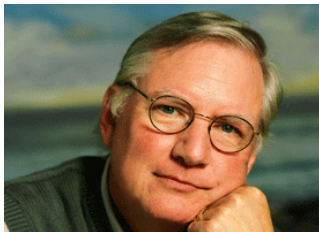


□



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

## "Изменяйся или погибнешь" для консультантов

Автор: Петр Биргер  
05.03.2011 08:11

---

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/>