

Преподавать лидерство¹ или Действительно готовить лидеров?²

Лоран Лапьер³

Кафедра Лидерства им. Пьера-Пеладо

<http://laurentlapierre.com>

<http://chairedeleadership.com>

перевод с английского Марии Наймарк (2010)

Возможно ли преподавать лидерство? Если под словом «преподавать» подразумевается передача знаний, то некоторые руководители не верят в то, что можно преподавать лидерство. Не достаточно обладать знанием о предмете, чтобы стать руководителем. В самом деле, обладание «хорошо заполненной головой», заимствуя выражение Монтеня, не гарантирует чью бы то ни было способность достичь новых смелых целей, мобилизовав все свое окружение или общество. Нужно иметь «хорошо сделанную голову».

Как следует из самого значения этого слова, лидерство – это область деятельности, восходящая к человеку. Вопреки всему, чему нас учили, и, несмотря на господствующие «теории», на нас повлиявшие и которым мы храним верность, в преподавании мы остаемся сами собой⁴ со всеми нашими талантами (способностями и изысками), нашими достоинствами и недостатками, нашими сильными сторонами и слабостями, нашими умениями и несовершенствами. Как же в таком случае развивать лидерство? Как учить людей быть руководителями?

Ситуационный метод⁵

Можно учиться и развивать собственный потенциал. Это может быть пожизненным процессом, в котором хватаешься за любую возможность учиться, будь то программы обучения, значительные встречи, личный или профессиональный опыт, специальная и художественная литература и т.д. На самом деле, для того, кто жаждет учиться и развивать свой потенциал, существуют безграничные возможности для обучения, которыми он пользуется в полной мере. Это все льет воду на мельницу профессионального роста руководителя. Ситуационный метод в этом случае

¹ Оригинальное название статьи «To Teach Leadership or to Really Train Leaders?». «Leadership» мы перевели здесь как «лидерство». В то же время в контексте статьи под словом «leadership» скорее понимается руководство кем или чем-либо. Но, несмотря на то, что лидерство само по себе является гораздо более широким понятием, чем руководство, с точки зрения стилистики русской речи оно более уместно, поэтому и далее используется в тексте. Примечание переводчика.

² Другая и более короткая версия этого текста была опубликована под названием: “The Case for Non-Teaching,” in Klein (ed.), *Interactive Teaching and Learning across Disciplines and Cultures*, WACRA, Boston, 2001, 153-157.

³ Автор благодарит доктора Бернара Шассе, научного сотрудника кафедры руководства им. Пьера-Пеладо, за его помощь и советы.

⁴ См. “Gérer, c’est créer,” опубликована в *Gestion, revue internationale de gestion*, Vol. 30, n° 1, Spring 2005, С. 10-15, серия небольших статей в *Les Affaires*; “On gère comme on est,” Saturday, January 29, 2005, *La Presse*, Special section, p. 4; “Le temps d’un nouveau refus global,” *La Presse Affaires*, Monday, February 28, 2005, p. 5; “L’expertise ne remplace pas l’expérience,” *La Presse Affaires*, Monday, March 7, 2005, p. 5; и “Enseigner sans avoir pratiqué,” *La Presse Affaires*, Monday, March 14, 2005, p. 5.⁴

⁵ В различных переводах английское «case study method» - «ситуационный метод» - переводится также, как «метод анализа конкретных ситуаций», «кейс-метод» и т.д. Прим. переводчика

располагает особенно богатым потенциалом не зависимо от того, используется ли он в рамках формальной программы обучения или самостоятельно.

Однако порой те, кто заявляют, что «преподают, пользуясь ситуационным методом», имеют противоречивое представление о том, что это такое, даже если это регулярно утверждают профессора, основывающие свое преподавание на конкретных ситуациях. И это не совсем невинное противоречие. Ситуационный метод подразумевает, что «ученики» и «мастера», его использующие, должны начать с того, чтобы «отучиться» от господствующих моделей преподавания и научной аккультурации, которые привели их к тому, что они забыли свою подлинную природу «некультивированных учащихся». Это та истинная природа, которую они должны вернуть.

Использовать ситуационный метод – это значит обучать так же, как это делает педагог в исполнительских искусствах, сопровождающий актера в скрупулезном, дисциплинированном, деликатном процессе, который помимо простой передачи навыков, существенной для их практики, тонко настроен на конкретного учащегося и вовлекает его самого. В обоих случаях цель состоит в том, чтобы помочь «ученику» раскрыть свой способ «видеть», «читать», «слышать», «интерпретировать», «выражать», «делать», «играть» или просто «быть» - единственный способ, который будет для него аутентичным.

Лидерство и практика

Лидерство – это род деятельности, которому учатся в значительной степени на опыте, сначала на чужом, а затем – на собственном. Это обучение происходит через действие, обогащаемое одновременным или апостериорным размышлением, и которое путем повторения затем может быть более надежно интегрировано в конструкцию своих собственных действий. Руководители часто интересуются опытом других лидеров, находя в них не только источник вдохновения, но также и самопознания. И не случайно они склонны читать биографии и автобиографии.

Представленный здесь ситуационный метод⁶ означает индуктивный подход к обучению и в идеале основывается на конкретном и непосредственном опыте или, в ином случае, на эмпирическом «живом» материале: реальных жизненных ситуациях, моделировании, «случаях» и т.д. Основной постулат является двойным: обучение происходит через действие и наблюдение за действиями других. На самом деле всякое обучение неизбежно начинается с наблюдения за другими, будь то ранние примеры для подражания, наставники, мастера и т.д. Ситуационный метод может сопровождаться вспомогательными материалами (программным обеспечением, слайд-шоу, теоретическими текстами, дискуссионными работами), которые могут быть прочитаны до или после аудиторных занятий. Но по большей части, обучение посвящено самой практике, изучению этого явления ситуация за ситуацией, когда рассматривается целесообразность действий, предпринятых теми, кто преуспел (или потерпел неудачу). Обучение происходит через наблюдение и анализ того, что действительно происходит

⁶ Ситуации, о которых я говорю, не принадлежат к типу «принятие решений», относящихся к менеджменту. Они скорее основаны на том, что Клиффорд Гриц называет «толстыми описаниями» людей на руководящих должностях.

в реальной жизни, а извлеченные уроки могут быть применены в собственной практике.⁷

Определить собственную манеру или стиль не так просто, как может показаться. И именно эта сложность, привела к внедрению ситуационного метода, не только в бизнес-школах, но и в ряде профессиональных школ (юриспруденции, медицины, сестринского дела, машиностроения, архитектуры, литературы и словесности, автомеханики и т.д.) как в рамках, так и за пределами университетов.

Одна из причин, почему этот метод обучения с трудом находил свое место, уже будучи признанным университетами, находится в путанице, существующей между «передачей из поколения в поколение информации и знаний» и «руководством обучением на систематической основе». Эта путаница, которую напрасно поддерживают идеологические споры, является серьезной проблемой, поскольку все мы знаем из нашего опыта, как преподаватели и студенты, что объем знаний - это виртуальное обучение, и что обучение не происходит без приобретения, непосредственного или косвенного, определенного знания.

Я не раз утверждал, что преподаватель приходит к своей задаче со своими достоинствами и недостатками, своими сильными и слабыми качествами. Исходя из моего собственного опыта в изучении менеджмента и ситуационного метода как обучающего подхода, в качестве консультанта и преподавателя и тренера, в качестве руководителя театра, а также основателя и директора Центра HEC-Montreal Ситуационного Анализа (HEC-Montreal's Centre for Case Studies), я глубоко убежден в действенности и эффективности этого метода в обучении, особенно руководящих кадров.

Точка зрения преподавателя

Позвольте мне начать с констатации постоянно повторяющегося факта: большинство профессоров противятся ситуационному методу анализа просто, потому что не в него верят. В своем стремлении попытаться понять профессоров, которые оказывают такое сопротивление (а это их право), я не спешил признать и принять всю тяжесть этого простого факта. Правда, этот метод не прост в использовании, требует твердой убежденности, особого таланта и значительного времени подготовки от профессора и студентов. Он также предполагает, что и преподавателей, и студентов устраивает сама идея обучения и лишь косвенного контроля его процесса. Конечно, если студент обучается с использованием этого метода, это позволяет ему признать его преимущества. Обучение с использованием ситуационного метода не оставляет впечатления (или иллюзии) завершенности, которое может сложиться по окончании лекционного курса. Оно скорее предполагает долгосрочный открытый процесс обучения, который постоянно пересматривается.

⁷ Я составил сотни ситуаций, которые используются в различных программах развития лидерства. Список этих ситуаций доступен на моей Web странице: <http://www.hec.ca/pages/laurent.lapierre/>. Все эти ситуации размещены на Centre for Case Studies, и большинство из них доступны он-лайн по следующему адресу: <http://www.hec.ca/centredecas/>. Для бесплатной загрузки просто зарегистрируйтесь и выберите пароль на сайте каталога: <http://www.hec.ca/centredecas/catalogue/>

Наверно можно сказать, что есть профессора и студенты, которые не чувствуют ситуационной метод "естественно" близким для себя. Традиционный учебный процесс очень хорошо подходит этим преподавателям вероятнее всего потому, что он устраивал их ранее, когда они сами были учениками и студентами. Я также заметил, что такие люди сами испытывают трудности с обучением через действие. Как таковые они не склонны признать этот способ приобретения знаний и путь к обучению достаточными, чтобы отдать этому всю необходимую энергию, время и усилия. В самом деле, люди учатся многими разными способами, и метод анализа конкретных ситуаций, который заменяет практику и непосредственный опыт, не может считаться панацеей даже «сторонником» или «практиком».

Можно сказать, однако, что, когда человек действительно верит в силу этого обучающего подхода, вместе с тем признавая его ограничения, он способен доверять ученику, не только в том, что относится к определенной учебной задаче, но также и относительно непосредственно процесса “учиться учиться”. Он тогда может доверять этому процессу обучения через действие или через отражение действия и положиться на богатый потенциал этого индуктивного подхода.

Подобное твердое убеждение существенно меняет роль профессора. Именно это заставляет некоторых чувствовать себя глубоко незащищенными. Для профессора применение ситуационного метода означает сопротивление «естественной и законной» потребности преподавать и, кроме того, склонности к наставлению и стремлению произвести благоприятное впечатление, всему тому, что было заложено в него в процессе его обучения.

Быть преподавателем значит занимать должность, предполагающую исключительную власть, которую и преподаватель, и студент могут найти соблазнительной. Самоустранение и сопротивление желанию произвести впечатление не просто дается преподавателю – блестящему лицедею, особенно если речь идет о лидерстве. В Древней Греции «педагогом» был не тот, кто учил, а скорее тот, кто вел учеников к мастерству.

Использование ситуационного метода в любом конкретном курсе предполагает возможность иметь под рукой богатый банк ситуаций.⁸ В нем должен быть ряд ситуаций, охватывающих все принципиальные аспекты задач обучения (для каждой темы, предложенной к обсуждению на различных занятиях). Ситуации должны предоставить информацию о сфере и секторе рассматриваемой деятельности; они должны педагогически стимулировать (удобочитаемая и интересная документация, способная поддержать период динамического обучения); и они должны быть современными и подобраны по теме. Профессор также должен иметь возможность черпать из подборки текстов, содержащих информацию, размышления, модели и теории, которые поддерживают способы приобретения знаний, способствующие самостоятельному обучению. Это не вопрос простого приложения теоретических, абстрактных рассуждений к реальности.

Подготовка преподавателя, непосредственно предшествующая каждому занятию, имеет первоочередную важность. Он должен освоить содержание ситуации/примера (навыки преподавания, наилучшим образом приспособленные к

⁸ См. сноску 7.

специфическим задачам обучения) или рисковать быстро потерять всякое к себе доверие; он должен установить точный преподавательский подход, который четко объясняется в педагогических комментариях, включенных в ситуацию; он должен освоить возможные инструменты обучения и выбрать наиболее подходящие (таблицы, слайды, Интернет сайты и т.д.); он должен решить, какого участия ожидать от студентов (открытие дискуссии, индивидуальные мнения, групповые мнения и т.д.); он должен оставаться гибким и динамичным наблюдателем, чтобы извлечь пользу из счастливых случайностей;⁹ и он должен уметь делать заключения и завершать дискуссию¹⁰, чтобы создать приятное впечатление, что достроен трамплин для дальнейшего обучения.

Так же решающее значение имеет предшествующая подготовка преподавателя, которая требует глубокого отражения в его новом качестве. Среди прочего, он должен научиться отказываться от самой идеи преподавания; доверять желанию своих студентов учиться; доверять процессу обучения через действие или замену действия; слушать (быть внимательным к вопросам, открытиям, удивлению, молчанию, интересу, скуке и т.д.); давать людям высказываться и поощрять их к разговору; давать группе время на раздумье и «слушать их размышления» в группе; развивать динамичные навыки преподавания, чтобы чувствовать себя увереннее и компетентнее; и, наконец, осознать и признать, что все это требует времени. В сущности, освоение ситуационного метода может само по себе быть пожизненным процессом.

Если отсутствует серьезная и вдумчивая подготовка, как со стороны преподавателей, так и со стороны студентов, ситуационный метод обречен на провал. Участники занятия, основанного на ситуационном методе, приходят в аудиторию не за тем, чтобы писать конспект. Студенты, привыкшие проводить время в аудитории, погрузив свой нос в тетрадь или компьютер, могут почувствовать себя небезопасно, столкнувшись с подходом, использующим этот метод. Действительно, вопреки тому, что им всегда говорили на уровне школьного и высшего образования и даже в некоторых университетских курсах, здесь записи делаются перед и после занятий. Они здесь для того, чтобы активно участвовать в учебном занятии (своего рода событии). Преподаватель организует урок: он оркеструет распределение времени и переходы и вводит подходящие техники, технологии, обеспечение техникой и материалами и т.д. К. Роллан Кристенсен¹¹ любил повторять, что преподавателя, работающего с ситуациями, можно сравнить с помощником режиссера или даже с билетером, чья работа состоит в том, чтобы заботиться об удобстве участников и конкретных аспектах занятия.

Использование учебно-методических пособий, таких как таблицы, слайды, PPT презентации, а также Интернет-сайты, не должно быть замкнуто само на себя. Скорее эти инструменты должны вводиться деликатно, чтобы не нарушить процесс или не создать волнение. Преподаватель должен найти парадоксальный баланс между подготовкой и импровизацией и эффективно направлять группу, чтобы обеспечить

⁹ «Хорошие вещи приходят к тем, кто ждет» (Пьер Лоран, бывший директор НЕС Montréal, часто использовал этот афоризм в своих MBA курсах руководства.)

¹⁰ «Конец – делу венец» согласно латинской поговорке (*Finis coronat opus*).

¹¹ “Apprendre peut devenir très amusant – C. Rolland Christensen et la méthode des cas,” Centre de cas, НЕС Montréal, 9 99 1995 001, 21 pages. Английская версия: “Learning Can be Fun. C. Rolland Christensen and The Case Method,” in Klein (ed.), *Interactive Teaching & Emerging Technologies*, WACRA, Boston, 1996, p. 219-231.

равноправное участие в дискуссии всем ее членам. Занятие подобно восхождению на гору к предложенным уроку (урокам), и этот подъем должен быть тщательно подготовлен и проведен. Установление связей между прошедшим и предстоящим занятиями, нанесение на карту еще не освоенной территории обучения - это истинные навыки создания синтеза, которым студенты должны учиться у преподавателя на примерах.

Те, кто действительно не любят ситуационный метод, находят много способов, чтобы оправдать свое неприятие. Есть отношение, которое присваивает ситуационному методу ярлык «легкого», при дальнейшей неспособности выполнить то, что позволяет ему работать. Есть отношение, при котором его находят слишком сложным, а затем бросают всякие попытки научиться с ним работать. Преподаватель, решивший работать с ситуациями, должен избежать массы ловушек: неспособность овладеть необходимыми навыками из-за их неожиданной сложности; неспособность предложить богатое разнообразие учебных ситуаций и материалов; неспособность морально и практически подготовиться к процессу обучения; неспособность помнить что форма и содержание материала неразделимы; неспособность разжечь и поддержать интерес группы; неспособность принимать во внимание индивидуальные различия и степень зрелости; неспособность уважать недостаток интереса к обучению у некоторых и т.д. Для того чтобы стать настоящим специалистом в использовании ситуационного метода требуется терпение, психологическая и умственная подготовка, готовность учиться у своих коллег (наблюдать как они это делают), развитие собственной компетенции, дерзость в поиске новых подходов и раскрытии секретов мастерства, а также создании или отыскании соответствующих учебных материалов и т.д.

Следует отметить, что ситуационный метод не исключает возможность использования лекционной формы преподавания время от времени для того, чтобы передать определенные технологические и теоретические концепции, имеющие отношение к ситуациям, возникающим при обучении действием.

Точка зрения ученика

Есть студенты, весьма преуспевающие в учебе, основываясь на традиционных методах обучения. Это хорошо до поры до времени, пока все тот же «схоластический успех» не окажется на самом деле препятствием к обучению через действие. Действительно, если студенты находят свои «схоластические способности» удовлетворительными, они не будут склонны оценить и воспринять обучение действием. Мне даже представился случай столкнуться со студентами, которые понятия не имели о том, что собой представляет настоящая учеба. Они полагали, что обучение – это пустая трата времени и род деятельности, который не достаточно содержателен с позиции университетских стандартов.

Я заметил различие в стилях изучения между студентами с англосаксонской образовательной базой, которым легко дается индуктивный процесс обучения, основанный на эмпирическом материале, и студентами с германской или латинской образовательной базой, которым намного более удобен дедуктивный процесс обучения, использующий понятия, модели, теории и процессы, которые позже применимы к реальным ситуациям. Но я также обратил внимание на то, что независимо от культурного происхождения студента, если индуктивное, «основанное на опыте» занятие, базируется на богатом эмпирическом материале и компетентно проводится, то

очень быстро на первый план выходит природный талант к независимому познанию, безотносительно к тому, какое у студента образование, культурные корни или пол. Когда соскребаешь видимость культуры, очень быстро проявляется универсальная человеческая натура, с ее непосредственной склонностью к изучению. К сожалению, учебная среда может душить в некоторых студентах эту естественную склонность.

Ситуационный метод предполагает, что студенты или участники хорошо подготовлены. Преподаватель, в первую очередь, отвечает за то, чтобы побудить их вкладываться в изучение намеченного, опираясь на свои природные желания узнавать и изучать. Когда предложенный материал богат и относится к делу, когда рекомендованное чтение стимулирует и просвещает, когда процесс обучения в аудитории подготовлен так, чтобы зажечь интерес и облегчить открытие, студенты могут приспособить для себя этот процесс и развить независимые навыки изучения, или то, что я называю “учиться учиться”.

Изучение лидерства и написание собственных ситуаций

Как я уже писал ранее, лидерство – это направление деятельности, проистекающее из индивидуума и выходящее изнутри этой личности. У каждого из нас есть, по крайней мере, интуитивное представление о том, что такое лидерство, и люди какого типа могут квалифицироваться как руководители. Например, есть всеобщий консенсус по поводу того, что коммуникация – это ключевой компонент лидерства. Разговор – это средство коммуникации с другими, с индивидуумом, с группой, с толпой и т.д., в то время как письменная форма – это более обособленная деятельность. Письмо более интроспективно, чем разговор. Сочиняя только для себя, нужно организовать, структурировать и точно настроить мысли. Личное письмо предполагает еще большие обязательства и риск.

Большинство руководителей, которых я изучал, в тот или иной момент их жизни обратились к писательству. Подобно художникам и авторам, многие из них берут с собой ноутбуки, которые используют не только для того, чтобы набрасывать рабочие документы, но и для более глубоких, более личных и зачастую тайных размышлений. «Если бы люди только знали», - говорят они мне часто. Но люди редко знают...

В учебных программах по лидерству, которые я веду, я прошу участников рискнуть, написав два коротких документа в форме анализа конкретной ситуации. В первом от них требуется описать человека, которого они лично считают лидером. Это может быть известный лидер (Кеннеди, Мао, Ганди, Черчилль, де Голль, Мандела и т.д.) или неизвестная фигура (начальник, дяди, бабушки и дедушки и т.д.). Их выбор не совсем безопасен для них. Во втором текст, я прошу их описать себя в качестве лидеров. Они должны написать о себе в третьем лице, используя другое имя, что позволяет им отстраниться. Оба документа являются короткими (1000 слов), что вынуждает участников устремиться к сути вопроса. Эти два типа "анализа ситуаций" могут служить материалом, вокруг которого строится занятие. Как для того, кто описал одну из этих "ситуаций" и добровольно предоставил ее для использования в классе, также и для других присутствующих эти занятия могут стать плодотворными и поучительными событиями.

Преподаватели не должны бояться быть требовательными, когда дело доходит до подготовки ситуаций (ответы на подготовительные вопросы; чтение

вспомогательных текстов; письменные мнения, которые должны сдаваться перед дискуссиями; при необходимости подготовительные дискуссии в небольших группах и т.д.). Я говорил это ранее, но стоит повторить: опыт меня научил тому, что ситуационный метод работает только тогда, когда преподаватель верит в него достаточно сильно для того, чтобы сделать этот метод интересным и стимулирующим для студентов. В противном случае ему неизбежно придется тратить аудиторное время либо на наверстывание пропущенного, либо на выговоры и чтение нотаций своим непонятливым студентам. Если студенты хорошо знакомы с требованиями, предъявляемыми к преподавателю, использующему ситуационный метод, они могут легко повернуть эти упрёки против него самого.

В качестве заключения

Идея этого текста хоть и проста, но имеет крайне важное значение. Мы не сталкиваемся с лидерами на каждом углу. Вероятно, это хорошо, поскольку мир, полный лидеров с провидцами в придачу, был бы невыносимым. Люди, которые наиболее громко утверждают, что являются провидцами, как правило, наименее дальновидны, либо они ориентированы на будущее неподходящим, а иногда даже возмутительным образом, либо создают видимость следования последней тенденции. Ничто не совершенно.

Для того чтобы использование ситуационного метода дало искомые результаты, преподаватель, желающий его использовать, должен верить в него. Это означает, что он должен быть готов обеспечить все необходимые условия для того, чтобы метод работал: самое главное, преподаватель должен поместить ученика в центр процесса обучения; предоставить ему богатый эмпирический материал, вспомогательные тексты и документы, дающие быстрый доступ к информации, что в целом послужит предпосылкой или ляжет в основу предложенного обучения; и создать климат обучения, способствующий полной уверенности, гарантирующей, что проведенное время не потеряно, а есть часть индуктивного процесса обучения, который требует времени, но дает результаты.

Существует не передающееся на вербальном уровне осознание - компонент природного интеллекта, которое служит основой для принятия управленческих решений и не может быть заменено искусственным интеллектом. Ситуационный метод разработан для раскрытия, развития и насыщения именно для такого рода интеллекта.