

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2220-6469-2021-15-2-107-117

УДК 334(045)

JEL M10, M14

Управленческое мышление в новой реальности

Д.В. Кузин^а, И.П. Пономарёв^б^{а, б} Экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия^а <https://orcid.org/0000-0002-5223-0719>; ^б <https://orcid.org/0000-0002-1613-5933>

АННОТАЦИЯ

В 2020 г. многое изменилось в обществе, экономике и бизнесе, поведении людей и их сознании. В связи с пандемией мы в очень короткий период времени оказались в новой реальности и теперь пытаемся осознать произошедшие изменения и понять, как эффективно управлять разными процессами в новых условиях и, главное, куда эти процессы нас приведут. Это происходит в совершенно другой экономике потребления, впечатлений, информации, знаний и интеллекта, на фоне масштабного, всеохватывающего, многообещающего, но далеко не однозначного процесса развития индустрии 4.0 и цифровой трансформации, меняющих, среди прочего, практику менеджмента и управленческое мышление. Разворачивается новая борьба за сознание, все шире используются методы нейромаркетинга, нейроменеджмента, искусственного интеллекта. Сознание людей становится объектом воздействия и манипулирования, предметом внимания большого бизнеса и большой политики. В статье рассматриваются некоторые проблемы нового качества управленческого мышления, объясняется сущность и необходимость гипермышления как одного из наиболее подходящих и полезных подходов для понимания и анализа сложной современной реальности, а также как инструмента анализа разных процессов и обучения.

Ключевые слова: управление; парадигма менеджмента; реальность; гипермышление; форматы мышления; матричный метод; цифровое мышление; новая нормальность

Для цитирования: Кузин Д.В., Пономарёв И.П. Управленческое мышление в новой реальности. *Мир новой экономики*. 2021;15(2):107-117. DOI: 10.26794/2220-6469-2021-15-2-107-117

ORIGINAL PAPER

Managerial Thinking in a New Reality

D.V. Kuzin^а, I.P. Ponomarev^б^{а, б} Economic Faculty, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia^а <https://orcid.org/0000-0002-5223-0719>; ^б <https://orcid.org/0000-0002-1613-5933>

ABSTRACT

The passing year 2020 has turned over a lot in society, economics and business, human behaviour and consciousness. Within a brief period, due to the pandemic situation, we found ourselves in a new reality. Still, we are trying to understand the changes that occurred and how to manage different processes effectively. But even more important is where all these processes will bring us. This very difficult period in human development took place in a completely different economy of impressions, information, knowledge and intelligence. In the framework of the large scale, overwhelming, and promising (however, somewhat controversial) Industry 4.0, we see the development and digital transformation that changed management and managerial thinking. The new fight for human consciousness has extended; methods and techniques of neuro-management, neuro-marketing, and artificial intelligence are widely used. The consciousness became the object of influence and manipulation, the key topic in business and politics. This article focuses on several problems of a new quality of management thinking. It suggests and explains the essence and the necessity of *hyper thinking* as one of the most suitable and valuable approaches to understand and analyze the new contemporary reality and the ongoing processes and approach to education.

Keywords: management; paradigm of management; reality; hyper thinking; formats of thinking; matrix approach; digital thinking; new normality

For citation: Kuzin D.V., Ponomarev I.P. Managerial thinking in a new reality. *Mir novoi ekonomiki = The World of New Economy*. 2021;15(2):107-117. DOI: 10.26794/2220-6469-2021-15-2-107-117

© Кузин Д.В., Пономарёв И.П., 2021

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время постоянных стремительных перемен, глобальных сдвигов и угроз можно выделить несколько важных моментов, которые бросают вызов человеческому интеллекту, сравнимый по масштабам с эпохой Возрождения. От принятия менеджерами разных уровней этих вызовов зависит будущее всей цивилизации и роль человека в ней. Есть два крайних сценария развития: либо человечество отдаст интеллектуальную инициативу компьютерам, превратившись в «homo digital», а само погрузится в ощущения, эмоции и чувства, либо сохранит свой интеллектуальный потенциал, понимание своего назначения и продолжит развитие и совершенствование.

Традиционное мышление характерно для человека, и сфера управления — не исключение, так как мы располагаем определенным стандартным набором инструментов и технологий, с которыми привыкли работать и которые давали и дают результаты. Но в изменяющемся мире надо менять не только инструменты и технологии, но и подходы, принципы и многое другое. Иначе уровень недопонимания реальности еще больше возрастет, а это парализует эффективные действия.

Каждому историческому периоду соответствует определенная парадигма управления, т.е. сформировавшийся, общепризнанный и доминирующий тип управленческого мышления, выраженный в идеях, взглядах, концепциях и принципах, способах постановки и решения проблем, инструментах и методах, нормах и правилах осуществления различных процессов, поведения в деловом сообществе и в др.

В области изучения менеджмента долгое время исследователи просто описывали управленческие подходы, создавали на их основе теории и концепции и определяли области их применения, методологию использования, специальные инструменты анализа и принятия решений. Затем все больше внимания стали уделять их ограничениям, проблемным областям. Наконец, с 90-х гг. в обиход прочно вошло понятие управленческого мышления (*management thinking*) — системного, ситуационного, сценарного, процессного, опережающего, стратегического, глобального, этического, творческого, дизайнерского, ценностно- и социально ориентированного. Эти аспекты теории управления стали предметом специальных исследований. В реальности — чем сильнее интеллект и шире кругозор лиц, принимающих решения, тем в большей степени они

овладевают разными типами мышления и находят скрытые в них взаимосвязи.

Сейчас мы переживаем период смены парадигмы менеджмента, обусловленной совершенно другим миром: бизнесом, темпом и содержанием перемен, образом жизни и поведением людей, другими проблемами, потребностями, технологиями и инструментами решения этих проблем и удовлетворения потребностей. Причем, если раньше для сдвига парадигмы требовались многие десятилетия, то теперь все происходит очень быстро — представления о менеджменте рубежа XX–XXI вв. и нынешние уже во многом различны. Все это требует очень существенного переосмысления, нового взгляда на мир и современное общество, политику и бизнес [1].

Говоря о смене парадигмы менеджмента, разные авторы предлагают свои трактовки этого процесса трансформации — новый «геном менеджмента» M2.0 (Хэмел) [2], «аджайл-менеджмент» M3.0 (Апелло) [3], «радикальный менеджмент» (Деннинг) [4], «сознательный менеджмент» (Макки и Сисодиа) [5], «менеджмент на основе свободы» (Ноблес и Стейлей) [6], «управление на основе ценностей» (Долан и Гарсия) [7] и др. Сюда же можно отнести и развитие понимания фирмы как объекта управления с соответствующим фокусом менеджмента — от ресурсной (Маршалл, 1919 г.) и институциональной (Коуз, 1937 г.), к информационной (Аоки, 1986 г.), когнитивной (Когут, Зандер, 1992 г.) и интеллектуальной (Клейнер, 2020 г.) [8]. Однако суть всех этих концепций одна — это прежде всего изменение сложившегося типа управленческого мышления, которое устоялось и в государственном управлении, и в деловом, и экспертном сообществах, и которому до недавнего времени по определенным канонам учили в университетах и бизнес-школах. На самом деле, речь идет о множественных сдвигах в организациях, конкуренции, знаниях и интеллекте, поведении и взаимоотношениях, в ценностях и понимании социальной ответственности. Подчеркивается, что привычные представления о рациональности, стандартах и нормах, универсальности, измеримости, эффективности, предсказуемости должны быть переосмыслены.

ЗАЧЕМ НАМ ГИПЕРМЫШЛЕНИЕ?

Мышление — это «линзы», через которые люди смотрят на мир, понимают и преобразуют его. Реальность нельзя объяснить просто — это всегда неоднозначный и многоуровневый процесс личного восприятия, осмысления, обучения, со-

Таблица 1 / Table 1

Новые вызовы мышлению / New challenges to thinking

Информационная перегрузка	Готовые к употреблению решения	Усложнение мира
Синергизм подходов и методов	Что такое мышление?	Атаки на мышление
Понимание другого и других	Самостоятельность и независимость	Разрыв мышления и действия

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

поставления, накопления опыта и, по сути, — отображение нашего мышления. До сих пор нет единой науки о мышлении — им занимаются специалисты самых разных областей, однако до сих пор мышление и сознание остаются одной из самых главных и непознанных загадок хотя бы потому, что мы пытаемся «думать о том, как же мы думаем», понимать и трансформировать свое мышление.

«Это выходит за рамки привычной формальной логики, идет переход от одномерного, линейного мышления к радианному, параллельному и дальше к диалектическому и матричному. Разные методы, такие как “карты”, “шляпы”, “метаформинг”, “квадранты 2×2”, “фреймы” и другие приемы, открытые в прошлом XX в., стали важными вехами на этом пути».

«Ключевое отличие *гипермышления* как подхода в том, что оно основано не на подражании работе головного мозга и отображении этой “модели” на бумаге или популярных в настоящее время нейросетях, а на принципах работы окружающего нас мира — огромного квантового компьютера, внутри которого все мы находимся. Устройство этого мира существует в виде проекции реальной и познаваемой его части в нашем сознании, а значит, тот мир, который мы воспринимаем, и есть наше мышление. Поэтому в основе этого подхода лежат принципы, на которых построен мир: делимость, параллельность, взаимосвязанность, безграничность, открытость, противоречивость и многомерность. Новый подход призван расширить представление о возможностях человека и границах реальности, а самое главное, преодолеть линейность мышления и простую дихотомию многих понятий. Гипермышление как метод с использованием фреймов и матриц “3×3” предлагает оригинальный, простой, удобный и легкий инструмент для работы с информацией и анализа

ситуации, изменения точки зрения и подключения социального интеллекта» [9].

Этот метод можно использовать для структурирования проблем, поиска решений, преодоления ограничений и противоречий, осуществления действий на практике. Новый метод мышления обладает метауровнем, что позволяет интегрировать в него другие методы, а также использовать как конструктор для создания своих интеллектуальных инструментов и совершенствовать свое мастерство.

С какими серьезными вызовами мышлению мы сталкиваемся (*табл. 1*)? Как гипермышление помогает нам отвечать на эти вызовы?

Объем информации растет экспоненциально. Большое количество источников начинает создавать перегрузку, а поток разной и противоречивой информации ставит вопрос о ее достоверности. В то же время доступ к информации требует умения эффективно работать с ней: искать, выбирать, анализировать, оценивать и синтезировать новую. Психологи уже давно говорят о необходимости «цифровой гигиены». Перегрузка и неопределенность приводят к тому, что мозг перестает критически оценивать информацию и начинает автоматически воспринимать одну часть информации и блокировать поступление другой ее части. Гипермышление с помощью фреймов и матриц помогает отбирать и структурировать наиболее ценную информацию.

По мнению известного психолога Андрея Курпатова, «нас ждет цифровое слабоумие» [10] благодаря умным гаджетам, которые уже думают вместо нас и научились предвосхищать наши желания. На фоне *готовых и ярко упакованных решений* нам нужен метод гипермышления, чтобы понимать и определять уровни глубины готовых решений; понимать, что скрывается внутри, какой механизм и как он работает. При необходимости — знать, что предшествовало этим

Новые вызовы управлению сложностью / New Challenges to complexity management

Скорость	Масштаб	Многообразие
Многомерность	Неоднозначность	Иррациональность
Хаотичность	Риски	Неопределенность
Случайность	Нелинейность	Непредсказуемость

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

решениям и с какими последствиями придется столкнуться в будущем.

Нарастающая сложность процессов в обществе и экономике, которые протекают помимо, а часто и против воли лиц, принимающих решения, но которыми надо пытаться эффективно управлять, потребуют от нас больше умственных сил и интеллектуальных ресурсов (табл. 2). Поэтому в новых условиях необходимы новые методы и приемы мышления, которые и упрощают/проясняют понимание реальности и, наоборот, достраивают решения до требуемого уровня содержания и сложности.

Креативность является одной из основных компетенций работника в современном мире. Творческая атмосфера становится конкурентным преимуществом компании и позволяет привлечь молодых, талантливых и интеллектуальных людей. В мире дистанционной деятельности и экономики нематериальных активов потребность в творческих решениях становится все больше и больше. Но, похоже, что одной креативности уже недостаточно. Уже давно слышны призывы о том, что нужны Funky- и Crazy-идеи, способные «сводить с ума», разрывать шаблоны и вызывать невиданные ранее впечатления. Нужен метод для получения синергетического эффекта. Тогда могут открыться новые уровни креативности, о которых творческие люди даже не подозревают, поскольку остаются в рамках своих профессиональных приемов [11, 12]. Матричный метод позволяет объединить наши знания из разных областей: физиологии, психологии, лингвистики, философии, математики, теории систем, метафизики и даже мистики и др., что позволяет выходить за границы известного и возможного.

Еще одним вызовом являются *атаки на сознание и мышление человека*. Этот процесс идет давно. Так, 40 лет назад гуру маркетинга Джек Траут дал начало «военной операции» на умы потенциальных клиентов [13]. Сейчас этот процесс приобрел гораздо большие масштабы и силу. Матричный метод

ставит барьер на пути систем и приемов, агрессивно влияющих на поведение человека, ломающих систему его убеждений, позволяя ему оперировать своими ценностями и принципами и не попадать под влияние идей, особенно вирусных.

Ускорение темпа жизни, увеличение количества контактов при одновременном сокращении времени на общение (особенно в дистанционном формате) ставит *проблему понимания друг друга, а шире — понимания другого*. Матричный метод предлагает для улучшения такого понимания альтернативные каналы взаимодействия не только на уровне слов, но и на уровне рисунков, историй, совместных действий. Главное — это предоставить больше возможностей для выражения мысли и сохранения ее глубины. Так, при обсуждении новых идей можно разграничить то, что понятно, а что — нет, с чем есть согласие, а с чем можно поспорить. Матрица позволяет задать разные темы для обсуждения, выявить точки согласия и противоречия, используя различия во мнениях для поиска общих интересов и решений.

Информация, которую мы получаем в эпоху потребления, становится все более легкой, как бы уже «разжеванной» и переработанной, не требующей анализа и умственного напряжения, что атрофирует многие полезные для самостоятельного мышления функции мозга. При этом развивается «леность ума», когда человек не хочет искать новое решение, размышлять над происходящим, действовать, а довольствуется предложенным ему выбором. Матричный метод позволяет сохранить *самостоятельность мышления*, помогает отделить свои эмоциональные реакции на идеи и мысли и, тем самым, сохранить способность к независимому мышлению и действию.

Еще одним вызовом мышлению является то, что оно *отдаляется от действий*. Это является слабым местом большинства методов мышления, они по-прежнему фокусируются на решении разных задач, головоломок, которые опираются в основном на

формальную логику, но решение так и остается на бумаге. Таким образом, мышление не находит проявления в реальных действиях, развитие остается на бумаге, а способность к действиям снижается и замещается квази-мышлением.

ИЗМЕНЕНИЕ ФОРМАТА МЫШЛЕНИЯ

Люди склонны к упрощениям и понижению уровня неопределенности и привыкли оперировать «управляемыми форматами» — категориями, образами, алгоритмами, идеями, подходами, технологиями, инструментами, моделями, структурами, стратегиями и т.д. Таким образом мы создаем некий порядок и обеспечиваем контроль над происходящим. Эти разные форматы — подобные продукты, предметы и объекты, организации или типы бизнеса, стереотипы и предрассудки, парадигмы — на самом деле лишь нечеткий образ реальности, создание нашего разума (восприятия, интерпретации), позволяющий осмысливать вещи и процессы только до определенного уровня и на определенное время. Поэтому они периодически должны проверяться, переоцениваться и пересматриваться, тем более, что сложная структура мира и характер современных противоречивых и часто неопределенных процессов не позволяют нам полагаться только на один формат (концепцию, методологию, модель или стратегию), а требуют либо комбинации существующих форматов, либо разработки новых [14]. Мышление в других форматах — это, образно говоря, «выпрыгивание из своей коробки». И здесь для формирования нового взгляда умение найти подходящие аналогии из разных областей — биологии, лингвистики, истории, поведенческой психологии, спорта, искусства и др. — может оказаться ключевым для бизнеса.

В стремительном потоке перемен (вышеперечисленные и другие вызовы) и в нашем их неполном понимании есть одно важно обстоятельство: обычный человек по своей природе, в сущности, мало изменчив и далеко не всегда поспевает за этими изменениями, хотя, конечно, тоже в разной степени меняется и приспособляется к ним. Иначе говоря, всеми этими переменами трудно управлять, риски ошибок и неверных действий усиливаются многократно. В результате мы сталкиваемся со следующим:

а) растет число неэффективных людей, думающих, что они эффективны (в том числе лидеров и менеджеров), не отвечающих вызовам времени, не умеющих выявлять проблемы и их решать, пу-

тающихся в разных смыслах того, зачем, что и как они делают, подменяющих понятия, проблемы и задачи, цели и средства и т.д.;

б) растет число неэффективных институтов и организаций, не способных обеспечивать саморазвитие и выживание в условиях таких перемен;

в) возникает разрыв между сутью перемен и их восприятием человеком (соответственно, и реакцией на них), который ставит множество барьеров мышлению и эффективному действию.

Одни барьеры связаны с так называемым эффектом парадигмы. Наше восприятие мира в значительной степени определяется нашей парадигмой, которая становится своеобразным психологическим фильтром. То, что очевидно для приверженцев одной парадигмы, может быть скрыто от приверженцев другой [15]. Как результат — отрицание новой возможности из-за незнания, что можно сделать и как.

Вторые барьеры связаны с тем, что мы неизбежно цепляемся за прошлый опыт и успех («эффект ореола») [16], за действия, которые давали результаты, не всегда осознавая их преходящий и временной характер, не осознавая, почему и за счет чего этот успех был достигнут. «Познание должно основываться на опыте прошлого, только если это прошлое является проводником в будущее. Но в случае, когда перемены возникают как следствие действия совершенно новых сил, мы оказываемся неготовыми к их восприятию» [17].

Третьи барьеры носят чисто психологический характер: собственное эго, боязнь перемен и неизвестного, боязнь признать ограниченность наших взглядов и связанные с этим негативные эмоции, пагубные привычки, следование шаблонам поведения и т.д.

Четвертые барьеры связаны с автоматизмом и стереотипами восприятия окружающего, с отношением к повседневности как к некоей данности, с упрощением объектов управления, с применением стандартных инструментов решения проблем. Это распространенные ментальные модели — убежденность в том, что наши намерения оправдывают то, что мы делаем и продолжаем это делать [18].

Пятые барьеры возникают из-за привычного образа нашего аналитического мышления. Большинству людей свойственно не познание целого, а фрагментарность, стремление все разделить на части, изучать и анализировать отдельные объекты, процессы и т.п. Это давняя традиция научного познания, но она имеет свои существенные ог-

раничения, так как целое — это не просто сумма частей. Еще одной стороной этого типа мышления является линейное понимание протекания тех или иных процессов, когда причина и следствие согласованы, есть временная и пространственная последовательность действий, развития ситуаций, событий или организаций, когда предполагается, что результат будет соответствовать вкладу и т.п. Но в современной жизни все совсем не так.

Шестые барьеры связаны с попыткой решения задач, а не проблем, потому что часто мы наблюдаем то, что нам представляется очевидным или понятным, но не видим (или не хотим видеть) глубинных истинных причин происходящего. Более того, как справедливо замечает Дж. Гараедаги, «мы терпим неудачу чаще не потому, что не в состоянии решить возникшую проблему, а потому, что пытаемся решить не ту проблему» [19].

Седьмые барьеры возникают из-за игнорирования многомерности человека. Если у людей есть несколько кругов потребностей, то нарушение баланса между ними или, еще хуже того, выпадение из этой целостности хотя бы одной составляющей снижает нашу способность к эффективному анализу и действию, гасит в нас «внутренний огонь», как выразился один из видных современных теоретиков менеджмента Стивен Кови.

Все вместе они загоняют нас, по выражению канадского исследователя Андра Кукла, в «ментальные ловушки», выход из которых состоит в перестройке сознания по следующей схеме — сомнение в знании, поиск нового знания, исследование возможностей, использование дивергенции и конвергенции идей, их постоянная переоценка, поиск другого, неизвестного [20]. Все это и есть мышление в новых форматах, которое в конечном счете приводит к преимуществам и успеху.

ЦИФРОВОЕ МЫШЛЕНИЕ И МЕНЕДЖМЕНТ

Законы цифрового мира изменили формат ведения бизнеса, сделали возможным экспоненциальный рост благодаря тиражированию, масштабированию, модульной структуре и формализации бизнес-процессов, где все решают компетенции, навыки и то, как быстро их можно приобрести. И здесь многие вызовы открывают новые возможности и требуют изменения управленческого мышления.

Так, масштабы, динамичность, доступность, наглядность и т.д. информации создали совершенно

другие рынки и конкуренцию, других потребителей, изменили их поведение и знание о них, многократно увеличили скорость принятия решений. «Soft как услуга», где важными функциями являются техническая поддержка, обучение и развитие программы, обеспечение заданного уровня эффективности, становится повседневностью и необходимостью. Радикально снижены затраты на логистику. Список этих изменений можно продолжить.

Все это не может не отразиться на менеджменте, — в нем также грядут серьезные изменения. Самым большим вызовом можно считать появление так называемого цифрового менеджмента, когда IT-система берет на себя не только функции хранения и анализа данных, коммуникационную поддержку и мотивацию, обучение и контроль за поведением человека в организации, но и основные задачи менеджера: целеполагание, координацию интересов, разрешение конфликтов и др. Появляется «облачный менеджмент».

Закономерности развития неживой природы показывают, что любой объект в своем развитии проходит несколько этапов: появление; улучшение свойств и характеристик; расширение функционала; специализация; исчезновение (когда объекта уже нет, а функция осталась). Проецируя эту закономерность на менеджмент, который к настоящему времени прошел все этапы — от первого до четвертого, мы имеем менеджеров на все случаи жизни. Такое положение дел говорит о том, что ситуация «созрела» и наступает время пятого этапа — исчезновение менеджеров в традиционном понимании, но с сохранением функции управления. В какой-то степени это уже начало реализовываться в «плоских» организационных структурах, в самоуправляемых (Agile) командах и так называемых «бирюзовых организациях», где менеджмент «распылен» на всех сотрудников. Станет ли следующим шагом исчезновение менеджеров как класса при сохранении их функций и задач? Думается, это открытый вопрос, но многое в этой трансформации уже сейчас просматривается.

Примером такого облачного управления является онлайн-обучение, где есть индивидуальное планирование, координация, мотивирующие напоминания, оценки результатов. С уверенностью можно сказать, что облачное управление процессом обучения уже состоялось. Осталось перевести мосты на другие сферы деятельности. Сама программа может оценивать предыдущие успехи, регулировать сложность задач, расставлять прио-

Таблица 3 / Table 3

Облачный менеджмент / Cloud management

Менеджера нет, а функция есть	Менеджмент как услуга	Обучающая программа
Распределение задач по плану	Коммуникация и поддержка	Мотивация и активация
Измерение, анализ и учет	Решение проблем	Полномочия и допуски

Источник / Source: [9].

ритеты, исходя из достижений других сотрудников, побуждать сотрудников к обмену опытом и взаимодействию друг с другом. В настоящий момент вопросы коммуникации решены в корпоративных информационных системах. Форумы, чаты, группы по интересам становятся носителем коллективного знания и могут быть доступны в любом гаджете. Сегодня на повестке дня стоят более сложные задачи, например предвидение проблем по слабым сигналам и поиск их решений. Решения (особенно структурированные программируемые) будут вырабатываться с каждым разом все с меньшим участием человека. И, пожалуй, самое сложное — обеспечить работу такого алгоритма, который бы распределял среди сотрудников полномочия и допуски на выполнение сложных и ответственных задач. Возможно, это одна из проблем, которая пока будет решаться человеком, но без рекомендаций искусственного интеллекта (оценок результативности или измерения социального капитала кандидата) здесь также не обойдется.

Собрав все элементы матрицы воедино (табл. 3), можно быть уверенным, что такая система будет независима от носимых устройств, быстро масштабируема, позволять организации выходить в виртуальный/дистанционный формат, создавать рабочие группы, что называется ad-hoc (по случаю). Возможно, мы этого даже не заметим, так как облачный менеджмент будет говорить с нами через голосовых помощников, которых мы будем считать менеджерами. Но это все алгоритмы, а где останется «человеческая» сторона предприятия?

МЫШЛЕНИЕ В ФОРМАТЕ «НОВОЙ НОРМАЛЬНОСТИ»

Пандемия коронавируса возродила дискуссию о необходимости «новой нормальности», которая стала предметом напряженной интеллектуальной борьбы. Если бы пандемия закончилась достаточ-

но быстро, вряд ли бы эта борьба идей была столько острой. Но, похоже, она будет долгой. Поскольку эта проблема очень многоаспектная, здесь мы ее акцентируем лишь с точки зрения рассматриваемых в статье вопросов об изменении мышления. При этом сама «нормальность» понимается и осмысливается очень по-разному (табл. 4). Для одних — это возврат к привычной жизни без ограничений и страхов, к обычному ведению бизнеса, к восстановлению экономики и связей после чувствительного кризиса и спада [21]. Фактически — это возврат к «старой нормальности», при которой рынок в состоянии сам все урегулировать, и она характерна для англо-саксонской ментальности. Но именно эти страны показали наименьшую готовность и уязвимость в период пандемии и наименьшую эффективность своих систем здравоохранения. По всей видимости, возврата к такой «нормальности» нет.

Другие мыслят иначе и говорят о невозможности вернуть то состояние общества и экономики, которое было до пандемии, так как мир стал другим, пережито много утрат, при этом накоплены определенные знания и опыт, усвоены некоторые уроки, разработаны средства борьбы с пандемией, изменилось соотношение сил. Но по-прежнему остается масса проблем, требующих своего решения с далеко неочевидными последствиями. Здесь определенно требуется мышление в других форматах, другие методы анализа, расчетов, регулирования, предвидений и т.д.

Но далее из этого возникают, по меньшей мере, три разных взгляда на «новую нормальность», переводящие интеллектуальную борьбу фактически в войну за будущее устройство мира и механизмы управления на разных уровнях. По большому счету, эта война за влияние уже идет, и пандемия стала лишь ее триггером.

Одна позиция состоит в том, что «новая нормальность» (как образ и идеал) — это мир с иной

Элементы новой нормальности / Elements of new normality

Новые ценности	Социальная сплоченность и взаимодействие	Этика и социальная ответственность
Виртуальный (комбинированный) бизнес и занятость	Клиентоцентричность, экологичность, безопасность	Новые технологии, знания, интеллект, компетенции
Ограничение свобод и прав личности	Воздействие на сознание и поведение	Степень и уровни контроля

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

системой ценностей, где выше статус и роль гуманистической и социально ориентированной экономики, здравоохранения, науки и образования и занятости в этих отраслях; где больше взаимосвязанности и социальной сплоченности внутри стран и между ними перед лицом глобальных угроз, больше справедливости, открытости и этичности; где сильнее взаимодействие государства, бизнеса и гражданского общества; где дополнительную ценность приобретают простые вещи — чистая вода, воздух, продовольствие, энергетика, экология и др. В более широком смысле — это продолжение долгой дискуссии о преимущественном назначении экономики — для потребления благ или для обмена ими, а в более узком — о назначении бизнеса только для акционеров или для всех заинтересованных лиц [5].

Другая позиция — более бизнес-ориентированная — это дальнейшее развитие нового бизнеса — виртуального, интеллектуального, цифрового, индивидуализированного и энергоэффективного с новыми технологиями, бизнес-моделями и процессами, новыми рабочими местами, знаниями и компетенциями и с вытеснением уходящих профессий, с новой культурой и этикой, новыми лидерами, новым отношением к рискам, безопасности, работникам, потребителям и т.д. Как тенденция — это начало форсированной «декарбонизации мировой экономики» — снижение зависимости от углеводородов и переход на новые источники энергии, соответствующее производство и потребление, изменение структуры рынков и отраслей. Это объективные процессы, которые сейчас разворачиваются, осмысливаются и изучаются.

Третья позиция гораздо более политизированная и сложная, потому что это вопросы власти и будущего людей — о влиянии и силе, о свободе, о приватности, о личном пространстве, о способности и технологиях контроля над сознанием и массовым поведением

и уровне этого контроля. Ее можно было бы назвать «новая ненормальность», так как, по сути, это мышление в формате нормальности для избранных, которые хотят загнать мир в выстроенные ими рамки и правила и дальше активнее воздействовать на наше сознание через подконтрольные массмедиа, культуру и образование, активнее навязывать образцы потребления и поведения, сеять страхи и вводить неоправданные ограничения. Эта «великая перезагрузка» на самом деле — передел мира в интересах наиболее сильных игроков¹. Такая «нормальность» таит в себе огромные риски и опасности и вряд ли отвечает чаяниям человечества. Но это также определенный тип мышления лиц, принимающих ключевые решения, и его проявления уже видны, особенно в сфере большой политики и действия крупнейшего IT-бизнеса².

В современном мире борьба переходит на интеллектуальный уровень. Поэтому, чтобы понимать «новую нормальность» во всем многообразии, завоевывать место в конкурентной борьбе, участвовать в создании и разделении общественных благ, необходимо иметь развитый интеллект, побеждать, переигрывать и опережать с помощью силы, точности и скорости мысли.

ВЫВОДЫ

Мы продолжаем размышлять о новых проблемах и вызовах на нашем пути, но уже в новых усло-

¹ Манифестом такого нового мира можно считать книгу Клауса Шваба «Covid-19: великая перезагрузка» [22]. Подобные идеи содержались также в ряде докладов глобалистских организаций, например в подготовленном еще в 2010 г. докладе Фонда Рокфеллера [23].

² На фоне стагнации и существенного спада в целом ряде отраслей в период пандемии с марта по ноябрь 2020 г. у 4-х крупнейших IT-компаний, по их данным, капитализация возросла от 15% (Google) до 70% (Amazon), продажи — в среднем возросли на 19%, а прибыли у Amazon — на 197%, у Google — на 59%, у Facebook — на 29%.

виях. Изменившаяся реальность требует новых форматов взаимодействия между людьми, между человеком и машиной, в том числе изменения парадигмы управленческого мышления. Ответом на динамику изменений будет переход от «мышления для действия» к «мышлению действиями». Как при этом изменятся роли менеджера, что останется на долю человека, а что возьмет на себя искусственный интеллект, покажет ближайшее десятилетие. По-прежнему актуальными остаются

вопросы: как мы можем сохранить за человеком интеллектуальное лидерство? как делать самостоятельные выводы, брать на себя ответственность? как учиться на собственных ошибках, вовлекать людей в обсуждение повестки дня, чтобы развить необходимые компетенции и реализовывать возможности цифровых технологий? что будет с эмпатией и духовным интеллектом? Новая революция в области менеджмента началась, но как она завершится?

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Кузин Д.В. Современные концепции менеджмента: Сдвиг парадигм. М.: Кнорус; 2021. 342 с.
2. Хэмел Г., Брин Б. Будущее менеджмента. Пер. с англ. СПб.: BestBusinessBooks; 2013. 280 с.
3. Апелло Ю. Agile менеджмент. Лидерство и управление командами. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер; 2018. 534 с.
4. Denning S. The leader's guide to radical management. San Francisco, CA: Jossey-Bass; 2010. 336 p.
5. Макки Дж., Сисодиа Р. Сознательный капитализм. Компании, которые приносят пользу клиентам, сотрудникам и обществу. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер; 2015. 336 с.
6. Nobles B., Staley P. Freedom-based management: Building a culture that enables and encourages fully empowered employees to produce awesome business success. URL: <http://www.42projects.org/docs/FreedomBasedManagement.pdf>.
7. Долан С., Гарсия С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке. Пер. с англ. М.: Претекст; 2008. 320 с.
8. Клейнер Г.Б. Интеллектуальная экономика цифрового века. Цифровой век: шаги эволюции. *Экономика и математические методы*. 2020;56(1):18–33. DOI: 10.31857/S 042473880008562–7
9. Пономарев И.П. Гипермышление. Управление сложностью. Екатеринбург: Издательские системы; 2017. 190 с.
10. Курпатов А.В. Чертоги разума. Убей в себе идиота! СПб.: Капитал; 2018. 416 с.
11. Нордстрем К. Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. Пер. с англ. СПб.: Стокгольмская школа бизнеса в Санкт-Петербурге; 2008. 280 с.
12. Кристиансен П., Расмуссен Р. Конструирование улучшений бизнеса с помощью метода “Lego Serious Play”. Пер. с англ. М.; 2016.
13. Траут Дж., Райс Э. Позиционирование. Битва за умы. Пер. с англ. СПб.: Питер; 2019. 336 с.
14. Де Брабандер Л., Ини А. Думай в других форматах. Пер. с англ. М.: Эксмо; 2020. 384 с.
15. Баркер Дж. Опережающее мышление. Как увидеть новый тренд раньше других. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер; 2014. 188 с.
16. Розенцвейг Ф. Эффект ореола... и другие восемь иллюзий, вводящих менеджеров в заблуждение. Пер. с англ. М.: BestBusinessBooks; 2008. 256 с.
17. Сенге П., Шармер О., Яворски Дж., Флауэрз Б.С. Преображение. Потенциал человека и горизонты будущего. Пер. с англ. М.: Олимп Бизнес; 2008. 304 с.
18. О’Коннор Дж., Макдермотт И. Искусство системного мышления. Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер; 2017. 254 с.
19. Гараедаги Дж. Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса. Пер. с англ. Мн.: Гревцов Букс; 2010. 480 с.
20. Кукла А. Ментальные ловушки: Глупости, которые делают разумные люди, чтобы испортить себе жизнь. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер; 2020. 146 с.
21. Brammer St., Branicki L., Linnenluecke M. COVID-19, societalization, and the future of business in society. *Academy of Management Perspectives*. 2020;34(4). DOI: 10.5465/amp.2019.0053
22. Schwab K., Malleret T. COVID-19: The great reset. Geneva: World Economic Forum; 2020. 280 p.

23. Scenarios for the future of technology and international development. New York: The Rockefeller Foundation; 2010. 53 p.

REFERENCES

1. Kuzin D.V. Modern management concepts: A paradigm shift. Moscow: Knorus; 2021. 342 p. (In Russ.).
2. Hamel G., Breen B. The future of management. Boston, MA: Harvard Business Review Press; 2007. 288 p. (Russ. ed.: Hamel G., Breen B. Budushchee menedzhmenta. Moscow: BestBusinessBooks; 2013. 280 p.).
3. Appelo J. Management 3.0: Leading agile developers, developing agile leaders. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley Professional; 2011. 464 p. (Russ. ed.: Appelo J. Agile menedzhment. Liderstvo i upravlenie komandami. Moscow: Alpina Publisher; 2018. 534 p.).
4. Denning S. The leader's guide to radical management. San Francisco, CA: Jossey-Bass; 2010. 336 p.
5. Mackey J., Sisodia R. Conscious capitalism: Liberating the heroic spirit of business. Boston, MA: Harvard Business Review Press; 2014. 368 p. (Russ. ed.: Mackey J., Sisodia R. Soznatel'nyi kapitalizm. Kompanii, kotorye prinosyat pol'zu klientam, sotrudnikam i obshchestvu. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2015. 336 p.).
6. Nobles B., Staley P. Freedom-based management: Building a culture that enables and encourages fully empowered employees to produce awesome business success. URL: <http://www.42projects.org/docs/FreedomBasedManagement.pdf>.
7. Dolan S.L., Garcia S. Managing by values: A corporate guide to living, being alive, and making living in the 21st century. Basingstoke; N.Y.: Palgrave Macmillan; 2006. 268 p. (Russ. ed.: Dolan S., Garcia S. Upravlenie na osnove tsennosti. Korporativnoe rukovodstvo po vyzhivaniyu, uspeshnoi zhiznedeyatel'nosti i umeniyu zarabatyvat' den'gi v XXI veke. Moscow: Pretext; 2008. 320 p.).
8. Kleiner G. Intelligent economy of the digital age. The digital age: Steps of evolution. *Ekonomika i matematicheskie metody = Economics and Mathematical Methods*. 2020;56(1):18–33. (In Russ.). DOI: 10.31857/S 042473880008562–7
9. Ponomarev I.P. Hyperthinking: Complexity management. Ekaterinburg: Izdatel'skie sistemy; 2017. 190 p. (In Russ.).
10. Kurpatov A.V. Mind palace. Kill the idiot in you! St. Petersburg: Kapital; 2018. 416 p. (In Russ.).
11. Nordström K., Ridderstråle J. Funky business: Talent makes capital dance. Englewood Cliffs: Pearson Publ.; 2002. 288 p. (Russ. ed.: Nordström K., Ridderstråle J. Biznes v stile fank. Kapital plyshet pod dudku talanta. St. Petersburg: Stockholm School of Economics in St. Petersburg; 2008. 280 p.).
12. Kristiansen P., Rasmussen R. Building a better business using the Lego Serious Play method. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.; 2014. 240 p. (Russ. ed.: Kristiansen P., Rasmussen R. Konstruirovaniye uluchsheniya biznesa s pomoshch'yu metoda "Lego Serious Play". Moscow; 2016).
13. Ries A., Trout J. Positioning: The battle for your mind. New York, London: McGraw-Hill Education; 2001. 272 p. (Russ. ed.: Trout J., Ries A. Pozitsionirovaniye. Bitva za umy. St. Petersburg: Piter; 2019. 336 p.).
14. De Brabandere L., Iny A. Thinking in the new boxes: A new paradigm for business creativity. New York: Random House, Inc.; 2013. 352 p. (Russ. ed.: De Brabandere L., Iny A. Dumai v drugikh formatakh. Moscow: Eksmo; 2020. 384 p.).
15. Barker J.A. Paradigms: The business of discovering the future. New York: HarperBusiness; 1993. 240 p. (Russ. ed.: Barker J. Operezhayushchee myshlenie. Kak uvidet' novyi trend ran'she drugikh. Moscow: Alpina Publisher; 2014. 188 p.).
16. Rosenzweig Ph. The halo effect: ...and the eight other business delusions that deceive managers. New York: Simon & Schuster; 2007. 256 p. (Russ. ed.: Rosenzweig Ph. Effekt oreola... i drugie vosem' illyuzii, vvodyashchikh menedzherov v zabluzhdenie. Moscow: BestBusinessBooks; 2008. 256 p.).
17. Senge P.M., Scharmer C.O., Jaworski J., Flowers B.S. Presence: Human purpose and the field of the future. London; Boston, MA: Nicholas Brealey Publishing; 2005. 304 p. (Russ. ed.: Senge, P., Scharmer, O., Jaworski J., Flowers B.S. Preobrazheniye. Potentsial cheloveka i gorizonty budushchego. Moscow: Olymp-Business; 2008. 304 p.).
18. O'Connor J., McDermott I. The art of systems thinking: Essential skills for creativity and problem solving. San Francisco, CA: Thorsons Publ.; 1997. 288 p. (Russ. ed.: O'Connor J., McDermott I. Iskusstvo sistemnogo myshleniya: Neobkhodimye znaniya o sistemakh i tvorcheskome podkhode k resheniyu problem. Moscow: Alpina Publisher; 2017. 254 p.).

19. Gharajedaghi J. System thinking: Managing chaos and complexity. A platform for designing business architecture. Amsterdam, Boston: Elsevier Science; 2006. 334 p. (Russ. ed.: Gharajedaghi J. Sistemnoe myshlenie. Kak upravlyat' khaosom i slozhnymi protsessami. Platforma dlya modelirovaniya arkhitektury biznesa. Minsk: Grevtsov Books; 2010. 480 p.).
20. Kukla A. Mental traps: Stupid things that sane people do to mess up their minds. New York: McGraw-Hill Book Co.; 2007. 153 p. (Russ. ed.: Kukla A. Mental'nye lovushki: Gluposti, kotorye delayut razumnye lyudi, chtoby isportit' sebe zhizn'. Moscow: Alpina Publisher; 2020. 146 p.).
21. Brammer St., Branicki L., Linnenluecke M. COVID-19, societalization, and the future of business in society. *Academy of Management Perspectives*. 2020;34(4). DOI: 10.5465/amp.2019.0053
22. Schwab K., Malleret T. COVID-19: The great reset. Geneva: World Economic Forum; 2020. 280 p.
23. Scenarios for the future of technology and international development. New York: The Rockefeller Foundation; 2010. 53 p.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



Дмитрий Владимирович Кузин — доктор экономических наук, заведующий кафедрой управления организацией экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия; вице-президент Европейского совета по бизнес-образованию (ЕСВЕ), Москва, Россия

Dmitry V. Kuzin — Doctor of Economics, Head of Management of Organization Chair, Economic Faculty, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; Vice President of the European Council for Business Education (ECBE), Moscow, Russia
dvkuzin@inbox.ru



Игорь Пантелеевич Пономарёв — кандидат экономических наук, старший преподаватель экономического факультета, МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

Igor P. Ponomarev — PhD, Senior Teacher, Economic Faculty, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia
ponip@mail.ru

*Статья поступила 01.02.2021; после рецензирования 10.02.2021; принята к публикации 19.02.2021.
Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.
The article was received on 01.02.2021; revised on 10.02.2021 and accepted for publication on 19.02.2021.
The authors read and approved the final version of the manuscript.*