**МАНИФЕСТ  
  
ИЗМЕНЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА:  
СОЧЕТАНИЕ СОВЕРШЕНСТВА С РЕЛЕВАНТНОСТЬЮ**

Этот манифест амбициозен и имеет очень значимую цель: инициировать изменения преподавания и исследований менеджмента в глобальном масштабе. За последние 60 лет, а в особенности за последние несколько десятилетий, наметилось устойчивое дистанцирование институтов развития менеджмента от реальной управленческой практики, снижение внимания к преподаванию в пользу написания научных публикаций и повсеместное признание публикаций в журналах категории «А» новым золотым стандартом. Определение совершенства планомерно сужалось к этому единственному критерию, а стремление к актуальности, который характеризовало ранние годы развития менеджмента, осталось в стороне. Пришло время для корректировки курса! Для многих может стать настоящим открытием, что движение к переменам началось в CEEMAN, в организации, чьей миссией является поддержка образования в сфере менеджмента на развивающихся рынках. Однако именно на этих рынках опыт многих «западных» институтов, а также их «универсальный» подход к схемам аккредитации, совершенно расходится с тем, что на самом деле необходимо. Это несовпадение характерно не только для развивающихся рынков: это глобальный феномен, хотя его проявления варьируются от региона к региону.

Тот факт, что инициатива о переменах исходит от развивающегося мира, не должен никого удивлять. Постепенно, переходя от одного сектора экономики к другому, развивающийся мир приходит к выводу, что большинство проверенных и отработанных Западом формул, оказались недостаточно эффективными не только при изменении условий в областях, где они были выработаны, но и в более широком плане. Первая инстинктивная реакция – копирование «лучшего из западной практики». Но затем этот исходный энтузиазм угасает, как только эталон в западном понимании, не проходит проверку на соответствие реальным проблемам. На следующем этапе инновации, возникающие при поиске новых решений новых проблем, неизбежно вытесняют имитацию. На последнем этапе оказывается, что эти инновационные решения уместны и для Запада. В настоящее время развивающийся мир идет впереди, а, так называемый, развитый мир следует за ним. Центр тяжести инноваций в производстве товаров и услуг в широком диапазоне от высокоскоростного железнодорожного транспорта до мощных кранов для перегрузки контейнеров, от управления отелями до интернет-торговли, уже переместился на восток. И развитие менеджмента стоит на очереди в ожидании аналогичного сдвига, который, несомненно, будет иметь глобальные последствия.

**НЕМНОГО ИСТОРИИ**

Менеджмент как сфера науки, отличная от экономики или других социальных наук, появилась в Соединенных Штатах на рубеже XIX и XX веков. Его возникновение было ответом на призывы пионеров американской индустрии, в особенности представителей бурно развивавшейся железнодорожной индустрии, которые чувствовали, что Гарвард и другие университеты «Лиги Плюща» делают недостаточно для подготовки своих выпускников к карьере в области менеджмента. Джозеф Уортон, чьим именем впоследствии была названа бизнес-школа при Университете Пенсильвании, утверждал, что «нужны институты с практическим образованием, которые обеспечат [своего выпускника] необходимыми инструментами и навыками, чтобы он мог стать успешным деловым человеком». Состоявшееся вскоре основание Гарвардской школы бизнеса стало поворотным пунктом по двум причинам. Во-первых, исходным было желание лучше понять и осмыслить сложности управленческой практики с использованием индуктивного доказательного исследования, основанного на конкретных ситуациях, как главного инструмента. Во-вторых, имело место стремление внедрить результаты этого исследования в учебный процесс. В новой школе должны были обучаться люди, уже получившие высшее образование, поскольку предполагалось, что только те, у кого уже есть практический опыт, сумеют понять эти связи.

Эта ориентация на концептуализацию, в отличие от «теории», как ее понимали в физике, других естественных науках, а затем и в науках социальных, характеризовала развитие и рост образования сфере менеджмента в течение его первых 50 лет. А поскольку на долю США все еще приходилось большинство выпускников-управленцев, предполагалось, «что хорошо для Америки, хорошо для всего остального мира». По образу Гарвардской школы бизнеса создавались школы во Франции, Испании, Швейцарии, Филиппинах и Центральной Америке на основе убеждения, что практико-ориентированное преподавания и соответствующие исследования – единственно возможный путь развития. Соединенные Штаты задавали тренд, а страны Западной Европы и развивающегося мира следовали этому тренду.

В таких школах, как Школа Соуна MIT и Университет Карнеги (ныне Carnegie Mellon), имели место отдельные изолированные попытки применить количественный, дедуктивный и «научный» подход к образованию в сфере менеджмента, но до второй половины 1950-х гг. они считались чем-то, выходящим за рамки привычной схемы, а не перспективным направлением. В Европе, если такие исследования и проводились, они принимали форму «промышленной инженерии», или, как это называли в немецкоговорящем мире - "Betriebswirtschaftliche Ingenieurstudium"- это была попытка объединения микроэкономики и инженерии для подготовки инженеров, которые возьмут на себя управленческие функции во время послевоенного экономического подъема Германии.

Все изменилось в 1959 году, практически одновременно с публикацией двух отчетов: одного подготовленного Фондом Карнеги "The Education of American Businessmen", а другого - Фондом Форда. Оба отчета резко критиковали подход американских школ менеджмента за первые 50 лет их существования. Деловое образование осуждалось за слабую научную основу, а профессора назывались скорее «шарлатанами», нежели серьезными учеными. Программы назывались «слишком узкими, упрощенными и слабыми», преподаватели и студенты «не производящими впечатление».

Школы и их профессура прислушались к критике. Многие школы, последовав примеру Школы Слоуна и Университета Carnegie, добавили в свои программы курсы по количественным методам и операционному менеджменту, а также расширили набор количественных подходов к различным темам менеджмента. Статистика, эконометрика, байесовская теория и курсы социальных наук очертили ситуацию в бизнес-школах. В исследованиях, ранее бывших по преимуществу индуктивными и качественными, возобладал более дедуктивный и количественный подход. Теория и научный метод начали доминировать над практикой и попытками ее концептуализировать. Аудиторию этих исследований составляли в первую очередь другие представители академических кругов, а не практикующие менеджеры, которые были целевой аудиторией журналов по менеджменту и других публикаций в первые 50 лет. Новым источником публикаций для школ менеджмента и их профессоров стал журнала уровня «А» – журнал, не пользующийся особой популярностью у самих менеджеров, но имеющий огромный авторитет у академиков. Вместе с этими изменениями усилился разрыв между исследовательской деятельностью и аудиторными занятиями, поскольку студенты, заинтересованные в скорейшем освоении основ менеджмента, были очень далеки от крайне специализированных тем исследований, которые проводились преподавателями.

Спустя более полувека после событий конца 1950-х годов разрыв между школами с ориентацией на теорию и практикующими менеджерами продолжает увеличиваться. В основе отчетов Фондов Форда и Карнеги лежало предположение, что менеджмент – это действительно наука, в которой могут быть применимы количественные дедуктивные методы исследований. Практикующим менеджерам оставалось заботиться о себе самим, что они с готовностью делали, основывая свои собственные корпоративные университеты, чтобы восполнить пробелы, оставленные школами менеджмента и наполнявшими их академиками. Эти университеты редко сами развивали новые подходы, они привлекали к преподаванию лучших ориентирующихся на практику профессоров, которые обучали руководителей в лучших школах менеджмента, но которых недооценивали в их собственной ориентированной на теорию среде.

Предложения и практические последствия отчетов Фондов Карнеги и Форда в последующем были включены в исследовательскую и образовательную практику не только американских школ менеджмента, но и стали новой мантрой для уже существующих и новых школ по всему миру. В частности, в развивающемся мире к концу 20 – началу 21 веков возникли буквально тысячи новых школ, которым практически ничего не оставалось, как следовать этим принципам. Лучшие из них добивались аккредитации AACSB (или иногда EQUIS), и считали это универсальным знаком высшего качества, несмотря на то, что это не имело особого значения для решения их местных проблем. Те, кто не получал аккредитации, продолжали идти по пути развитых стран, надеясь на будущее признание. Существовало множество проблем, связанных с тем, что участники программ в развивающихся странах выражали свое разочарование и озабоченность относительно чрезмерного насыщения программ обучения теорией, что не обеспечивало нужной мотивации. Но рынок академического признания в большинстве случаев оказывался сильнее рынка потребителей из бизнеса. Компании голосовали ногами и отстранялись от таких образовательных институтов. Министерства образования развитых и развивающихся стран в оценке университетов придавали намного большее значение число академическим и теоретическим исследованиям, чем исследованиям, ориентированным на практику, не говоря уже о преподавании. Государственные средства направлялись в те институты, которые фигурировали в публикациях журнала уровня «А», а не в те, которые в своих исследованиях и преподавании пытались решать комплексные и трудные проблемы практики.

В 2011 г. Фонд Карнеги осуществил разворот на 180 градусов, косвенным образом признав, что его рекомендации 1959 года повели образование сфере менеджмента по очень узкому пути. В новом отчете говорилось о необходимости внедрения большего количества гуманитарных и социальных наук в учебные программы. Еще рано выносить окончательный вердикт относительно этих новых рекомендаций, но совершенно очевидно, что они не решают проблемы релевантности исследований и обучения. Довод о том, что слушатели будут вдохновлены соприкосновением с искусством тяжело оспорить, но возникает вопрос: являются ли школы менеджмента правильным или наиболее подходящим местом для встречи с искусством? Что любопытно, докладе нет никаких упоминаний о других областях, которые также могут послужить источником вдохновения, например, о естествознании и конкретно о науках о жизни, о других профессиях, таких как медицина, или о других культурах (помимо культуры США). Рекомендацию о включении большего объема социальных наук в программу обучения менеджменту понять сложнее. Похоже, что речь идет о возвращении к представлению о том, что менеджмент сам по себе – это социальная наука, и лучше осваивается после изучения лежащих в его основе социальных дисциплин, таких как экономика, психология, социология, право и т.д. Предполагается, что такой мульти-дисциплинарный подход даст ответы на сложные вопросы, с которыми сегодня сталкиваются менеджеры. Это предположение не столь очевидно, если менеджмент является не простым суммированием других социальных дисциплин, но самостоятельным направлением деятельности людей, нуждающимся в своих собственных теориях.

В течение последних 20 лет идет много разговоров о неудовлетворенности направлением, по которому двигаются исследования и образование в сфере менеджмента. Но разговоры об осознанном отходе от практики и поиске статуса научности остаются только разговорами, не приводя ни к каким реальным сдвигам. До сих пор ни одна из дискуссий не привела к существенному изменению направления развития. Только сейчас, консенсус, созревающий в развивающемся мире, показывает, что изменения давно назрели и крайне необходимы. Мир, в котором живут менеджеры, становится все более сложным: ускоряются технологические изменения, происходят цифровизация и глобализация, открываются новые возможности, которые порождают и новую ответственность. Теория, отделенная от практики, больше не является одной единственной панацеей, необходимой менеджерам. Этот документ должен предоставить отчетливые доказательства того, что реальные сдвиги происходят и что нового направление развитие не будет похоже ни на что известное ранее. Мы входим в новую, относительно неизвестную для нас территорию. Сейчас необходимы жесткий анализ реального положения вещей, а затем предложение некоторых ориентиров, чтобы помочь образованию в сфере менеджмента найти свой путь развития.

**РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА СЕГОДНЯ**

Известный шведский ученый Йохан Роос (Johan Roos), исследователь в области теории и количественных методов, сочетающий успешную карьеру преподавателя и администратора в школах менеджмента и исследовательских организациях, так говорил о текущем положении дел:

«Мы застряли в академической системе, в которой бизнес-школы функционируют так, будто они глухие, слепые и немые по отношению к совершенно новому нарождающемуся миру…слишком много профессоров никогда не работали за пределами академии и не знакомы с повседневной деятельностью компаний и особенностями того, как в действительности принимаются решения»[[1]](#footnote-1).

Комментарии Рооса говорят о том, что сегодня во многих институтах развития менеджмента, не только на Западе, но и во всем мире, существуют сильные формальные и неформальные нормы, которые отдают предпочтения:

* исследовательским публикациям, а не высокому качеству обучения
* методологии количественного дедуктивного исследования (обычное требование для публикации в журнале уровня «А»), а не качественным индуктивным исследованиям
* методологической точности, а не актуальному содержанию
* специализации (а зачастую функциональной замкнутости), а не более целостному интегративному подходу
* теории, а не практике (или в терминологии Аристотеля «Софии» (знанию), а не «Фронесис» (практической мудрости)
* академическому признанию, а не установлению связей с деловым сообществом.

Схематически, это отклонение в одну сторону во всех или почти во всех измерениях, может быть продемонстрировано на примере типичной колокольной кривой, где горизонтальная ось показывает среднее относительное отклонение отдельных институтов, а вертикальная ось – количество институтов, которые демонстрируют это отклонение. С помощью этой схемы мы демонстрируем не лишенное оснований, но, очевидно не проверенное предположение, что в большинстве условий как развитого, так и развивающегося мира, картина может быть похожа на представленную ниже.  
  
Следует помнить, в каком бы месте кривой ни находился конкретный институт, внутри него существует другое распределение отдельных профессоров по шести измерениям. В тех институтах, где есть одна группа профессоров, которые проводят исследования, и не так много преподают, и другая группа, которая наоборот занимается в основном преподаванием, у кривой может быть два пика, а не один.

Если мы сосредоточим внимание на вкладе институтов, а не отдельных преподавателей, мы можем ожидать следующее:



Эдгар Шейн утверждает[[2]](#footnote-2), что у таких организационных культур есть глубокие корни. Согласно Шейну:

«Культура – это не поверхностное явление, а глубинное. Культура присутствует на многих уровнях и определенно «как тут все устроено» это только поверхностный уровень. Мне нравится думать о культуре как о пруде с лилиями. На поверхности мы видим листья, цветы и вещи, которые очень заметны. Это и есть «как тут все устроено», но объяснение, почему мы делаем что-то определенным образом, заставляет нас обратить взгляд на корневую систему, которая питает растения, на историю пруда, на того, кто их высадил. Если вы не будете глубоко разбираться в вопросе, почему мы делаем вещи определенным образом, вы будете воспринимать культуру на очень поверхностном уровне и не сможете понять ее суть».

Если мы доберемся до корней и истории развития менеджмента, мы увидим, как много различных сил объединились, чтобы получилось то, что мы имеем сегодня. Историческим импульсом были, конечно, отчеты Фондов Карнеги и Форда 1959 г., но последние 60 с лишним лет внесли много дополнений:

* в отборе и продвижении преподавателей не просто исследования доминируют над преподаванием, но именно исследования, пробивающие себе дорогу в самые высокорейтинговые журналы
* комиссии по предоставлению пожизненного найма и статуса полного профессора возглавляют профессора, которые уже преодолели этот барьер ранее, и маловероятно что они захотят изменить систему (возможно, из страха за свои места)
* убеждения преподавателей других областей, что преподаватели менеджмента должны соответствовать тем же научным стандартам, что и другие преподаватели
* постоянное стремление деканов и директоров школ менеджмента соответствовать «внешним установленным стандартам», тогда как пришло время самим продвигать решения. Сколько раз все мы слышали, что система не имеет смысла, но сделать с этим ничего нельзя
* нехватка высококлассных изданий для тех немногих, кто все еще предпринимает попытки понять и концептуализировать практику и пишет для практиков
* системы аккредитации и классификации не только нацелены на сохранение привычного порядка вещей, но и заставляют образовательные институты двигаться по единому наезженному пути
* сбрасывание со счетов школ менеджмента бизнес-сообществом, которое выбирает людей с натренированным (но не практичным) мышлением и обеспечивает им реальную «тренировку» (но не обязательно практическое «образование» в сфере менеджмента) на рабочем месте
* при государственном финансировании большое значение имеет число публикаций в журналах категории «А», вне зависимости от того, являются ли они релевантными практике, и не уделяется ли внимание тому, что и как преподается, и тому, происходит ли научение вообще
* и наконец, на самом дне пруда покоится убеждение, разделяемое во многих кругах, что менеджмент – это действительно наука, и, что дедуктивная научная методология применима для него в равной степени, как и для таких «точных» наук, как физика, или для социальных наук, как экономика и психология. Трудно представить изменения в развитии менеджмента без обращения к этому вопросу, требующему более глубокого понимания реальной природы менеджмента.

Франц Кафка когда-то сказал важную вещь о сочетании сил и причинах, по которым, несмотря на распространенное понимание имеющихся проблем, никто не решается инициировать перемены. 2 декабря 1917 года он написал небольшую заметку «Посланцы короля» :

«Им был дан выбор стать королями или посланниками королей. Как дети, все они хотели быть посланниками. Поэтому, с тех пор как не стало королей, только посланники и ходят по миру, посылая друг другу бессмысленные сообщения. Они бы с удовольствием покончили со своей жалкой жизнью, но не могут сделать этого из-за клятвы верности».

Ключевой вопрос на самом дне пруда развития менеджмента – в чем действительно состоит природа явления, которое мы называем менеджментом? И имеют ли смысл послания и посланники журналов уровня «A»? Только ответив на эти вопросы, мы сможем составить обоснованное суждение о том, можно ли называть менеджмент наукой, и могут ли количественные, дедуктивные и основанные на теории исследования привести к лучшему пониманию таинств менеджмента. А если нет, то что должен предложить новый претендент на титул короля в качестве нового видения, дабы посланники с бессмысленными сообщениями приняли новую клятву?

**ВНУТРЕННЯЯ ПРИРОДА МЕНЕДЖМЕНТА И СЛЕДСТВИЯ ЕГО ВОСПРИЯТИЯ КАК НАУКИ**

Словарь определяет науку как «совокупность знаний и истин», систематически организованных и демонстрирующих действия общих законов. Определение альтернативного словаря звучит, как «систематические знания о физическом или материальном мире, полученные путем наблюдений и экспериментов».

Научный метод определяется как совокупность методов исследования, приобретения новых или исправления и интеграции предыдущих знаний. Чтобы называться научным метод исследования должен обычно основываться на измеримых данных, которые подвергаются специфических методам обработки. Оксфордский словарь определяет научный подход немного по-другому: «как метод или процедуру, характерную для естественной науки начиная с 17 века, состоящую из наблюдения, измерения, эксперимента, формулирования, тестирования и модификации гипотез». И далее: «Эксперименты конструируются, чтобы проверять гипотезы, и являются важной частью научного метода».

Здесь мы бы хотели избежать дискуссий относительно того, следует или нет определять менеджмент как науку, и применим ли научный подход применимым к исследованиям в области менеджмента. Мы должны детально разобраться в собственной уникальной природе менеджмента. Особое внимание следует уделить следующим характеристикам менеджмента:

Неотъемлемые Характеристики Менеджмента

* Так же как физика или химия (сильные в «знании»), езда на велосипеде (сильная в «действии») или уход (сильный в «бытии»), менеджмент требует наличия способностей во всех трех измерениях, а также в личностном измерении, императиве глубокого понимании себя и других.
* Менеджеры больше нуждаются в концептуальных деталях для понимания своего сложного мира, чем в параметризированной и количественной «теории».
* Мир менеджмента – это мир дилемм и компромиссов. Данные конечно важны, но суждения должны быть сделаны с привлечением личных и организационных ценностей, а этим ценностям сложно дать количественную оценку.
* «Добираться до сути» - это ключевой навык, который необходимо развивать. Часто здесь речь идет об определении проблемы, а не о ее решении. Менеджеры должны учиться отстраняться, чтобы увидеть «всю картину целиком», прежде чем снова фокусироваться на сути. Для этого требуется другой подход, отличный от поиска «общих законов».
* «Менеджмент» включает в себя три основные зоны ответственности: действовать сегодня; продвигать организацию в будущее, чтобы быть готовым к завтрашнему дню; и исполнять одно и другое этичным и ответственным образом.
* Менеджмент требует постоянной готовности к вторичным и третичным эффектам. Задаваться вопросом «что если» - это ключевое требование.
* Менеджмент – это всеобъемлющий термин, который распространяется от повседневной деятельности, такой как бухгалтерия до более сложной функциональной деятельности, такой как маркетинг, финансы, операции, HR и до межфункциональных вопросов, таких как инновационный менеджмент, до общего менеджмента, лидерства, предпринимательства. Вопросы, касающиеся ответственного лидерства, этики и устойчивости, особенно сложны, и требуют скорее нового концептуального понимания, чем упражнения в формулировках.
* Иерархический уровень организации и широта ответственности в значительной степени определяют, что нужно для развития, хотя и с существенными различиями от одного сектора к другому, от одной организации к другой.

Неотъемлемый Характер Исследовательских Задач

* Концептуальные структуры в некоторых областях менеджмента хорошо определены и допускают параметризацию и тестирование гипотез; в других областях полезные концептуальные рамки находятся в эмбриональном состоянии и нуждаются в развитии. Более индуктивное качественное исследование - это первое, что необходимо для разработки надежных структур. Поэтому не существует единственно правильного ответа в дискуссиях о дедуктивном или индуктивном подходе.
* Исследование в менеджменте – это движущаяся цель. Новые вопросы, требующие новых концептуальных рамок, постоянно появляются в поле деятельности менеджеров. Всё это резко контрастирует с естественными и физическими науками, где основные вопросы не меняются, и целью является открытие (выявление?) универсально применимых общих законов.
* Менеджерам необходимы как нормативные, так и дескриптивные исследования, то есть понимание, как следует думать и действовать в той или иной ситуации. Изучение физики носит, напротив, в основном дескриптивный характер. Оно становится нормативным только тогда, если взять пример из аэрокосмической сферы, когда мы рассматриваем вопрос как правильно выбрать точку перехода от эллиптической орбиты к параболической траектории снижения.

Неотъемлемые Характеристики Обучения и Научения Менеджменту

* Многое зависит от того, готовятся ли участники/студенты к вызовам, с которыми они будут сталкиваться на протяжении всей жизни, или к решению сиюминутных проблем, с которыми столкнутся сразу после окончания бизнес-школы. Ответ на этот вопрос в настоящее время меняется, так как возможности обучения на протяжении всей жизни расширяются, и не все знания и навыки обязательно должны быть приобретены в начале карьеры
* И что, и как преподавать сильно зависит от соответствующего предложения. А оно варьируется от уровня бакалавриата до магистратуры или аспирантуры, от общего менеджмента или более специализированных программ «МВА» до программ «Executive MBA», до множества различных уровней и специальных курсов для руководителей и высоко кастомизированного обучения для отдельных компаний и организаций. Чтобы удержаться на передовой каждое предложение нужно подкреплять содержательным исследованием.
* Как уже отмечалось ранее, вдохновение, стимулированное другими областями, помимо менеджмента, может сыграть огромную роль в развитии менеджмента. Искусство, науки, другие профессии, другие культуры и временные эпохи могут помочь в этом. Распознавание паттернов является ключевым требованием к менеджерам всех уровней, поэтому паттерны из областей, даже очень далеких от менеджмента, могут быть поучительными (например, так называемый жизненный цикл продукта напрямую заимствован из наук о жизни). Всегда необходимо задавать вопросы: «В чем здесь сходство, а в чем отличие? Может ли здесь помочь научный метод?».

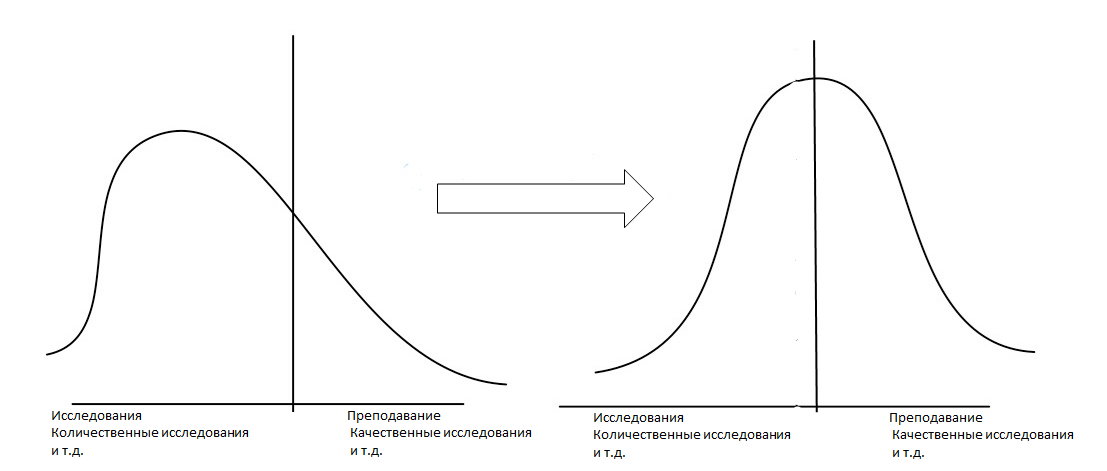
Оставим читателю возможность самому, с учетом вышеизложенного, ответить на вопросы, можно ли считать менеджмент наукой, и можно ли применять научный подход в исследовании менеджмента. Многие могут заключить, что на оба вопроса можно ответить и да, и нет.

Это очевидно зависит от того, говорим ли мы о таких относительно узко определенных и хорошо развитых областях исследования, как оптимизация материальных потоков в рабочем процессе, или речь идет о рассмотрении широких и сложных дилемм лидерства, касающихся множества заинтересованных лиц, где опыт, ценности и измеримые оценки являются наиболее важными аспектами, и где, как в отношении ответственного лидерства, этики и устойчивости еще предстоит создать прочную концептуальную основу. Самое удивительное, что за последние 60 лет идея о том, что менеджмент может и должен изучаться как наука, получила такое распространение.

Бесспорным кажется тот факт, что систематическое предпочтение исследований за счет обучения, акцент на дедуктивных и количественных исследованиях за счет исследований индуктивных, внимание к специализации за счет интеграции, превознесение теории за счет практики и практика взаимного признания в академических кругах вместо установления связей с бизнесом создали серьезный дисбаланс. Сюда же надо добавить отказ от признания огромных различий, существующих между разными частями общего поля менеджмента. И сейчас мы переходим к исправлению этих дисбалансов.

**КУРС НА ИЗМЕНЕНИЯ**

Этот манифест не призывает развернуться на 180 градусов, т.е. к тому, чтобы произошел сдвиг направо всех институтов, которые сейчас смещены от центра кривой нормального распределения влево. Это привело бы столь же несбалансированному будущему, в котором отсутствует понимание различий в сути рассматриваемых предметов и здоровых различий в миссии и стратегии самих образовательных институтов. Представляется, что вместо этого необходима более центрированная колокольная кривая, в которой около трети институтов расположатся по обе стороны от центра. На диаграмме ниже изображен необходимый сдвиг.



Очевидно, что это легче нарисовать на схеме, чем реализовать на практике. Глупо ожидать, что сотни или тысячи школ менеджмента согласятся при их нынешней позиции относительно шести измерений, провести изменения, которые сдвинут тех, кто находится левее от центра ближе к середине. Следует помнить, каким бы ни было положение института на кривой, в этом институте есть другое распределение отдельных преподавателей по тем же шести измерениям.  
  
Для решения этой задачи мы рекомендуем использование **критерий совершенства** с одной стороны и **критерий релевантности** - с другой. При рассмотрении критерия релевантности как важнейшего элемента в развитии менеджмента наряду с совершенством возникает два вопроса. Во-первых, **к каким группам заинтересованных сторон** следует применять критерий релевантности (потребности учащихся, бизнеса, работодателей, общества в целом?); и во-вторых, **какова цель** развития менеджмента в целом и отдельных институтов в частности? Развитие студентов для входа или повторного выхода на рынок труда? Обеспечение платформы для долгосрочного карьерного успеха? Обеспечение бизнеса и работодателей «натренированным» сырьем для роста развития бизнеса на основе лидерских компетенций, позволяющих преодолеть существующие ограничения? Напрямую принести пользу обществу? Или, если на это посмотреть с совершенно иных позиций, следует искать «универсальную истину», которая лежит в основе менеджмента и лидерства, где заинтересованной стороной, в первую очередь, являются академические круги, а не студенты, бизнес или даже общество в целом?

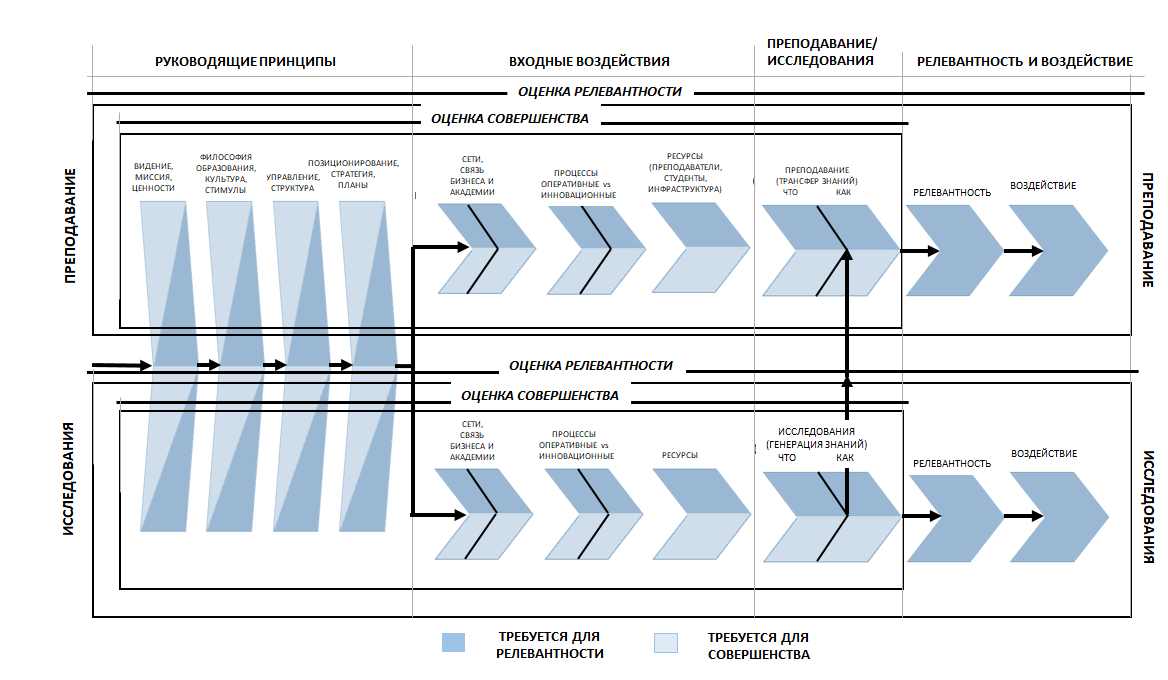
Если изменения будут происходить, значительная часть институтов, находящихся слева от центра колокольной кривой, сместится вправо. Отправной точкой таких изменений станут следующие моменты: принятие институциональной цели, которая признает учащихся, бизнес, общество в качестве основных заинтересованных сторон; признание значимости преподавания наравне с исследованиями, и требование релевантности, как и совершенства для достижения общего качества деятельности. Следует помнить, что Платон, Сократ, поздний Аристотель разделяли «Фронесис» (что часто описывается как практическая мудрость) и «Софию» (стремление к универсальным истинам), в связи с чем мы можем задать вопрос с точки зрения сложившегося направления развития менеджмента, что стало основной целью институтов: София или Фронезис?

Каким бы ни было status quo, мы стоим на позиции, что необходимы и София и Фронезис, что институты развития менеджмента существуют прежде всего, чтобы подготовить студентов к карьере в менеджменте, что предприятия, на которых они будут работать, будут сталкиваться с актуальными текущими задачами, задачами на перспективу и задачами радикальных изменений, и что институты развития менеджмента следует рассматривать как институты профессионального развития и агентов изменений. Играя эти роли, студенты и организации, в которых они будут работать, должны зависеть от этих институтов, где можно будет получать инсайты в отношении усложняющейся практики.

Приведенная ниже диаграмма демонстрирует взаимосвязь между **совершенством** и **релевантностью**, а также показывает, как они должны рассматриваться с точки зрения **общей оценки качества** института.

В отношении этой диаграммы следует отметить следующие ключевые моменты.:

* В то время как совершенство можно оценить, рассматривая обучение и исследования сами по себе как результаты, а различные «верхние» элементы бизнес-системы как входные воздействия (без тени), то оценка релевантности требует специального внимания к оценке релевантности «нижних» элементов и потенциального воздействия, а также совершенного иной оценки адекватности входных воздействий для обеспечения этой релевантности (затенены).
* Релевантность, как показано на диаграмме, может быть оценена применительно как к обучению, так и к исследованиям на двух углубляющихся уровнях. Во-первых, в смысле релевантности как таковой, а во-вторых – в более точном смысле по воздействию обучения и исследований на реальную практику. В отношении образования это означает, что после выхода из стен бизнес-школ выпускники должны качественно изменять свои результаты на рабочем месте, а применительно к исследованиям – что их результаты, представленные либо в учебных курсах, либо в публикациях, должны оказывать серьезное влияние на реальную практику менеджмента.
* Диаграмма разделяет вопросы «что» и «как» и в области обучения, и в области исследований. Что касается обучения, релевантность и конечный результат почти наверняка требуют практических вопросов для аудиторного обсуждения, определения, принятия решений и концептуального научения. Они могут быть смоделированы (кейсы) или быть реальными (обучение посредством работы над проектом). Что касается исследований, релевантность обычно нуждается в методологии, удовлетворяющей потребности развития новых концептуальных рамок, чаще начиная с небольших выборок и индуктивных исследований, чем со статистического тестирования больших выборок.



* Совершенство и релевантность зависят не только собственно от обучения и исследований, но и от их вклада «на более высоком уровне», в смысле адекватности внешних связей, институциональных процессов и ресурсов, и далее основываются на «руководящих принципах», таких как видение, миссия и цели; философия образования и культура, а также связанные с ними стимулы; управление; институциональное позиционирование; стратегия и планы. Среди всего перечисленного, как говорилось ранее, необходимо выделить и достаточно широко определить миссию, которая должна включать неотъемлемые цели института («что» мы делаем и «почему») и ключевые заинтересованные стороны («для кого»). Именно с этого должна начинаться смена курса, поскольку в данный момент многие институты видят своей целью производство исследований для журналов категории «А», а не предоставление актуальных инсайтов своим студентам, и считают ключевыми стейкхолдерами академиков, а не бизнес-сообщество.
* Общая оценка качества института требует совокупной оценки совершенства и релевантности, и трех разных взаимосвязей между обучением и исследованиями. Первая – относительная значимость и баланс этих областей в институциональном видении, миссии, культуре и ценностях, стратегии, критериях продвижения преподавателей, системе стимулирования и т.д.; вторая - степень, с которой обучение и исследования рассматриваются в качестве ключевых обязанностей всех преподавателей (то есть, нет разделения на подгруппы, в которых одни занимаются преподаванием, а другие - исследованиями); третья - степень, с которой исследования используются для поддержания процесса обучения релевантным и «свежим» (вертикальная соединительная стрелка на диаграмме).
* Общая оценка качества института также зависит от способности института непрерывно осуществлять мониторинг и адаптироваться к изменениям во внешней среде и контексте рынка (технологические, экономические, политические, демографические изменения; а также потребности клиентов, движения конкурентов). Возглавлять развитие менеджмента, значит уметь распознавать тенденции, прогнозировать изменения, и внедрять инновации раньше других.

**Релевантность** должна рассматриваться здесь как для преподавания, так и для исследований в трех вариантах – все эти требования должны быть выполнены, чтобы обучение и/или исследования можно было бы признать релевантными:

* Релевантность практике (в некоторых случаях зависит от того, имеет ли практика более функциональную, кросс-функциональную природу, или она ближе к общему менеджменту). В особенности применительно к исследованиям релевантность означает, прежде всего и главным образом, содержательность и релевантность самой темы исследования.
* Релевантность как локальным, так и глобальным вызовам менеджмента – поскольку задачей образования высоко уровня является умение видеть вызовы как локального, так и глобального характера, а также их разрешать.
* Релевантность в смысле отражения современных проблем, а еще лучше у упреждающего отражения грядущих вызовов.

Всегда следует помнить, что релевантность практик не означает принесение теории в жертву практике. Наоборот, выражение «нет ничего более практичного, чем хорошая теория» только подтверждает, что успешная практическая деятельность зависит от четкого концептуального понимания. Лейбниц сформулировал эту идею в своей "Theoria cum Praxi" (возможно, ему следовало назвать ее "Praxis cum Theoria"!). Реже встречается понимание того, что «теория», необходимая для практики, это не просто совокупность некоторого количества разных дисциплин, т.е. междисциплинарность или многодисциплинарность; понимание практики требует целостного и интегративного концептуального подхода, который зачастую начинается не с лежащих в ее основе дисциплин, а с изучения самой практики.

Чтобы добиться релевантности, элементы более высокого уровня бизнес-системы, которые образуют основу релевантного обучения и исследований, также должны выстроены соответствующим образом. На практике это означает, что видение, миссия и ценности, институциональная философия, культура, управление, позиционирование и стратегия, связи между институтами, преподавателями, бизнесом, процесс инноваций, и преподаватели, студенты, физические ресурсы должны быть направлены на достижение релевантности.

Как отмечалось ранее, определение «миссии» имеет первостепенное значение для общей согласованности и должно формулироваться как можно шире. Миссия должна выйти за рамки привычных слоганов и банальных деклараций, и стать точной артикуляцией целей и определением заинтересованных сторон, ориентированных на их достижение, с тем чтобы можно было правильно оценить любое определение релевантности. Исследования, нацеленные на формирование комплексных заключений, необходимых лидерам для балансирования краткосрочных и долгосрочных целей, а также для сочетания нужд компании и потребностей общества приводят к иным требованиям релевантности, чем более простые решения в области операционного менеджмента. Повторяя уже сказанное, это четко сформулированное, недвусмысленное определение целей, которые ставят актуальность для студентов, бизнеса и общества выше публикаций исследований в журналах категории «А», а обучение – на один уровень с исследованиями. Изложенные требования являются важнейшей отправной точкой изменений.

**Совершенство** также должно быть рассмотрено с нескольких сторон, которые различаются в зависимости от того, имеем мы в виду обучение или исследования, и говорим ли мы о содержании или о процессе. Как и в случае с релевантностью, должны быть выполнены следующие условия.

**Совершенство содержания обучения:**

* Совершенство в смысле покрытия всех универсальных и вечных базовых понятий менеджмента. Сюда входят отмеченные дисциплины по менеджменту, функциональные и кроссфункциональные навыки, и более комплексные интеграционные навыки общего менеджмента. К базовым понятиям также относятся «мягкие» и «жесткие» аспекты менеджмента и лидерства.
* Совершенство в смысле актуальности практики и самых свежих идей менеджмента, а также представление развития менеджмента сквозь призму наиболее важных вопросов, включающих такие темы, как цифровизация, глобализация, инновации, корпоративная социальная ответственность и этика, лидерство, предпринимательство.
* Где это возможно, совершенство в смысле нахождения на передовом крае и внедрения инноваций в программы и/или процесс обучения и учебные материалы.

**Совершенство процесса обучения:**

* Адаптация используемого подхода к цели и заданиям учебного процесса.

**Совершенство в содержании исследований:**

* Совершенство в выборе тем исследования, нацеленного либо на существенный вклад в теорию, либо на новое понимание практики.
* Сочетание вышеуказанного выбора с тщательным обзором всех предыдущих исследований, прямо или косвенно относящихся к выбранной теме.

**Совершенство процесса исследования:**

* Совершенство в дизайне и методологии исследования, особенно в отношении его соответствия вопросам и проблемам исследования (а когда есть стремление к релевантности, то и в отношении правильного баланса между дедуктивными и более количественными методами и индуктивными и более качественными методами).
* Совершенство в публикациях и коммуникациях (и когда желательно управленческое воздействие, использование публикаций и других коммуникаций, которые доходят до практиков и читаются ими)

Как и в случае релевантности, элементы верхнего уровня бизнес-системы, лежащие в основе понятия совершенства, также необходимо выстроить для достижения этого совершенства. Это означает, что видение, миссия, ценности; философия образования, культура и соответствующие стимулы; управление; позиционирование и стратегия; сети взаимодействия с академиками и практикующими участниками; различные процессы, включая процесс внедрения инноваций; преподаватели, студенты, физические ресурсы – должны быть нацелены на достижение совершенства. Как и в случае с исследованиями, «миссия» должна пониматься широко, и четко артикулировать как институциональную цель, так и потребности заинтересованных сторон. По аналогии с релевантностью, эта декларация, которая должна ставить студентов, бизнес и общество выше академического сообщества как стейкхолдера, а обучение рассматривать наравне с исследованием, является отправной точкой изменений.

Короче говоря, совершенство и релевантность – это не одно и тоже, и оба понятия требуют внимания при формулировке направляющих принципов, построении сетей, конструировании процессов, а также комплектации ресурсов, от которых зависят обучение и исследования. Совершенство определяется словарем как «обладание выдающимся качеством», в то время как релевантность характеризуется терминами «уместность» и адекватность». Поэтому по отношению к образованию и исследованиям в области менеджмента мы можем интерпретировать совершенство в том смысле, что некий институт находится среди лучших в своем классе с точки зрения описанных выше критериев, причем соответствующий класс может быть сужен до стран или регионов со сходным уровнем развития(например, развивающиеся рынки, зрелые рынки или рынки на начальной стадии развития); дальнейшее сужение может основываться на сходном позиционировании (например, положение слева, по центру или справа на рассмотренной выше колокольной кривой). Напротив, мы можем интерпретировать релевантность как удовлетворение и в обучении, и в исследованиях, потребностей практиков, работающих на конкретных рынках, которые образовательный институт решил обслуживать. Совершенство, таким образом, относится к качеству продуктов и услуг как таковых; релевантность добавляет еще одно требование, чтобы эти продукты и услуги соответствовали практическим потребностям рассматриваемых рынков.

Совершенство может существовать и существует, не придавая особого значения релевантности. Институты, которые в основном фокусируются на публикации в журналах категории «А» количественных теоретических исследований, и мало уделяют внимания обучению при продвижении преподавателей, и которые находятся слева на колокольной кривой, являются такими примерами. Также и релевантность может существовать и существует без совершенства. Это те институты, которые полагаются на приглашенных преподавателей из числа практиков, и которые в результате проводят мало исследований или не ведут их вовсе, могу попасть в противоположную ловушку, оказавшись в крайне правой области колокольной кривой. **Общее высокое качество может быть достигнуто, когда присутствуют и совершенство, и релевантность.**

Чтобы сдвинуть описанную выше колокольную кривую ближе к центру, т.е., чтобы достичь лучшего баланса, чем сейчас, между исследовательскими публикациями и обучением, количественными дедуктивными и качественными индуктивными исследованиями, между методологической точностью и релевантностью содержания, между специализацией/фрагментарностью и более комплексным интегративным подходом, между признанием академического сообщества и построением связей с бизнес-сообществом, потребуются следующие четыре шага:

* Стремиться к релевантности в дополнение к совершенству - как по описанным выше направлениям, так и для преподавания и исследований.
* Стремиться к общему качеству так, как описано выше, т.е. пересматривая соотношение внимания к преподаванию и исследованиям, и позиционируя исследования как поддержку обучения, а не только как источник публикаций.
* Стремиться к формированию единого идеального преподавательского состава, в котором все вовлечены и в процесс обучения, и в процесс исследований - но обязательно в разных пропорциях в разных точках карьеры и с признанием различных основных компетенций.
* Проводить постоянный мониторинг и адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды и рынка, с постоянным совершенствованием и более радикальным «изменением игры» в качестве приоритетов.

Такие подходы для кого-то могут показаться слишком гибкими, субъективными, расплывчатыми с точки зрения применения. Однако, они определенно лучше, чем текущее положение дел, когда процесс обучения в сущности игнорируется, а уровень исследований измеряется только количеством публикаций. Объективные количественные параметры, конечно же, проще определять, и их использование связано с меньшей неопределенностью. Проблема состоит в том, что в настоящее время они слишком односторонни. Чтобы продвинуть курс изменений, необходимо отчасти пожертвовать объективностью в пользу некоторой доли субъективизма, а количественные критерии заменить экспертными суждениями и мудростью. Где и от кого получить эти суждения и мудрость? В многих областях и от многих акторов: в процессе найма преподавателей надо использовать тех, в чьи обязанности входит найм сотрудников; в процессе продвижения и поощрения преподавателей назначать комиссии с участием деканов; в аккредитации и рейтигования использовать тех, кто собирает необходимую информацию, проводит анализ и формулирует рекомендации; при публикациях в журналах этим должны заниматься редакционные коллегии и рецензенты; и в области государственного финансирования, а также в министерствах образования эту работу должны проводить люди, глубоко понимающие, насколько высоки ставки, что может потребовать значительного объема аутсорсинга и /или консалтинга. В конечном итоге это потребует включения в процесс изменений отдельных преподавателей. Но это может произойти, только если возникнет ощущение, что подули ветры перемен и что индивиду безопасно и даже выгодно с точки зрения развития карьеры провести коррекцию курса. Все это непростые задачи, но видятся немного альтернатив, если столь нужный курс изменений должен быть реализован на практике.

**РЕАЛИЗАЦИЯ ЖЕЛАЕМЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

Для изменения курса CEEMAN на начальных этапах будет участвовать в четырех взаимосвязанных инициативах:

1) Широкое распространение идей и рекомендаций, содержащихся в этом Манифесте:

* среди руководства и преподавателей институтов развития менеджмента и в более широких университетских кругах
* в организациях, занимающихся аккредитацией и рейтингованием университетов
* среди влиятельных представителей бизнес-сообщества
* среди представителей государственных структур, отвечающих за финансирование и выработку политики в области образования
* посредством публикации в популярных и уважаемых журналах

2) Продолжение сбора подписей под Манифестом институтов, представляющих возможно более широкие рынки бизнес-образования.

3) Аккредитация IQA CEEMAN должна стать, даже в большей степени, чем сейчас, новым стандартом аккредитации, необходимой клиентам институтов развития менеджмента. С целью дальнейшей поддержки предложенных изменений предлагается формирование «звездного альянса» для гармонизации процедур по аккредитации и рекомендаций на растущих рынках в странах Центральной и Восточной Европы и Центральной Азии, в России, Азии, Латинской Америке и Африке.

4) CEEMAN намеревается стать лидирующим поставщиком образовательных программ и программ "обучения действием", а также консалтинговых услуг для поддержки рекомендованных изменений. Предусматриваются следующие инициативы:

* Новый трехдневный семинар для деканов/директоров и их команд под названием «Направляя развитие менеджмента», который разработан в значительной мере под влиянием идей нового курса и всего Манифеста.
* IMTA (International Management Teachers Academy), проводимая CEEMAN, будет рассматриваться как главный инструмент распространения идей и рекомендаций Манифеста. Кроме того для поддержки реализации необходимых изменений в преподавании и исследованиях будут использованы короткие программы и региональные встречи выпускников IMTA.
* Некоторым институтам потребуется индивидуальное обучение и поддержка. Такой индивидуальный консалтинг будет осуществляться с помощью CEEMAN по мере того, как процесс изменений будет набирать ход.
* Будут проводиться «открытые дни», на которых в форме презентаций и сессий вопросов и ответов будут разъясняться идеи и рекомендации Манифеста представителям государственных структур, бизнеса, осуществляющего поддержку образования, других аккредитующих и рейтингующих организаций, а также представителям СМИ. Каждый участник подобных встреч должен вернуться домой с четким планом действий в поддержку курса изменений в соответствующих областях деятельности.
* Ежегодные конференции CEEMAN продолжат распространение идей и рекомендаций данного Манифеста для обеспечения им всемерной поддержки.

Настоящий Манифест был утвержден членами Совета CEEMAN на заседании в Вене в марте 2018 года.

Манифест подписали:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Даница Пург  Ирина Сенникова  Виргиниус Кондрутас  Дерек Абель  Витольд Билецкий | Хазмед Хаксия  Никола Клейн  Никос Куметтис  Асылбек Кожахметов  Син Михан | Сергей Мордовин  Сергей Мясоедов  Владимир Нанут  Чин Тионг Тан  Ксиайбо ВУ |

Манифест опубликован

Блед, сентябрь 2018

1. Johan Roos, The Renaissance We Need in Business Education, Harvard Business Review, July 2014. [↑](#footnote-ref-1)
2. Из интервью с Эдгаром Шейном, проведенном Тимом Капплером, Culture University, 3 марта 2014 г. [↑](#footnote-ref-2)