

ВСЕ ЧТО ВАМ НУЖНО — НЕМНОГО БОЛЬШЕ ЗНАНИЙ О МЕНЕДЖМЕНТЕ

Крошечная Словения, чье население едва превышает численность Алматы, создала прецедент в мировом бизнес-образовании. Здесь основали уникальную бизнес-школу, которая стала одной из лучших в своем регионе и теперь конкурирует почти на равных с западно-европейскими и американскими «тяжеловесами». Это IEDC-Bled School of Management. Ее основатель и декан, всемирно известный профессор Даница Пург, не боится, что бизнес-модель школы скопируют. Она даже призывает вузы развивающихся стран изучать и адаптировать ее подходы к собственным реалиям

Это сравнительно молодая школа, ей чуть более 20 лет. Создана по инициативе Торгово-промышленной палаты Словении. Однако когда встал вопрос о расширении территории кампуса, чиновники предпочли остаться в стороне. В результате руководство IEDC обратилось к бизнесу и договорилось о прямом финансировании с 27 национальными компаниями, которые и стали собственниками школы. Ответственность бизнеса за бизнес-образование — один из ключевых моментов, на которые Казахстану следует обратить внимание, считает Даница Пург.

— Главная проблема Казахстана, России и других развивающихся стран в том, что бизнес не несет ответственности за управленческое образование. Даже в таком маленьком государстве, как Словения, я собрала 8 млн. евро для основания школы. Заметьте, у нас нет крупного бизнеса и многонациональности, как у вас. В Казахстане я не вижу помощи ни со стороны правительства, ни от бизнеса.

— *Хорошо, с бизнесом понятно: он должен быть кровно заинтересован в подготовке кадров для себя. А какую роль Вы отводите правительству?*

Вы же сами в свое время решили отказаться от господдержки?

— Участие государства на рынке бизнес-образования действительно должно быть минимальным. Но оно вполне может участвовать в финансировании образовательных проектов. Правительство Сингапура выделяет деньги для новых бизнес-школ, что за 5 лет позволило нанять 400 высококлассных международных профессоров. В России «осознанность» проявилась 2 года назад, когда 14 бизнесменов решили выделить по 5 млн. евро на создание новой школы мирового уровня в Москве. Правительство также участвует в этом проекте — президент Путин дал 100 млн. евро для Санкт-Петербургской школы. Первая будет практической направленности, вторая — более академической. Я с удовольствием согласилась стать консультантом по этим проектам.

А у вас пока есть только нефть — это большая удача, но вы должны обучать людей, т.к. в мире полным ходом идет война за таланты. Если Казахстан хочет удержать людей дома, надо их обучать у себя. Мне известно, что у вас имеются проекты двух больших школ, которые правительство будет финансировать, привлекая иностранных профессоров по деловому администрированию.



Профессор Даница Пург — декан IEDC-Bled School of Management и президент SEEMAN (Центрально- и Восточноевропейская Ассоциация усовершенствования практики менеджмента). SEEMAN насчитывает около 200 членов из 40 стран мира. В сентябре 2002 года г-жа Пург стала директором Европейского центра лидерства, основанного с целью продвижения европейского подхода к руководству.

Училась в Париже, Лондоне, окончила несколько европейских университетов и один в Америке. Читает лекции на семи языках. Доктор Пург преподает лидерство и эффективный менеджмент.



NB info

A School with a View

Школа IEDC-Bled School of Management расположена в живописнейшем месте у озера Блед, в 40 км от столицы Словении Любляны. Была признана министром Великобритании «лучшей из малых бизнес-школ Европы». Школа предлагает три программы Executive MBA: одно-, двух- и трехлетнюю. Ежегодно в программах IEDC участвуют более 3000 менеджеров. С 1986 года программы школы IEDC посетили более 33,5 тыс. руководителей из 57 стран, более трети — менеджеры высшего звена.

В Bled School of Management имеются 2 центра: международный центр управления и развития IEDC, который существует с 1986 года, и Европейский центр лидерства, созданный в 2002-м. В 1999 году школа IEDC получила аккредитацию International Quality Accreditation. Здесь есть собственная Художественная Коллекция, и школа стремится поддерживать творческую обстановку для развития оригинальных методов управления.

В IEDC располагается штаб-квартира SEEMAN, ассоциации, созданной для развития менеджмента в Центральной и Восточной Европе (ЦВЕ). В 2002 году SEEMAN основала IMTA для подготовки молодого преподавательского состава для бизнес-школ, университетов и прочих организаций, обучающих менеджменту преимущественно в ЦВЕ, Центральной Азии, на Кавказе и в Латинской Америке.

— *Но учить дома, значит, серьезно пересмотреть свои взгляды на качество образования. Не секрет, что именно этот критерий — одно из «узких мест» существующих игроков и наверняка станет таковым для новой бизнес-школы.*

— Проблема качества актуальна для любой бизнес-школы. Есть несколько индикаторов качества: профессура, студенты/слушатели, программы/возможности и, наконец, клиентоориентированность школы.

С преподавателями в IEDC все в порядке: у нас 100 профессоров из 40 стран. Они — основной источник знаний для нас, поскольку, будучи лучшими практиками, привозят с собой самые передовые методы и технологии преподавания.

Акцент именно на приглашенных профессорах был сделан изначально, поскольку в середине 1980-х гг. в Центральной и Восточной Европе были отличные профессора экономики, но не бизнеса. Через специализированную литературу и международные конференции я узнала о лучших преподавателях и отправилась на их поиски в самые брендовые школы. Понятно, что платить много на том этапе я не могла, поэтому мотивация строилась на индивидуальном подходе к каж-

дому и раскрытию возможностей, которые перед ними открывались: новая страна из привлекательно-го и динамично развивающегося региона, расширение бизнес-контактов, богатый материал для написания кейсов. К тому же я поняла, что профессоров необходимо сделать друзьями школы, чтобы потом они могли рекомендовать нас своим коллегам.

– И все же хороший профессор стоит немалых денег...

– Да, профессора, как «звезды» футбола: хочешь лучшего, заплати много. Но, честно говоря, IEDC-Bled School of Management и сейчас не может платить больших гонораров: в среднем это \$1,5-3 тыс. в день против общепринятых 2-6 тыс. евро. Но это действительно фантастические профессора! То есть они интернациональные и очень образованные личности. Люди, которые имеют опыт кон-

сультирования в транснациональных компаниях, которые знают о проблемах бизнеса не понаслышке, написавшие по несколько учебников по менеджменту. Личности, которые, несмотря на все свои достижения, остаются хорошими людьми и всерьез интересуются слушателями, их проблемами. Потому что некоторые профессора, особенно из Америки, думают, что если вы не знаете менеджмента, то вы серьезно отстали от этой жизни. На самом деле население Казахстана очень образованно, и все что вам нужно – это немного больше знаний о менеджменте. Приглашенные профессора должны уважать вас, должны ставить себя на ваше место и понимать ваши истинные потребности.

– Вы указали в числе ключевых критериев качества состав слушателей и программы.

– Школа обязана быть очень

требовательной к слушателям. Проявляться это должно не в номинальной селекции, здесь необходима целая философия. В нашей школе мы нацелены только на executives, лишь на MBA у нас более мягкий ценз – минимум 3-х летний опыт управленческой деятельности. В среднем на MBA слушатели имеют 8-9 летний стаж, т.е. не вчерашние студенты, что позволяет обучению протекать быстрее. К тому же мы стараемся формировать группы из слушателей примерно одного уровня подготовки.

Пытаемся привлекать как можно больше зарубежных студентов, из-за узости внутреннего рынка. Сейчас более 70% наших слушателей – это иностранные студенты. Такой подход обогащает слушателей знаниями и контактами с представителями других культур, что важно в условиях глобализации бизнеса.

В отношении учебных программ я категорична: они должны

быть максимально практичными. Мы обучаем executives, поэтому их образование должно быть hands-on. Самый лучший комплимент студента мне и нашим профессора: «то, что я изучаю сегодня, могу применить в своем бизнесе завтра». Да, важно иметь академические знания, но мы постоянно сталкиваемся с проблемой их релевантности к современной действительности.

– Г-жа Пург, Ваша школа известна своими инновационными подходами к обучению. Чем они обусловлены и насколько эффективны?

– Моя мечта – сделать IEDC-Bled School of Management одной из самых инновационных школ мира. Создавая программы по лидерству, управлению стратегическими изменениями, человеческим капиталом, мы применяем метафоры. Заимствуем их отовсюду – в спорте, медицине, искусстве. Сегодня руководитель должен быть универсальной и очень креативной личностью. Он обязан приспосабливаться, изобретать, заново переделывать, а это возможно только если лидер очень образован, имеет широкий кругозор, креативен, обладает развитой интуицией.

Метафоры учат нас думать. Мы пригласили к себе известного британского скрипача, который в течение недели по полтора часа в день общался со студентами. Он поставил их перед дилеммой: музыка, как манипуляция эмоциями, и лидерство, как манипуляция людьми. Верны ли эти утверждения? Имеют ли они дело с манипуляциями в своих компаниях, или это что-то другое? Искусство провоцирует, шокирует, вдохновляет и позволяет нам создавать инновации.

Понятно, что мы не всегда попадаем в точку. Мы тоже ошибаемся, но при этом учимся. Эксперимент – это большой риск, и многие брендовые университеты типа Гарварда не решаются на него, идя традиционными путями. Наш путь – это еще и путь интеграции. Это попытка рассмотреть человека в различных

контекстах, а не как раньше было по науке: по частям. Допустим, мы рассматриваем типы лидерства в различных контекстах: спорте (баскетбольная команда), музыке (оркестр) и медицине (бригада скорой помощи). На деле оказывается, что это различные варианты взаимодействия лидера и команды. Где-то – жесткое подчинение, граничащее с диктаторством, а где-то – свобода для импровизаций. Мы приглашаем всех этих профессионалов, чтобы они общались с нашими слушателями и погружали их в свои реалии.

Мы не проводим специальных исследований эффективности, но скорее всего придем к этому. Мы видим, насколько действительны наши подходы, потому что выпускники нашей школы становятся менеджерами года в своих странах. Люди становятся успешными. Понятно, что не все, но многие становятся «звездами». Самые успешные бизнесмены Словении – почти все выпускники IEDC. Второй критерий успешности наших методик – то, как компании выживают и развиваются дальше благодаря знаниям, полученным в IEDC.

Поэтому я предлагаю казахстанским школам экспериментировать, пробовать, создавать что-то свое, неповторимое, потому что у вас очень богатая культура и искусство. В Центральной Азии много утонченных, духовно развитых личностей, намного больше, чем на Западе.

– Какое место в обучении занимают классические case-studies?

– Обучение через кейсы и проекты – это ключевые и наиболее эффективные методики. Но в Казахстане, кажется, не так много кейсов? К тому же не все преподаватели владеют технологией их написания. Поэтому при SEEMAN (NB info) мы создали академию для молодых преподавателей (International Management Teachers Academy, IMTA), в которой обучаем тому, как создавать и обучать с помощью case-study. Мотивация для разработки кейсов молодыми специалистами бывает как денежная, так и профессио-

нальная – поездки в страны с развивающимися экономиками для изучения их компаний.

Вашим школам необходимо финансировать разработку кейсов и теснее сотрудничать с бизнесом. Бизнесу, в свою очередь, не следует опасаться за свои коммерческие тайны – нам ведь важна только управленческая ситуация, а не имена и названия компаний. В среднем мы тратим порядка \$4000-10000 на разработку одного кейса.

И, наконец, клиентоориентированность школы. Мы стремимся создать особенную атмосферу, в которой люди действительно начинают учиться. Это обстановка творчества – в школе насчитывается около 200 полотен, почти картинная галерея. Я часто повторяю, что мы создаем креативную атмосферу для креативных лидеров.

Скопировать уникальную бизнес-модель словенской школы невозможно. Как говорит г-жа Пург, многие пытались, но IEDC-Bled всегда идет на несколько шагов впереди. И все же неразумно проходить мимо столь успешного примера, не позаимствовав что-то для себя. Тем более что определенные предпосылки у нас совпадают. Один из казахстанских преподавателей, побывавший в самой школе, идентифицировала успех школы как взаимосвязь трех вещей: харизматичного лидера, креативного подхода и сильного национального чувства.

IEDC-Bled School of Management – пример проактивности и завидной дальновидности. Пример того, как бизнес-школы применяют те знания и навыки, которым обучают. И хотя школа намеренно не участвует в мировых рейтингах, к ней стоит присмотреться. Подобных образцов на самом деле немало разбросано и по СНГ. Это наглядные подтверждения того, что и на столь консервативном рынке, как образование, можно стать конкурентными благодаря мобильности, адаптивности и инновационности. Классику мы уже освоили, теперь стоит изучать опыт героев нашего времени. **NB**

Словения – маленькое государство с населением 2 млн. человек и площадью 20 тыс. кв. км. Отличается редкой для Балканского региона политической и экономической стабильностью: даже в составе бывшей союзной Югославии она была самой либеральной республикой с наиболее высокими экономическими показателями. По данным ежегодника ЦРУ США World Factbook, в 2006 году ВВП на душу населения в Словении составлял \$23 400.

Основные статьи экспорта – автомобили, автозапчасти, лекарственные средства.

Словения имеет самую низкую среди европейских стран ставку налогообложения (25%). Крупнейшими иностранными инвесторами в страну с 1996 года являются Австрия, Франция, Германия, Италия, Великобритания, США и Нидерланды.

Словения лежит на пересечении путей, связывающих Западную Европу с Восточной и Южной Европой. Имеет развитую систему автомобильных дорог с твердым покрытием протяженностью 20 177 км, в том числе 427 км скоростных магистралей.