

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Психологические аспекты внедрения инноваций и изменений в работу современных организаций

М. В. Красностанова



Экономический
факультет
МГУ
имени
М.В. Ломоносова

УДК 159.99
ББК 88.37
К78

Красностанова М. В.

К78 **Психологические аспекты внедрения инноваций и изменений в работу современных организаций:** учебно-методическое пособие для слушателей программ «Психология управления: как внедрять инновации и изменения», «Экономика инноваций», «Инновационный менеджмент», «Инновации и развитие бизнеса». — М.: Экономический факультет МГУ, 2019. — 216 с.

ISBN 978-5-906783-25-9

Психологические аспекты жизни и работы в условиях инновационного развития и постоянных изменений становятся особенно важными в работе современных профессионалов. Усиление неопределенности и энтропии, развитие технологий, возрастание конкуренции и др. требуют от нас критического мышления и избирательности внимания, обучения и адаптивности, в то время как многие автоматизирующиеся возможности «усыпляют» некоторые функции естественного интеллекта, провоцируют развитие зависимого поведения и прокрастинации и т.п. В работе интегрированы некоторые научные концепты и прикладные, эмпирические современные концепции социальной, организационной, управленческой психологии с подтвержденными практиками и технологиями эффективного управления сотрудниками и коллективами в условиях экономической нестабильности и инновационного развития. Реализован синтез наиболее эффективных теорий и инструментария и разработаны рекомендации для помощи в практическом управлении изменениями и инновациями в коллективах и организациях с учетом социально-психологических факторов. Работа продолжает развитие вектора кросс-функциональности и междисциплинарности в современном менеджменте.

ISBN 978-5-906783-25-9

© Экономический факультет
МГУ имени М. В. Ломоносова, 2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1. Изменения как основной контекст функционирования личности и организаций в условиях инновационного развития.....	7
1.1. Психологическое содержание базовых стадий изменений и их специфика в условиях инновационного развития	7
1.2. Влияние «цифровой реальности» и изменений на индивидуальную и социальную психику. Трансформация лидерства и концепций власти в XXI в.	12
1.3. Психология взаимодействия работодателей и наемных сотрудников в современной экономике. Карьерные ожидания поколения <i>next</i>	30
Вопросы для самоконтроля к разделу 1	51
2. Управляемый коллектив в условиях инновационного развития.....	53
2.1. Аксиологический менеджмент как основа управляемого коллектива	53
2.2. Команда как эталон управляемого коллектива в меняющейся организации.....	62
2.3. Психотипы, роли и компетенции в команде.....	71
2.4. Групповая динамика, управление конфликтами, коммуникации и переговоры как факторы управляемости коллектива	82
Вопросы для самоконтроля по разделу 2.....	105
3. Инструменты и процессы управления сотрудниками в контексте инноваций и изменений	107
3.1. Психологические аспекты рекрутинга в условиях изменений.....	107
3.2. Ситуационная модель управления и системная обратная связь как основные инструменты развития коллективов и организаций.....	134

3.3. Социометрические показатели в оценке работы коллективов.....	147
3.4. «Гибкие технологии» в работе с коллективами: <i>agile</i> , <i>scrum</i> и др.....	156
Вопросы для самоконтроля по разделу 3.....	163
Заключение	165
Библиография	167
Приложения	170
Кейсы и примеры из практики	170
Психологические тесты и опросники для самопознания	179

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время издано значительное количество научных и прикладных работ как иностранных, так и российских авторов по менеджменту персонала и формированию систем управления наемными сотрудниками, а также накоплен объемный материал об инновационном развитии экономических систем, коммерциализации инноваций, особенностях финансирования инновационных стартапов и их развитии и др., в котором в фоновом режиме описываются изменения качества жизни и работы людей под влиянием технического развития, ожиданий и отношений между работниками и работодателями, собственниками и наемными менеджерами, заказчиками и подрядчиками, организационных культур, концепций лидерства и команд и т.д. При этом тема психологических аспектов жизни и работы в условиях инновационного развития и постоянных изменений, которые часто увеличивают стресс, снижают жизненный комфорт, повышают интенсивность работы и в целом увеличивают неопределенность и энтропию для каждого отдельного субъекта и объекта этих стремительных изменений, остается своеобразным «белым пятном» в теории и практике менеджмента. Сегодня образование и квалификация не являются гарантиями профессиональной занятости, становясь своего рода базовыми условиями участия в пожизненной конкуренции за хорошую работу и востребованность. Вместе с тем работодатели постоянно находятся в поиске лучших сотрудников, пытаются снизить текучесть персонала, а сложность закрытия разных вакансий известна многим из них. Мир настолько усложнился, количество выборов и возможностей и соответственно масштабы издержек на их обработку столь выросли, что многие концепции и практики управления XX в. требуют переосмысления в контексте психологических факторов качества жизни и работы в меняющемся техногенном мире.

Одновременно растет осознание ограниченности механистических стандартных подходов и инструментов к управлению организациями и инновационной, творческой деятельностью в нестабильных экономических условиях, необходимости учета социально-психологических факторов при внедрении инноваций и изменений. При этом вопросы обеспечения слаженной и эффективной работы коллективов и компаний в условиях постоянных изменений, тотального дефицита профессионалов на всех уровнях экономических систем, многоступенчатых системных кризисов

при стратегическом курсе на модернизацию, инновации, развитие и обновление часто остаются фрагментарно освещенными в информационном пространстве.

В данной работе интегрируются фундаментальные научные теории и современные прикладные, эмпирические концепции социальной, организационной, управленческой психологии с подтвержденными практиками и технологиями эффективного управления сотрудниками и коллективами в условиях экономической нестабильности и инновационного развития, когда собственно именно эти сотрудники и коллективы и должны обеспечивать развитие организации, обновление ее продуктовых линеек, сервисов и организационно-управленческих инструментов. В работе не ставится задача исчерпывающего теоретического анализа всех исторически сформированных концепций по организационной психологии и менеджменту изменений, ее *целью* является синтез наиболее эффективных теорий и инструментария и разработка рекомендаций для помощи в практическом управлении изменениями и инновациями в коллективах и организациях с учетом социально-психологических факторов. Основой данной работы стали как изученные автором статьи и книги, так и значительный опыт психологического консультирования и обучения людей и организаций способам и возможностям инициирования и реализации изменений.

1. ИЗМЕНЕНИЯ КАК ОСНОВНОЙ КОНТЕКСТ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ЛИЧНОСТИ И ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

- 1.1. *Психологическое содержание базовых стадий изменений и их специфика в условиях инновационного развития.*
- 1.2. *Влияние «цифровой реальности» и изменений на индивидуальную и социальную психику. Трансформация лидерства и концепций власти в XXI в.*
- 1.3. *Психология взаимодействия работодателей и наемных сотрудников в современной экономике. Карьерные ожидания поколения next. Вопросы для самоконтроля по разделу 1.*

1.1. Психологическое содержание базовых стадий изменений и их специфика в условиях инновационного развития

Несколько последних десятилетий Россия проходит череду кризисов, изменений, периодов рывков и спадов, развития и стагнации и т.п., находясь в переходных состояниях повышенной нестабильности и турбулентности¹. При этом неопределенность современной экономики не является каким-то уж очень специфическим российским обстоятельством. Теория рынка основывается на том, что спрос (в деньгах) постоянно догоняет предложение, которое растет из-за научно-техно-технологического прогресса. Чтобы окупить этот НТП, необходимо дать денег потребителям, что провоцирует постоянное наращивание денежной массы и инфляцию, замыкая тем самым в общем-то порочный круг. Как конструктивно разорвать этот круг — вопрос не только этой работы, для его решения требуется синергия усилий многих институтов и экспертов. Однако понимание психологических механизмов прохождения таких периодов турбулентности индивидами и коллективами, а также экологичная и эффективная организация жизни и работы индивидов и коллективов в таких и аналогичных обстоятельствах — задача посильная и с высокой вероятностью

¹ Турбулентность в экономике — разрыв в темпах протекания взаимосвязанных процессов, таких как спрос и предложение, производство и потребление, сбережение и инвестирование, обуславливает неустойчивое состояние экономической системы.

может привести к новым идеям о том, как компенсировать имманентную цикличность, присущую рыночной экономике.

Психология в отличие от экономики фокусируется больше на внутреннем мире человека, а точнее на том, как формируется индивидуальная картина мира в индивидуальном сознании под воздействием внешнего мира (интериоризация). Активное преобразование так называемого объективного внешнего мира, создание сложных экономических и предпринимательских систем и структур — результат работы конкретных индивидуальных либо групповых сознаний, реализующих свои представления о необходимом, нужном, полезном либо идеальном (экстериоризация).

Многочисленные концепции *change-management*, теории управления изменениями (К. Левин, И. Ансофф, М. Бир, Н. Нориа, Ф. Гуийяр, Дж. Келли, Дж. Коттер, Дж. Дак, Л. Грейнер и др.) описывают этапы изменений в организации и/или элементы организации, которые меняются. Однако сегодня, когда изменения, а главное, их скорость таковы, что они становятся основным контекстом любого активно функционирующего профессионала и организации, практическая польза концепций, созданных в относительно стабильные и не настолько скоростные времена, когда чисто технически было невозможным то, что сегодня реально на уровне отдельного человека и экономических систем любой сложности, снижается.

И здесь, как ни странно, наиболее подходящей моделью описания изменений человека или системы представляются этапы, зафиксированные в многочисленных ритуалах традиционных культур и обществ¹ [1, с. 23]. Несмотря на то что современное общество (российское, западное) вряд ли можно назвать традиционным (исследователи говорят об индустриальных и постиндустриальных его характеристиках), тем не менее именно в традиционном обществе цикличность была «вшита» во все его уклады, процессы и находила обязательное отражение в специальных ритуалах. То есть можно сказать, что традиционное общество в каком-то смысле было гораздо более подготовленным к управлению изменениями, особенно в масштабе личности и небольшой социальной группы (семьи, племени, рода), постольку, поскольку не мыслило себя вне природной цикличности и переходных периодов. Тогда как современные представления человека и сообществ о себе в окружающей среде базируются во многом на убежденности в собственном превосходстве и власти над силами природы (циклическими), которая (убеж-

¹ Традиционное общество — общество, которое регулируется традицией, социальной иерархией, особым способом регуляции жизни общества, основанным на наследственных обычаях и ритуалах переходов, поддерживающих сложившийся порядок.

денность) проецируется и на остальные сферы человеческой жизнедеятельности («мы рождены, чтоб сказку сделать былью...»¹). Цикличность, неопределенность, неустойчивость, кризисность современной экономики и жизни, обусловленные в первую очередь скоростью изменений, оказываются скрытыми от осознания именно этим убеждением о превосходстве, в некоторых случаях трансформирующемся в беспечность и недостатки управленческой квалификации.

В традиционной культуре описываются три этапа изменений, а точнее четыре, если брать в расчет нулевой этап — стабильность (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Этапы изменений в традиционном обществе

Стадия 0: стабильность	Стадия 1: сепарация	Стадия 2: переход	Стадия 3: укоренение
<ul style="list-style-type: none"> • Правила и процессы понятны • Все привычно и на своих местах • Стабильно, надежно, определено, гарантированно • Понятно, на что опираться, кому доверять 	<ul style="list-style-type: none"> • Правила и процессы понятны, но не устраивают • Все привычно и на своих местах, и это неэффективно, тормозит развитие • Не очень стабильно и гарантированно, скудно, нет возможностей • Те, на кого можно опираться и доверять, мало что могут и хотят все заморозить, сохранив <i>status quo</i> • Разрыв с прошлым 	<ul style="list-style-type: none"> • Нет правил • Все неизвестно, неопределенно, страшно • Нет гарантий • Испытания, обучение, подготовка к новому состоянию • Одиночество • Нет внешних опор, и непонятно, кому доверять 	<ul style="list-style-type: none"> • Новые правила и процессы • Новые привычки и места • Некоторая стабильность • Новые навыки, роли, статусы • Новая «стая» либо принятие «старой» в новом качестве

Источник: составлено автором.

Данное описание, по сути, концентрируется на внутреннем состоянии индивида или группы, проходящих изменениях и особенностях внешнего мира, который по-разному взаимодействует с ним/ними на разных стадиях:

- *стадия 0 — стабильность*; понятность разграничения внешнего мира на «своих» и «чужих», определенность инструментария, правил, дей-

¹ «Марш авиаторов» — советская песня в виде марша, музыка Ю. А. Хайта, слова П. Д. Германа; являлся официальным гимном Военно-воздушных сил СССР.

- ствий и процессов, которые могут приводить к нужным результатам и последствиям во внешнем мире, предсказуемость, прогнозируемость этих результатов, наличие времени и места для восстановления сил и отдыха, в эмоциональном плане — стабильность и т.п.;
- *стадия 1 — сепарация*; существующая определенность и предсказуемость перестают «работать», нужные результаты не достигаются с использованием имеющихся инструментов, правил и действий, меняется само ожидание результата — еще не понятно, что именно меняется, но понятно: то, что есть, не годится, нужно иное, возникают тревожность и неудовлетворенность на уровне индивидуальных либо социальных ожиданий;
 - *стадия 2 — переход*; потеря всех опор и предыдущих возможностей воздействия на внешний мир, нет гарантий результатов, полная неопределенность и турбулентность, страх неуспеха, трансформирующийся при определенной тренировке в сверхконцентрированность, собранность и сверхресурсность, непонимание критериев желаемого результата, приводящее чаще всего к единственной цели — выжить, испытания, провоцирующие быстрое обучение, по сути, это стадия максимального стресса для человека или группы и т.д.;
 - *стадия 3 — укоренение*; критерии нового результата сформированы, он достигается, вырабатываются новые правила и процессы, создаются новые инструменты, возникает новое понимание «своих» и «чужих», создается возможность для отдыха и восстановления, обновляется состав социальной группы и т.д., возникают некоторая стабильность и определенность.

Особенностями изменений в XXI в. оказываются их количество, скорость и хаотичная возможность возникновения в любом элементе социосистемы — в семье, на работе, в социальных институтах детей, государстве, мире и т.д. В итоге современный человек или социальная группа оказываются включенными в такое количество постоянных изменений, что, по сути, вынуждены большую часть времени находиться и жить на стадии «переход», т.е. самом что ни на есть стрессовом и сложном периоде изменений. При этом глобальный тренд, пронизывающий индивидуальное и социальное сознание, заключающийся в том, что, для того чтобы успевать и быть успешным, необходимо постоянно развиваться, меняться, заставляет современного профессионала находиться в двух ролях — инициатора изменений и объекта изменений, которых он не планировал, но в которые оказывается вовлечен (рис. 1.1).

Есть предположение, что определение современного мира английской аббревиатурой *VUCA* (*volatility* — нестабильность, *uncertainty* — неопределенность, *complexity* — сложность, *ambiguity* — неоднозначность), в котором прогнозирование становится затруднительным, во многом базиру-

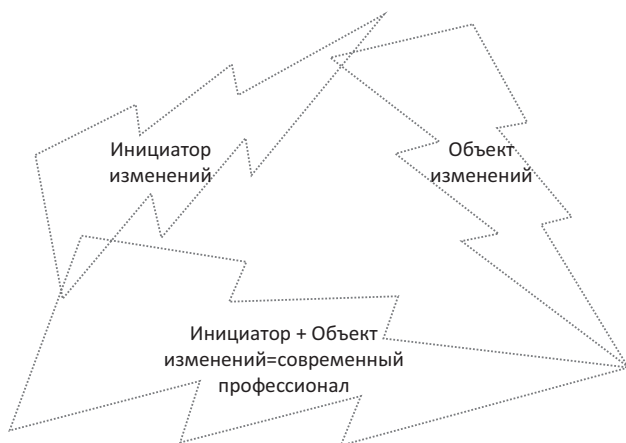


Рис. 1.1. Специфика современных изменений
 Источник: составлено автором.

ется на интуитивной идентификации этого мира со стадией изменений, обозначенной в традиционной культуре как «переход». Тогда как большинство стратегий и инструментов управления были созданы в периоды относительной стабильности экономики, в так называемом *SPOD*-мире (*steady* — устойчивый, *predictable* — предсказуемый, *ordinary* — простой, *definite* — определенный). Сегодня, когда 90% информации в мире появилось за последние несколько лет, ожидаемая средняя продолжительность жизни детей, родившихся в 2007 г. в США, Италии, Франции и Канаде, будет 104 года, стоимость хранения 1 Гб информации с 1980 г. снизилась в 1 млрд раз, а стоимость секвенирования генома одного человека снизилась в 100 тыс. раз, появляются новые высокооплачиваемые и востребованные профессии (специалист по *BIG DATA*, APP-разработчик, оператор дрона и т.д.) и, наконец, когда 75% населения планеты имеют доступ к мобильной связи, но не все из них имеют доступ к чистой воде и т.д., эти стратегии и инструменты в существующем виде во многом теряют свою эффективность.

Видимо, растущая популярность всевозможных адептов техник стресс-менеджмента, повышения личной эффективности и коучинга, более или менее успешно адаптированных под задачи стремительно меняющегося мира, может объясняться этой же интуитивной идентификацией текущего периода жизни современного человека преимущественно на этапе «переход», когда он / они (человек / социальные группы, коллективы) проходит максимальные стрессовые нагрузки как на работе, так и в жизни в целом (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Акценты в современных изменениях
Источник: составлено автором.

1.2. Влияние «цифровой реальности» и изменений на индивидуальную и социальную психику. Трансформация лидерства и концепций власти в XXI в.

Если обобщить желания большинства людей, живущих в современном мире, относительно того, каким они хотели бы его видеть, то скорее всего мы получим ответы в диапазоне: стабильным, счастливым, с возможностями для всех, безопасным, свободным и т.п. Однако современная реальность является так называемым миром *VUCA* — сложным и неопределенным.

Тренды на инновации и постоянное развитие закономерно приводят к некоторым негативным последствиям для человеческой психики, среди которых исследователи называют следующие:

- использование современных устройств повышает уровень кортизола, так называемого гормона стресса;
- человек больше узнает, но быстрее забывает, поскольку, когда мы узнаем что-то новое, нашему мозгу требуется время, чтобы перенести полученные знания в долгосрочную память. Но постоянное использование технологий для «накачки» мозга мешает этому процессу;
- при чрезмерном увлечении веб-серфингом снижается толщина коры тех участков мозга, которые помогают нам размышлять

над проблемой. Человек может научиться большому, но при этом теряет остроту критического мышления;

- технологии способствуют развитию зависимого поведения и большей уязвимости для манипуляций; результаты МРТ мозга интернет-зависимых людей показывают, что он выглядит аналогично мозгу кокаиновых наркоманов и алкоголиков;
- чем больше дел совершают за человека умные устройства, тем меньше он тренирует как свое тело, так и мозг, меньше контактирует с естественной окружающей средой, что снижает его адаптационные способности и обучаемость;
- современный мир формирует мировоззрение, предполагающее мгновенное вознаграждение за приложенные усилия, что угнетает силу воли и, как следствие, готовность прикладывать целенаправленные усилия для достижения долгосрочных и сложных целей.

Неотделимость и глубокая интеграция виртуальной и реальной жизни в современном обществе серьезно влияют на психику как индивидов, так и социальных групп. Требования внешней среды к постоянному обучению, развитию, креативности и адаптивности социально и карьерно активного профессионала несколько меняют представления об ожидаемой психологической «нормальности» на рабочем месте.

Социологи, психологи, антропологи, философы, экономисты, маркетологи и бренд-менеджеры описывают некоторые характерные тренды функционирования социума и личности в связи с развитием технологий. Среди них: «тотальный аутсорсинг», «макдонализация», «изоляция», «индивидуализация и гиперконтроль» и др. [60]. Остановимся подробнее на некоторых из них.

1. «Тотальный аутсорсинг». С развитием технологий и доступности информации в жизни социума появляется все больше возможностей и разнообразия, возникают новые ниши, рынки и специализации. Так, например, за последние 10–15 лет появились «коучи» с самыми разными специализациями, уровнями квалификации, направлениями и форматами работы, *event*-менеджеры, автостоянки, выгульщики собак, клининг-менеджеры и др. Все эти многочисленные возможности и специализации создают обширное поле аутсорсинга как бизнес-процессов (от найма сотрудников до производства), так и значимых элементов личной жизни (от уборки в доме / квартире до перманентных психотерапии-коучинга и суррогатного материнства). Причем немалое количество из этих «аутсорсинго-возможных» опций сегодня автоматизировано. В результате современный человек закономерно утрачивает определенные навыки и разучивается делать самостоятельно многие действия (устный счет, письмо от руки, бытовые умения, память многих фактов и планов, вождение машины с механической коробкой передач, стиль письменных и устных коммуникаций

и др.). Все это в конечном счете приводит к изменению способа думать, мыслить и соответственно к другому восприятию, которое становится зависимым от огромного количества информации, доступной по разным каналам (на любой вкус). В связи с этим сегодняшняя цензура чаще всего не блокирует важную информацию, а «разбавляет» ее информационными шумами, в потоке которых среднестатистический пользователь просто «тонет» и дезориентируется. В результате наше мышление, наш, как нам кажется, субъективно-индивидуальный способ мировосприятия и мышления оказывается во многом функцией современных информационных средств и автоматизированных удобств, которые, в свою очередь, продолжают корректировать наши умения, навыки, а в чуть более отдаленной перспективе — и способности. В результате действия этого же тренда мы утрачиваем способность оценивать качество продуктов и услуг без подсказки бренда. В свою очередь, рекламисты-маркетологи в разнообразнейших отраслях активно продвигают информацию о продуктах и услугах по каналам, в формате и стиле максимально приближенных к ожиданиям целевой аудитории.

2. «Макдонализация». Давление скорости изменений и постоянный информационный прессинг, необходимость быстро реагировать, учиться-переучиваться-адаптироваться развивают так называемую фастфуд-культуру, когда мы научаемся многое делать «по ходу» и «на ходу». И этот тренд касается далеко не только и не столько культуры быстрого питания. Мы «на ходу» читаем, общаемся, проводим собрания, встречи (даже с близкими людьми), часто не отрываясь от экранов гаджетов, производим «заодно» множество действий, упрощая свои задачи и себя. Как следствие постоянного ощущения дефицита времени упрощается язык; смс-стиль становится нормой общения не только в чатах и мессенджерах. Это, в свою очередь, ведет к постепенному отмиранию мотивации и способности читать длинные линейные тексты и книги, слушать научные доклады без активной и простой визуализации, смотреть «один канал / одно кино / наблюдать развитие мысли» и т.д. и т.п. Это, конечно же, тоже вносит свои корректировки в наше мышление, восприятие и эмоционально-волевую сферу. Человек современный, житель мегаполиса оказывается часто неспособным прикладывать постоянные волевые усилия для достижения целей. Развивается так называемая «клиповость», «фрагментарность» мышления и сознания. Медленность, рефлексия, раздумывание, просто время и внимание (себе и другим) становятся роскошью и результатом целенаправленных волевых усилий субъектов, мотивированных именно на это, а не на упрощение и не всегда осмысленное ускорение. Умение выделять главное и расставлять приоритеты — не рядовой инструмент тайм-менеджмента, а условие сохранения индивидуального критического мышления и сознания.

3. Изоляция. Следствием постоянного дефицита времени, внимания и пространства становится другой тренд современного общества — изоляция, вплоть до «атомизации» от общества. Все, что не касается субъекта лично, его жизни и интересов, оказывается вне его осознания и внимания, вплоть до восприятия своей жизни в качестве отдельных островков, не связанных между собой ничем. Нельзя сказать, что человеку свойственно хотеть быть самоизолированным. Скорее это ответ на непосильный гнет и стресс современного технологизирующегося и ускоряющегося мира — социума. В этом смысле инициативы по постройке «умных домов и городов» должны логичным образом нацеливаться на расширение и обустройство жизненных и рабочих пространств, создание цепей надежных дорог и транспортных сетей, освоение большого количества неосвоенных территорий (особенно в России) и увеличение возможностей работать в перспективных отраслях не только в городах-миллионниках, чтобы у людей была возможность оставаться в социуме и профессиональных сообществах, а не быть ими отброшенными либо поглощенными. До наступления периода такого баланса каждый субъект может и должен сам находить свою индивидуальную меру включенности в изменения и находить способы восстановления своего комфортного состояния и способности к критическому мышлению. Необходимо также заметить, что тренд на самоизоляцию приводит к большей восприимчивости такого качества маркетинговых коммуникаций, которые порождают у потребителя ощущение (во многом иллюзорное) персонального внимания, индивидуального подхода и заботы.

4. Индивидуализация и гиперконтроль. С появлением новых ниш, рынков, сегментов, профессий и возможностей, обусловленных технологиями, и доступа к информации люди все больше начинают относиться к себе и своей жизни как к контролируемому и индивидуализированному проекту. Появляется возможность конструировать свою жизнь и карьеру, делая осознанные выборы и предпринимая необходимые усилия. Существенно расширяются границы временных норм, в которые человек планирует получить образование, обзавестись семьей, приобрести собственность и т.д. Распространение информации о саморазвитии, личных финансах и успехе разворачивают наши интересы в сторону попыток тотального управления всеми своими частями жизни — от обмена веществ (питание: сегодня мы не едим салат, а «занимаемся биохакингом», не делаем гимнастику, а «оптимизируем тело» [61]) до смены карьерной траектории, внешности, пола, профессии практически в любом периоде жизни. Во многих обществах традиционная семейная культура заменяется разнообразными формами. Как следствие, меняются представления о том, что считается «нормальным» и в каком возрасте. Рыночная экономика диктует примат материальных ценностей над другими, в российских условиях это еще

усиливается и невыстроенной системой поддержки семьи государством (дефицит детских и образовательных учебных заведений, катастрофический уровень престижа и соответственно квалификации и мотивации учителей, педагогов, воспитателей, преподавателей, постоянные реформирования системы образования и т.д.). Соответственно люди предпочитают жить и развиваться в одиночку, рождение детей планируется на более поздние сроки, переход из детского состояния во взрослое оказывается размытым, в итоге растет инфантилизация общества, а традиционные семейные ценности оказываются на периферии сознания. Вместе с тем известно, что быть принятым, любимым и поддерживаемым — базовая социальная потребность человека, удовлетворить которую полноценно он может только в семье, в близких стабильных, поддерживающих отношениях. При отсутствии стабильных отношений человек вынужден находить им всевозможные заменители в виде аутсорсинга своего душевного состояния психологам / психотерапевтам либо социальным сетям, индустрии развлечений и т.п., что сильнее смыкает все уже описанные тренды, меняя наше мышление, восприятие и сознание. Информационный гнет необходимости самореализации и «жизни — полной чаши» заставляет современного активного пользователя информации искать «работу мечты» и постоянно планировать свой досуг, изыскивая все более экзотические способы почувствовать себя живым и счастливым. При этом из массового сознания почему-то исчезает понимание, что интересная, творческая работа, особенно в конкурентной среде, требует длительного и иногда невероятного напряжения сил, регулярного включения силы воли, жертвования досугами, «хобби», а иногда и более ценными частями жизни. Все это усиливает состояние тревожности «не успеть», «не самореализоваться», «не попробовать» и т.п., порождая гиперконтроль и, как следствие, напряженность. Вообще состояние метания современного человека в процессе своего активного социального функционирования между гиперконтролем, гипернапряженностью и безудержным «релаксом», «отключкой» довольно распространено. И такие «качели» эмоциональных и физических состояний порождают довольно значительное психическое дисфункционирование. Вместе с тем требования внешней среды быть постоянно творческим, гибким, адаптивным, дисциплинированным, обучаемым и др. закономерно меняют отношение к этим дисфункциям, делая в некоторых ситуациях психическую лабильность, нестабильность, истероидность, нарциссизм и параноидальность и другие акцентуации¹ своего рода распро-

¹ Акцентуация — чрезмерное усиление отдельных черт характера. Эта особенность личности определяет поведение и поступки, накладывает отпечаток на все сферы ее деятельности: отношение к себе, к окружающим, к миру. Акцентуация является крайним вариантом нормы и не считается психическим расстройством или заболеванием.

страненной довольно «кривой», но нормой, позволяющей психике хотя бы как-то адаптироваться к сверхсложному современному миру.

Основное требование стремительно меняющейся среды сегодня ко всем претендующим на социальный, предпринимательский или карьерный успех и признание — готовность меняться и учиться. Стремительная виртуализация экономики и жизни подразумевает гибридность навыков для современных и будущих профессий, соединение естественного интеллекта с машинным, кросс-компетенции и проживание значительной части времени в «цифровой» реальности.

Количество и скорость изменений, а также увеличение средней продолжительности жизни, более поздний выход на пенсию приводят к требованиям постоянного обучения и развития, что находит отражение в концепции *обучение в течение жизни (life-long learning)*. Традиционная образовательная траектория является однопиковой: человек получал одно высшее образование до 25 лет. Но сейчас говорится о трехпиковой модели, поскольку существует второй (30–55 лет) и третий (55+) трудоспособный возраст. И это относится к нынешним взрослым людям, а не к детям. Сегодня человек за жизнь в среднем меняет восемь видов деятельности, не должностей, а именно видов деятельности. Нужно быть готовыми к переходу из одной индустрии в другую, учиться всю жизнь. По сути, современная модель экономики подразумевает обучение и развитие основным фоном жизни и работы. Готовность к постоянному обучению становится неотъемлемой частью корпоративной культуры многих современных компаний. Среди важнейших результатов современного обучения исследователями называются три группы:

- 1) знания, навыки, умения;
- 2) социальные контакты и база для создания *networking*;
- 3) персональная мотивация на новые цели, изменения, готовность менять не только себя, но и окружение, новые привычки, смыслы и энергия, вдохновение.

Вместе с тем сегодня становится очень сложно точно понимать, чему именно нужно учить новые поколения. Технологии делают гораздо более доступной информацию из разных областей человеческого знания, но эта доступность порождает невозможность ее освоения через классические методы накопления информации в человеческой памяти. В настоящее время от обучения особенно требуется формирование связей между знаниями в картине мира каждого конкретного обучающегося.

Футурологи и социальные проектировщики называют следующие необходимые компетенции в части так называемых *soft skills* для сохранения конкурентоспособности, среди которых:

- 1) критическое и гибкое мышление;

- 2) способность к комплексному решению проблем (интеграция проанализированной разновекторной и неочевидно связанной информации);
- 3) креативность, способность к созданию нового;
- 4) умение работать с людьми, в команде, в том числе мультинациональной;
- 5) социальный, так называемый эмоциональный интеллект, умение управлять эмоциональным состоянием своим и других людей;
- 6) ориентированность как на внешнего, так и на внутреннего клиента;
- 7) коммуникативные, переговорные навыки, умение быть убедительным в публичном пространстве, готовность и способность разрешать конфликты и управлять ими и т.п.;
- 8) в череде постоянных изменений умение сохранять себя, свое психическое равновесие и здоровье, делая индивидуальный выбор. Вообще умение делать личный выбор в XXI в. становится повседневной необходимостью, которой в столь концентрированном виде у человечества не было в прошлом [62].

Курс на постоянное обучение и развитие задан не сам по себе, а в связи с развитием технологий, которое происходит существенно быстрее, чем развиваются человеческая психика и мозг. Несмотря на то что этот мозг создает сегодня совершенно невероятные технологии и продукты, принципиальная схема его работы у среднестатистического индивида, а также структура и иерархия потребностей не сильно изменились по сравнению с предыдущими веками существования человечества. Более того, ученые бьют тревогу, говоря о последствиях для естественного интеллекта в связи с развитием искусственного. История развития технологий часто наполнена оптимистическими, если не утопическими, ожиданиями более счастливого, здорового и свободного от работы будущего. Однако с каждой новой технологической волной возникают многочисленные изменения: одни из них положительны, другие отрицательны, а некоторые совершенно непредсказуемы. Предугадать же, как подействует определенная технология на общество и как она будет взаимодействовать с другими технологиями, социальными системами и факторами, практически невозможно.

Интенсивность и постоянность изменений закономерно увеличивают стресс как для индивидов, так и для социальных групп, рабочих коллективов и организаций. Тема управления стрессом приобретает особую актуальность, причем в контексте именно управления (умения снижать и при необходимости увеличивать), а не избавления от него [10]. Увеличение продолжительности жизни и повышение пенсионного возраста отнюдь не делает *homo sapiens* сверхчеловеком, особенно после 50 лет, и современный человек этого возраста все также тяготеет к большей стабиль-

ности и покою. Сегодня нейробиологи доказывают, что хотя мозг взрослого человека и обладает большей пластичностью, чем считалось ранее, но тем не менее мозг подростка куда лучше справляется с повторным соединением нейронов с помощью синапсов. Но в XXI в. стабильность непозволительная роскошь. Чтобы оставаться востребованным (не только в экономическом, но прежде всего в социальном плане), нужно сохранять способность и желание постоянно учиться и обновлять себя.

Сегодня, чтобы выжить (а тем более преуспевать) в мире, основной характеристикой которого является неопределенность, нужны психическая гибкость и огромный резерв эмоционального равновесия. Учиться принимать неизвестное и сохранять баланс эмоций подчас сложнее, чем решать уравнения. Жизненной стойкости нельзя научить с помощью книг или лекций — современным учителям часто самим недостает психической гибкости и толерантности к неопределенности.

Становится популярной тенденцией говорить об устарелости классической системы образования. При этом ничего принципиально нового и столь же эффективного, как она, пока реально еще не придумано и тем более не апробировано. Надежда на технологии в качестве альтернативы классическому обучению призрачны, сегодня многое свидетельствует о возникновении так называемых неомонополий, глобальных корпораций, использующих технологии для манипуляций потребителем и повышения своей выгоды, а потому надеяться на то, что высокотехнологичное обучение будет работать на развитие способностей и умений, перечисленных выше и необходимых в усложняющемся мире, не приходится [59].

В этой связи как никогда актуальным становится курс на самопознание, самодисциплину и саморефлексию, развитие которых возможно в том числе и в повседневной насыщенной, меняющейся жизни и работе. Авторы формулируют в этой связи свои рекомендации по-разному, но обобщить их можно в несколько групп:

- 1) осознанное формирование режима работы и отдыха — обычному человеку с обычной нервной системой все также в сутки нужны не менее 6—8 часов сна, регулярность и сбалансированность питания, разумные физические нагрузки и дающие энергию телесные практики; в условиях перенасыщенности коммуникациями время без них (*day out*);
- 2) усиленная фильтрация и гигиена входящей информации по любым каналам: почта, социальные сети, мессенджеры и т.п. (в психологии определяют четыре основные причины навязчивого обращения в коммуникативное пространство: 1) мне пишут, значит, я кому-то нужен; 2) порция дофамина (мозг «ставит галочку», что, ответив на письмо, вы сделали дело, даже если ответ состоял из двух букв — ОК); 3) боязнь накопления (не отвечу сейчас, к вечеру будет

- кипа писем); 4) подсознательный поиск повода отвлечься от важного, форма прокрастинации¹);
- 3) тренировка концентрации внимания на важном, на том, что делаешь в данный момент — решаешь ли свою задачу или ведешь переговоры. Сегодня уже признано, что мультизадачности не существует, а ее навязчивое насаждение связано прежде всего с внутренней картиной мира субъекта, обусловленной вышеперечисленными факторами. Переключаясь между задачами, мы тратим время и силы, поскольку в единицу времени мы все равно можем делать что-то одно;
 - 4) рациональное использование времени, умение расставлять приоритеты и заниматься не только срочными, но и важными вопросами;
 - 5) адекватность ставящихся целей ситуации и возможностям, ресурсам, тщательный выбор «ближнего» круга знакомых и друзей;
 - 6) рефлексия как базовый элемент любых обучений, формирование привычки думать специальным образом, размышлять и оценивать, что нового понял, осознал за период и изменение поведения;
 - 7) принцип ответственности за себя, свои результаты и жизнь в конкретный период времени и в конкретном месте;
 - 8) развитие способности переносить неопределенность и находить хотя бы минимальные точки опоры в самых турбулентных периодах.

Согласно многочисленным исследованиям, люди, хорошо переносящие ситуации неопределенности, обладают гибким умом и высоким уровнем интеллекта. Они относятся к непонятной ситуации не со страхом, а с интересом, поскольку неизвестность стимулирует их умственную деятельность и воображение, является прекрасной возможностью создать что-то новое. Любители неизвестного, как правило, креативны, умеют полагаться на интуицию, а не только на логику, и при возникновении проблемы могут находить множество или хотя бы несколько способов ее решения. Еще эти люди обладают завидным психологическим здоровьем — у них низкий уровень тревожности, адекватная самооценка, они знают свои сильные стороны и принимают собственные недостатки. Им также присущ высокий уровень так называемой межличностной чувствительности — они умеют услышать и понять другого, найти общий язык с са-

¹ Прокрастина́ция (от англ. *procrastination* — задержка, откладывание; от лат. *procrastinatio* — с тем же значением, восходит к лат. *cras* — завтра или лат. *crastinus* — завтрашний, и лат. *pro* — для, ради) — в психологии склонность к постоянному откладыванию даже важных и срочных дел, приводящая к жизненным проблемам и болезненным психологическим эффектам.

мыми разными людьми. В целом это психологически более зрелые люди, взрослые личности. Интересно также, что люди с высокой толерантностью к неопределенности тяготеют к организациям с демократическими принципами управления, в то время как их нетолерантные к неопределенности собратья больше предпочитают авторитаризм и сильную руку.

Люди, позитивно относящиеся к неопределенным ситуациям, более склонны воспринимать себя субъектом собственных действий и контролировать собственную жизнь; они более оптимистично оценивают собственные успехи и неудачи и более склонны ожидать успеха в будущем. Вместе с тем они менее тревожны, быстрее переходят от планов к действиям и более склонны идти на риск, чем лица с низким уровнем толерантности к неопределенности. Толерантность к неопределенности также значимо взаимосвязана с более высоким уровнем психологического благополучия.

С технологиями закономерно развиваются концепции лидерства и власти. Теоретиками XX в. созданы разнообразные концепции лидерства. Давно известна и сохраняет свою популярность теория личностных черт, суть которой заключается в том, что лидер должен обладать определенным набором личностных черт (рис. 1.3).

Теории лидерства: теория личностных черт

Лидер - это:

- ✓ 1 Древнейшие теории (обожествление власти, наделение её особыми чертами и характеристиками).
- ✓ 2 • сильное стремление к ответственности и завершение дела;
- ✓ 3... • энергия и упорство в достижении цели, рискованность и оригинальность в решении проблем;
- инициативность;
- самоуверенность;
- способность влиять на поведение окружающих, структурировать социальные взаимоотношения;
- желание принять на себя все последствия действий и решений;
- способность противостоять фрустрации и распаду группы.
- Исследование госдепартамента США в 1979 г. показало, что наиболее важные черты современного политического лидера — это неформализованные организаторские навыки, избегание бюрократических подходов, терпимость к фрустрации, прямота суждений, способность выслушать чужое мнение, энергичность, ресурс роста и юмор.
- М. Вебер: три качества для лидера являются для политика решающими: страсть, чувство ответственности и глазомер...

©Прозорова И. И.

*Рис. 1.3. Теории личностных черт
Источник: составлено автором.*

На практике данная теория не нашла своего абсолютного подтверждения, так как люди с одними и теми же личностными чертами и характеристиками могут становиться лидерами, а могут оставаться последователями.

Ситуативные теории определяют лидерство как функцию окружения, обстоятельств и времени (рис. 1.4).