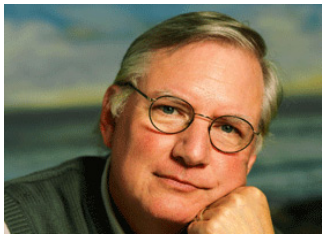

Вадим Бугаев рекомендует интервью Тома Питерса, отца "дисциплины" *управление по бестселлеру* , в котором он рассказал, чем нынешние бизнес-консультанты отличаются от консультантов 20-летней давности, чем бизнес-литература похожа на художественную, и почему консалтинговые компании все чаще конфликтуют со своими клиентами.

«Мы – ремесленники, и уже давно не претендуем на ясновидение»

Тома Питерса в предисловиях к американским изданиям его книг называют «эталонным гуру менеджмента». И понятно, почему: он, пожалуй, ярче всех остальных воплощает в себе противоречивые черты этой плеяды бизнес-мыслителей.

Считается, что первая книга Питерса (вместе с Робертом Уотерменом) «В поисках совершенства» открыла эру так называемого management by bestsellers – «управления по бестселлеру». Он одним из первых научился продавать научное знание в области менеджмента гигантскими тиражами. Сочетание тонкого анализа и общих мест, умеренная провокационность, заявка на научность (которую не раз ставили под сомнение) и стремление объяснить простые истины массам, – все это свойственно его работам.

Питерс – не только писатель, но и практик: служил на флоте, в Пентагоне, работал в Белом доме. Исследования в области менеджмента он начал, работая партнером в компании McKinsey, а сейчас возглавляет собственную консалтинговую фирму. В интервью Slon.ru Питерс рассказал, чем нынешние бизнес-консультанты отличаются от консультантов 20-летней давности, чем бизнес-литература похожа на художественную, и почему консалтинговые компании все чаще конфликтуют со своими клиентами.

– Вам не кажется, что в последнее время литература по менеджменту все чаще стремится к упрощению и становится все более поверхностной? Все меньше фундаментальных трудов с новыми концепциями, а все больше практической литературы: советы, тезисы, инструкции. Ваша последняя книга – тоже, скорее, некая коллекция ваших давних идей...

– Я бы не сказал, что The Little BIG Things – это концентрированная выжимка моих старых работ. Без повторений не обойтись. Более того, я не собираюсь отказываться от многого из того, что написано в моих ранних работах «В поисках совершенства» или Liberation Management, которые как раз признаны, как вы выражаетесь, фундаментальными. И я опираюсь на свои старые идеи в новой книге. Но, в целом, моя новая работа – это очень большой пласт актуальной практической информации, основанный на наших консалтинговых проектах. То есть, те советы, которые мы давали клиентам, переработаны и предложены читателю в универсальном виде.

– Но все равно, согласитесь, это больше похоже на такой путеводитель по миру управленческой эффективности, чем на большой академический труд, каким выглядит «В поисках совершенства» и другие исследования.

– «В поисках совершенства» тоже была в какой-то мере гайдом. И я рад этому. Но я понимаю ваш вопрос. Вы хотите спросить: могу ли я и другие мои коллеги сказать еще что-то новое, или наш удел – повторение пройденного? Если бы Питер Друкер или Уоррен Беннис стали издавать брошюры с практическими советами, их ценность была бы не меньше, чем у многотомных изданий их же авторства. Важна не форма, а происхождение знания.

Я не считаю, что управленческая литература стала поверхностной. Она изменилась вместе с предметом изучения, стала более адаптивной. В 1970-х- и 1980-х годах, когда я и многие мои коллеги пытались сформулировать основные задачи менеджмента, была совершенно иная бизнес-среда. Тогда лидеры бизнеса пытались осмыслить саму суть предпринимательства, понять основные модели взаимодействия с окружающим миром. Был совершенно другой темп принятия решений, совершенно другие представления о долгосрочности стратегий, совершенно другой взгляд на будущее. В конце 1970-х я работал в McKinsey и помню проекты, которые мы вели. Их невозможно сравнить с тем, что делают консультанты сейчас. Я помню, как мы сидели, анализировали рынок и пытались наметить ключевые точки 20-летней стратегии General Motors . 20-летняя стратегия, вы можете себе представить?! Слава богу, мы убедили корпорацию в том, что горизонт ее планирования слишком велик. И, как оказалось, были правы. Но тогда это было в порядке вещей.

Сейчас управленческая литература выполняет другую задачу: мы пытаемся адаптировать фундаментальное знание к задачам оперативной действительности. Мы учим бизнес быть гибче и сами становимся гибче. Иначе грош цена нашим советам, если мы сами не умеем управлять своим главным продуктом – знанием.

– Еще один важный вопрос: для кого эта литература? Кто ее целевой читатель? С одной стороны, из ваших советов следует, что их адресат – скорее, руководитель, человек, принимающий решения. С другой стороны, не секрет, что управленческая литература особенно популярна у тех, кто руководителем еще не стал и, вполне вероятно, не станет: студенты, клерки, преподаватели.

– Я знаю, что ответил бы на этот вопрос кто-нибудь другой: мол, вся жизнь – менеджмент, а значит, и советы для менеджера, принимающего решения, полезны для студента колледжа, курьера, домохозяйки, поп-артиста и т.д. Я не буду столь категоричен. На самом деле, ориентация на управленческую элиту – это один из критериев качества. Опытный управленец не будет читать то, что кажется ему лишней тратой времени. А грамотный автор не предложит ему то, что он не будет читать. У массовой публики есть возможность получить информацию, качество которой заранее отфильтровано под элитарного читателя. Мне кажется, это общий принцип бизнес-литературы. Управленческая литература, в отличие от других специализированных направлений, куда более универсальна. По своему смысловому содержанию она часто близка к хорошему «фикшну». Никто же не спрашивает, кто целевая аудитория у произведений Гора Видала? С бизнес-литературой могут поспорить разве что книги по психологии. Но и там никогда не будет такого многослойного практического бэкграунда. Кстати, уже начинает развиваться направление бизнес-фикшн. Есть интересные опыты, и это о многом говорит. И не случайно у бизнес-литературы растут тиражи.

– Появление бизнес-фикшн – как раз еще один аргумент для критиков современной науки об управлении. Бизнес-литература становится масс-продуктом, ей важнее уловить конъюнктуру, чем описывать реальность. Например, так считает автор книги «Миф о менеджменте» Мэтью Стюарт. Он критикует представителей науки менеджмента за то, что они изобретают факты и используют их, чтобы добиться своих собственных целей. Достается и консультантам, в том числе и McKinsey, где вы работали...

– Этот разговор можно вести бесконечно. Все аргументы против консультантов, менеджмента как науки и бизнес-образования известны. Здесь есть два подхода. Либо понимать, что мир рационален, либо поверить в теорию взаимных интересов, которая ведет к всеобщему надувательству. Если исходить из принципа рациональной целесообразности, то упрекать в чем-либо управленческую науку в целом глупо и странно. Есть плохие ученые и плохие книжки, с ними можно спорить, доказывать их несостоятельность. Как и в любой другой академической среде, здесь довольно много случайных работ и людей. Но нужно уметь фильтровать. Есть солидарность бизнеса и науки о бизнесе, есть элитарные критерии, о которых я говорил. Мы пишем о бизнесе для бизнеса и при этом искажаем факты про него – можно ли в это поверить? Конечно, можно предположить, что управленческая наука придумывает факты о бизнесе, исходя из интересов бизнеса. Но это уже за гранью рационального.

Консультантов критиковать легче всего. Но когда появляется необходимость систематизировать внутреннюю корпоративную информацию и сделать из нее выводы, корпорации зовут консультантов. Потому что корпорации рациональны. А те, кто их критикует за это, нет.

– Тот же Стюарт как раз пишет, что излишнее доверие к консультантам поощряет управленческую безответственность.

– Я никогда не видел таких менеджеров. Вы описываете роботов. Можно было бы представить себе такую ситуацию лет 20 назад. Тогда к консультантам (особенно из крупных консалтинговых фирм) относились, как к небожителям. Я запомнил это ощущение. Отношение было, как к юристам или врачам: считалось, что мы специалисты, которые видят больше, чем сами менеджеры. Сейчас все по-другому.

Во-первых, все меньше консультационных проектов, конечная цель которых – свод стратегических рекомендаций. Консультантов все реже подпускают к стратегии. И я считаю, что это правильно. Стратегия сейчас – уже не тот долгосрочный инструмент, каким он был 10–20 лет назад. Во-вторых, ужесточаются тендеры на консалтинговые услуги. Совершенно невозможно заключить хороший контракт, если не представить предварительный анализ работы потенциального клиента. Все чаще на один консультационный проект нанимается сразу две –три компании. Тратятся большие деньги, но все ради того, чтобы получить конечные данные из разных источников.

Растет число конфликтов между менеджерами и консультантами, хотя обе стороны (особенно сами консультанты) должны быть заинтересованы в бесконфликтном сотрудничестве. Причин две: либо от консультантов требуют больше, чем они могут дать, либо консультанты сообщают то, чего менеджеры не хотят знать. Реальная роль консультантов явно преувеличена. Мы – ремесленники, и уже давно не претендуем на ясновидение. И это хорошо. Так что никакой консультант не способен стимулировать безответственность. Наоборот, безответственный менеджер сторонится консультанта. Чем меньше знаешь, тем лучше спишь.

– А качество самих консультантов не упало? Вы, как и некоторые другие основоположники современного менеджмента, – выходец из консалтинговых компаний. Способны ли сегодняшние консультанты «подняться» над ремеслом, формулировать что-то большее, чем практические советы? Могут ли в современных консалтинговых компаниях вырасти новые Томы Питерсы?

– Я согласен, что возникла пауза в развитии теории менеджмента. С другой стороны, она была неизбежна. Я, например, считаю, что уже сформулировал главные, основополагающие вещи, я могу опираться на них, интерпретировать и корректировать их, но выше головы не прыгнешь. Управленческая наука развивается сейчас нелинейно. Какие-то области изучаются очень хорошо. Например, все, что связано с IT-бизнесом, – это явный тренд. Я считаю, что этим направлением даже излишне увлеклись. Больше половины молодых консультантов, которые приходят устраиваться на работу в мою

компанию, специализируются на работе с высокотехнологичными компаниями. Они знают, как работает интернет-магазин и все знают про «длинный хвост», но плохо понимают, как формируется норма рентабельности в обычном продуктовом магазине.

Вообще, процветает специализация. На это делают упор в консалтинговых компаниях, и к этому идет управленческая наука. С точки зрения ремесленничества, за которое я ратую, это хорошо. Но нужны те, кто будет синтезировать знания, обобщать опыт работы животноводческой фермы и ателье по пошиву эксклюзивной одежды. И вот с этим, вы правы,– проблема. В свое время нас в McKinsey учили смотреть на проблемы клиента сверху вниз. Сейчас же специализация стимулирует консультантов сначала погружаться в детали, а потом уже сравнивать полученные данные с практиками других рынков. Так что, боюсь, в консалтинге сейчас сложно вырастить крупного теоретика менеджмента. Но это временное явление. Я верю в циклы.

Источник: http://slon.ru/articles/408528/