зависит полностью от нюансов ситуации, так это в стратегии. Задача руководителя в этом случае – принять во внимание все факторы (материальные и человеческие ресурсы, уникальные обстоятельства и так далее) и на их основе создать план действий. Чтобы разрабатывать стратегию, нужно обладать даром интуиции и уметь синтезировать. Однако бизнес-школы понимают стратегию иначе, исходя из концепции Майкла Портера, который писал, что для разработки стратегии он “предпочитает набор аналитических приемов”. На самом же деле на одном анализе стратегию не построишь. Методология Портера абсолютно бесполезна для тех, кто на практике занимается бизнес-стратегией; от нее выигрывают лишь университетские профессора. Их лекции обретают “научную” основу и звучат более убедительно.

“Старая хохма, что MBA означает «управление посредством анализа» (management by analyses), на самом деле вовсе не шутка”.

Образование в школе бизнеса нередко негативно сказывается на учащемся. На долгое время студент оказывается оторванным от жизни и от работы, но, получив степень MBA, он искренне полагает, что диплом дает ему очевидное преимущество перед теми сослуживцами, у которых такого диплома нет. Полученное образование придало ему уверенности в себе, но компетентности ему не хватает, а сочетание самоуверенности с низкой компетентностью, как известно, порождает высокомерие. Прирожденные лидеры и по-настоящему одаренные управленцы – люди скромные, а выпускники бизнес-школ от излишней скромности отнюдь не страдают.

“Уметь принимать умные решения и заключать выгодные сделки, тем более в корыстных целях, – не в этом суть руководства. Его предназначение – учить сотрудников не бояться самим находить верные решения и лучше выполнять свою работу”.

Обладатели диплома MBA обычно тяготеют к таким сферам деятельности, как консалтинг и инвестиционные банки. В этих областях у них есть возможность применить то, что они усвоили в бизнес-школе, – навыки анализа и проведения презентаций. Им не приходится самим непосредственно заниматься управленческой работой – они держатся в стороне, советуя компаниям, как поступать, а те уж следуют их рекомендациям, как умеют. Когда выпускники MBA попадают на предприятия, занимающиеся “настоящим делом” (производством, например), то от этого дела они, как правило, дистанцируются. Желанием руководить продажами или операциями они совсем не горят (это потребовало бы знаний, приобретаемых только с опытом решения конкретных задач), а предпочитают должности в отделах управления персоналом или стратегического планирования. Такая работа далека от реального бизнеса, она основана на абстрактных понятиях и потому привычна для выпускников бизнес-школ.

“Популярные работы предлагают нам готовые формулировки – эдакие цифры в картинках, а мы почему-то думали, что в менеджменте прежде всего важна богатая игра оттенков”.

Прирожденным лидерам не свойственно следовать за толпой. Обладатели степени MBA, напротив, склонны идти за большинством. При поиске работы они всегда исходят из того, что сейчас “актуально”. Они ведут себя как наивные инвесторы, которые под влиянием всеобщей лихорадки

скупают внезапно подорожавшие акции, надеясь, что цена будет расти и дальше. Если какая-то отрасль становится особенно популярной среди выпускников бизнес-школ, нужно насторожиться: с высокой степенью вероятности можно предположить, что скоро в ней наступит обвал. Выпускники MBA рвутся получить престижную работу. Таких менеджеров можно назвать “руководители-наемники”; руководящие посты интересуют их в первую очередь как возможность для карьерного роста.

“Блестящие” выпускники

Яркая иллюстрация к сказанному – деятельность некоторых знаменитых выпускников бизнес-школ, например Роберта Макнамары. Макнамара получил диплом MBA в Гарвардской школе бизнеса в 1939 году, затем проработал три года в родном университете преподавателем. В годы Второй мировой войны Макнамара служил в отделе статистических данных. После войны он вошел в группу талантливых молодых офицеров, известную как “Whiz Kids” (“Вундеркинды”). “Вундеркиндов” приняли на работу в Ford Motor Company, вскоре они заняли там руководящие посты, а двое из них – включая Макнамару – даже побывали президентами компании. Затем Джон Кеннеди назначил его министром обороны США, и с 1961 по 1968 год Макнамара руководил оборонным ведомством, четко следуя принципам MBA. Так, во время Вьетнамской войны министр принимал решения, исходя в первую очередь из количественных данных; в частности, большое внимание уделялось подсчету убитых.

“Право получить управленческое образование – привилегия, заработанная деятельностью и свершениями, а не баллами на экзамене”.

Когда Макнамаре сообщили, что проамериканское правительство в Южном Вьетнаме теряет популярность у местных жителей, он потребовал точных цифр, которые бы подтвердили эту информацию, – ему нужна была статистика, а не оценочные суждения. По мнению одного военного теоретика, такой подход знаменовал собой “неспособность образованных людей увидеть войну в ее истинном свете”. Уйдя с поста министра, Макнамара возглавил Всемирный банк, где он тоже разработал новую стратегию, основанную на статистическом анализе. Но и в экономике такой подход оказался не более успешным, чем на войне.

“В обычной жизни мы негативно относимся к понятию «затишье», но в образовательном процессе непременно должен присутствовать некоторый элемент «застоя» – и для студентов, и для преподавателей”.

Деятельность Макнамары – далеко не единственный подобный пример. В 1990 году вышла книга Дейвида Юинга под названием “Гарвардская школа бизнеса: взгляд изнутри”. В книге рассказывается о 19 выпускниках Гарварда, которым удалось достичь вершин в бизнесе. Взглянув на этот список 10 лет спустя, легко заметить, что почти все эти люди недолго продержались на руководящих постах. У большинства карьера окончилась сокрушительным провалом, некоторым удалось удержаться на плаву, а случаев подлинного успеха практически не наблюдается. Примеры говорят сами за себя.

- Уильям Эйджи довел до банкротства компанию Morrison Knudsen.
- Роберт Сизик оставил пост главы компании Cooper Industries после неудачного поглощения другой крупной фирмы.
- Маршалл Коган был вынужден покинуть компанию Knoll International Holdings, вскоре после чего было объявлено о ее банкротстве.
- Роберт Хаас, генеральный директор Levi Strauss, ушел из фирмы, когда она оказалась в крайне затруднительном положении.
- Ричард Джинеретт привел компанию Equitable Life к застою и упадку.
- Фрэнк Лоренцо допустил серьезные ошибки в управлении тремя авиакомпаниями (Eastern, Texas Air и Continental), вступал в конфликты с сотрудниками; две авиакомпании были доведены до банкротства.
- Акционеры вынудили Вернона Лукса покинуть Baxter International из-за неприемлемо низкой производительности. Руководству компании было предъявлено обвинение в мошенничестве.
- У корпорации FMC, возглавляемой Робертом Мэлоттом, возникли проблемы с производительностью и стратегией.
- Джозеф Маккинни был вынужден уйти с поста главы Tyler Corporation: корпорация, образованная путем слияния, оказалась в бедственном положении и распалась.
- Джерри Перлман ушел в отставку с поста главы компании Zenith; его попытки сделать компанию прибыльной оказались безуспешными.
- Джеймс Робинсон, глава компании American Express, был уволен советом директоров.
- Вскоре после ухода Джона Ролльвагена Cray Computers понесла огромные убытки.

“Традиционное управленческое образование благоволит к профессорам, считающим, что они знают все и вся лучше других, и как результат – оно изготавливает менеджеров, убежденных в том же самом”.

Есть ли какая-нибудь связь между проблемами, с которыми столкнулись эти компании, и образованием их руководителей – обладателей диплома MBA? Обзор прессы показывает, что всех этих CEO часто обвиняли в корыстных интересах, безразличии к сотрудникам, эксплуатации подчиненных и, главное, в непонимании ситуации.

“Обсуждения и практическое осмысление предъявляют самому педагогу гораздо более высокие требования”.

Еще один яркий пример – директор компании Epron Джефф Скиллинг, настоящая звезда Гарварда. На посту CEO Скиллинг сконцентрировался на акционерной стоимости, не обращая ни малейшего внимания ни на что другое – в том числе на закон и этические нормы.

Есть ли альтернатива?

Феномен MBA привела, в частности, к тому, что методы и лексикон бизнес-программ MBA пустили корни в тех сферах деятельности, которые никак не связаны с бизнесом. Правительственные органы, больницы и даже церкви начинают рассматривать себя и свою “миссию” в координатах MBA – ищут “клиентов”, проводят количественный “анализ эффективности” и так далее. Одно из последствий современного управленческого образования состоит в том, что многие общественные институты перестают адекватно воспринимать себя, свое предназначение и критерии своего успеха. Чтобы управленческое образование играло не отрицательную, а положительную роль, необходимо его полностью переосмыслить. В

связи с этим полезно взять на вооружение следующие принципы:

- **Школы менеджмента имеют право на существование.** Однако принимать в них следует лишь опытных, практикующих руководителей. Критерием для поступления должна служить объективная, непредвзятая оценка рабочих достижений соискателя. Аудитория бизнес-школ не должна состоять из “самопровозглашенных” лидеров.
- **Необходимо по-новому организовать учебный процесс.** У студентов должна быть возможность обмениваться личным опытом.
- **Теория крайне важна, равно как и навыки абстрактного мышления.** Теоретические знания помогают менеджеру осмыслить ранее приобретенный опыт. При этом теории должны не подкреплять традиционные взгляды, а ставить их под сомнение. Ложные, альтернативные, провокационные теории – неотъемлемая часть образовательного процесса.
- **Необходимо глубокое осмысление полученных знаний.** Наиболее ценное время в учебном процессе – это пауза, “затишье”, когда можно остановиться и все обдумать. Не стоит максимально насыщать работой каждую минуту занятий – это только снижает эффективность образования.
- **Очень полезен обмен навыками.** Во время занятий студенты должны обмениваться не только знаниями, но и навыками – рефлексии, стратегического мышления, организации рабочего времени, работы с людьми и коммуникации. Все эти навыки крайне важны для руководителя, но в бизнес-школах их воспитанием практически не занимаются (отчасти потому, что научить им кого-либо непросто, если вообще возможно).
- **Компаниям целесообразно отправлять сотрудников на учебу не по одному, а группами.** Эффективность управленческого образования зависит от того, насколько оно улучшает работу всей организации, поэтому лучше, если курс пройдут сразу несколько сотрудников.
- **Новой системе управленческого образования нужно придать угол зрения.** Его можно обозначить как “опытное осмысление”.

“Наши преподаватели [IMPM]... проводят с классом значительное количество времени, успевая вникнуть в проблемы конкретных людей, особенно во время семинаров, когда им часто приходится быть просто связующим звеном между лекционным материалом и управленческим опытом учащихся”.

В Университете Макгилла в Монреале уже разработана в сотрудничестве с другими вузами программа, основанная на этих принципах. Это программа “международного магистра практического управления” (International Masters in Practicing Management, или IMPM).

Общество остро нуждается в более эффективных руководителях, но традиционное образование удовлетворить эту потребность не в силах. Программы MBA воспитывают не управленцев, а аналитиков. Школы бизнеса действуют не в интересах общества, а в своих собственных. Система управленческого образования поражена тяжелым недугом, но ситуация не безнадежна: общество должно добиться радикальной реформы программ MBA, так чтобы они выпускали толковых управленцев, а не карьеристов, всезнаек и высокооплачиваемых дилетантов.

Об авторе

Генри Минцберг – профессор факультета менеджмента в Университете Макгилла (Монреаль, Канада), автор более десятка книг и многочисленных научных статей, лауреат премии “за лучшую книгу 1995 года” (“Взлет и падение стратегического планирования”); Академия управления присудила ему почетное звание “Выдающийся ученый 2000 года”.
