

ИЗ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА

ЧЕМУ И КАК УЧАТ БИЗНЕСМЕНОВ В ГАРВАРДЕ

Колосницын И.В., Семенцов С.П.

(Москва)

В статье раскрывается методика обучения менеджеров в Гарвардской школе бизнеса на основе метода "конкретных ситуаций" — описываются порядок формирования учебных программ, процедура подготовки и использования в аудитории конкретных ситуаций, дается характеристика некоторых учебных курсов.

Специалисты по рекламе утверждают, что всевозможные школы бизнеса прочно утвердились в нашей стране в роли ведущего рекламодателя, а рынок услуг по обучению руководителей стал едва ли не самым конкурентным. Такое предложение обусловлено огромным спросом: тысячи руководителей, вероятно, осознали, что менеджер — это профессия, которую невозможно освоить в традиционной структуре повышения квалификации, и готовы платить за обучение в коммерческих. Неожиданно острым стал вопрос о методике обучения управляющих. Профессионалы, привыкшие ценить свое время, неизбежно приходят в уныние от традиционной вузовской схемы "лекция—семинар", так или иначе практикующейся в отечественных школах бизнеса. До поры до времени устроителей учебы деловых людей могут выручить внешние приемы — менеджеры, действительно, охотнее учатся в горах, на теплоходах и приморских курортах, и все же рано или поздно с проблемой "как учить" придется столкнуться всерьез.

Разумеется, нельзя дать методического совета, пригодного на все случаи жизни, и все же зарубежный опыт обучения менеджеров свидетельствует о том, что именно конкретные ситуации (cases) могут составить программу обучения для всех групп управляющих. Подобный подход как нельзя лучше соответствует и нашим условиям — на основе разрозненных крупиц опыта хозяйственных и организационных преобразований нельзя сформировать логически стройных и всеобъемлющих теоретических курсов. Напротив, заложив в основу обучения набор конкретных ситуаций, удалось бы приблизить учебные программы к жизни и обеспечить их максимальную эффективность.

О методе обучения на базе "case-studies" написаны десятки и даже сотни монографий, однако его природа такова, что даже самое подробное описание не заменит опыта непосредственного участия в подобной программе. Тем не менее, как нам кажется, даже беглое и поверхностное знакомство с системой использования конкретных ситуаций на их родине — в Гарвардской школе бизнеса — может оказаться интересным для тех, кто сталкивается с обучением деловых людей. Немаловажно, что Гарвард пользуется "case-studies" с огромным коммерческим успехом — месяц учебы по краткосрочной программе обходится фирмам-спонсорам, направляющим на обучение менеджеров, в 10 000 долл., а рентабельности этой неприбыльной организации может позавидовать любая преуспевающая фирма. Каждый учебный курс Гарварда представляет собой пакет конкретных ситуаций, обсуждаемых на аудиторных занятиях. Свободное время "слушателей" (для Гарварда этот отечественный термин не подходит, так как там больше времени уходит на чтение "case-studies" и "говорение", а не на

пассивное слушание) заключается в изучении ситуаций, которые входят в программу следующего учебного дня и прилагаемого к ним пакета учебно-научной литературы (впрочем, до теории через одну-две недели после начала курса мало кто в состоянии добраться). В типичный набор дисциплин Гарвардской школы бизнеса входят такие предметы, как общее управление, конкуренция и стратегия, финансы, бухгалтерский учет и анализ, информационные системы и контроль, управление производством и качеством, организационное поведение, международная торговля и инвестиции, маркетинг. В программу каждого курса включены 10–12 ситуаций, а всего за три месяца типового курса приходится изучить 120–150 "case-studies".

Анализ конкретных ситуаций приближает к тем "рутинным" обстоятельствам, с которыми менеджеру приходится сталкиваться каждый день. Подобный метод, по идеологии Гарварда, в наибольшей степени отвечает требованиям проблемно ориентированного обучения, предполагающего максимальное участие слушателей.

Первоначальный замысел нового "case-study" рождается у преподавателя, ведущего тот или иной курс, конкретная ситуация создается для иллюстрации определенной темы или проблемы, рассматриваемой в этом курсе. Преподаватели, как правило, хорошо ориентируются в мире "реального бизнеса" – поддерживают постоянную связь с менеджерами, читают профессиональную литературу. С просьбой о содействии в разработке "case-study" они обычно обращаются к менеджерам, которые учились в одной из программ и знакомы с использованием конкретных ситуаций в учебных целях. После того как фирма подтверждает свое согласие сотрудничать со школой в подготовке "case-study", назначается автор ("casewriter"), работающий под непосредственным руководством преподавателя. В задачи автора входит собственно изучение конкретной ситуации и подготовка учебного материала. Как правило, в роли авторов выступают аспиранты школы, решившие избрать академическую преподавательскую карьеру.

Автор берет интервью у менеджеров, знакомых с изучаемой проблемой, анализирует большой объем служебной документации, собирает необходимые статистические данные. Первоначальный (черновой) вариант "case-study" должен быть представлен фирме, сотрудники которой проверяют точность и полноту собранной информации. Они же при необходимости принимают решение о маскировке ситуации – в учебном материале по коммерческим или иным соображениям могут быть изменены название и местоположение организации, имена менеджеров, количественные данные. В любом случае подобная маскировка не должна искажать сути поставленной управленческой проблемы.

Несмотря на то что все конкретные ситуации взяты из реальной жизни, они не могут считаться подлинными. Информация представлена в учебных материалах в упорядоченном, препарированном виде (хотя порой в "case-studies" и встречается нагромождение второстепенных, избыточных данных). В действительности же менеджерам приходится извлекать нужные сведения из вороха служебных записок, отчетов, справок и публикаций. Ситуация разрабатывается в расчете на стандартное аудиторное занятие по определенной дисциплине, скажем, международной торговле или финансам. Хотя многие ситуации носят междисциплинарный характер и могут с успехом использоваться в разных курсах, акцент делается на "узкой" проблеме, так что многие существенные детали, прямо не относящиеся к ней, попросту исключаются из рассмотрения.

"Case-studies" дают возможность менеджерам отточить аналитические навыки, оценить приводимые в них цифры и факты и умело использовать их для обоснования предлагаемого пути решения проблемы. В процессе обучения каждый участник должен освоить определенную методологию; он учится логически рассуждать и формулировать рекомендации. Сталкиваясь с широким спектром управленческих ситуаций, слушатели расширяют свой кругозор. В процессе обучения они четко осознают, что проблемы, которые им приходится повседневно решать, отнюдь не уникальны – с ними встречаются менеджеры в самых разных сферах бизнеса. Только при этом условии, как считают в Гарварде, у управленца могут возникнуть необходимые профессиональные качества.

Обсуждение "case-studies" позволяет обобщить имеющийся у слушателей опыт решения управленческих проблем, их наблюдения, те эмпирические приемы, которые сформировались за время их работы. То, что каждый участник обсуждения способен принести с собой в аудиторию, имеет не меньшую, а большую ценность, чем сам "case". Именно в процессе обучения выявляются общие проблемы, взаимозависимости, различие в управленческих подходах и потребностях организаций; удается выявить те последствия, которые влекут за собой решения, принимаемые в одних секторах системы, для других ее подразделений.

К числу важнейших достоинств этого метода обучения относится умение задавать прямые вопросы. Должно быть, не без оснований в школе считают, что нужные ответы найти бывает достаточно просто; куда труднее поставить конкретный вопрос. Несмотря на то что преподаватели ставят вопросы для обсуждения к каждому занятию, слушатели всякий раз должны определить, какие же проблемы непосредственно решает менеджер. В действительности цифрами и фактами порой манипулируют, так и не определив сути стоящих перед руководителем вопросов.

Наконец, в Гарварде справедливо полагают, что использование "case-studies" имеет еще одно немаловажное преимущество — оно позволяет воспроизвести то приятное возбуждение, которое неразрывно связано с профессией менеджера.

Теоретик гарвардского метода обучения Ч.И. Крэгг в книге "Ибо мудрость нельзя выразить словами" так суммирует его особенности: "Обучение с помощью конкретных ситуаций демократично, а лекционный метод неизбежно оказывается диктаторским. При использовании ситуаций все участники академической группы, преподаватель и студенты, располагают одними и теми же базовыми материалами, на основе которых приходится принимать решения. Они имеют равные исходные возможности сформулировать "принципы бизнеса"... Не существует единственного, достоверно правильного решения для каждой управленческой ситуации. Всегда существует вероятность того, что лучший ответ так и не был найден даже учителями".

Последовательность разработки и обсуждения ситуаций в Гарвардской школе — многоступенчатая. На первом этапе "case-study" изучается индивидуально, затем один или два раза он обсуждается в специально подобранной дискуссионной группе из семи-восьми человек. Наконец, в обсуждении в аудитории участвуют 70—80 слушателей. Предельно обобщенная схема обсуждения ситуации, предлагаемая в Гарварде, сводится к следующим вопросам: "В чем заключается управленческая проблема — на поверхности и в более общем виде?", "Какие пути решения проблемы возможны — предлагаемые в "case-study" или иные?", "Какие факторы следует учесть?", "Можете ли вы использовать собственный опыт, свои наблюдения при поиске решения управленческой проблемы?", "Какие действия вы предпримете?", "Как можно осуществить данную задачу — какие ресурсы потребуются, сколько времени займет реализация?", "Что мы можем узнать ("вынести") из этого "case-study"?"

Центральное место в программах занимали курсы по управлению и стратегии фирмы в условиях конкуренции. Попытаемся подробнее рассмотреть, как и что преподавалось в курсе управления именно в таком порядке: вначале "как", а затем "что", потому что от выбора методики изложения, порядка подачи материала, мотивации на самостоятельную работу слушателей до и во время занятия в значительной степени зависит и конечная эффективность курса, выбор проблем, предлагаемых к изучению.

Курс управления, а вместе с ним и всю программу открывает серия ситуаций по фирме "Найки" (NIKE), известной своей первоклассной спортивной обувью, одеждой и сопутствующими спортивными товарами.

На протяжении трех дней проводится весторонний анализ фирмы, всей ее 30-летней истории. Анализируются ее стратегия и финансы, производственная структура и система управления, руководители фирмы и ее конкуренты. Компания прошла несколько критических точек в своем развитии — это основание фирмы двумя выпускниками школы бизнеса университета штата Орегон, переход от малого предприятия к среднему, выход операций за пределы Тихоокеанского побережья США, создание структурированной системы управления взамен той, которая действовала на основе дружеских

связей, момент диверсификации производства и выхода его за пределы США. Вместе с "Найки" этот же путь за три дня вместо 30 лет проходят и все слушатели, получающие возможность увидеть, как компания формировала свой рынок, как создавалась команда руководителей, как фирма сумела опередить конкурентов и как менялась система ее управления по мере расширения сфер деятельности. Слушатели переживают драму основателя и президента компании Ф. Найта. В период, когда компания начала "сдавать", ухудшились ее позиции в конкурентной борьбе, Ф. Найт решил, что виноват в этом он, неспособный, как мы теперь говорим, "перестроиться", относящийся к фирме по-прежнему, как к маленькому ребенку, в то время как она давно уже выросла. Он решает, что ему лучше уйти в отставку и предоставить молодым прокладывать курс и вести корабль к цели. Ф. Найт уходит на чисто представительскую должность председателя Совета директоров, но после этого дела начинают идти еще хуже. В такой ситуации он находит в себе мужество вернуться, привлечь новых людей и удвоить объем продаж всего за четыре года.

Таким образом, всего за три дня при анализе одной "развернутой" ситуации обозначаются и в первом приближении рассматриваются следующие вопросы: как выбрать успешную стратегию развития компании, каким образом соотнести свою стратегию с прогнозом экономического развития страны и отрасли, как трансформируется система управления в зависимости от избранной стратегии, где разумные границы диверсификации деятельности фирмы, наконец, как на практике реализовать задуманные изменения в стратегии и системе управления фирмой. Все эти проблемы в дальнейшем получают углубленное рассмотрение в курсе.

Помимо перечисленных выше первая ситуация решает и еще одну задачу — дать общую установку, "настрой" на программу, стимулы к интенсивной работе и выполнению учебных заданий. Система презентации материала для обсуждения ситуации "Найки" была построена таким образом, что информация о том, что происходило с развитием фирмы на каждом этапе в действительности, выдавалась только после того, как все учебные группы формулировали свои "гипотезы" развития. При анализе ситуации выделялось пять ключевых пунктов и по четырем из них весь поток (150 человек с самым разнообразным практическим опытом) принял решения, диаметрально противоположные тому, что произошло на самом деле. Результаты обсуждения и заметное, мягко говоря, расхождение прогноза с реальностью до конца программы отбили у слушателей желание выступать в тональности "мы уже все знаем" и "кто вы такие, чтобы нас учить".

Вернемся, однако, к самой программе и к курсу по управлению. Уже на второй неделе рассматривают две ситуации — "Комацу" и "Катерпиллар", точнее говоря, это взгляд на одну ситуацию с двух сторон. Каким образом небольшая, захудалая компания, не обладающая ни собственной исследовательской базой, ни значительными финансовыми ресурсами, компания — одна из полутора сотен в своей отрасли в одной только Японии, смогла отеснить признанных лидеров, ворваться в их число и заставить считаться с собой всех конкурентов? На какие ресурсы она опиралась, как организовала свою деятельность, кто возглавлял компанию?

И еще один аспект. Как удалось "Катерпиллару" растерять то огромное преимущество, которое он имел, уступить огромную долю рынка, оказаться в положении обороняющегося? Как не опустить руки в такой ситуации, возможен ли из нее выход и какой ценой? Как перестроить компанию и управление ею, сколько времени и усилий на это потребуется, какие требования предъявляются к руководству компании?

Естественно, ответы на эти (как, впрочем, и на другие) вопросы касались не только "Катерпиллара" и "Комацу". Каждый из участников обсуждения примерял их к себе.

Три ситуации и соответственно три занятия были посвящены развитию системы управления одного из гигантов американской промышленности — "Дженерал Электрик". Первая "моментальная фотография" компании, представленная для обсуждения, датирована 1981 г., вторая — 1984 г., наконец, заключительное занятие посвящено тому, что компания будет делать в 1990-е годы.

”Дженерал Электрик” — огромная диверсифицированная компания, одной из первых перешедшая на дивизиональную структуру управления и реализовавшая у себя концепцию ”стратегических хозяйственных центров”. Естественно, что именно эти вопросы и разбираются на ее примере. ”Нельзя говорить о единой стратегии для компании с оборотом в 28 млрд долл.”, — говорит ее руководитель Д. Уэлч и . . . тут же формулирует ее следующим образом: ”Мы оставляем у себя те, и только те подразделения, которые уже являются или могут стать номером один или два в своих подотраслях. Все остальное будет продано”. Совершенный нонсенс с точки зрения теории управления — и блестящий результат на практике. Почему? Какие факторы были включены в действие? Можно ли этот успех повторить? На все эти вопросы сообща ищут ответ все полторы сотни слушателей и ведущий занятия преподаватель.

Другой блок проблем, рассматриваемых через призму ”Дженерал Электрик”, связан с особенностями функционирования компании-гиганта. Каким образом можно обеспечить развитие предприимчивости и самостоятельности в низовых звеньях и при этом не потерять управления компанией как единым целым? Как меняется степень централизации (или децентрализации) в зависимости от изменения внешних условий и выбора той или иной стратегии компании? Какова должна быть роль штаб-квартиры (центрального аппарата) компании в изменяющихся условиях?

Завершение анализа всех ситуаций по ”Дженерал Электрик” было приурочено к выступлению в Гарварде председателя Совета директоров этой компании и главного исполнительного руководителя Д. Уэлча. Вопросы, которые ему задавали из зала, существенно отличались от тех, которые обычно задаются приехавшему на несколько часов руководителю крупной компании. Кстат, практика приглашения руководителей компаний, на примере которых рассматриваются те или иные проблемы, весьма распространена. Это позволяет получить из первых рук данные, не вошедшие в информационный материал, а также узнать о том, какое влияние оказали принятые решения на сегодняшнее положение компании.

Наконец, последний блок проблем по курсу управления относится к тому, как реализовать на практике изменения в стратегии фирмы и перестроить ее организацию. Здесь примером служит компания ”Оливетти”. Небольшая фирма, производящая арифмометры, превращается в крупную компанию. Как меняется ее система управления? Способна ли команда работать в новых условиях?

Следующий важный момент: процветающая фирма, выпускающая механические кассовые аппараты, арифмометры, пишущие машинки и т.д., т.е. изделия, в основе которых лежит точная механика, оказывается перед лицом ”электронной революции”. Все в ней базируется на традиционных технологиях; кадры, в том числе инженеры, имеют блестящую квалификацию, но в области механики. Есть ли у такой компании шанс ответить на вызов электронного века, противостоять натиску IBM, ”Нэшнл кэш” и других или ей суждено погибнуть?

”Оливетти” не только уцелела, но и существенно выиграла за счет освоения новых рынков и ниш, изменения своей организации и стратегии. Как ее руководителю, Карло де Бенедетти, удалось, во-первых, правильно определить направления действий и, во-вторых, реализовать свою стратегию на практике?

Таким образом, курс по управлению является центральным и в то же время интегрирующим все остальные курсы — ведь в конечном счете и финансовый анализ, и новые информационные системы, и управление качеством подчинены одной цели — достижению компанией устойчивого успеха как в настоящий момент, так и на длительную перспективу.

Схема обсуждения конкретных ситуаций в аудитории обычно определяется самими преподавателями; здесь нет никакой ”канонической”, обязательной последовательности. В то же время, в каждом курсе так или иначе присутствует определенный ”каркас”, на который как бы нанизывается учебный материал. Его легко проследить на примере курса ”Конкуренция и стратегия”, который непосредственно примыкает к общей теории управления. Стратегический анализ каждой отрасли в нем строится по следующей схеме.

1. Внутриотраслевая конкуренция существующих фирм.
2. Позиция поставщиков.
3. Позиция покупателей (потребителей продукции).
4. Угроза проникновения в отрасль новых фирм-производителей (в данном случае рассматривается полный перечень так называемых барьеров, препятствующих проникновению в отрасль).
5. Конкуренция со стороны товаров и услуг-заменителей (субститутов).

Итак, на занятиях слушатель получает не карту с проложенным на ней прямым и ясным маршрутом к пресловутой максимальной прибыли, а путаные или не всегда точные пути, по которым двигались к успеху и достигли его конкретные компании. При этом прилагается еще и описание тех подводных течений и мелей, с которыми сталкивались предшественники. Слушатель сам, при очень деликатной помощи преподавателя, пытается понять путь, пройденный другими, определяет свою систему координат и направление движения. Та теоретическая модель, которая складывается в результате изучения курсов, не является универсальной — слишком многое зависит от постоянно меняющихся внешних условий. Но это тоже часть теории — именно так учат авторы ситуационного подхода, родившегося в Гарвардской школе бизнеса.

Поступила в редакцию
25 VI 1991