

↳ Людмила Савицкая

▼ Что руководители могут почерпнуть из искусства

НОВЫЙ ЯЗЫК УПРАВЛЕНИЯ

В ПРИВЫЧНОМ МЕНЕДЖЕРСКОМ АРСЕНАЛЕ НЕ ВСЕГДА ХВАТАЕТ РЕСУРСОВ ДЛЯ СВОЕВРЕМЕННОГО РЕАГИРОВАНИЯ НА НОВЫЕ ВЫЗОВЫ, С КОТОРЫМИ СТАЛКИВАЮТСЯ РУКОВОДИТЕЛИ. ЧТО МОЖНО ПРЕДПРИНЯТЬ? НЭНСИ АДЛЕР, ПРИЗНАННЫЙ В МИРЕ СПЕЦИАЛИСТ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ, ВИДИТ МОЩНОЕ СРЕДСТВО УСИЛЕНИЯ И ОБОГАЩЕНИЯ ЛИДЕРСТВА В ИСКУССТВЕ.

Фото: IEDC-Bled School of Management



«Управление компанией»: Искусство и менеджмент – всё же скорее антиподы. В чём Вы видите смысл их сближения?

Нэнси Адлер: Во-первых, дело вовсе не в том, чтобы пытаться превратить руководителей в творцов. Пусть лучше художники пишут картины, а композиторы – музыку. Вопрос в том, что лидерам сегодня одних только традиционных управленческих навыков недостаточно. Нужны ещё и умения, которыми обладают творческие люди. Способность видеть более широкую, более многообразную картину мира (а не смотреть на него с позиции своей отрасли или компании). Необходимо воображение. Умение предвосхищать будущее и полагаться на своё внутреннее чутьё. Многие великие художники опережали своё время лет на 25–30 – и не боялись представить своё видение современникам, считавшим их безумцами. Ещё не так давно мало кто мог вообразить, что технология – это не только набор полезных функций. А Стив Джобс дал нам продукт, в котором соединились функциональность и красота, ставшая частью нашей повседневной жизни. Он предложил свою идею людям – и тогда рынки пробурили...

«УК»: Готова ли сегодня широкая управленческая аудитория воспринять идею полезности искусства?

Н.А.: Опираясь на собственный опыт, скажу: однозначно да, готова. Вопрос только в том, как интегрировать искусство в управленческий контекст. Ведь менеджеры живут финансовыми результатами, бизнес-планами, проектами... Значит, надо перевести искусство на их язык. В начале октября я выступала перед большой группой управленцев – в зале было около тысячи менеджеров. Началась сессия с фильма: в кадрах – художественные полотна в сопровождении музыки Шопена. Если бы я просто предложила аудитории посмотреть такой фильм, его мало кто воспринял бы – скорее всего, где-то через 15 секунд люди погрузились бы в разговоры с соседями, занялись бы текущими делами. Но перед демонстрацией ленты я задала вопрос: находите ли вы в течение рабочего дня время на то, чтобы сбавить темп в обычной управленческой гонке и поразмышлять над какими-то важными делами и серьёзными проблемами? Едва ли кто-то из присутствующих мог ответить на этот вопрос утвердительно. Поэтому он и побудил многих задуматься. И пока шёл фильм (где-то пять минут), в зале была полная тишина. То есть в данном случае искусство стало для менеджеров инструментом настраивания на философский лад. Моей целью было помочь им осознать, насколько в повседневной жизни человеку не хватает этих пяти минут созерцательной тишины – пяти минут самоуглубления, без которого руководитель просто не сможет в полной мере воспользоваться своими креативными запасами. Затем я спросила уже более прямолинейно: что надо предпринять, чтобы включить в перечень текущих задач время для размышлений на кажущиеся абстрактными темы? Например: всё ли меня устраивает в развитии моей карьеры, в том, что происходит с моей компанией, с отраслью или с обществом в целом?

Или ещё один пример. В школе менеджмента IEDC-Bled, где я сейчас веду курс для руководителей высшего звена, есть прекрасная коллекция скульптуры. И я люблю применять такой приём: прошу своих студентов выбрать какую-то из скульптур в галерее, подойти к ней и три минуты поразмышлять – прислушаться к своим мыслям, ощущениям. Тут искусство играет роль своеобразного зеркала, отражения внутреннего «я» – заставляет углубиться в себя. Затем я прошу три минуты подумать над каким-то актуальным вопросом – из своей жизни или из жизни компании. И люди признают, что это помогает им как-то иначе посмотреть на проблему, переосмыслить то, что кажется таким очевидным.

Ведь мы не можем рассматривать картину или скульптуру на бегу, мы должны остановиться, чтобы посмотреть на неё, – наша жизнь как бы замирает на какие-то мгновения. Что мы видим? Какие чувства у нас это вызывает? Какие образы и ассоциации возникают? Главное то, что искусство заставляет мыслить глубже, более разнопланово – и в этом путь к мудрости, без которой невозможно ни предвосхитить будущее, ни набраться мужества, чтобы наконец-то увидеть реальность такой, какой она есть, а не ту иллюзию реальности, которая утвердилась в нашем сознании усилиями коллег, подчинённых, СМИ.

«УК»: Как реализовать идею «искусство для руководителей» в обычной компании?

Н.А.: Сначала надо показать менеджерам, что это для них важно. Задать правильные вопросы. Какие главные проблемы стоят перед вами? Можно ли их успешно решить с помощью только традиционных подходов? Скорее всего, они ответят себе, что нет. И тогда надо подобрать инструмент, который поможет им расширить

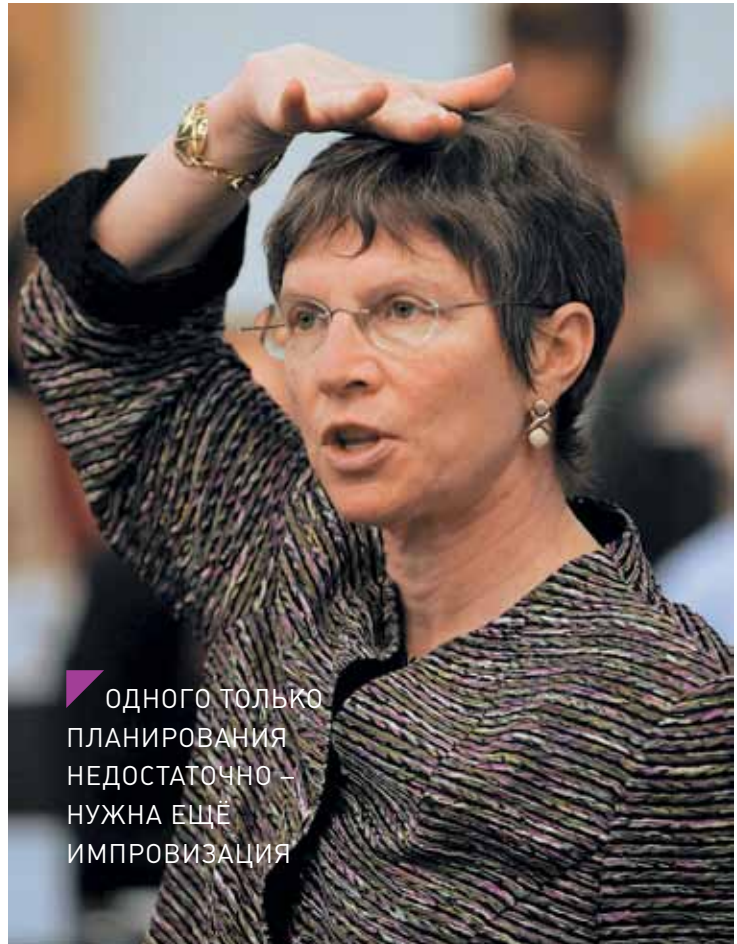
содержание своей работы – сделать самоуглубление и размышления привычной практикой.

Например, мы выпустили Leadership Insight Journal («Журнал лидерских озарений»). В нём представлены репродукции художественных полотен, мысли выдающихся лидеров, есть вопросы, наталкивающие на размышления, и ещё чистые страницы. Картины подобраны так, чтобы дать людям возможность ощутить красоту. Ведь приближение к прекрасному всегда порождает неудовлетворённость чем-то просто приемлемым, нормальным – и тогда человек старается искать не просто решение проблемы, а красивое решение – самое лучшее из всех, которое он только способен найти. Американский изобретатель, архитектор и дизайнер Ричард Фуллер говорил: «Когда я работаю над проблемой, я никогда не думаю о прекрасном, в мыслях только одно: как бы её решить. Но, когда завершаю работу и вижу, что решение не красиво, знаю точно: оно неверно».

Произведения искусства дают также возможность поэкспериментировать со своим визуальным мышлением.

Например, постарайтесь вспомнить наиболее впечатлившие вас художественные полотна из созданных за последние 100 лет. Или представьте себе зрительные образы самых памятных для вас событий. Для одних это может быть момент падения Берлинской стены, для других – рождение первого ребёнка. Подумайте, что выбранные вами образы могут рассказать вам о вашем внутреннем мире.

Но, пожалуй, самое главное в нашем журнале – это чистые страницы. Мы их задумывали как приглашение к познанию себя – к более глубокому осознанию своего восприятия, своих глубинных мотивов и стремлений. В конце концов, не просто противостоять внешнему давлению, когда окружение (будь это политика, масс-медиа или корпоративная культура) пытается как бы растворить нас в себе, лишит собственного мнения. Но отличительная черта настоящего лидера (не важно, из какой он сферы – из военной, из политики, бизнеса или из мира искусства) – это умение воспринимать мир через призму своих ценностей, и ещё – способность найти в себе силы, чтобы высказать именно своё мнение, пусть даже оно идёт вразрез с общепринятым. Например, мы спрашиваем лидеров: «Если бы вам надо было прямо сейчас высказать своё истинное мнение, что самое важное вы хотели бы сообщить? Кому? Каким тоном?» Ещё просим поразмышлять



ОДНОГО ТОЛЬКО
ПЛАНИРОВАНИЯ
НЕДОСТАТОЧНО –
НУЖНА ЕЩЁ
ИМПРОВИЗАЦИЯ

над такими вопросами: почему ваши подчинённые хотят видеть своим руководителем именно вас? что в выполняемой работе даётся вам труднее всего? почему это так?

«УК»: А можно ли сказать, что сама суть управления сейчас меняется?

Н.А.: Я бы сказала, что меняется парадигма управленческого мышления – от принятия решений к дизайну решений. Привычный подход, когда, скажем, из четырёх возможных вариантов надо выбрать один, уходит в прошлое. Сейчас, даже если ситуация и схожа с той, с которой вы сталкивались ранее, далеко не всегда у вас есть готовые сценарии реагирования – чаще приходится конструировать абсолютно новый вариант. То есть вы имеете дело



Справка

Нэнси Дж. АДЛЕР

- > Профессор Университета Макгилла (Канада).
- > Занимается исследованиями в сфере глобального лидерства и межкультурного менеджмента.
- > Автор 10 книг, в частности, «International Dimensions of Organizational Behavior» («Международные измерения организационного поведения»), выдержавшей пять изданий.
- > Консультирует международные корпорации, а также правительства ряда стран.
- > Ведёт семинары для топ-менеджеров в INSEAD, Оксфордском университете, Университете Луиджи Боккони (Италия) и др.

с изобретением, созданием, дизайном. А сама природа дизайна такова, что в новом, сконструированном вами подходе всегда присутствует воображение, творчество – он не может состоять только из экономических компонентов. То есть традиционно аналитическое управленческое мышление смещается в интуитивно-творческую плоскость.

Повторю: я вовсе не призываю менеджеров превращаться в творцов. Суть в том, что у них должны быть навыки, которые традиционно относились к творческой сфере, – без этого в нынешних условиях эффективное руководство труднодостижимо.

«УК»: А как Вы относитесь к мнению некоторых специалистов, утверждающих, что стратегическое планирование отжило свой век?

Н.А.: Едва ли это так. Скорее, суть его должна несколько измениться. Что сейчас понимают под стратегическим планированием? Зачастую – каков наш пункт назначения, как туда попасть, какие ресурсы нужны, каким должен быть вклад разных структур и т.д. Об этом говорят десятки лет. Но перемены наступают всё стремительнее. И, кроме того, доля в них изменений-сюрпризов (из разряда тех, что могут в одночасье опрокинуть все устоявшиеся уклады; среди последних примеров – сюрпризы с курсом евро) всё возрастает. Поэтому одного только планирования недостаточно, нужна ещё импровизация. В музыке, например, – богатейшие традиции импровизации. А в организациях – такие же традиции планирования. И опять же менеджменту есть что позаимствовать из сферы искусства.

Но импровизация – это ни в коем случае не спонтанные действия (делаю то, что приходит в голову в данный момент). Это глубокий навык мгновенного и слаженного реагирования на совершенно новую ситуацию – умение моментально собрать воедино все ресурсы, все знания – всё, что у вас есть, всё это перегруппировать и совершить действие, не проходя традиционные этапы процесса планирования.

«УК»: Как Вы считаете, сейчас легче или сложнее преодолеть разрыв между формированием видения и его воплощением?

Н.А.: Непростой вопрос. С технологической стороны – бесспорно, возможностей реализовать идею гораздо больше. Легче произвести на свет версии новых продуктов, создать новые формы организации, провести научные эксперименты. Раньше на это уходили годы. Но, с другой стороны, предлагая идею, концепцию, продукт, сегодня вы как бы отдаёте это на суд всего мира. Ведь люди будут сравнивать это с тем, что уже создано, – и не важно где. В социальном плане всё намного сложнее. Не могу ответить однозначно... Одно несомненно: сейчас, чтобы добиться успеха, приверженность идее должна быть намного выше, чем когда-либо ранее. А мужества, чтобы взяться за её воплощение, потребуется гораздо больше.

«УК»: А кто лично для Вас источник вдохновения?

Н.А.: Таких людей немало. Если говорить только о лидерах, это, в первую очередь, Нельсон Мандела. Ещё – Элен Джонсон-Сёрлиф, нынешний президент Либерии, лауреат Нобелевской премии мира за 2011 год. У неё блестящее образование, её выделяет умение противостоять обстоятельствам, огромное мужество и способность постоянно находить неординарные решения проблем.

Интервью организовано при содействии IEDC-Bled School of Management