

Цыпленка нельзя взвесить

Стандарты компетентности в условиях подобного стихиям динамичного бизнеса опаздывают. Выход есть. Оказывается, с непредсказуемостью хорошо справляются только непредсказуемости. Но для их порождения и проявления нужно смело идти в опыт. В период опережающих сознание перемен человек остро нуждается в расширении зоны личного опытного экспериментирования.

Что с нами происходит

В одной из своих недавних работ «Траут о стратегии» американский гуру маркетинга Джек Траут эмоционально «развел руками»: «Дамы и господа, мы с вами еще ничего толком не видели». Это было сказано им в ответ на осознание объективного обстоятельства «ускорения всего и вся».

Ссылаясь на самого себя, Траут говорит о том, что изобилие выбора, к которому много лет двигался бизнес, вооруженный портеровской концепцией «дифференциации», завело нас в тупик. Открытый им в 1993 году «закон деления» стал действовать по принципу витка положительной обратной связи, даже целого «сборища таких витков».



Об авторе

Андрей Теслинов — научный консультант Международного института менеджмента ЛИНК, тьютор Открытого университета Великобритании, руководитель «Концептуальной мастерской», доктор технических наук, профессор.

образование

Разнообразие товарных единиц и, следовательно, выборов, которые обрушиваются на потребителей, приблизилось к катастрофической черте. В нас включается механизм самозащиты от избыточного стимулирования, нам становится «скучно» от разнообразия, и мы отворачиваемся от прилавков.

Но дело обстоит еще хуже — «закон деления», как оказалось, известен и действует уже около 2500 лет, с тех пор, как его открыли даосы. Но и они, судя по всему, опирались на откровения «Книги перемен», которая уже примерно за тысячу лет до них в цикле Фу Си отразила эту идею. Мы говорим об идее возрастания разнообразия чего бы то ни было до предельной грани, после которой наступает время уменьшения различий. Но пока еще в большинстве сфер социального конструирования жизни перехода через предельную границу не ощущается. Судите сами.

Ни один крупный проект в мире не завершается до конца. «Незавершенка» — это примета времени. Многие современные компании начинают новые проекты, оставляя незавершенные дела. И этот процесс усиливается. Особенно наглядно это проявляется в строительстве — покупателям нынче продаются голые стены.

Долгосрочные стратегии потеряли смысл — для них не хватает «материи» решений. Трудности в прогнозе изменений внешнего окружения лишают всякой возможности выстраивать долгосрочные линии поведения компаний на рынке. Тот же Д. Траут выразил эту идею предельно жестко: «Хорошая стратегия сегодня — это многократное повторение успешной тактики».

До недавнего времени в менеджменте доминировал принцип «что не измеряется, то и не управляется». Этот принцип — основа управления, поскольку оно не возможно без измерения результатов предыдущих решений и действий. Но сегодня этот тезис практически упразднен — точное измерение ситуации почти ни на что не указывает. Ситуация меняется быстрее решений, полученных по итогам измерений последствий предыдущих решений. Это обстоятельство сегодня выражается примерно такой формулой: «У вас слишком много управления — это мешает вам двигаться вперед».

Усиливается так называемый эффект «стратегического дрейфа». Он

заключается в том, что по мере движения компании к выбранной стратегической цели успех, связанный с нею, перемещается в другое «место». И если компания достигнет намеченной цели, то она уже опоздает. Так происходит всюду. Особенно наглядно это демонстрируют деньги. Заработав, условно говоря, «желанный миллион», ты уже не получаешь того, что с ним было связано.

Рациональность, решения, построенные на основе точных расчетов, чаще проигрывают интуитивным решениям. Мужская логика оказывается слабее логики женской, нерассуждающей, но чувствующей. Женский тип реакции на внешние ситуации сегодня более успешен.

Все это и многое другое — свидетельства перехода бизнес-среды в состояние, о котором говорят «стихия». Издревле стихия — это, с одной стороны, первооснова всего существующего, а с другой стороны, «вещь» неуправляемая. Что из этого выбираете вы? Прав был М. Мамардашвили («Эстетика мышления») — сейчас, как и прежде, «линии твоей судьбы будут весьма различны в зависимости от того, что и как ты поймешь».

Почему же нельзя взвесить цыпленка?

Если взять концепт «стихия» как первооснову, то можно, определив ее



характер, выстраивать свое поведение, исходя из нее. Например, если удастся установить, что современный бизнес — это «вода», становись гибким, текучим — и спасешься. Быть согласным стихии означает сотрудничать с нею. Если «огонь» — то гори... И так далее. Но сегодня мало кто может определить характер бизнеса как стихии.

Если «взять» стихию как спонтанность, как разрушительную силу, как неуправляемую суть, то вариантов для осмысленного поведения в бизнесе становится больше — бесчисленное количество. Потому что можно все! Все, что не запрещено, и все, что вам подсказывает фантазия. В таком понимании современный бизнес есть нечто становящееся, живое, растущее в произвольном направлении. Разве не так?

Точно так же устроен космос — он непрерывно рождает новые звезды и галактики, вырастая в произвольном направлении. Точно так же устроена сама жизнь — она пробивает себе дорогу в направлении максимальной полноты своих сил.

Жизнь невозможно «схватить» сейчас, в данный момент, поскольку «живое» по определению, существу своему, если оно живо — оно всегда в следующий момент. «Оно как бы расширительно. И вне этого расширения жизни вы не можете ее ухватить» (М. Мамардашвили).

Точно так же нельзя взвесить цыпленка — в каждое мгновение взвешивания он уже другой, если живой, разумеется. Живое вообще не поддается измерению, поскольку в каждый новый миг оно приобретает новые очертания, вес и другие свойства.

Ровно по этой же причине не может быть измерено то приращение, которое создает в нашем сознании образование. А в условиях бизнеса как стихии и оно меняет свой облик. Мы говорим о бизнес-образовании — здесь тоже кризис.

Компетентностный подход проигрывает

Не успело наше профессиональное образование освоить компетентностный подход, как и он уже устарел. Бизнес-школы только недавно начали опираться в своих программах на профили компетентности работников и лишь в немногих случаях — на стандарты компетентности.

Согласитесь, очень удобно иметь ясную, упорядоченную картину знаний, умений, способностей, которые слушатель должен получить на выходе обучения! И если ваши образовательные технологии сильны, а не набраны по принципу «у нас работают хорошие преподаватели», то их можно прицельно настраивать на желанный уровень требований к обучению.

Но пока в России нет полноценных стандартов профессиональной компетентности. То, что к ним относят, скажем, в области MBA-образования в виде списков «знать», «уметь», «иметь представление», не может быть ориентиром для выбора и развития технологий обучения — эти списки расплывчаты и сильно обобщены. Чуть позже будет понятно, что эта неопределенность — наша сила.

Но все же, стремясь за продвинутым Западом, многие предприятия и отрасли разрабатывают свои стандарты профессиональной компетентности. Однако приблизиться по качеству требований хотя бы к национальным стандартам менеджмента и лидерства Великобритании (NVQ) или к национальным стандартам других стран нам еще не удастся. Отчего и результаты обучения зачастую неизмеримы. Последнее должно насторожить внимательное ухо... Снова неизмеримость. Но пока как бедствие, а потом и как спасенье.

Итак, стандарты компетентности и компетентностно ориентированные технологии обучения до недавнего времени были благом и сейчас еще остаются благом во многих случаях. Но судите сами...

Для того чтобы появился некий стандарт профессиональной компетентности, должны хотя бы, как говорят на Руси, «устаканиться» профессии. Они должны прийти к норме, которую можно было бы осмыслить, «образмерить» и описать в виде снятой совокупности навыков, знаний и прочего.

Потом эти навыки, знания, способности, установки должны быть сопоставлены друг другу, то есть упорядочены для осмысленного использования. Потом они должны быть утверждены, потом поняты разработчиками образовательных программ. С этого момента начинается разработка образовательных технологий и содержания образования... Вы же понимаете, что мы говорим о серьезном профессиональном образовании, а не о скороспелках типа «MBA за три дня». Именно так, по-серьезному, все и делается в хороших бизнес-школах с признанной международной аккредитацией.

И все же стоит заметить, что от момента осознания нового профессионального вызова до момента появления отвечающей ему хорошей образовательной программы объективно должно пройти... ну не 3 дня и даже не 3 месяца. Так, например, только на обновление своих национальных стандартов профессиональной компетентности у англичан ушло почти 3 года. Вы сможете вспомнить сейчас, что было в чести у профессионалов менеджмента 3 года назад? Я хочу сказать, что стандарты компетентности опаздывают.

Однако есть некие технологичные способы подтягивания образования до опережающих перемен в профессиях и требованиях к обучению. Это, например, введение в образовательные программы некоего «жесткого» ядра и «мягкой» оболочки из обновляющихся задач, которые должны решать менеджеры, тренируя свои профессиональные «мускулы». Есть способы, связанные с созданием новых, активных форм обучения занятых взрослых. И все же в бизнесе как в стихии компетентностный подход проигрывает.

Живое зажигается от живого

Снова обратимся к «цыпленку», к неизмеримости становящегося, к бизнесу как стихии, к примете времени.

образование

Это примета «проснувшейся нелинейности», математики знают — когда реакция на воздействие не может быть описана линейной функцией. Так, нелинейны современные организации — почти каждый день руководитель имеет дело с новой организацией, поскольку «после вчерашнего» она уже изменилась.

Нелинейны многие современные соглашения — первыми «проснулись» банки. Нелинейны современные проекты — замечено, что они эволюционируют в ходе своего движения от начала к концу (В. Михеев «Живой менеджмент проектов»). Для простоты можно говорить о нелинейности как о непредсказуемости поведения. Как быть с нею?

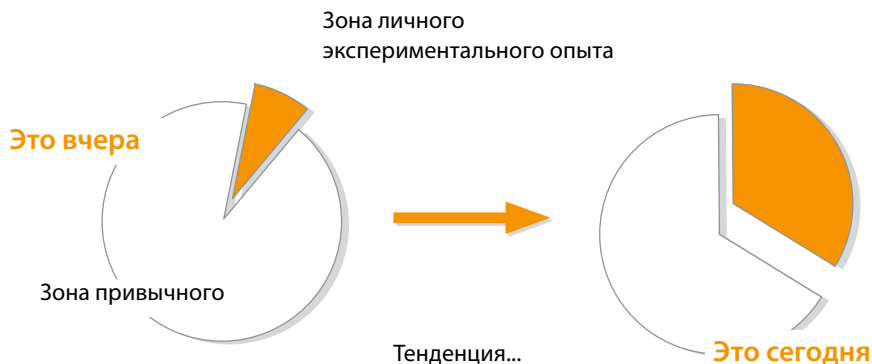
Выход есть. Оказывается, с непредсказуемостью справляются только непредсказуемости. Многие руководители это знают не столько из математики, сколько из опыта. К странному, непредсказуемому клиенту на переговоры отправляют непредсказуемого сотрудника... и они договариваются. К решению сложной, расплывчатой задачи со многими неизвестными «приставляют» чудаков... и задача решается. К рекламной работе с глубинными нелинейностями человеческого сознания приглашают так называемых «креативщиков»... и реклама срабатывает. Закон повсюду один — живое зажигается от живого.

В условиях, о которых мы говорим, побеждает тот, в чьей компетентности преобладает личностная составляющая, а не функциональная. Именно в ней таится та спасительная непредсказуемость, которая может справиться с бизнесом как стихией. Эту тенденцию к возрастанию личностных составляющих у менеджеров уже уловили англичане и многие другие, добавив к своим стандартам компетентности так называемые «мягкие» компоненты (soft skills).

Живую спасительную непредсказуемость невозможно вскрыть и развить в салонной беседе преподавателя со слушателями в аудитории или даже при выполнении ими письменной работы на рабочем месте. Для этого нужно идти... в опыт.

Не на практике, но в практике

В период опережающих сознание перемен человек нуждается в расши-



рению зоны личного опытного экспериментирования. Если в спокойные времена для успеха многим достаточно уверенно пребывать в зоне привычного уклада «вещей», то во времена стихии это перестает работать.

Знание, тем более практическое знание, уже не передается так надежно от знающего к незнающему, от преподавателя к слушателю. В такие времена оба должны обучаться самостоятельно, вырастая через собственный опыт.

Наверное, именно этим пониманием объясняется рост интереса менеджеров к обучению в открытых средах профессионального образования (речь идет о системе «Открытого образования»). Более того, в такие времена в каждом из нас существенно вырастает зона несказанного, невысказываемого.

Для того чтобы внутреннее знание стало доступным для передачи другому, оно должно быть хорошенько переработано в нас. Но на это уже нет времени! Есть, правда, слабая надежда... на русский мат. Он же, по сути своей, — смысловая полифония. Но и он отстает...

Итак, опыт... Это то, что усваивается без выражения. Лично пережитое и лично виденное всегда остается для человека самой поучительной и самой лучшей школой жизни. Опыт объединяет разрозненное в нас. Он позволяет задействовать и проявлять наши неявные свойства. Опыт позволяет понять несказуемое, которое (по Витгенштейну) лишь «показывается».

Говоря об опыте, стоит иметь в виду, что его нельзя сводить только к непрерывному пробованию чего бы то ни было, к помещению себя в новые среды и задачи. Само по себе это занятие бесплодно.

У меня был такой пример — в одной образовательной экспедиции по Камбоджи я встретил молодого человека, который автостопом прошел с юга на север всю Африку и уже «покорял» Индокитай. Всего через несколько минут после начала разговора с ним становилось скучно — в нем ничего не задерживалось, кроме историй о том, что он ел, пил, как и где разорвал штаны и потерял кинокамеру...

Если наш опыт мал, то не потому, что мы мало испытали, а потому, что испытанное не задержалось в нас. Опыт — дитя мысли, а мысль — дитя действия.

В хороших бизнес-школах все это «зашивается» в технологию. Образовательные программы сегодня должны быть пропитаны опытом, строиться на опыте. Я говорю не о тренингах как о повторении и заучивании так называемых «нужных» навыков. Я говорю об опыте в расширительном смысле — об опыте размышлений за пределами рецептов, об опыте испытания себя в незнакомых контекстах, об опыте трудных диалогов и решений.

Сегодня уже мало привносить профессиональные задачи в слушательскую аудиторию на обсуждение, как бы обучаясь на практике. Сегодня нужно переносить учебную среду в профессиональную, обучаясь в практике. И для этого уже создаются методы, формы, средства.

А вообще, получить опыт Мудрости — это значит в опыте пережить духовный кризис. Где еще можно найти более благодатную площадку для такого опыта, нежели кризис экономический? Все же хорошо, что бизнес как стихия помогает нам мудреть. В этих условиях никому и никогда уже не «взвесить цыпленка в нас». **RD**