



# О пользе прекрасного

Или зачем бизнесмену культура и искусство?

Доктор физико-математических наук, профессор Высшей школы менеджмента НИУ ВШЭ и преподаватель программы MBA БМБШ ИГУ Сергей Филонович

*Высшая школа экономики готова перенести занятия на программе MBA из аудиторий в залы музеев. А семинары теперь проводятся за границей, но опять-таки не в аудиториях, а на улицах, где слушателям предлагают «почувствовать» иную культуру. Все это – попытка развить интуицию, которая, как выясняется, может обеспечить конкурентное преимущество в бизнесе. Об этом и многом другом мы беседуем с доктором физико-математических наук, заслуженным работником высшей школы РФ, профессором Высшей школы менеджмента НИУ ВШЭ и преподавателем программы MBA Байкальской бизнес-школы ИГУ Сергеем Ростиславовичем Филоновичем.*

## Интуиция вместо аналитики

Кризис жанра наступает сегодня в методах, которые используются на программах MBA. Серьезную метаморфозу должен претерпеть кейс-метод. Он во многом напоминает решение задач по физике из специального сборника. Задачники, конечно, бывают разные – потруднее или полегче, но смысл не меняется. Конечно, когда ты учишь физику, ты должен научиться решать примеры из задачника, но это не гарантирует, что ты выйдешь из стен университета и станешь хорошим физиком-исследователем. Потому что в жизни ты задачки формулируешь сам, и самостоятельно ищешь их решение. А кейс кем-то написан, кем-то препарирован, еще и teachers notes есть, которыми можно воспользоваться. Если вы «перекормите» людей такого рода кейсами, то будут ли они достаточно креативны, чтобы решать задачи реального бизнеса? Они будут мыслить шаблонами, не отражающими реальную ситуацию.

Я думаю, что нам, не отказыва-

ясь от кейс-метода вообще, надо переходить к новым технологиям знаний. Поиски современных методов в бизнес-образовании – это не только наша, российская, проблема. Общаясь со своими западными коллегами, мы видим, что они сталкиваются с такими же трудностями, они тоже говорят, что кейс-метод перестает работать. С одной стороны, это объясняется его происхождением: кейс-метод родился в юриспруденции в стране, где действовало и действует прецедентное право. Задачи адвоката по-прежнему состоят в том, чтобы найти прецедент, который можно интерпретировать в пользу подзащитного и так далее ... Так что при подготовке юристов на западе этот метод по-прежнему оправдывает себя, но в бизнесе, который очень динамичен, уже не работает. Задача сегодня состоит в том, чтобы научить людей выявлять и формулировать проблему. Преподаватель может дать какую-то вводную информацию, но видеть когнитивные диссонансы и находить способы их разрешения студенты должны самостоятельно.

Мы сейчас пытаемся найти новые источники конкурентных преимуществ. С моей точки зрения, таким ресурсом является искусство, с помощью которого можно развивать интуицию, ведь, в отличие от науки, искусство – это средство познания мира вне логики и эмпирических доказательств, основанное только на чувствах и опыте. Никто не будет спорить с тем, что интуиция нужна бизнесмену. Те идеи, которые появляются на основе интуитивных ощущений, гораздо устойчивее рожденных с помощью аналитики. Обратите внимание, что аналитика у всех одна – формальная логика для всех людей одинакова. Любую идею, рожденную на основе интуиции, воспроизвести сложнее, потому что интуиция базируется на опыте, а он индивидуален. Именно поэтому такие идеи более устойчивы в конкуренции. Но пока мы совершенно не умеем формировать интуицию человека и работать с ней. И в средней школе, и в университетском образовании методы заточены на развитие левого полушария, логического мышления. Так что пробел нужно восполнять.

## Место занятий – музей

На одном из семинаров, которые я веду в Санкт-Петербурге, бизнесмены получают задание пойти в залы Эрмитажа, где выставлены полотна Тициана и малых голландцев, а потом сформулировать правдоподобную гипотезу, почему Италия потеряла интеллектуальное, экономическое и политическое лидерство на рубеже XVI – XVII веков и почему это лидерство перешло к Голландии. Для этого нужно воспринимать искусство гораздо шире, чем это обычно бывает, не просто как обязательный элемент культурного багажа – занятие по выходным, чтобы тебя считали приличным человеком. Искусство в этом случае надо понимать как некое средство, которое выводит нас из рамок привычного мышления

и восприятия и помогает найти новые, необычные аспекты явлений, по-другому смотреть на окружающий мир, задавать себе вопросы и сравнивать. Собственно, не только искусство, но и просто погружение в иную культуру, познание иной ментальности. Мы проводим в Копенгагене выездной семинар, его участники должны сформулировать, чем своеобразна Скандинавия, почему она добилась таких высоких успехов, почему эти люди живут относительно спокойной жизнью, не суетятся, как американцы или корейцы? Они ищут ответ на эти вопросы, исследуя ментальность датчан. Наблюдают, как ведут себя люди на улицах, как они общаются друг с другом, с детьми, воспринимают иную социальную практику, массу других элементов культуры. Никаких лекций, но при этом целый ряд интересных экскурсий, посещение музеев, и самое главное – обсуждение. Каждый участник семинара должен рассказать другим, что он узнал или заметил необычного, и все вместе мы будем пытаться строить гипотезы, объясняющие происхождение этого необычного. Задача не в том, чтобы стать экспертами в датской культуре, а в повышении чувствительности к когнитивным диссонансам. Большое значение имеет тот факт, что это опыт не одного человека, а группы. Совместная рефлексия обогащает: ответы ищут люди с разным опытом, интересами, поэтому они обращают внимание на разные вещи. Это важно еще и для того, чтобы преодолеть дивергенцию культур. В последнее время носители гуманитарной и научной культуры с одной стороны и бизнес-культуры с другой просто перестают понимать друг друга.

Любая гуманитарная сфера обогащает мышление бизнесмена, как и точные, и естественные науки. Последние формируют определенный взгляд на мир, понимание того, какую роль играет логика, фиксированные законы, которые неизменны, в

отличие от законов социума, а реальный бизнес – это сочетание и тех, и других законов. Кстати, и представители гуманитарных наук, и точных, не понимают природу бизнеса, и на вопрос, в чем его задача, отвечают, как один, – в том, чтобы получить побольше денег. Но получение прибыли – это условие ведения бизнеса, а не его цель. Владелец бизнеса при его правильной организации получает, прежде всего, удовлетворение, самореализацию, он понимает, что он делает нечто значимое, важное.

## Образовательные метаморфозы

Бизнес-образование сегодня стремительно изменяется. И это нормально и правильно. Много беспокойств вызывает снятие государственной аккредитации с программы MBA. Я к этому отношусь более чем спокойно и считаю, что такое положение дел сильным школам принесет только пользу. Потому что в этих условиях программы, которые на западе принято называть junk-MBA, то есть, мусорные MBA, должны автоматически умереть. Если диплом будет негосударственным, то ценность такой халтуры резко упадет, и люди, которые хотели получить реальные знания, придут туда, где им эти знания дадут. Поэтому я не ожидаю драматического уменьшения наборов на серьезные программы.

Что же касается их стоимости (по этому поводу высказывается немало опасений), то закон взаимосвязи спроса и предложения еще никто не отменял. Если стоимость станет неподъемной, то спрос на программы упадет, и бизнес-школы будут вынуждены цены снизить. В какой-то момент установится равновесное положение. Совсем ничего эти программы не могут стоить по определению. Если людей учат, как зарабатывать деньги, то выработка этих практических навыков не может быть бесплатной. То, что хорошие программы

дорого стоят, это нормально. Дурацкая уравниловка, выработанная нашим менталитетом, мысль о том, что образование должно быть бесплатным, это вредная идея. Нельзя равенство понимать примитивно, люди от природы неравны – по физическим и интеллектуальным способностям. Должны быть равные возможности, но это уже совсем другая история. Равные возможности при неравенстве индивидуальных способностей заведомо приведут к очень разным результатам – это нормально. Как бывший физик, могу сказать, что если бы во Вселенной во всех точках температура была одинаковой, жизнь не могла бы возникнуть в принципе. То есть, неравенство порождает жизнь, а всеобщая уравниловка, мечты о том, что все люди будут находиться в одинаковых условиях, – это убийство развития.

созданной в интересах богатых стран, но даже переговоры по вступлению в ВТО многому нас научили. Прежде всего, умению искать компромисс, договариваться, искать точки соприкосновения.

Все, что связано с попыткой интегрироваться в мировое сообщество, дает пищу для размышлений. Наша страна ведь особо изобретательна, и я даже не знаю, радоваться этому или огорчаться. Вступление в ВТО потребовало снижения тарифов на ввозимые в страну автомобили, и, чтобы защитить нашего производителя, введен налог на утилизацию, который позволил сохранить пошлины на ввозимые авто почти такими же, что и были. То есть, мы просто защищаем, получается, «прикрываем» отечественного производителя, а не понуждаем его к

ние внутреннего рынка, как результат – успешно конкурируют с производителями вне страны. Мы в свое время предъявляли высокие требования к вооружению, оно и было конкурентоспособным на мировых рынках. Поэтому если из ложных представлений о патриотизме мы будем снижать требования к какой-то отрасли внутри страны, мы обречем ее на прозябание на мировых рынках.

Россия до сих пор является мощнейшим источником музыкальных талантов для всего мира. И не только потому, что музыка – это универсальный язык, в отличие от русского литературного, который очень труден, но и потому, что у нас очень требовательная аудитория внутри страны. Поэтому в России сформировалась целая плеяда музыкантов, достаточно молодых, но уже сделавших карьеру на Западе. Театральное искусство находится у нас на довольно приличном уровне, с кино сложнее, потому что глобальное давление Голливуда убивает это искусство во всем мире.

### Про кризис и катарсис

Все разговоры о кризисе, о какой-то новой его волне – это чистой воды алармизм, то есть любовь людей к истерикам, к испугам, повышению тревожности. Есть объективные признаки наличия или отсутствия кризиса. В бизнесе таким точным показателем является интенсивность консультационной деятельности. Как только наступает кризис, компании «режут» консалтинговые бюджеты, сейчас я таких признаков не наблюдаю. Такую же информацию получил от коллег, которые занимаются хэнд-хантингом. Это очень чувствительный инструмент, но никакого снижения заказов в этой сфере нет.

Кризис был порожден несовершенством финансовой системы, когда американцам предоставили слишком большие права

по регулированию мировых финансовых рынков. Сейчас люди, наученные горьким опытом, пытаются снизить возможности американцев. Китай уверенно создает юань как дополнительную резервную валюту, успешно тратит долларовые резервы для скупки африканских природных ресурсов. Если в мире будут три резервные валюты – доллар, евро и юань, это будет способствовать повышению устойчивости международной финансовой системы.

А все эти алармистские предсказания строятся по одной и той же примитивной схеме: текущие тренды экстраполируются на недопустимо большие промежутки времени. Первым таким алармистом был английский экономист XVIII века Томас Мальтус, который предсказал, что к концу XIX века человечество должно умереть от голода. Он прирост населения экстраполировал, а уровень развития сельского хозяйства оставил на уровне XVIII века, получил в итоге дикий разрыв. Как мы знаем, его предсказания не сбылись.

Сегодня мы работаем с социальными системами, которые имеют тенденцию к саморегуляции, адаптации. В любом кризисе кто-то выигрывает, а кто-то проигрывает. Вывод очень простой: надо так строить свои конкурентные преимущества, чтобы суметь ими воспользоваться даже в условиях кризиса. А знания – это инструмент минимизации рисков. И еще я бы советовал чаще вспоминать трогательные слова оптимистической песенки из фильма «Айболит-66»: «Это даже хорошо, что пока нам плохо». Если вы на пике, то путь только один – вниз. А если вы на склоне, то надо лезть вверх. Так что все эти разговоры о кризисе – для слабых духом.

Экономическое развитие затормозить невозможно. Просто у нас в стране до 1991 года не было практики ведения бизнеса, прошло всего 20 лет. Бизнесу других стран по 200 лет, нашему – в десять раз меньше.

Нельзя весь путь пройти так же быстро. Только сейчас начинают заниматься делом люди, которые уже родились в рыночных условиях. Россия с исторической точки зрения движется к рыночной экономике гораздо быстрее, чем любая другая страна мира, и заметьте, мы делаем это с минимальными потерями. Для построения успешного бизнес-сообщества в Америке пришлось уничтожить индейцев. Чтобы построить капитализм в Великобритании, была сформирована крупнейшая колониальная система в мире – с рабством и дикой эксплуатацией ресурсов. Куда ни посмотри, все выглядит не так красиво, как пытаются представить эти страны. У нас все спокойнее, лучше и с меньшими жертвами. В общем, собаки лают, а караван идет – Россия движется в нужном направлении.

Вообще, чтобы заниматься бизнесом, надо иметь определенное мужество, которое иногда определяют как способность к принятию решений в безвыходной ситуации. Способностью к ведению бизнеса обладают не все, это опять же от природы. Прежде чем принимать решение, заниматься бизнесом или нет, нужно честно ответить: вы достаточно азартны для того, чтобы играть в эту игру? Каждый человек должен понимать, что представляет собой его психика, это то самое самосознание, которое является важнейшей частью эмоционального интеллекта. Если вы не обладаете этим самосознанием, то, пускаясь в океан бизнеса, очень сильно рискуете. Бизнес – это океан, а не пруд, как многие думают, по которому можно спокойно плавать на лодочке с минимальным риском пойти ко дну. Это именно океан, со штормами, со множеством течений, с непредсказуемостью ситуации, это надо понимать.

Ирина ПОЛОНСКАЯ



### Портрет России на фоне мирового рынка

При глобализации возникает, во-первых, необходимость столкновения с другими культурами, к этому надо быть готовыми, нужно воспитать в себе эту привычку. Во-вторых, вступление в ВТО, надеюсь, приведет к упорядочению нашего бизнеса. В-третьих, хотя я не поклонник этой политической организации,

конкуренции. Давайте вспомним открытие, которое сделал Майкл Портер в книге «Международная конкуренция»: определенная отрасль становится конкурентоспособной в мире тогда, когда требовательность к продукции высока внутри страны. В Австрии, например, требования к горнолыжному оборудованию очень высокие, ведь вся страна стоит на горных лыжах, поэтому они и являются мировыми лидерами в отрасли. Обувщики в Италии испытывают давле-

**\*Когнитивный диссонанс** (от англ. слов: *cognitive* - «познавательный» и *dissonance* - «отсутствие гармонии»), «разрыв шаблона» (совр. разг.) - состояние индивида, характеризующееся столкновением в его сознании противоречивых знаний, убеждений, поведенческих установок относительно некоторого объекта или явления, при котором из существования одного элемента вытекает отрицание другого, и связанное с этим несоответствием ощущение психологического дискомфорта.

**Head hunting** - «охота за головами», одно из направлений поиска и подбора персонала ключевых и редких, как по профессиональным компетенциям, так и по уровню квалификации специалистов.