



**БАЗАРОВ  
ТАХИР ЮСУПОВИЧ**

доктор психологических наук, профессор кафедры социальной психологии факультета психологии МГУ им. М. В. Ломоносова; зам. руководителя филиала МГУ им. М. В. Ломоносова в г. Ташкенте; член Совета по профессиональным квалификациям в области управления персоналом; научный руководитель Московской школы практической психологии при Московском институте психоанализа

## ФОРМУЛА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ГРЯДУЩИМ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ<sup>1</sup>

*План — ничто, планирование — все.*

Д. Эйзенхауэр

В последнее время планирование подвергается серьезному испытанию, оно стало делом безнадежным и абсолютно непродуктивным. Это началось еще до пандемии, а пандемия предъявила это как факт, с которым надо считаться. За последние лет двести-триста в истории человечества впервые наступило время, когда планирование превратилось в трату времени, которая ничем не окупается. Если раньше мир был изменчив, но прогнозируем, то в сегодняшнем мире неопределенности человек похож на теннисиста, играющего с неровной стенкой и куда отскочит мяч — совершенно неизвестно, результат ни одного удара предсказать невозможно.

Сама неопределенность, ее глубина поменялись. Когда Христофор Колумб собирался в путешествие, он знал или предполагал, что где-то есть земля, и неопределенность состояла в том, когда именно мы достигнем этой земли, какими мы будем, когда туда дойдем, дойдем ли мы туда в принципе. Сегодняшняя неизвестность похожа на пророческий поэтический образ, созданный в 1930-е годы Мандельштамом, рассуждающим про Данте Алигьери, — это летательный аппарат, который, не имея возможности воспользоваться внешними ресурсами и опираясь только на внутренние, конструирует внутри себя следующие летательные аппараты. Мы различаем *hard skills* и *soft skills*, и до последнего времени этих

<sup>1</sup> По мотивам интервью специально для СоциоДиггера. Интервью брала Софья Балакирева, текст готовила Наталья Седова.

двух типов skills было достаточно. Сегодня нужно развивать self-skills, то есть то, что связано с твоим внутренним ресурсом, как у этого летательного аппарата. Работа с топ-менеджерами российских компаний (а это и учебные занятия, и консультирование, предполагающие практическую отработку принятия управленческих решений в условиях неопределенности, которые нередко превращаются в эксперимент в реальных условиях) показывает, что к self-skills относятся три психологические способности, создающие своеобразную «формулу трех В».

## **Формула трех В**

Первое В — это воображение, которое дает человеку возможность выхода за пределы той реальности, с которой он имеет дело. В примере с теннисистом — прежде чем доставать ракетку, надо прикинуть, куда мяч в принципе может отскочить. Количество вариантов не уменьшается, внешне ничего не изменилось, но внутренняя готовность теннисиста/топ-менеджера развивается, расширяется внутренний взгляд на происходящее, воображение позволяет проникнуть в будущее, точнее, в грядущее. Через воображение и гуманитаризацию в широком смысле появляется возможность быть уверенным в том, что ты поймешь, куда отскочит мяч, готовым к тому, что это произойдет.

Второе В — внимание. В наших экспериментах мы отрабатываем слабый сигнал, навык слышать то, что обычно не слышим, замечать то, что обычно не замечаем. Потокое состояние, в котором мы находимся, мешает увидеть слабые сигналы. Нужно уметь выйти из этого потока, рассматривать и развивать себя самого как инструмент, своеобразный радар на 360°. Кто водит автомобиль, знает, что со временем у опытного водителя даже в огромном мегаполисе типа Москвы появляется ощущение себя таким радаром. Поначалу есть фокус только на том, что высвечивают фары, и это было твоё будущее. А 360° возникает, когда ты едешь по своему маршруту и вдруг возникает вопрос, куда делся белый автомобиль, который должен был обогнать либо быть где-то рядом. То, что ты знаешь про этот белый автомобиль, означает, что по-другому начинают работать твои радары, твоя система навигации и восприятия окружающего мира.

Третье В — это воля. В психологии принято различать волю как стремление, преодолевающее разные преграды, и волю как внутренние преграды, которые останавливают спонтанные реакции (мы говорим: вот волевой человек, посмотри, как он постится, как он держит себя, какая у него высокая степень саморегулирования). Когда начинаешь готовиться к грядущему, ничего нельзя планировать, это бессмысленно. Участники наших экспериментов (в дистанционном формате появилось множество ресурсов, позволяющих легко создавать такие экспериментальные ситуации) в какой-то момент понимают, что они — это

ракетка того самого теннисиста, которая как будто бы сама движется по направлению к отскакивающему по неопределенной траектории мячу. А потом — и это самое интересное — возникает ощущение, что они превращаются в сам мяч. И тогда они уже точно знают, куда отскочат, какая будет траектория их движения в неопределенности. Топ-менеджмент теперь не столько планирует то, что будет делать, не столько пытается прогнозировать, сколько готовит себя к тому, что произойдет.

Проблема неопределенности — не в неопределенности как таковой, а в потере контроля со стороны субъекта, когда он не понимает, что ему делать, кто он такой в этой ситуации. Вопрос субъектности становится ключевым с точки зрения отношения ко времени, к тому, что предстоит, что ожидается.

### **Будущее и грядущее. Прошлое и былое. Настоящее и сущее**

В отношении к будущему/грядущему, прошлому/былому есть совершенно новая и очень важная линия. Когда мы говорим про будущее, то имеем в виду некий горизонт, который куда-то устремлен в некоторой линейной схеме, на стреле времени. С грядущим все наоборот — оно само движется на нас. И это грядущее может быть только в единственном числе, никакого другого не может быть. Но какие-то сигналы от этого грядущего мы можем улавливать и работать с ними. В этом и состоит парадигмальный вызов современности.

Прошлое — это то, что прошло. Вот едем мы в «Сапсане» в Санкт-Петербург, а мимо пролетают полустанки, поселки, деревеньки. Мы их видим, но на самом деле они пролетают мимо нас. Прошлое — это то, что пролетает. А вот разговор с человеком, с которым мы встретились в «Сапсане», может определить нашу судьбу. Мы уже расстались с этим человеком, но он стал частью нашей жизни, это не просто то, что прошло, а былое, что осталось. Прошлое работает на уровне памяти, мы пытаемся вспомнить какие-то даты, обстоятельства. А в былом уже не так важны даты и обстоятельства, это уже часть человека, оно определило смыслы, которые ведут его в этой жизни. В качестве эксперимента я как-то предложил топ-менеджерам вспомнить песенку «Пять минут» из известного кинофильма в исполнении Гурченко и продолжить фразу. Молодое поколение вообще не поняли, о чем я спрашиваю. Поколение постарше в один голос ответили: «Это много или мало». Я открываю текст песни, они смотрят, с удивлением обнаруживают, что там этих слов нет. В тексте песни этих слов нет, но они есть в коллективной памяти людей определенного поколения. В буквальном смысле эти слова есть в песне Валерия Леонтьева про «Три минуты». Можно такой результат объяснить переносом слов из одной песни в другую или действием механизма конфабуляции (воспоминание о том, чего не было), к тому же имеющим группо-

вое проявление как в случае с известным «эффектом Манделы». Второй пример: один очень уважаемый мною коллега рассказал, как выступал перед студентами на Ломоносовской конференции, это было 12 апреля, и он рассказывал им про полет Гагарина — как студенты выскакивали с факультета на Моховой, рядом студенты-медики выпорхнули в белых халатах, где губной помадой написано «Мы первые! Гагарин, ура!». После выступления рядом сидящий коллега сказал: «Если я правильно помню, ты поступил в 1963-м году, а полет был в 1961-м». И герой истории ответил: «Я знаю, что полет был в 1961-м, но это было со мной, понимаешь, я был свидетелем всех этих событий». В этом особенность силы былого. Сегодня, когда топ-менеджеры начинают находить истоки, изначальные смыслы, ради чего они собирались, создавали компании и корпорации, возникает очень важный вопрос — что осталось с нами, а что исчезло, и через вот это «осталось» и «исчезло» они могут быть готовы к грядущему.

Здесь также важно сказать про сущее и настоящее. Сущее — это экзистенциальное состояние, в отличие от настоящего, оно не обременено значением преходящего, сиюминутного, одномоментного. Сущее может длиться достаточно долго, пока сохраняет смысл и значимость для субъекта. Незадолго до своей смерти Анна Тимирёва, гражданская жена Колчака, написала:

Полвека не могу принять,  
Ничем нельзя помочь,  
И все уходишь ты опять  
В ту роковую ночь.  
А я осуждена идти,  
Пока не выйдет срок,  
И перепутаны пути  
Исхоженных дорог.  
Но если я еще жива,  
Наперекор судьбе,  
То только как любовь твоя  
И память о тебе.

Вот возможная иллюстрация перехода былого в сущее, объяснение состояния автора, прошедшего несколько лагерей ГУЛАГа. Теперь мы можем понять, что ей позволяло жить и встречаться с этим грядущим каждый день.

### **Управление компанией как транссубъектом в условиях неопределенности**

Антихрупкость, готовность к изменениям наталкиваются на новое представление о субъекте и субъектности. Когда мы говорим про человеческие сообщества,

мы привычно характеризуем их через «коллективность», как нечто связанное с совместностью. Но сегодня возникает совершенно новый поворот, особенно заметный в дистанционном режиме, когда люди оказываются не лицом к лицу. Натуральность наших отношений опосредуется здесь через средства коммуникации и возникает эффект транссубъектности. Это «транс», означающее «между», нечто соединяющее, обнаружило особую силу совместности, которую мы сегодня начинаем испытывать.

Один из важных моментов здесь — это пространственно-временная локализация корпоративного транссубъекта. Индивидуально мы понимаем, что есть человек в данном месте, в данное время, вот он субъект, мы его локализовали (хотя часто ошибочно и при этом не зная, в каком именно психологическом времени он находится). Тут нам на помощь приходит Михаил Михайлович Бахтин с его идеей хронотопа. Выйдя из литературно-художественного контекста, понятие хронотопа становится абсолютно практическим и очень важным для современной психологии — это пребывание компании каждый раз в определенном сюжете, где есть единство места, времени и действия. Драматургическая сторона становится ключом к пониманию отношения не только ко времени, но и к пространству.

Формула успешного управления компанией как транссубъектом в условиях неопределенности и постоянных изменений связана с режиссурой корпоративного хронотопа и включает в себя три элемента.

- ⇒ Во-первых, осознанное, целенаправленное формирование корпоративного сущего на основе фундамента былого и всплесков понимания по поводу грядущего за счет слабых сигналов.



© Александр Дмитриев, специально для СоциоДиггера

- ⇒ Во-вторых, обеспечение единства корпоративного хронотопа как среды, где мы живем. Многие компании сегодня заинтересованы в командном ощущении «мы единое целое». Иногда даже вроде бы устаревшая идея компании как семьи начинает возвращаться в совершенно другом залоге. В семье тоже время течет по-разному, например, у разных поколений.
- ⇒ И, наконец, управление через драматургию событийного ряда. Важно понимать, что это не event-менеджмент, не управление мероприятиями. События по-русски — это то, что запоминается, сохраняется в дискурсе, является частью нашего сущего, хотя это могло быть много лет назад.

И тогда формула, или секретный код, этого субъекта состоит из трех С.

Первое С — это самоопределение, или самоидентификация. Кто я (кто мы), что я здесь делаю, куда я направляюсь? Здесь самое важное — анализ собственного состояния.

Второе С — самоорганизация. В индивидуальном варианте это звучит как «Что мне нужно предпринять, чтобы достичь цели, какими ресурсами я располагаю?». А в варианте коллективном или корпоративном: «Какова фабула нашего развития, какие события должны состояться?». Если соединить эти две реальности, то получается, что событие — это граница между ситуациями. Мы в грядущее (в сторону стены теннисиста) забрасываем тот самый мяч — забрасываем, продумываем событие, которое задает границу. Предыдущая ситуация завершается, новая ситуация возникает или рождается. Через самоорганизацию мы понимаем,



© Александр Дмитриев, специально для СоциоДиггера

что вот этого из бывшего нужно трансформировать или отбросить, оставить в музее, пусть туда люди ходят, знакомятся. А вот это — часть нашего коллективного действия (например, это может связано с коммуникацией, с ценностями), и мы это обязательно берем с собой.

Самое сложное — третье С — синхронизация. Это соотнесение себя с окружающим миром, с обстоятельствами, с другими людьми, другими компаниями, с контекстом, в котором мы находимся. Понимание — какова сюжетная линия, каков порядок смыслового содержания событий, кто тут действующие лица. Здесь, с одной стороны, юнговская идея синхронии, которая состоит в том, чтобы по-иному увидеть причинно-следственные связи, что иногда все наоборот — когда нам кажется, что это причина, а это следствие, а на самом деле все может быть наоборот, то, что мы считаем следствием, было причиной. Когда под этим углом зрения начинаешь смотреть на ситуацию, понимаешь, что субъект — индивидуальный или корпоративный — должен научиться находиться в состоянии танца с этим миром, не наступать на ноги партнерам. При этом совершенно непонятно, какая будет мелодия, этот ритм рождается из скоординированных движения нескольких участников. Важность синхронизации, на мой взгляд, сегодня стопроцентная, потому что проигрывают те компании, которые не синхронизируются с этим миром, либо отстают, либо задают себе не тот темп и ритм, не успевают, хотя вроде бы все нормально было сделано. Только скорость другая. Здесь важный момент скоростной и сопряжение с другими, нахождение в общем контексте общего развития.

Чем в восприятии человека характеризуется неопределенность ситуации? Во-первых, тем, что привычные схемы действий не работают и отсюда возникает ощущение потери контроля. Во-вторых, неопределенность связана с невозможностью реализовывать долгосрочное планирование и формировать устойчивую картину будущего.

Мы провели эксперимент. На экране людям показывали красные и черные игральные карты, которые чередовались в определенном порядке. Так демонстрировались 20 рядов карт, среди которых были как собранные с помощью определенной закономерности, так и составленные в случайном порядке. Аудитория тоже была неравномерной: часть испытуемых можно было отнести скорее к рассуждающим, рационально мыслящим людям, другую часть — к тяготеющим к интуитивному, эмоциональному полюсу.

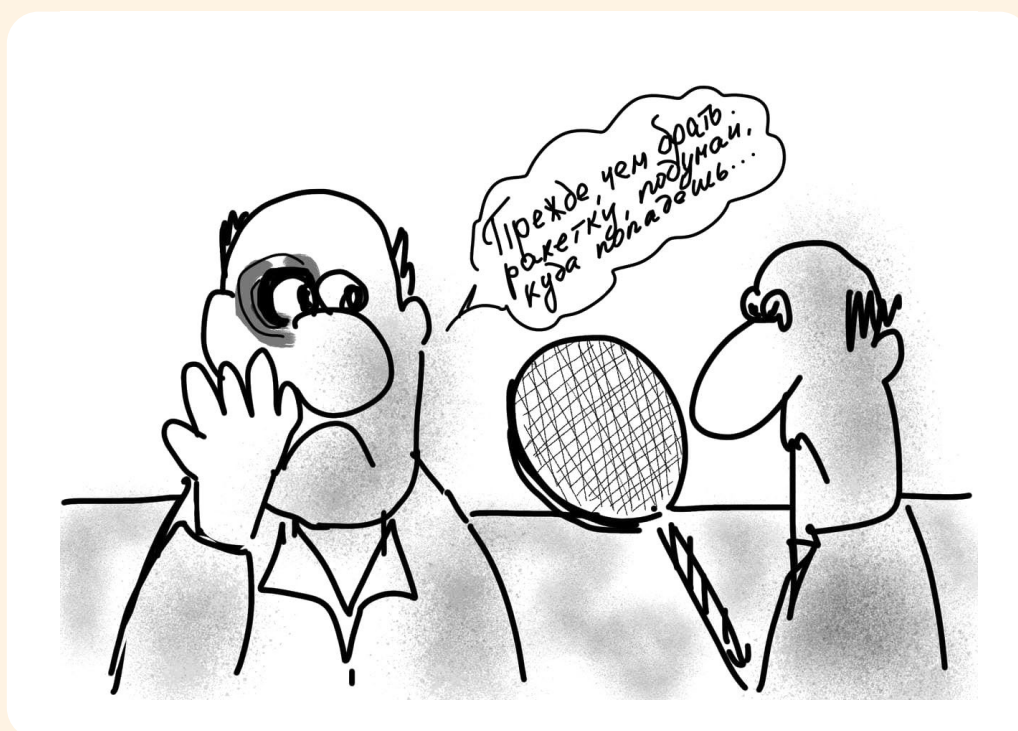
Позвольте задать вам вопрос, кто из них лучше сможет предсказать последовательность карт, основанную на определенной закономерности, и ту, что составлена в случайном порядке. Большинство голосовало за то, что логически

мыслящие люди будут лучше предсказывать закономерные ряды, а «интуитивным» будет под силу угадать карты в случайных рядах.

Но на практике эксперимент демонстрировал, что случайные ряды, или ситуацию неопределенности, предсказать не может никто — ни рационально мыслящие, ни интуитивно настроенные люди. Это просто не поддается возможностям человеческой психики: у нас нет инструмента, позволяющего нам предсказывать случайность. Практическая часть эксперимента также продемонстрировала, что закономерные ряды лучше предсказывают «интуитивные» люди. Возможно, интуиция нам и дана для того, чтобы лучше схватывать закономерности. И в этом заключается парадокс человеческого сознания и психики.

Означает ли это, что нам суждено «плыть по течению»? Невозможность прогнозирования (сравните прогнозы по поводу 2021 года, сделанные 10–15 лет назад, с той реальностью, в которой мы живем) не оставляет нам других шансов? Спорный вопрос. Пока понятно, что на смену планированию будущего приходит готовность к грядущему. Что это значит? Ты работаешь не из прошлого, ты конструируешь образ будущего. Это не планирование будущего, потому что его нет. И может быть много разных будущих. Это готовность к грядущему.

Готовность к грядущему — во многом психологическая характеристика человека: это принятие себя, развитие своих способностей и мотивация принять то, что произойдет. Кроме того, готовность к грядущему — это еще и умение расстаться с ожиданиями и планами, намеченными ранее. Это гибкость перестройки своей внутренней картины мира в связи с меняющимися условиями.



© Александр Дмитриев, специально для СоциоДиггера



## Рекомендуемая литература

- 1) Базаров Т. Ю. Счастливая организация: психологические механизмы феномена // Управление персоналом. 2021. Т. 610. № 6. С. 14–19.
- 2) Базаров Т. Ю. Формула лидерства: взгляд сквозь десятилетие // Организационная психология. 2019. Т. 9. № 4. С. 226–237.
- 3) Вашурина Е. Д., Базаров Т. Ю. Особенности принятия решений и лидерства в условиях неопределенности // Организационная психология. 2020. Т. 10. № 3. С. 10.
- 4) Базаров Т. Ю., Шевченко Ю. С. Организационный лидер посткризисного периода // Организационная психология. 2014. Т. 4. № 3. С. 69–86.