

«ЧЕРНЫЕ ЛЕБЕДИ»

УПРАВЛЕНИЯ

ПЕРСОНА ГРАТА
66



Как в наше нестабильное и изменчивое время управлять организацией? Директору школы, руководителю фирмы, любому другому управленцу... Какие процессы, происходящие в мире, важно понимать, чтобы ориентироваться в этих изменениях, планировать развитие и предупреждать ошибочные шаги? Об этом и многом другом в системе современного управления и менеджмента – в интервью с Сергеем Мясоедовым, проректором РАНХиГС, директором ИБДА РАНХиГС, профессором, доктором социологических наук.





— Сегодня стало модно объяснять многие жизненные процессы через призму так называемого VUCA-мира, мира неопределенности и нестабильности. В том числе и процессы в системе управления

организациями, людьми, временем... Правильно ли это? И что в целом мы должны понимать, когда речь идет о VUCA-мире?

— Давайте для начала разберемся, что такое VUCA. Это характеристика мира в форме акронима, состоящего

из первых букв четырех слов на английском языке.

Volatility — волатильность, или изменчивость. То есть мир, где нет стабильности, движение по которому как хождение по зыбкой болотистой почве — то ли провалитесь, то ли нет... Тем не менее это довольно статичное состояние мира.

Следующее. **Uncertainty** — неопределенность. Для российской модели культуры избегание неопределенности — один из наиболее характерных и ярко выраженных параметров. Мы любим обо всем договариваться на берегу, хотя это редко возможно. Высокая неопределенность давит на нервную систему, порождает стрессы, снижает производительность. Но в условиях повышающейся неопределенности мир живет как минимум полстолетия. И управленцы к этому феномену успели в существенной мере адаптироваться.

Далее, **Complexity**. Сложность. Мир усложняется, это естественно. Многие процессы противоречат друг другу, появляются новые технологии, возникают новые отрасли, и тем не менее это более-менее предсказуемые процессы, где видны ключевые направления и некий общий тренд развития.

И наконец последнее. **Ambiguity** — двусмысленность. Неприятная вещь для людей, которые хотят «жить правильно», по некому шаблону, в соответствии с традициями, планами развития, указаниями свыше. А таких в любом обществе большинство. Конечно, приятнее, когда вам говорят, слева — это белое, а справа — это черное. Однако в жизни такого становится все меньше. Приходится выбирать самостоятельно. Сталкиваться с ситуацией, когда однозначных решений попросту нет.

Вообще, сама по себе система VUCA родилась в середине 80-х годов в американской армии как инструмент систематизации поведения и принятия управленческих решений при ускорении изменений. Потом система сместилась в университеты и школы управления. С тех пор прошло четыре десятилетия и человечество вступило в мир, где акроним VUCA уже недостаточен как инструментарий понимания новой реальности и выработки оптимальных решений.

Поэтому 10–15 лет назад на смену акрониму VUCA для описания мира стал использоваться акроним BANI, фактически во всех своих частях резко усиливший характеристики предшественника. **BANI** — это, во

Сценарий, о котором ведущие политологи мира заговорили всего 7–10 лет назад и который казался почти нереализуемым, в последние 2–3 года благодаря России, странам СНГ, ШОС и БРИКС стал реальностью.

первых, **Brittle**, хрупкий, который, если вовремя не остановить какой-то новый процесс, может дать трещину, рассыпаться вместе с вашим бизнесом и экономикой. Во-вторых, это **Anxious** — тревожный. Если степень неопределенности еще как-то поддается измерению, то тревога и тревожность нет. Тревога — это и бессонница без видимой причины, и не поддающееся описанию ожидание чего-то нехорошего. В мире BANI даже молодые люди все чаще обращаются к психологам. А между тем хрупкость нового мира непрерывно порождает и все новые тревоги.

И так без конца. В третьих, это **Nonlinear** — нелинейный. Линейность можно просчитать, а здесь, в этом мире BANI, появились новые, казалось бы, с первого взгляда не очень существенные факторы, которые ломают долгосрочные прогнозы и стратегии крупнейших компаний и государств. И число их появлений и их нелинейных кризисных последствий растет, а старые и привычные рецепты преодоления кризисов все более сбоят.

Долгие годы мир жил и эволюционно адаптировался к ежегодным вирусным инфекциям, ОРЗ и бронхитам... И вдруг обнаружилось, что все прежние методы лечения против новой инфекции коронавируса неэффективны и не работают. Новая форма привычных инфекций потребовала перестройки медицины и фармацевтики. Эта перестройка и вызванная ею изоляция больных и самоизоляция здоровых людей также неожиданным образом сказались на ряде других отраслей деятельности.

Так, например, веками сформир-

ованная система гумбольдтовских университетов, академического образования под воздействием маленького микроба вдруг столкнулась с необходимостью перенести занятия в онлайн, быстро переучить профессуру работе в интернете, помочь IT-специалистам в адаптации под новые и масштабные потребности существовавших образовательных платформ, их ускоренной доработке.

Это, в свою очередь, вызвало необходимость в разработке методологии и методики проведения на онлайн-платформах наряду с традиционными лекциями и семинарами интерактивных диспутов, групповой и командной работы, системы анонимного голосования с оценкой качества занятий и т.п. Система, которая складывалась столетиями, если не тысячелетиями, и консервативно отрицала революционные перемены, вдруг оказалась вынуждена пойти на абсолютно нелинейные решения, причем в очень короткие сроки.

Образование лишь одно из нелинейных проявлений, список которых нетрудно продолжить.

И наконец, в-четвертых, это **Incomprehensible** — непредсказуемый. Если мои коллеги, директора школ, знакомы с работами Нассима Талеба о непредсказуемости развития мира, его непознаваемости и эффекте «черных лебедей»*, то они понимают, о чем идет речь. Если пока не знакомы, очень рекомендую прочитать. Хотя для российских учителей-интеллигентов, получивших российское фундаментальное

* Нассим Талеб. «Черный лебедь. Под знаком непредсказуемого». — М.: Азбука, 2017.

образование с обширными курсами по философии, проблема может оказаться знакомой. Ведь Нассим Талеб фактически повторяет рассуждения из философских трудов Иммануила Канта о непознаваемости мира, использует и популяризирует его пример с «черными лебедями», которым пользовался Кант.

— **VUCA, BANI... что дальше?**

— Однако в последние годы стало понятно, что время акронима BANI, сменившего акроним VUCA, также подошло к концу. И он, как и его предшественник, уже не в состоянии не только адекватно объяснить то, что происходит на планете в последние 3–5 лет, а даже просто увидеть и зафиксировать ключевые особенности нового многополярного мира, который формируется на наших глазах. Прежняя система мироустройства становится не просто все более **хрупкой, тревожной, нелинейной и непредсказуемой** (характеристики акронима BANI), а начинает разрушаться на глазах.

На смену однополярному миру, построенному на модели развития, известной как Вашингтонский кон-

сенсус, где США и небольшая группа стран «коллективного Запада» вводила и отменяла по своему желанию законы международного права; бесконечно объясняла остальным странам планеты, как правильно жить; присваивала себе право наказывать непослушных, называя в том числе вооруженное вмешательство во внутренние дела других стран и агрессию против них, свержение законных правительств и убийство законных президентов «борьбой за демократию», пришла эпоха многополярного мира, становление которого происходит у нас на глазах. Мир, где страны и народы имеют право сами выбирать, какой путь развития считать правильным, где международное сотрудничество строится на основе равенства, а страны планеты никто не стремится делить на две группы стран первого и второго сорта.

Сценарий, о котором ведущие политологи мира заговорили всего 7–10 лет назад и который казался почти нереализуемым, в последние 2–3 года благодаря России, странам СНГ, ШОС и БРИКС стал реальностью и продолжает набирать популярность в мире и поддержку все большего

Кадровый суверенитет среди прочего ставит перед нашим образованием задачу сосредоточиться не только на развитии у школьников и студентов критического мышления, но и сделать следующий шаг к формированию предпринимательского мышления.

числа стран и правительств. Мало кто еще несколько лет назад мог предположить, что поток пакетов санкций, направленных на отлучение России от передовых технологий, исключение нашей страны из системы SWIFT, попытки вообще «отменить» российскую культуру и искусство, изолировать страну потерпят провал.

По сути, мы становимся свидетелями цивилизационных подвижек, постепенного распада старого мира и возникновения на его месте мира нового, более справедливого и правильного, одним из признанных лидеров которого становится Россия.

Пару лет назад Марк Розин, российский ученый и известный консультант по организационному развитию, в своей книге «Восхождение по спирали»* для характеристики нового мира, проходящего через период цивилизационной трансформации, предложил новый и вполне достаточный для понимания ключевых трендов современности акроним, который он назвал **SHIVA**. Акроним звучит так же, как имя знаменитого индуистского бога Шивы, бога разрушителя Вселенной в конце ее очередного мирового цикла. Однако разрушение в деятельности Шивы — это только своего рода точка отсчета для пересборки вселенной, создания пространства для новых творений.

Именно эти смыслы дает расшифровка акронима Розина **SHIVA**.

Его первая буква — **S (Split)** означает **расщепление, разламывание на куски старого мира**. Это уже совсем не **B (brittle)** или «хрупкий» из

BANI. Хрупкий миропорядок, если его беречь и лелеять, в принципе, можно сохранить. Расщепленный же и расколотый на части миропорядок — нет, уже нет.

Вторая буква нового акронима **H (Horrible)** означает «ужасный». Этот мир намного жестче и сложнее, чем **Anxious** (или «тревожный») мир из **BANI**. В таком ужасном мире вынашивать надежду на то, что все восстановится и вернется на круги своя уже наивно и нереально.

Оставлю без комментариев две следующие буквы. Желаящие без труда найдут комментарии к ним в Интернете. А их смысл следует из перевода соответствующих аббревиатур акронима **SHIVA**.

I (Inconceivable) или по-русски «невообразимый», «непредставимый».

V (Vicious) — «беспощадный».

Однако последняя буква акронима заслуживает внимания и характеристики. Последняя буква — это «**A**», от слова **Arising**, что означает «**возрождающийся**». Как и в случае с Шивой, богом разрушителем и одновременно созидателем, в акрониме **SHIVA** распад — период ужасных, невообразимых и беспощадных потрясений — завершается на оптимистической ноте, возрождением миропорядка на новой основе, появлением новой цивилизационной сущности многополярного и более справедливого мира.

Представляется, что акроним, родившийся в России, намного точнее и главное оптимистичнее оценивает перспективы развития экосистемы планеты, будущее нашей цивилизации, подчеркивая возможность для

* Розин М. «Восхождение по спирали». М.: Альпина паблишер, 2022 г.

России быть ключевым участником и лидером этих процессов.

— Как все эти процессы называются на управлении в системе именно образования?

— Во-первых, происходит существенная переоценка ценности того, что совсем недавно мы с пиететом называли «участием в глобальной системе образования». Мы все прошли через эйфорию от открытых границ, масштабных студенческих и преподавательских обменов, изучения «передового опыта» стран «коллективного Запада», оказавшегося не совсем передовым и не всегда применимым в наших условиях.

До начала 20-х годов этого века у нас в стране в известной мере доминировала точка зрения, что глобальная модель образования, построенная на типовых программах «коллективного Запада», однозначно прогрессивна и должна повсеместно внедряться. Сейчас этот тезис критически пересматривается. Приходит понимание, что выпускники этих суперпрограмм и суперуниверситетов нередко оказываются поразительно безграмотными, не способными к элементарному анализу и самостоятельному мышлению. Послушайте,

если Кембридж и Оксфорд, ведущие немецкие университеты готовят топ-политиков своих стран, путающих понятие 360 и 180 градусов, не знающих, к каким государствам принадлежат регионы, охваченные конфликтами, о которых они судят, то есть не владеющих ни основами математики, ни основами истории, как, скажем, бывший британский премьер Лиз Трас или немецкий министр иностранных дел Аделина Бербок, как пресс-атташе американского президента Карин Жан-Пьер, что-то явно неладно в их системе образования.

Кроме того, попытка ограничить образовательный суверенитет России, предпринятая на Западе, также закрепила необходимость пересборки многих подходов, программ и процессов, породила необходимость более активного выстраивания сотрудничества со странами Востока и Юга, дружественными нашей России.

Во-вторых, более рельефно обозначилась необходимость дальнейшего укрепления связей и сотрудничества российского образования, и прежде всего российского делового и управленческого образования, с отечественным бизнесом, ориентации на его быстро изменяющиеся в ус-

Современная модель обучения должна продолжить путь от ориентации на запоминание огромного числа дат, фактов, законов и теорем к совместному со школьниками и студентами поиску образовательных смыслов.

ловиях турбулентной деловой среды потребности.

В-третьих, возникла потребность научиться быстро перестраивать программы, стандарты и подходы в направлении федеральной повестки и нужд страны, указаний Президента России, где во главу угла ставится «триптих ключевых суверенитетов»: технологического, кадрового и образовательного.

В-четвертых, нам надо вместе с государством и бизнесом активнее работать над созданием национально и международно признанной системы профессионально-общественной аккредитации, системы независимых и высоко статусных рейтингов и ранкингов.

В-пятых, кадровый суверенитет среди прочего ставит перед нашим образованием задачу сосредоточиться не только на развитии у школьников и студентов критического мышления, а и сделать следующий шаг к формированию предпринимательского мышления. Проще говоря, разница подходов состоит в том, что в первом случае студенты изучают те или иные управленческие подходы, критически их оценивают и способны говорить о необходимости тех или иных перемен. Во втором — студентам предлагается не столько говорить о необходимости изменений, сколько предлагать, что они сами могут сделать, чтобы добиться решения или приблизить его.

Современная модель обучения должна продолжить путь от ориентации на *запоминание огромного числа дат, фактов, законов к совместному со школьниками и студентами поиску образовательных смыслов,*

выстраиванию тесной связи между приобретаемыми знаниями и целеполаганием обучающегося.

— В контексте тех изменений, перемен, разрушающихся реальностей и возникновения новых, какие компетенции должны быть у современных управленцев независимо от того, в каких областях они работают?

— Вопрос очень глубокий, нелинейный. Вы наверняка знаете, что по поручению президента РСПП разрабатывает в стране систему профессионально-общественной аккредитации, под которую создаются профессиональные стандарты. Пока создавались «узкие» профессиональные стандарты, ориентированные на отдельные отрасли промышленности, работа шла довольно быстро и слаженно. Однако, как только возникла необходимость в создании межотраслевых стандартов, или, как их еще называют, «межотраслевых рамок компетенций», работа стала сложнее и несколько замедлилась. Потому что у нас в стране отраслевика традиционно считают, что отраслевые профессиональные компетенции значат больше или во всяком случае никак не меньше, чем стандарты управленческие. Скажем, нефтяники считают, что профессиональные компетенции нефтяной промышленности должны стоять выше, чем универсальные управленческие. То же самое считают текстильщики, и то же самое считают пищевики и т.д. И таким образом одеяло национальных управленческих компетенций начинает разрываться на небольшие обособленные носо-

вые платочки, которые для каждой отрасли, может, и симпатичны, но не создают единую структуру универсальных компетенций. И не позволяют совершенствоваться межотраслевые программы подготовки управленцев общего профиля.

К системному изучению менеджмента (как науки и искусства управления людьми и процессами) человечество подошло существенно позже, чем к изучению экономики. Сама потребность в осмыслении управления (или менеджмента, что синонимично) возникла на фундаменте экономики и поиска путей оптимизации производства материальных благ. Поэтому на протяжении столетия менеджмент рассматривался как одна из производных от экономики дисциплин или часть экономической науки. Это, к слову, нашло отражение в структуре объединенной группы 38 направлений и специальностей в системе образования нашей страны, где менеджмент относится к числу экономических дисциплин.

А теперь вернемся к структуре современного менеджмента и уточним, что же с точки зрения научной и предметной части он должен обязательно включать. По нашему убеждению, современный менеджмент — это синтетическая дисциплина, в обязательном порядке включающая:

- управленческую психологию (самый важный и объемный компонент);
- управленческую социологию;
- управленческую юриспруденцию;
- экономико-математическую и поведенческую управленческую экономику.

Без знания азов психологии поведения человека как основного субъекта управления, без знания групповой психологии, теории мотивации, основ конфликтологии и многих других поведенческих дисциплин, основанных на психологии, быть современным менеджером просто нельзя. Собственно, набор дисциплин, связанных с психологией, обычно объединяют сегодня в понятие дисциплин «мягкой силы» или soft skills. И относят к самым важным компетенциям в менеджменте.

Однако этих компетенций, чтобы стать грамотным и эффективным менеджером, недостаточно. Чтобы руководить людьми, готовить аналитические рекомендации вышестоящим начальникам или отдавать приказы подчиненным, менеджер должен быть в состоянии выполнить хотя бы базовую версию анализа социально-экономической ситуации по конкретному товару, отрасли, региону и т.п. Это требует знания управленческой социологии.

Очевидно, что вести успешный бизнес или руководить компанией без знания хотя бы основ гражданского и налогового права вообще невозможно. И это обуславливает необходимость в курсе правовых дисциплин.

В завершении списка идут знания экономики. В первую очередь это не экономика «рационального потребителя», на которой строятся стандартные зарубежные и российские учебники. А управленческая экономика, включающая основы экономико-математического анализа и основы поведенческой экономики.

Данный набор знаний и компетенций, как мы уже отметили, почти

полностью касается того, что мы часто называем овладением компетенциями «мягкой силы» (или soft skills) и управления людьми, и покрывает примерно 70–80% предметно-компетентного и смыслового состава программ по направлению «Менеджмент». Второй же составляющей менеджмента является управление процессами. Компетенции в этой области обычно относят к компетенциям «твердой силы» (или hard skills). С точки зрения важнейших внутренних составляющих этой части программы менеджмента целесообразно выделить такие дисциплины, как «управление операциями» или, что означает почти то же самое, «управление промышленностью».

В целом, важность предметов управленческих «мягкой» и «твердой» сил примерно одинакова с точки зрения успешности работы и карьерного продвижения. Однако, как отмечают профессиональные руководители HR-департаментов компаний и рекрутеры, при приеме на работу и зачислении в штат фирмы компетенции «твердой силы» являются преобладающими в большинстве случаев. А в дальнейшем для устойчивого карьерного роста важность владения компетенциями «мягкой силы» становится преобладающей.

В последние годы к компетенциям «твердой и мягкой» силы добавились еще как минимум две важнейшие группы компетенций.

Одну из них часто называют «компетенцией третьей силы». Хорошо известно, что только люди, никогда не работавшие на открытом рынке, всерьез считают, что цель успешного бизнеса — это прибыль организации. На самом деле, прибыль — это лишь результат, который бизнесмены и менеджеры достигают при правильной ориентации своей деятельности на реальный спрос клиентов. Именно ориентированные на клиентов и их потребности компании существуют десятилетиями и становятся брендами, известными во всем мире.

Отметим еще одну группу важнейших компетенций современного управления. В условиях бурного развития науки и возникновения все новых направлений в области прорывных технологий овладение ими и их широкое использование для повышения эффективности бизнеса становится неотложной и важнейшей задачей.

Оговоримся, что далеко не всем менеджерам нужно овладевать инструментарием программирования, уметь делать сложные математические расчеты для оптимизации производства и логистики. Но понимать, что существуют инструменты, которые позволяют достичь большего, и представлять, как их можно использовать в управлении, современные менеджеры обязаны. ■