



**ЛУКША
ПАВЕЛ ОЛЕГОВИЧ**

основатель инициативы Global Education Futures,
эксперт Сколковского центра трансформации образования

ДОРОГА В БУДУЩЕЕ: КАК РАБОТАТЬ С РАСТУЩЕЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬЮ¹

Усложнение мира — главный вызов

Мы находимся на очень интересном цивилизационном этапе. Растет сложность мира, его взаимосвязанность. К примеру, если сравнить средневековый, раннеиндустриальный город и современный — скажем, Москву XVI века, XIX века и нынешнюю, — то очевидно, что современный город богаче по разнообразию видов деятельности и устроен намного сложнее. На коротких промежутках это усложнение менее очевидно, а на более длинных оно выражено очень ярко. И чем сложнее система, тем критически важнее для нее долгосрочная ориентация. Она должна действовать не реактивно, а уметь разворачиваться в сторону новых целей.

Причем мы сегодня не просто продолжаем тот мир, который был с нами на протяжении последних столетий, но находимся в точке некой пересборки. Идет активное переосмысление, как вообще дальше будет работать модель экономики, управления. Это, конечно же, связано с цифровизацией — так как происходит смена ведущей среды коммуникации, среды обучения, среды творчества. Но дело также и в том, что у нас возникло огромное количество вызовов, имеющих общемировой масштаб, и начинает меняться культура. Появляется целый слой новых ценностей и смыслов — наднациональных, общепланетарных, общечеловеческих. По сути дела, рождается единое человечество, и это общий процесс, который происходит по всей планете.

С точки зрения людей, которые этого процесса не видят и не чувствуют, неопределенность их жизни повышается. Раньше можно было, как в японских корпорациях, пойти в компанию и понимать, что твоя жизнь предопределена, иметь

¹ По мотивам интервью специально для СоциоДиггера. Интервью брала и готовила текст Наталья Седова.

гарантированную занятость на протяжении всей жизни и ясный карьерный рост, понимание, когда и какую можно будет купить машину, дом и так далее. Сейчас весь индустриальный мир, все развитые страны отказались от такой модели, даже японцы (в 2019 году об этом даже официально заявила японская ассоциация бизнеса), Организации и государства по всему миру начинают играть «вкороткую». Граждане же во многом просто заложники этого процесса — они, может, и рады ставить себе цели на полжизни, но им все время сообщают, что не понятно, какой будет экономика завтрашнего дня, и, может быть, ваша работа вообще исчезнет. Люди вынуждены отказываться от долгосрочного контура не потому, что они недалёковидные, а потому что им жизнь не дает эти ориентиры.

Сложилось противоречие: с одной стороны, необходимость долгосрочного целеполагания мирового масштаба, с другой — логика пересборки, которая вынуждает людей жить в условиях растущей неопределенности и усложнения мира. Прежний способ долгосрочного целеполагания сломался, а новый еще находится в процессе выработки.

Два ответа на главный вопрос

В условиях возрастающей турбулентности определенность могут «выдать», во-первых, традиционные структуры — религия и родовые системы. Они удерживают ориентиры еще с древних времен — когда то голод, то холод, то чума были обычными обстоятельствами жизни. Родовые и религиозные общины давали поддержку, защиту, ценностные ориентиры. Потом начался процесс их деградации — он связан с распространением по планете нынешнего цивилизационного уклада. Юваль Харари (и не только он) пишет, что в индустриальном обществе в интересах национальных государств и рыночных структур были разрушены форматы коллективного существования. Человеку стали сообщать, что он личность, что он все может сам. Это освободило огромный личностный ресурс, но одновременно сделало человека беззащитным перед силами рынка и государственным насилием. А там, где древние формы коллективного существования были не так сильно разрушены, человеку полегче жить с этой турбулентной реальностью, у него действительно есть точка опоры. Другое дело, отвечает ли она на вызовы будущего, готовы ли они к появлению, например, искусственного интеллекта, инфодемий и других явлений XXI века. Архаичные системы являются способом разрешения проблемы неопределенности, но к будущему не помогают подготовиться, в этом их главная проблема. Я называю это тупиком традиционализма: традиция дает ориентиры и понимание, зачем жить человеку, но ничего не говорит про то, как адаптироваться, если ситуация будет меняться еще больше. И тогда традиционные общества неожиданно оказываются в поло-

жении проигравших. Максимум, что системы, наследующие традиционализму, могут делать на каждом следующем шаге, — это покупать продукты, которые рождает растущая сложная цивилизация. У них могут быть передовые смартфоны, джипы и оружие самой новейшей системы, но создать их они не могут. И в конечном счете меняться все равно приходится — мы видим это, к примеру, в ситуации традиционных арабских обществ.

Второй ответ на «вызов турбулентности» в чем-то более работающий, но и более сложный. Есть люди, которые умеют жить с растущей неопределенностью и в каком-то смысле управлять ею, имеют долгосрочные ориентиры, цели. Это люди предпринимательского типа, в том числе социальные предприниматели, создатели или участники общественных движений и т. д. Они говорят — да, мы находимся на переходе, на переломе, и нам нужно будет адаптироваться, учиться жить по-новому, это часть этой новой реальности, давайте ее примем и будем ее развивать. Никакой проблемы в неопределенности нет, если вы с ней комфортно себя чувствуете, понимаете ее общие закономерности, видите ее как следующий этап развития, как растущую сложность среды обитания. Речь идет об определенном наборе навыков, который нужен, чтобы в этот «режим понимания» и «режим видения» войти. Кэрол Дуэк, психолог из Стэнфорда, описывает это как «установку на открытость», *open mindset*, открытое сознание. Дуэк противопоставляет ее закрытому сознанию, *fixed mindset* — это человек, который пытается удержать прежние порядки. А открытое сознание — ситуация, когда человек принимает новое, понимает, что мир неизбежно изменчив, и готов учиться новым вещам. У таких людей может быть реально долгосрочная ориентация, но при этом она просто имеет другие свойства.

То есть на вопрос о долгосрочной ориентации есть один ответ через призму традиционных систем и вечных ценностей (чем дальше назад мы посмотрим, тем больше опоры найдем) и другой — через взгляд в долгосрочное будущее, способность опереться на его приглашение.

Бизнес, государство и люди — варианты действий

У **бизнеса**, в отличие от обычного человека, нет возможности сбежать в домик в деревне и встать в один ряд с традиционалистами, он вынужден меняться, придумывать что-то новое, искать, обучаться. Сегодня долгосрочным ориентиром для всех стал бизнес, идущий в будущее, корпорации, технологические гиганты, которые нанимают себе лучших специалистов, создают самые передовые технологии. Условно, корпорация Google смотрит вперед, а все смотрят на корпорацию Google и ждут, что Google сейчас придумает нам будущее. Но при этом надо помнить, что корпорации, создавая будущее для всех, являются при этом

частными акционерными компаниями, которые работают в интересах своих акционеров. И даже если через хедж-фонд ими владеет значительная часть населения страны, условно США, то все равно это ограниченный контур людей. Поэтому корпорации сейчас фактически являются маяками будущего, но это далеко не лучшие маяки.

В свою очередь **власть** тоже может сделать ставку на традиционализм (мол, у нас тут сюжет северокорейский) — либо пойти в сторону открытости и развития, что потребует трансформации системы управления, раскрытия информации, демократических принципов. Те, кто выбирает этот переход, должны найти некий консенсус, вовлечь в него тех, с кем идти. Поэтому для очень многих, особенно для авторитарно ориентированных режимов, проще сделать вид, что никаких изменений нет, выступать за вечные ценности и «продавать» стабильность из прошлого. Краткосрочная ориентация многих чиновников в России является следствием того, что они сами не определились, какую модель долгосрочной ориентации выбрать — «из прошлого» или «из будущего». Этой позицией они только усиливают неопределенность, которой и так в мире хватает. И растущая неопределенность населения тоже связана с тем, что именно власть не дает им никакой внятной ориентации.

Что дальше? Мы находимся в начале большого цивилизационного перехода к новому социально-экономическому укладу — примерно так, как это было при переходе из Средневековья в Модерн. Следующие десятилетия нас всех ждет такая турбулентность, которая может перекроить всю мировую карту, не говоря уж о списке лидирующих отраслей и компаний. Люди внутренне где-то ощущают эти тектонические сдвиги. Очень сложно планировать и принимать системные решения перед чередой событий, чем-то похожих на мировые войны. Все привычные нам способы мышления, системы ценностных ориентаций чем дальше, тем меньше будут работать.

В этой ситуации, увы, очень сложно гарантировать **россиянам** стабильность. Власти в этом плане и так создали достаточно высокую стабильность на 20 лет. И, к сожалению, надо понимать, что стабильность имеет свою цену, потому что зачастую стабильность — это отложенное развитие. Если вы знаете, как развивался эти 20 лет Китай — то в начале 2000-х и сейчас это две разных страны. За два десятилетия Китай выстроил совершенно новую систему транспорта, построил огромные новые города, произвел революции в энергетике и космическом секторе, с нулевых позиций вышел в мировые научные лидеры. В этом плане Китай как-то сумел скомбинировать политическую стабильность и предпринимательский взрыв. Наши экономические достижения и успехи в развитии инфраструктуры на этом фоне выглядят довольно скромно.

Но впереди, еще раз повторюсь, период динамичных изменений. Вопрос — а что с этим делать? Надо понимать, что в переходные периоды «спасение утопающих — дело рук самих утопающих», опора может быть только на себя. Условно говоря, запас капитала иметь полезно, но спасение не в нем. Умные люди в этой ситуации начинают прокачивать компетенции, которые помогают пережить период турбулентности. Это, во-первых, способность быть более динамичным, адаптивным, гибким. А во-вторых, надо обязательно улучшать свою способность быть здоровым и поддерживать внутреннее благополучие. Потому что здоровье не купить, особенно в условиях турбулентности — а это ресурс, из которого получается сделать все остальное. Пока так.