



**КОНСТАНТИНОВ
ГЕННАДИЙ НИКОЛАЕВИЧ**

доктор физико-математических наук, ординарный профессор,
профессор Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ,
консультант в области стратегического менеджмента
и корпоративного управления

СБАЛАНСИРОВАННОСТЬ ВОСПРИЯТИЯ ВРЕМЕНИ: УВАЖЕНИЕ К ПРОШЛОМУ, ЛЮБОВЬ К НАСТОЯЩЕМУ, ПРАГМАТИЗМ В ОТНОШЕНИИ БУДУЩЕГО¹

Краткосрочность российского горизонта планирования — миф?

С моей точки зрения, то, что в России доминируют краткосрочные горизонты планирования, — отчасти миф. Здесь можно опираться на исследование Герта Хофстеде и его сравнительный анализ межстрановых культурных различий. В методике этого исследования используется шесть измерений, одно из которых — долгосрочная ориентация, или — в более широкой трактовке — стратегическое мышление. По данным Хофстеде, в Китае индекс долгосрочной ориентации составляет 87 баллов, в России 81, а в США 26². Но важно учитывать и второе измерение, также связанное со стратегией, — это избегание неопределенности. В России индекс избегания неопределенности составляет 95 баллов, в Китае 30, а в США 46. То есть с долгосрочной ориентацией в России все хорошо, но она сопровождается высоким стремлением избежать неопределенности. Избегание неопределенности — это про восприятие рисков. Если этот показатель высок, то в условиях быстрых изменений

¹ По мотивам интервью специально для Социодиггера. Интервью брала Софья Балакирева, текст готовила Наталья Седова.

² Country Comparison. Hofstede Insights. URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-usa/>.

это ведет к резкому нарастанию тревожности в обществе, стремлению погрузиться в прошлое, что у нас в данный момент и наблюдается.

Из моего тридцатилетнего опыта работы в стратегическом контексте, консалтинге, преподавании, из опыта взаимодействия с компаниями на стратегических сессиях у меня есть ряд гипотез в отношении долгосрочности горизонта планирования и восприятия неопределенности и рисков.

Во-первых, мы все еще испытываем влияние СССР с его идеологией достижения и соответствующими долгосрочными ориентациями, которые на практике сопровождались ограничениями предпринимательских устремлений. Это противоречие до сих пор чувствуется (я вообще считаю, что Советский Союз распался как раз по этой причине). В 1990-х годах ограничения по предпринимательству сняли, начался очень бурный, неуправляемый процесс, который и создавал иллюзию прихода эпохи краткосрочных горизонтов.

Вторая гипотеза, точнее блок гипотез, связан с восприятием времени. Он формируется на основе работ Филипа Зимбардо и Джона Бойда, которые занимались временной перспективой и психологическим восприятием времени и считали, что должна быть сбалансированность восприятия времени. На мой взгляд, российский социум обладает несколькими важными с этой точки зрения свойствами.

Первое можно сформулировать как **неуважительное отношение к прошлому**, его отрицание. Люди, которые делали революцию 1917 года, неуважительно относились к прошлому России. То же самое произошло в 1990-х годах — доминирующее, яркое неуважение к предшествующим десятилетиям. Сейчас тоже наблюдается подобное отрицание недавнего прошлого.

Второе свойство — это своеобразный **романтизм в отношении к будущему**, почти вне прагматичного контекста. Романтика восприятия будущего размывает представление о том, как в этом будущем нужно будет действовать, мешает транслировать эти представления в конкретную деятельность прямо сегодня, в настоящее.

Третье — **мы не любим настоящее**, не придаем ему ценность.

Если соединить вместе эти три свойства, можно апеллировать к идее сбалансированности восприятия времени Зимбардо и Бонда. У нас это восприятие не сбалансировано. В этой рамке как раз видно противоречивое сочетание присущих России долгосрочных ориентаций и стремления избежать рисков.

Влияние пандемии

Влияние пандемии, на мой взгляд, переоценено, она имеет все же скорее краткосрочный эффект. Вопрос ведь не в пандемии сегодня, а в том, что нарастание

микробиологических угроз для человека идет давно, минимум несколько десятилетий. По этому поводу надо не переживать, не генерировать страх, а прагматично строить эффективную систему противостояния нарастающим вирусным угрозам. Здесь происходит своеобразная интеграция временной перспективы: понимание будущего должно транслироваться в четкое понимание тех задач, которые нужно решать в настоящем. В России сформулирована (или по крайней мере обсуждается) задача построения эффективной системы антивирусной борьбы. И, думаю, она будет решена, это вполне прагматичный подход. На сегодняшнем краткосрочном этапе люди переживают стремление избежать неопределенности в условиях быстрых изменений. Оно ведет к возрастанию тревожности, но пройдет немного времени, и восприятие изменится.

Что делать?

Можно видеть будущее, но основная проблема состоит в том, чтобы будущее, настоящее и прошлое интегрировать в те решения, которые принимаются сегодня. Интегрировать, по сути дела, в стратегию. Вот этот навык интеграции временной перспективы необходимо методично совершенствовать: этому нужно учить в школе, университете, этому нужно посвящать время в развитии и управлении современной компанией. Фактически за этим навыком стоит формализация стратегического процесса как одного из основных процессов в управленческой деятельности.

О личных уроках прошлого и отношении к долгосрочному будущему

Я в поле стратегии нахожусь тридцать лет. Примерно через двадцать лет опыта я пришел к выводу, что нужно полностью формализовать процесс разработки личной стратегии. Этот процесс формализован и работает на моем личном уровне. Там есть соответствующие элементы, связанные в том числе и с построением видения будущего. Для этого нужен определенный навык выполнения такой работы, но самое главное — это видение нужно транслировать в стратегические решения, которые принимаются в каждый текущий момент. Стратегический менеджмент — это процесс управления потоком стратегических решений. Он должен быть формализован, он должен быть четким, он должен работать, и тогда возникает тот самый эффект интеграции временной перспективы. Я делаю это десять последних лет два раза в год, у меня накопилась предыстория, я могу видеть, что происходило какое-то время назад, что происходит и как принимаются решения сейчас. Мой опыт говорит, что, когда этот процесс запущен и работает, складывается личная практика, то никаких проблем с неопределенностью, с видением будущего просто нет. Все становится комфортным — в восприятии жизни, своих решений, результатов.