

ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ
21—23 июня 2012 г.

Российский потенциал в действии
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ
Панельная дискуссия

23 июня 2012 г. — 10:00—11:15, Павильон 4, Зал 4.3

Санкт-Петербург, Россия
2012 г.

Модератор:

Дмитрий Песков, Директор направления «Молодые профессионалы»,
Агентство стратегических инициатив (АСИ)

Выступающие:

Эдвард Кроули, Президент, Сколковский институт науки и технологий
(Сколковотех)

Сергей Гуриев, Ректор, Российская экономическая школа

Ван Хуэйяо, Директор, Центр «Китай и глобализация»; заместитель
председателя, Китайская ассоциация выпускников западных образовательных
программ

Дмитрий Ливанов, Министр образования и науки Российской Федерации

Николай Прянишников, Президент, ООО «Майкрософт Рус»

Станислав Шекшня, Старший партнер, Ward Howell; профессор, INSEAD

Андрей Волков, Ректор, Московская школа управления «СКОЛКОВО»

Луиза Вон, Исполнительный директор, Bo Le Associates, Ltd.

Зоя Зайцева, Региональный директор по Центральной Европе и Средней
Азии, Quacquarelli Symonds Ltd (QS)

Участники дискуссии:

Арвиндер Дэси, Директор по управлению лидерскими талантами, Towers
Watson

Исак Фрумин, Научный руководитель, Институт развития образования
Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

Наталья Ионова, Вице-президент по персоналу, Evraz Group S.A.

Саясат Нурбек, Президент, АО «Центр международных программ»

Сергей Воробьев, Старший партнер, один из основателей, Ward Howell

Д. Песков:

Коллеги, у нас сегодня очень интересная сессия. Мы призываем всех к открытому и честному диалогу, то есть к минимуму политкорректности и к максимуму искренности, потому что рассчитываем на результаты сегодняшней дискуссии. У нас много сильных спикеров на сцене и не меньше в зале, поэтому будет введен режим сверхжесткой модерации.

Сценарий следующий: вначале мы проведем небольшой социологический опрос всех участников, присутствующих на сцене. Его результаты обсудим в конце работы. Затем обсудим вопросы управленческих компетенций и постараемся оставить максимум времени на дискуссию... Короткий ролик — и переходим к социологическому опросу.

<Видеоролик:>

Управленческие компетенции нового поколения. Мы живем в то время, когда наиболее востребованными становятся профессии, не существовавшие еще три года назад, а молодые рынки, которых еще не было в 2009 году, переживают настоящий бум. Богатое резюме становится положительной характеристикой профессиональной биографии, и молодые специалисты привыкают легко менять компании, стремясь приобрести больше опыта в разнообразных отраслях и в различных компаниях. Выйти на пенсию с места первой работы — устаревшая логика прошлого века, когда каждый четвертый работник покидал компанию-работодателя в первый год, а каждый второй через пять лет. Бизнес не ценит былые заслуги, и наиболее успешным на рынке становится тот, кто умеет быстро двигаться по неизвестному ранее маршруту и оказывается в нужный момент там, где нет никаких кризисов. Современная конкуренция сменяется кооперацией, и в бизнес приходят рассредоточенные модели открытых инноваций и краудсорсинга. Например, в техническом бизнесе из 100% причастных к результатам деятельности компании работников 40% работают в штате, а 60% принадлежат к внешней экосистеме.

В науке количество новой технической информации удваивается каждые два года. Если ты на первом курсе, то через два года половина получаемых тобой сегодня знаний устареет. Сегодня не специалисты конкурируют за рабочие места, а компании ведут конкурентную борьбу за лучших специалистов. Вскоре все поменяется, и в борьбу за лучших специалистов вступят страны, которые будут создавать максимально комфортные условия для профессиональных мигрантов.

На фоне ухудшения ситуации на рынке труда в Европе и США развивающиеся страны становятся все более привлекательными для выпускников ведущих мировых вузов. А перед российскими властями стоит амбициозная задача: превратить страну из донора высококвалифицированной рабочей силы в ее реципиента. В каких компетенциях более всего нуждается будущая российская экономика, как их импортировать? Что Россия может позаимствовать из опыта стран БРИКС по привлечению высококвалифицированных специалистов? Какие шаги необходимо совершить, чтобы экономика страны соответствовала общим трендам?

Д. Песков:

Наша повестка понятна, и мы хотели бы начать с короткого опроса участников дискуссии. Три вопроса каждому — и очень короткие ответы: какая компетенция была ключевой для эффективного лидерства двадцать лет назад, какая компетенция является ключевой сегодня и какая будет ключевой через двадцать лет? Последним ответит министр образования. Вы будете подводить итог этой дискуссии, Сергей, давайте начнем с Вас.

С. Гуриев:

Я заранее готовился к другому вопросу. Мне кажется, что готовность к неожиданностям и есть ключевая компетенция. Если раньше мы знали, чего ожидать в любой обозримой перспективе, то сегодня нужно быть готовым к тому, что все может сложиться немного по-другому. Сегодня ключевая

компетенция не та, что в 1992 году, сегодня нужно понимать, как мир меняется, и как следует готовиться к возможным изменениям.

Я бы сказал, что в 1992 году гораздо больше внимания уделялось конкретным знаниям: как управлять проектами, как строить компанию...Сегодня в первую очередь нужно уметь учиться, уметь работать с новой информацией. Именно знания, именно мировоззрение, которое вы получаете в вузе или в другом месте, помогает справляться с новой информацией. Что будет через двадцать лет — не знаю. Ваш ролик начался с демонстрации экспоненциальных процессов. Это очень существенно. Люди обычно экстраполируют мир линейно, а жизнь меняется в некоторых отраслях экспоненциально — особенно в тех, где создается новая стоимость. Неспособность выйти за рамки сегодняшних проблем, сегодняшних вызовов — это то, что ограничивает рост. И я надеюсь, что к 2032 году люди будут более подготовлены к тому, чтобы выходить за рамки экстраполяции текущих проблем.

Сегодня многие думают, что в России ничего не изменится, все останется прежним. Мы слышали много плохого о России вчера и позавчера. Мы критиковали инвестиционный климат: «Чтобы работать в России, нужно уметь работать в структуре, где доминирует государство, где есть множество ограничений, связанных с коррупцией». Если мы собираемся жить в 2032 году, то надо понимать: жизнь будет совсем другой. Жить надо, исходя из вашего долгосрочного видения будущего.

Э. Кроули:

Итак, коли нас попросили ответить, я выскажу противоположную точку зрения. Она заключается в том, что, по моему мнению, важные компетенции находятся вне времени и не зависят от того, что было 20 лет назад, сейчас, или 200, или 2000 лет назад. Мы ищем в обществе таких людей, которые способны лидировать и отличаются от тех, кто может просто вести коммерческую деятельность. Я хочу подчеркнуть это различие для сообщества присутствующих здесь представителей школ

предпринимательства. Я же по роду своей деятельности думаю о том, как подготовить людей к тому, чтобы они стали лидерами в области технологий и инноваций. Что это значит — быть лидером в сфере технологий и инноваций? Я считаю, что сначала нужно подумать о том, что такое лидерство, и присутствующие здесь гораздо более компетентны в этом вопросе.

Разрешите мне высказать мою точку зрения; она состоит в том, что лидерство, помимо хорошего отношения к окружающим, включает в себя способность к осмысливанию происходящего: понимание смысла сложных ситуаций, а для лидера в области техники это подразумевает также понимание потребностей общества, потребностей рынка и понимание состояния технической науки. Мой друг господин Гуриев сказал, что жизнь ускоряется. Что ж, мир действительно меняется экспоненциально, то есть в геометрической прогрессии, поэтому в любой момент жизни кажется, что она ускоряется. В общем, так оно и должно быть — просто по определению экспоненты.

Д. Песков:

Это зависит от того, как измерять скорость.

Э. Кроули:

Правильно, это зависит от того, как измеряется скорость. В любом случае, в той среде, в которой мы живем, увеличивается темп технологических перемен. Лидерам в технических науках приходится работать упорнее и упорнее, чтобы осознать скорость появления новых технологий.

Д. Песков:

Это будет справедливо и через 20 лет, правильно?

Э. Кроули:

Все будет по-прежнему, разве что возрастет темп изменений.

Д. Песков:

Вы довольно оптимистичны. Давайте продолжим.

Э. Кроули:

Я всегда оптимистичен. Еще один, на мой взгляд, крайне важный и очень сложный для технически ориентированных людей элемент лидерства — это умение видеть перспективу. Я думаю, что технически ориентированные люди могут очень хорошо работать в окружении, где перспективу обозначил кто-то другой. Но нам надлежит взрастить это качество в технически ориентированных людях. Как говорил Стив Джобс, лучший способ предсказать будущее — изобрести его. Нужно добиться того, чтобы они сами создавали представления о том, как технологии смогут послужить обществу и улучшить его.

Д. Песков:

Хорошо, спасибо. Николай!

Н. Прянишников:

Я постараюсь не повторяться. Девяносто второй год характеризовался профессиональной компетенцией и тем, что люди делали в своих отраслях и индустриях в профессиональном плане. Сегодня, в дополнение к тому, что необходимо адаптироваться к новой, быстро меняющейся среде, я бы отметил еще и способность обрабатывать огромные объемы данных, которые появляются постоянно. Принимать правильные решения становится все сложнее, будь то выпуск на рынок нового продукта или выход на те или иные рынки. Несомненно, новые технологии помогают в этом процессе: любой человек, и особенно лидер, должен иметь возможность обрабатывать информацию, чтобы принимать правильные решения. Кроме того, я бы хотел сказать следующее: судя по последним технологическим разработкам, которые ведутся в нашей компании, я могу сказать, что в тридцать втором году

все простые операции будут делать роботы. Все будет полностью автоматизировано. Как мне кажется, всем нам в России необходимо развивать творческий потенциал: изобретения, разработки, совершенно новый подход. Актуальными будут творческие профессии, о которых раньше не говорили и не думали, что они появятся в менеджменте. Все остальное будет автоматизировано, роботизировано и так далее. От того, как мы раскроем тот творческий потенциал, который есть у нас в России, зависит наша конкурентоспособность.

Д. Песков:

Спасибо. Доктор Ван.

Ван Хуэйяо:

Я считаю, что это очень хороший вопрос. Я бы сказал, что 20 лет назад, в 1992 году, мир был занят познанием новых основ, особенно это относится к Китаю, поэтому менеджерские, управленческие навыки в то время были очень важны. Нужно было очень много заниматься менеджментом, нужно было заниматься маркетингом, брендингом, финансами и персоналом. Все учились этим элементарным навыкам, чуть ли не все поголовно становились магистрами делового администрирования.

Так было лет 20 назад. Сейчас, как мне кажется, навыки межкультурного управления и глобального управления становятся более важными, по мере того как мы оказываемся в более глобализованном мире и по мере того как мы все чаще и чаще взаимодействуем с другими странами. Вот как изменилась жизнь за прошедшие 20 лет. Навыки такого типа приобрели гораздо большее значение.

Заглянем теперь на 20 лет вперед. Мне кажется, к тому времени мир станет еще более глобализованным. Полагаю, что через 20 лет лидерские способности и навыки будут играть еще более значимую роль.

Как же нам управлять миром, как вести людей за собой? Как нам изменить к лучшему ситуацию в этом глобализированном сообществе? Да, лидерство действительно будет иметь ключевое значение. Я думаю, эти три навыка в разное время были важны в разной степени. Само собой, я не могу не согласиться с предыдущим выступающим, говорившим о некоторых непреходящих навыках: о креативности, умении видеть перспективу и о других. В долгосрочной перспективе они тоже очень важны. Но на данный момент самым важным навыком я считаю навык антикризисного управления. Как нам наладить общение между странами и согласовать совместные действия стран, чтобы действительно вывести мир из этого финансового и долгового кризиса?

Д. Песков:

Спасибо. Андрей?

А. Волков:

Думаю, что за последние две тысячи лет в компетенциях ничего не поменялось. Главное остается неизменным. То, что Эдвард называл vision, я называю компетенцией мышления — способностью конструировать будущее. Это всегда идеальное конструирование. Что касается России и того, в чем было отличие: 1992 год — это способность отличать деньги от финансов. Кто разобрался в этом, тот разобрался с всякими залоговыми аукционами и прочим и оказался там, где оказался. В 2012 году самое главное — появление материального объекта, то есть operations. То есть способность строить длинные цепочки технологий и операций и видеть их целиком. Я считаю, что как в сервисе, так и в материальном производстве те, кто это умеет — это самые важные люди в управлении. А для 2032 года, вероятно, важным станет умение превращать идею в технологию, а технологию в работающий бизнес, обеспечивая при этом экономическую целесообразность, экономическую

устойчивость. Кто сумеет строить такие цепочки — сейчас их иногда называют инновациями — тот и будет самым крутым. Я бы так ответил на этот вопрос.

Д. Песков:

Спасибо. Наталья?

Н. Ионова:

Продолжая дискуссию, скажу следующее: 1992 год — это способность знать формулы и применять их к задачам. В наше время это способность самому придумывать формулы и ставить перед собой те вопросы, которые еще никто не задавал. Что похоже на предсказание будущего. А если думать про 2032 год, то мне кажется, что, кроме вопроса собственно знаний, нужно будет еще учить людей управлять своей энергией, потому что лидер должен уметь заряжать самого себя и людей вокруг. Все происходящее — все изменения, вся волатильность мира — обязывают нас быть в форме и отвечать за свое психофизиологическое состояние постоянно.

Д. Песков:

Спасибо. Арвиндер?

А. Дэси:

Здравствуйте. Я думаю, что в число тех признаков, которые в последние 20 лет выгодно отличали экономики стран БРИК, несомненно, входят смелость, креативность и рабочая этика. И мне кажется, это действительно замечательно — увидеть что-то, из чего западный мир может извлечь урок. На данный момент, по моему мнению, ключевой компетенцией является стойкость, которую я определяю как способность использовать неудачи в качестве «топлива» для обретения величия, а не чего-то, что подлежит управлению или контролю.

Другая ключевая компетенция — личная ответственность; возвращаясь к точке зрения Эдварда, скажу, что это коренной сдвиг в наших представлениях о лидерстве. Нам сегодня нужны не те люди, которые будут смотреть вверх и ждать вдохновения и указаний от вышестоящего начальства. Нет, нам нужны те, кто сначала готов посмотреть в зеркало, а затем действовать, когда настанет момент принять решение и исполнить его.

Третье, на мой взгляд, очень важное сейчас качество — это высокая обучаемость, способность быстро приобретать новые знания и навыки. Нужно уметь учиться. Я и сам постоянно учусь, особенно, когда сталкиваюсь с тем, чего не знаю, чего не понимаю в реальности современного мира. Через 20 лет, как говорили многие выступавшие, важнейшим качеством будет способность чувствовать себя комфортно и уверенно, сталкиваясь с неизвестностью. Мы хотим, чтобы вместо того, чтобы говорить «дайте мне ответ», люди говорили «я хочу найти новый ответ, которого до меня никто не придумал». Кроме того, мы должны подготовиться к свободному движению человеческого капитала так же, как подготовились к свободному движению капитала финансового. Это потребует от всех стран умения ценить и лучше понимать людей разного возраста, с различным жизненным опытом, потому что в нашем распоряжении будет рабочая сила, состоящая из людей разных поколений, и нам будут нужны люди, которые в такой ситуации смогут работать комфортно и грамотно.

Д. Песков:

Вижу продолжение парада оптимистов по поводу 2032 года... Исаак?

И. Фрумин:

Вопрос сформулирован так, что на него невозможно ответить без понимания масштаба. Когда я его услышал, то подумал, что для меня это вопрос о России. Если вспомнить 1992 год: при всей моей любви к этому времени, скажу, что для достижения успеха тогда лучше всего годилась известная

русская пословица: наглость — второе счастье. И поэтому те, кто в 1992 году оказались самостоятельными и нахальными, добились успеха. Сегодня, в 2012 году, чтобы добиться успеха, надо спросить, почему наши дети думают, что лучшим местом работы для них будет Газпром? Давайте подумаем, какая компетенция нужна для такого успеха...

Про 2032 год я могу лишь сказать, что хочу, чтобы компетенцией, гарантирующей успех, была способность жить самостоятельно и опираться на свои силы, не на связи, не на государство. Это очень важно.

Д. Песков:

Сергей?

С. Воробьев:

Продолжая то, что сказал Исаак, могу добавить, что, в принципе, у нас есть три главные компетенции: 1992 год — лояльность, 2012 год — лояльность, 2032 год — лояльность, то есть все стабильно. Если поумничать, то явно происходит сдвиг в сторону гуманизации: IQ, EQ, SQ.... Я не уверен, что в 2032 году будет доминировать SQ, spiritual intelligence, хотя процесс идет в этом направлении. Так как гуманизация и глобализация неизбежны, все более отчетливо делается ставка на лидерство любого рода — вне зависимости от ситуации, цвета кожи, погоды, природы... В принципе, идет экспоненциальный рост, и соглашусь, что ничего особенно не меняется.

Д. Песков:

Про лояльность, я думаю, мы еще поговорим. Станислав?

С. Шекшня:

Спасибо. Если говорить про бизнес-лидеров, то в базисных требованиях к ним мало что меняется. Есть три компетенции, которые мы называем метакомпетенциями: business intelligence, или бизнес-интеллект, социальный

интеллект и лидерская энергия. Это качества, которые нужны всегда, вне зависимости от того, когда вы управляете предприятием — в начале 20 века или в начале 21-го. А дальше уже вступают в силу контекстуальные факторы. Если говорить о России в разных временных контекстах, то мне кажется, что в 1990-е годы ключевой компетенцией для бизнес-лидеров было то, что можно назвать value capture.

Потом наступил наиболее благоприятный для нашей экономики период уже с точки зрения развития, зашел разговор о value creation, то есть мы стали создавать ценность. В то время ключевой компетенцией было, как мне кажется, умение управлять ростом, причем прибыльным ростом. Мы должны были научиться увеличивать выручку и при этом контролировать издержки.

Затем, к сожалению, наступило более грустное, с моей точки зрения, время: сегодня основной компетенцией бизнес-лидеров является умение управлять отношениями с государством. С одной стороны, это value protection, потому что нужно сохранять активы и компании, которые мы создали. А с другой стороны, даже value creation во многом зависит от того, как мы строим отношения с государством...

Я все-таки надеюсь, что в дальнейшем произойдет экспоненциальное изменение, о котором говорил Сергей, и появится просвет — мы опять будем учиться конкурировать, учиться создавать стоимость... Среди многих компетенций я бы хотел упомянуть одну, которая мне кажется очень важной. Это глобальность. Не хватает нашим лидерам глобальности. Давайте посмотрим на сегодняшний разговор: все русскоговорящие люди прекрасно говорят по-английски. В зале я тоже не вижу ни одного человека, который бы пользовался наушниками, чтобы слушать перевод. Но, тем не менее, мы все почему-то говорим по-русски.

Д. Песков:

Спасибо, мне кажется, это правильно. Зоя, пожалуйста.

З. Зайцева:

Я полностью согласна с тем, что различается не только восприятие России и мира, но различается и понимание компетенций. Если говорить о 1992 годе, то практически все называли предпринимательство, рисковость, некую креативность, склонную к риску. Сегодня, как мне представляется, креативность переходит в более разумный статус, речь идет об emotional intelligence. Не думаю, что Россия уже достигла его, но хочется верить, что к 2032 году или, может, чуть пораньше это станет главным для наших лидеров.

Я не вырывала бы 2032 год из общего контекста, потому что такие вещи, как flexible mind и expect the unexpected, готовность принять то, что может случиться, или вызовы рынка — это компетенции, которые важно наращивать и сегодня, и в 2032 году. Небольшой пример, включая российскую статистику: мы проводим ежегодно MBA recruiter survey, где опрашиваем работодателей, какие именно компетенции они хотят получать от выпускников бизнес-школ, какими они удовлетворены, какими — не очень. Пять-семь-десять лет назад все в первую очередь фокусировались на technical skills, quantitative skills. Последние три года technical skills уже идут априори, подразумевается, что они есть и у лидеров, и у менеджеров, сейчас больше смотрят на soft skills. Не уверена, что в России это уже востребовано, но хочется верить, что станет востребованным то самое inspirational leadership.

Рассуждая о будущем, хочется верить, что появится holistic view... Хотя у России, конечно, особенная статья, и не всем дано ее понять, но все-таки растет понимание того, что мы часть мирового сообщества, что мир становится плоским и гибким, и способность мобильно и эффективно работать в любой точке мира станет необходимым качеством и российских лидеров.

Д. Песков:

Спасибо, у нас сегодня есть в раздаточных материалах последнее исследование Всемирного банка, которое показывает востребованность soft skills у российских работодателей. Луиза, пожалуйста.

Л. Вон:

Здравствуйте. Я считаю, что лидерство не может состояться без цели. Люди идут за вами не ради вас самих, они следуют за вашей целью. Я считаю, что в сегодняшнем мире слишком много внимания уделяется концепции, миссии, а не целям компаний. Если же взглянуть на самые крупные и известные компании, то становится очевидно, что все они имеют четкую цель. Я думаю, что руководители должны реалистично и ответственно определять свои цели. Вы должны вести людей за собой с помощью цели; вы должны быть с той компанией, с которой у вас единая цель.

Что касается других профессиональных качеств, я думаю, что сегодня важнейшее значение приобретает эмпатия, то есть готовность к состраданию и сопереживанию. Возможно, кто-то считает, что это — абстрактная ценность, а не профессиональное качество. Сострадание — это способность сочувствовать другим. Сегодня мы даем работу людям разного происхождения, мы продаем наши товары бедным людям, которые впервые начинают пользоваться этой продукцией. Необходимо сочувствовать этим людям. Поставьте себя на место другого человека и подумайте о том, насколько сильно жизненные обстоятельства других людей могут отличаться от ваших. Возможно, этот разрыв стал еще больше, чем в прошлом.

Кроме того, я думаю, что сегодня слишком большой упор делается на то, чтобы давать образование и оказывать содействие буквально одному проценту лучших сотрудников и студентов. Я думаю, что для сокращения разрыва и устранения неравенства больше внимания следует уделять тому, как мы будем продолжать повышать продуктивность и вести за собой следующие 20%—50% людей, с тем чтобы те, в свою очередь, могли повести за собой следующие 20%—50%.

Конечно, особое внимание в этом отношении следует уделить ситуации на малых и средних предприятиях. Я ведь и сама выросла в сфере МСП. Я отделяю крупные предприятия от малых. Многие эксперты также

подчеркивают, что в малых компаниях лучше реализуются креативные идеи, обретающие физическое воплощение во внедренных инновациях. В малом бизнесе проще перейти грань между началом бизнеса и созданием компании. Возможно, философия управления и подготовка управленческих кадров должны больше сосредоточиться на том, чтобы научить людей, как создать компанию, а не как начать бизнес. Полагаю, что все перечисленное мною критически важно для нашего процветания в будущем. Россия не слишком отличается от других стран развивающегося мира, где существуют неравенство и многообразие.

Д. Песков:

Дмитрий Викторович!?

Д. Ливанов:

Я вряд ли смогу исчерпывающе обобщить то, что было сказано, и не буду ставить перед собой такую цель. У меня отчасти философский взгляд на этот вопрос. Полагаю, люди вообще склонны переоценивать скорость изменений, современниками которых они являются. Мне кажется (хотя я плохо помню 1992 год), что тогда происходили тектонические изменения. Возможно, и сто лет назад было нечто подобное.

Мы фиксируем огромный рост объема информации, но у меня всегда возникает вопрос: растет ли ценность этих сведений для людей? Не всегда отвечаю на него положительно... Если ответить на этот вопрос прямо, я бы сказал, что во все времена для лидера важно иметь картину мира, причем не того мира, который существовал раньше, и даже не того мира, который существует сегодня, а того мира, который будет существовать, потому что люди формируют будущее, ориентируясь на свои представления о нем. В зависимости от этих представлений, будущее может быть тем или другим. Поэтому наличие четкой, правильной и позитивной картины будущего мира мне кажется основным достоинством лидеров.

Д. Песков:

Спасибо. Я, честно говоря, ожидал услышать еще две компетенции, относящиеся к 2032 году, но они не были названы. Мне кажется, что должна появиться компетенция, связанная с преодолением последствий внедрения новых технологий. И более конкретно: что делать с теми людьми, которых роботы освободили от работы? Видимо, нам придется засыпать Финский залив и устроить там большое барбекю. Здесь могут появиться совершенно разные вещи, потому что экспонента всегда приводит к радикальным изменениям. Последний раз экспонента у нас была в конце 30-х годов 20-го века.

Но я хотел бы продолжить дискуссию уже с большим запасом времени для спикеров и обсудить с Дмитрием Викторовичем систему образования. Должна ли система образования формировать компетенции? Мы говорим, что бизнес сегодня тратит на подготовку специалистов из выпускников вузов больше денег, чем государство. Все работодатели постоянно повторяют, что у выпускников нет soft skills, таких skills, других skills, нет картины мира, нет практически ничего из того, о чем сказали спикеры. Но, может быть, это и не задача системы образования? А если задача, то как ее можно решать через традиционные институты высшего образования?

Д. Ливанов:

То, что происходило с профессиональным образованием — я думаю, мы ограничим дискуссию именно профессиональным образованием — в конце 20-го века и происходит сейчас, говорит о том, что функция высшего образования сдвигается от подготовки людей к конкретной деятельности к более широким социальным функциям. Время, которое люди затрачивают на обучение, растет, и, мне кажется, сегодня образовательные институты в значительной степени уже не связывают тот запрос, который к ним приходит, с конкретной трудовой функцией, которую человек будет выполнять. Это происходит

потому, что трудовая функция может быть освоена более простым, более дешевым и более быстрым способом, не через формальные институты образования.

По моему ощущению, представления у людей, работающих в системе образования, меняются. Вероятно, это объективный процесс, и вряд ли нужно с ним бороться. Другое дело, что мы, безусловно, должны требовать от этих людей определенного профессионального и личностного уровня. Они должны соответствовать нашим ожиданиям, они должны общаться со школьниками или студентами, обладая достаточно высоким интеллектуальным потенциалом, ведя научную или проектную деятельность на высоком уровне. И таким образом служить для этих студентов образцом или моделью их будущего.

Д. Песков:

То есть в профессиональном образовании не остается профессии?

Д. Ливанов:

Я думаю, что происходящее в профессиональном образовании в течение последних 30—40 лет свидетельствует именно об этом.

Д. Песков:

Тогда такой вопрос: из чего должна формироваться картина мира? Только ли из коротких проектов, которые делают коучи, менторы, проектные лидеры? Стоит ли перед системой образования задача формирования целостной картины мира? Включена ли сюда ее социальная функция?

Д. Ливанов:

Безусловно, это одна из функций системы образования. Но система образования — далеко не единственный социальный институт, который формирует полную картину.

Д. Песков:

Понятная точка зрения. Давайте попробуем ее протестировать на примере других стран и других регионов. У меня вопрос к Луизе. Она head hunter высокого уровня, работающий во многих азиатских странах. Какие компетенции покупает Азия в 2012 году? За что платят работодатели?

Л. Вон:

Азия, безусловно, столь же многообразна и сложна, как и Россия, и, возможно, даже в большей степени. Полагаю, что человек, добившийся сегодня успеха в Китае, добьется успеха везде, потому что в Китае есть все проблемы, которые существуют сегодня в мире. Поэтому для того, чтобы успешно конкурировать в этих многообразных, сложных и, очевидно, стремительно меняющихся условиях, правительство и предпринимательское сообщество любой страны должны работать рука об руку. Далеко не все зависит от образовательного уровня населения и качества подготовки специалистов. Я считаю, что основные ценности должны быть заложены в студентах их родителями. Эти ценности, кстати, являются отражением того общества, в котором мы живем. Я думаю, что правительство и частное предпринимательство играют очень большую роль в закладывании в нас общественных ценностей. В Азии несомненно выделяется региональный великан Китай, но, помимо него, в этой части мира есть и другие страны, другие рыночные игроки. Чего стоит, например, одна лишь Юго-Восточная Азия. Всего несколько дней назад я была в Мьянме и проводила беседы в университетах, а также с государственными должностными лицами. В настоящее время образование в Мьянме находится исключительно под контролем государства, и я считаю, что в такой ситуации основная ответственность за подготовку следующего поколения руководителей ложится на предпринимательское сообщество. Там, где бизнес будет дополнять образование, полученное в государственных учебных заведениях, подготовка руководителей поднимется на совершенно

иной уровень. Говоря о руководителях и лидерах, я имею в виду не только главных исполнительных директоров, но и руководителей отдельных предприятий, руководителей отделов, лидеров реализации тех или иных проектов, то есть всех тех, кому зачастую так не хватает навыков, полученных в рамках теоретической подготовки в учебных заведениях. Я думаю, что очень трудно обучать пятидесятилетних людей, но считаю, что мы можем учиться у молодых, а молодые пусть учатся у старших. Непрерывное обучение и образование, безусловно, имеют исключительно важное значение. Китай дает очень хороший пример многопрофильной стратегии — не только в плане высшего образования, но и начального образования, и профессиональной подготовки. Для достижения необходимых результатов все ступени образовательного процесса должны быть тесно связаны друг с другом и должны решать одни и те же задачи.

Д. Песков:

Итак, нужен ли нам отдельный канал бизнес-образования для обучения навыкам межличностного общения, или так называемым «мягким» навыкам, или приобрести эти специфические навыки можно и в университетах, в рамках учебных программ?

Л. Вон:

Я думаю, нам все-таки трудно осознать, что состраданию можно и, более того, нужно учить — учить с юности. Я считаю, что сами университеты должны подавать хороший пример, от декана факультета до ректора университета. Если посмотреть на образовательное учреждение, как на любое другое предприятие, то образование должно, как я уже сказала, вести за собой с помощью цели, в данном случае — цели служения обществу, цели служения стране. Поэтому я считаю, что обучение «мягким» навыкам должно происходить постоянно, главным образом — через личный пример. Это обучение не прекращается с окончанием университета. Многим из этих

«мягких» навыков и, само собой, способности сострадать другим нельзя научиться за один час, да и за один год тоже. Этому учатся всю жизнь. Эти вопросы должны решаться не только учебными заведениями, но и страной в целом — как государственными институтами, так и предпринимательским сообществом.

Д. Песков:

Итак, государства и бизнес — это тоже системы образования?

Л. Вон:

Да.

Д. Песков:

Хорошо. Хочу передать слово Зое Зайцевой. Зоя — один из тех людей, которые будут принимать экзамен у российского правительства, потому что Зоя отвечает за университеты Восточной Европы и России в рейтинге QS. У нас вчера была очень интересная дискуссия, и Эд Кроули представлял мнение многих ректоров. Они считают, что рейтинги не очень репрезентативны, не отражают вовлеченность в экономику. Мой вопрос к Зое: а действительно ли ваш рейтинг (как и другие рейтинги) достоверно измеряет компетенции? Или только суммирует формальные достижения?

З. Зайцева:

Спасибо. Впервые стала почетным экзаменатором, очень лестная обязанность... На самом деле, корректней было бы сказать, что рейтинги — возможно, это странно слышать от человека, представляющего рейтинг-агентство — в некоторых ситуациях могут быть весьма опасным инструментом. Особенно когда ими начинают размахивать, как флагом, и говорить: «У нас есть задача попасть в рейтинги».

Рейтинг университета, — каким бы замечательным этот рейтинг ни был — не может являться целью деятельности вуза. Это лишь один индикатор успешности, если вуз, страна и прочие потребители образовательных услуг этого университета считают рассматриваемый рейтинг релевантным. Это лишь один из индикаторов, и опасно считать его самым важным.

Что касается того, как работают рейтинги, нужны или не нужны они российскому образованию, хотелось бы в первую очередь рассмотреть индикаторы, на основании которых строится каждый из них. Нет ни одного универсального рейтинга. Каждый решает свои задачи. Если вы возьмете Шанхайский рейтинг — это академический индикатор. Соответственно, для тех компаний либо проектов, где требуются *research skills*, *publication skills* и прочее, Шанхайский рейтинг, возможно, будет важен. Но количество нобелевских лауреатов, работавших в университете 50 лет назад, как мне кажется, слабо связано с теми компетенциями, которые студенты получают в университете сегодня.

Наш рейтинг чаще всего критикуют именно за то, что у нас 10% от общей оценки веса составляет мнение работодателей. Однако мы считаем, что в нашем случае рейтинг служит не только академическому миру, но и потребителю продукта, производимого университетом. Что производит университет? Новые знания, и его научный «выхлоп» оценивает Шанхайский рейтинг. Но точно так же университет производит рабочую силу, экономическую мощь. И то, насколько сегодня работодатель, принимающий на работу выпускников того или иного факультета того или иного университета удовлетворен этими выпускниками, находит отражение в рейтинге.

В прошлом году свыше 33 700 экспертов приняли участие в *academic survey*. Более 10% ответов пришло из США. Рейтинги выходят в сентябре, сразу же начитается шум: «Вы ничего не знаете про наш рынок, у нас своя, особенная ситуация». Мы говорим: «Да, совершенно верно, именно поэтому мы приглашаем независимых экспертов комментировать, принимать участие в опросе». Как вы думаете, сколько отзывов приходит из России? Вчера

вечером я перепроверила: 1,1% ответов из этих 33 с лишним тысяч. Российские эксперты — ни работодатели, ни академический мир — не предоставляют обратной связи. Поэтому, разумеется, рейтинги российского среза не всегда полноценны. К тому же я не считаю, что рейтинги могут оценивать компетенции. А если вуз использует какие-либо рейтинги, то предпочтение, вероятно, должно отдаваться рейтингам по специальностям, а не общим рейтингам.

Д. Песков:

Спасибо. Я услышал, что рейтинги не меряют компетенции, не отражают вовлеченность работодателей, но вы солидарны с теми, кто считает, что нужен четвертый рейтинг, оценивающий интегрированность университета в экономику, его способ производства высококвалифицированной рабочей силы.

З. Зайцева:

Рейтингов может быть неограниченное количество по неограниченному количеству индикаторов. Как я уже сказала, каждый из них отвечает на определенный запрос. Если российским вузам надо создать рейтинг, где наши вузы впереди планеты всей, будет и такой.

Д. Песков:

Такой уже есть.

З. Зайцева:

Слава Богу, он вышел только один раз.

Д. Песков:

У нас есть Станислав, который работает в одной из известнейших бизнес-школ. Вернемся к компетенциям. Каких компетенций больше всего не хватает

студентам, которые поступают к вам в INSEAD, чему вы больше всего учите? Что из обсуждаемого здесь можете им предложить?

С. Шекшня:

Я хотел эффектно ответить на этот вопрос и долго думал, даже обсуждал с Дмитрием... К сожалению, точный ответ получается банальным. Для людей, которые приходят к нам на программу MBA, наиболее интересная, наиболее востребованная компетенция, которой, как они считают, у них нет — это компетенция строительства бизнеса. Бизнеса, который бы создавал ценности. Примерно 30% наших выпускников после окончания программы MBA становятся в той или иной степени предпринимателями. Кто-то остается предпринимателем, кто-то только пробует им стать, но общая установка такова. Мне кажется, мы научились помогать им в овладении этой компетенцией.

Но что происходит потом? Лет через пятнадцать они возвращаются в INSEAD и говорят: «Мы научились строить бизнес или строить кусочки бизнеса, но нам этого не хватает. Научите нас теперь строить такой бизнес, за который нам не было бы стыдно». И в последние пять—десять лет у нас активно развивается образование для руководителей, так называемое executive education. Это образование фокусируется на том, что Луиза назвала эмпатией, что мы обычно называем эмоциональным разумом, то есть на «мягких» вещах.

Согласно проводимым исследованиям, эмоциональный разум совершенно не обязателен для того, чтобы построить успешный бизнес. Достаточно социального разума. Но мы в INSEAD стремимся учить людей не только для того, чтобы они были суперэффективными, но и для того, чтобы они несли в мир что-то светлое. Мне кажется — и наши эксперты это подтверждают — что эта компетенция нужна, чтобы наши компании становились лучше, и чтобы наше общество тоже становилось лучше.

Мы сегодня говорили о «мягких» компетенциях, о том, что высшее образование готовит людей к расширенной социальной функции. Возможно, я

сам себе несколько противоречу, однако ни в коем случае нельзя забывать о необходимости так называемых hard skills. Последний кризис показывает, что более успешными оказываются компании, которыми руководят люди, хорошо разбирающиеся в отрасли. Универсального лидерства мало, необходимо хорошо знать объект управления. Никакая техника не избавит нас, руководителей, от необходимости hard skills.

Д. Песков:

Станислав, спасибо. Коллеги, учитывая дефицит времени, я отказываюсь от собственных комментариев, потому что хотелось бы услышать еще несколько важных выступлений. Вопрос к Андрею Волкову. Что может предложить Россия на глобальном рынке управленческих компетенций? Мы только реципиенты, или мы все же можем вернуться во времена, когда мы были донорами новых технологий и новых подходов?

А. Волков:

Мне лично как гражданину нашей страны хотелось бы, чтобы Россия была не только реципиентом, но и законодателем мод. В 1950-1960-х годах в СССР это получилось, когда было сконструировано современное научное инженерно-техническое образование мирового класса. Я считаю, что пора еще что-нибудь хорошее в образовании строить, а не только переносить и копировать.

Мы лишь двадцать лет назад стали заниматься управленческими компетенциями. Сначала все копировали — и этого не надо бояться. Зоя говорила про holistic approach, Эд Кроули о vision — способность конструировать будущее. Я это называю технологией мышления. Это придумал и обсуждал в 1950—60-х годах Рассел Акофф в США, это делал Московский логический кружок на базе Московского университета в 1960—1970-х годах. Об этом, кстати, есть прекрасная статья 1961 года. Она так и названа: «Технологии мышления».

Если Россия сможет преобразовать эту технологию мышления в образовательную технологию — там есть и проектный подход, и работа с командами, и кросс-культурные моменты — то у нас появится шанс в следующие 20—30 лет выйти в мировые лидеры. Та страна, которая первой сможет инсталлировать технологию мышления в образовательный процесс — она и сделает принципиальный рывок. Сколько лет на это уйдет — неизвестно, но это, конечно, не 10—15 лет. Я считаю, что с такой заявкой Россия может и должна выходить на мировой рынок. Мы скромно — говорю про свою школу в «Сколково» — ведем эксперименты в этом направлении, не забывая обо всех тех стандартных вещах, о которых говорили коллеги: маркетинги, аккаунтинги, соgro-governments и прочая.

Д. Песков:

Отлично, теперь у меня вопрос к доктору Вангу. Какие управленческие компетенции Китай покупает сегодня на глобальном рынке?

Ван Хуэйяо:

В предшествующие годы в Китае значительно изменилась к лучшему ситуация с подготовкой наиболее одаренных студентов и специалистов. Например, начиная с 1978 года из Китая было направлено для обучения за границей около 2,3 миллионов студентов, и многие из них вернулись обратно в Китай. Например, в прошлом году в Китай вернулись 180 тысяч студентов. Это способствовало росту профессиональной компетенции Китая в мире. Китай приступил к осуществлению программы «Тысяча талантов». Кроме того, существует молодежная программа «Тысяча талантов» и программа «Тысяча талантов» для экспатриантов. В дополнение к экономическим зонам в Китае созданы особые зоны подготовки талантливой молодежи. В общем, у нас в стране ведется большая работа в этом направлении.

Китай также осуществляет международное сотрудничество в области образования; например, здесь весьма успешно ведет работу Международная

китайско-европейская бизнес-школа, есть Ноттингемский университет Нинбо в Китае и, кроме того, в шанхайском районе Пудун свой кампус открывает Дюкский университет, тем самым заявляя о своем присутствии в нашей стране. Таким образом, человеческий капитал наращивается у нас опережающими темпами.

По сути дела, высококачественный человеческий капитал будет являться наиболее важным ресурсом в ближайшие 20—30 лет, и в настоящее время между многими странами идет острая конкурентная борьба за него. Этот процесс на мировом уровне никем не управляется, никак не координируется. Я хотел бы предложить создать новую ВТО, Всемирную организацию талантов. Человеческий капитал — это третья волна прогресса. У нас есть торговое движение — ВТО; у нас есть финансовое движение — МВФ; но по координации движения в сфере человеческого капитала у нас нет ничего, ни одной международной организации. Вопрос одаренных специалистов и лидеров станет в будущем ключевым. Если бы у нас была всемирная организация по талантам, которая действительно координировала бы эти вопросы, давала полномочия и признание, а также осуществляла обмен в области образования и занималась вопросами международного сотрудничества, это принесло бы миру большую пользу.

Д. Песков:

Global talent organization — звучит сильно. Есть гипотеза, что мировое правительство начнется с образования. Давайте спросим глобальную корпорацию: какие управленческие компетенции вы покупаете и как вывозите их из страны?

Н. Прянишников:

Пока что ввозим обратно... Позвольте прокомментировать в целом. Если подумать, какие компании будут доминировать в будущем, значительной видится роль мощных международных корпораций. Бизнес становится

глобальным, эти компании получают экономию на масштабе, поэтому их значение очевидно.

Предполагаю, что возникнет большая ниша для стартапов, создающих новые технологии, идеи и проекты. Будут ниши для сервиса, для малого бизнеса. Мы должны быть готовы к тому, что у крупных компаний, работающих на каких-то отдельных рынках и у среднего бизнеса ситуация окажется сложнее.

Представляя себе лидера будущего, я вижу человека, который поработал в крупной корпорации и усвоил систему управления, корпоративные ценности, потом создал свое успешное дело или реализовал какой-то социальный проект. Говорю об этом потому, что большие корпорации часто дают определенные преимущества, обучая управлению, прививая систему ценностей. Но у них бывают проблемы со скоростью реакции. Поэтому комбинация работы в крупной корпорации и в стартапе дает оптимальное развитие и менеджерских, и лидерских компетенций.

Мы стараемся увеличить свое присутствие в России. В частности, организовали R&D центр, привлекаем специалистов, чтобы развивать здесь проекты. Скажу откровенно: это происходит непросто, и одна из проблем — наша репутация, имидж России в глазах иностранцев. Он хуже, чем мы есть на самом деле. Мне кажется, что для талантливых людей, которых мы хотим привлечь, Россия похожа на компанию, недооцененную рынком. Когда компания недооценена, и у нее занижена капитализация, что она делает? Она делает роуд-шоу, разъезжая по всему миру... Про наши недостатки все знают: у нас холодно, у нас демократия — не демократия, и много всякого страшного происходит. Что-то случилось — и все иностранцы в панике. Как будто у них исключительных ситуаций не бывает. Но они судят о нас, в том числе, и по исключениям. А те, кто приехал и уже успел поработать, совершенно по-другому воспринимают Россию, все очень довольны.

Д. Песков:

Я все-таки хотел бы и дальше поговорить о плохом. У меня вопрос к Эду. Попробуйте назвать компетенции, которые сегодня актуальны, а через 20 лет станут вредными. Есть такие?

Э. Кроули:

Я бы сказал, это понимание мира таким, какой он есть. Понимание мира таким, какой он есть сегодня, очень помогает в ведении бизнеса, в создании компаний, но — сегодня. А через 20 лет понимание мира таким, какой он есть сейчас, почти не будет иметь ценности.

Д. Песков:

Гениальный ответ, огромное спасибо. Я понимаю, почему Вы приехали в Россию. Продолжаем разговор о плохом. У меня вопрос к Сергею. Мы говорим об управленческих компетенциях, а они бывают как хорошими, так и плохими. Как выглядит модель самых отвратительных компетенций из тех, что сегодня есть в России?

С. Гуриев:

Я бы не хотел употреблять слово «отвратительные», скорее все-таки «вредные», слишком жесткие эпитеты не к месту... Многие из российских лидеров по понятным причинам вышли из естественнонаучных вузов, многие из них даже работали в науке, причем среди них есть те, кто учился математике, и те, кто учился прикладной математике или моделированию. Вредная компетенция заключается в том, что мы верим: у каждой задачи существует один правильный ответ. Это на самом деле опасная компетенция. Я очень уважаю математиков, но они часто не понимают, что модели, которые мы строим, имеют к реальности не самое прямое отношение, что не всегда можно точно измерить необходимые параметры.

Когда такие люди строят бизнес, принимают бизнес-решения, они часто не до конца понимают вероятностный, неопределенный характер моделирования.

Они спрашивают инвестбанкира, какая будет доходность. Он говорит: «Пять». Они интересуются, с какой точностью. Банкир не дает стандартную ошибку, не дает среднеквадратичное отклонение — и это настораживает. В физике так не бывает, люди, которые ставят эксперименты, хорошо это знают. Быть слишком уверенным в своих моделях — опасная компетенция.

Есть еще одна вредная компетенция: это, как сказал Эд, экстраполяция мира, в котором мы обитаем. Мы часто думаем, что как было, так будет всегда. Мы уверены, что то, чего мы стыдимся, рано или поздно забудется. На самом деле, принимая решение сегодня, надо помнить, что через 20 лет нам придется отвечать за него перед детьми. Это то, о чем говорил Станислав: лидеры начали задумываться: не будет ли стыдно за свой бизнес, смогут ли они им гордиться? Мы же собираемся жить через 20 лет? Мы же собираемся разговаривать со своими детьми и внуками? Вот то, чего не хватает сегодня в России. Люди думают, что можно вести себя не слишком этично, потому что это сегодня выгодно.

И еще одна вещь, которая связана с экстраполяцией: мы все знаем, что советское образование было очень хорошим в естественнонаучных и технических областях. Но надо помнить, что сегодня молодые люди могут выбирать другие карьеры. В Советском Союзе звание профессора-математика, члена РАН было очень хорошим статусом. Все талантливые люди большой страны стремились в науку. Поэтому российские естественнонаучные вузы получали замечательных студентов, Российская академия наук получала замечательных аспирантов. Сегодня такого нет. Некоторые люди уезжают, кто-то идет в бизнес. Не стоит думать, что эту систему будет легко восстановить или построить, и более того — вовсе не обязательно, что нам это удастся. Я желаю огромных успехов Сколковскому институту науки и технологий, но вызов огромный, потому что Советского Союза с его системой, где других карьер не было, больше не существует, и не надо ее экстраполировать. Нужно работать так, как работают глобальные вузы в этой области. Спасибо.

Д. Песков:

Коллеги, переходим к следующему этапу. У нас есть участники дискуссии в зале. Я прошу каждого сделать «контрольный выстрел» в поддержку той позиции, которая вам больше всего понравилась. Наталья, начнем с Вас. Каков тезис, за который Вы готовы проголосовать обеими руками — или миллионом долларов?

Н. Ионова:

Я продолжу то, о чем говорил Сергей. Мне кажется, что, с одной стороны, Россия быстро пробежала длинную дистанцию, и у нас много успехов, но с другой — успешный бизнес и руководители крупных корпораций, как и сами корпорации, слишком сильно защищены своими историями успеха. Иногда проблемы возникают там, где мы перестаем сомневаться в правильности принятых решений, когда замыкаемся в своем коконе. Я хотела бы это связать с выпускниками, которых мы получаем. Мы стремимся отобрать самых сильных, самых успешных, самых ярких выпускников вузов. И, как правило, получаем людей со слегка завышенной самооценкой, которые на среднеквадратичное отклонение в себе не сомневаются. Часто приходят с готовыми решениями, не подстраивая их под конкретные ситуации. Поэтому способность к сомнению, способность видеть иные возможные пути развития, не экстраполировать ситуации из своего прошлого успешного опыта — крайне важно.

Д. Песков:

Спасибо. Арвиндер?

А. Дэси:

Я хотел бы прокомментировать некоторые замечания, сделанные по поводу различий между так называемыми «твердыми» и «мягкими» навыками. Я не

считаю, что финансовый кризис был вызван отсутствием «твердых» навыков. Я считаю, что он был вызван отсутствием руководства и мужества. Возможно, вы назовете эти качества «мягкими» навыками, но они требуют наличия «железного стержня» в человеке: я имею в виду способность говорить правду тем, кто у власти. Я думаю, это будет важным профессиональным качеством, той компетенцией, которая жизненно необходима для избежания кризисов, подобных тому, который мы только что пережили. Если вы поговорите с теми людьми, бывшими в странах, которые больше всего пострадали от кризиса, с теми, кто работал в этих организациях, то обнаружите нечто весьма поучительное. Очень многие из этих людей знали, что происходит, догадывались о грядущих трудностях, но, словно по молчаливому согласию, молчали. Рты людям затыкало какое-то коллективное нежелание сказать правду тем, кто был у власти.

Вот что мы должны поощрять в каждом — всегда и во всем. Для того, чтобы обрести это качество, нужно сначала набраться смирения, которое со временем переродится в недюжинную внутреннюю силу.

Д. Песков:

Я воспринял эти слова как конкретное предложение — пусть бизнес-школы начинают с заучивания «Если» Киплинга наизусть: там есть строчки ровно об этом. Исаак?

И. Фрумин:

Я согласен с Андреем Волковым по поводу технологий мышления. Мы иногда легко «проскакиваем» важный момент, Андрей же фактически говорит о гарантированной постановке этой способности, или компетенции, которая затем обеспечивает то, что называли Эд и Сергей. Потому что, если у человека поставлено мышление, он точно не станет опираться на свои вчерашние представления, принимая решение о том, что надо сделать завтра.

Д. Песков:

Спасибо. Сергей.

С. Воробьев:

Тут вспомнили про физику. Я сижу и плачу: как меня хорошо учили в Политехе здесь в Петербурге! Когда я приехал к Джеку Уэлшу в Кротонвилл, то частенько ловил себя на том, что многое где-то уже слышал. И вспомнил, где — у себя на факультете. Нас учили так! И Сергей прав — такого больше не будет.

Второе, что я хотел сказать: перед образованием стоит колоссальный вызов, он еще не назван. Мне кажется, это такая же история, какой лет 10—20 назад был digital divide. Сейчас у нас есть competence divide, и есть 2-3% людей — или 1%, как считает Луиза — за которых идет борьба. «Вечная весна», богатые становятся богаче, умные умнее... Дальше — мертвая зона: никто не нужен, ни институты, ни ПТУ, ни техникумы, ни белые воротнички, ни большие корпорации, которые считают себя недооцененными. Там скучно. И есть блестящая, пока неиспорченная и все еще дешевая рабочая сила, прежде всего в Азии. А посередине — мертвая пустыня. Наверное, этот competence divide будет как-то снят. Хочется верить, что те, кто за барьером — альтруистичные, эмпатичные, они готовы делиться возможностями и готовы затаскивать к себе остальные 15—20%. Мне кажется, над 80% рабочей силы нависла угроза.

С другой стороны, гуманизация неизбежна, и я верю в то, что мир становится лучше. Кто догадается, как это будет сделано? Не верю я ни в какие «технологии мышления», не надо вторгаться в божественное. Но, тем не менее, это как-то устроится, и это будет гениально, это станет большим подарком человечеству.

Д. Песков:

Спасибо, коллеги. У нас есть время на два вопроса из зала. Пожалуйста. Виктор Козбаненко, Государственный совет управления.

В. Козбаненко:

Обсуждение управленческих компетенций, на мой взгляд, приводит к простой мысли о том, что есть социальный запрос на подготовку управленческих кадров нового поколения. Думаю, мы могли бы выдвинуть идею о проведении широкого управленческого форума, на котором все заинтересованные компетенциями в области права, политики, социальных наук и прочего, в том числе технологических, могли бы найти себя.

Д. Песков:

То есть то же самое, что здесь, но неделю подряд? Я не против.

А. Алясов:

Андрей Алясов, академия Changellenge. При проведении Национальной лиги кейсов, в которой сейчас участвует десять тысяч студентов, мы обнаружили, что самая главная проблема, которую обозначают работодатели — отсутствие практических навыков. Подскажите, как в текущей ситуации вы планируете развивать практическое образование в России, и на чем оно будет основываться? На бизнес-играх, может быть?

Д. Песков:

Спасибо. Думаю, это вопрос к министру образования.

Д. Ливанов:

Не совсем понятно, какое именно практическое образование имеется в виду. Образование должно быть практическим в том смысле, что человек, его получивший, должен что-то уметь делать. Мы так это понимаем. А дальше

возникает вопрос, что именно и на каком уровне он умеет. Здесь может быть много различных вариантов.

С. Гуриев:

Мне кажется, нужно учить по специальности, по крайней мере, в информационных технологиях. Посмотрите на пример суперуспешных людей: Билла Гейтса, Цукерберга. Лидеры сами пробьются. А остальных давайте все-таки как следует учить по специальности. Это потом не помешает. Вон Дергунову недавно назначили. Она что, ВМК заканчивала? Не помешало ведь. А лидеры — они вырастут, главное, их не зажать.

Д. Песков:

Это вопрос постоянной дискуссии. Как сформулировал Олег Алексеев: учить надо лучших за счет худших или худшего за счет лучших? Вот ведь в чем проблема! Если лидеры сами пробьются, значит, их можно поместить на конвейер и надеяться, что в какой-то момент они соскочат раньше, чем им обрубят руки-ноги и голову.

С. Гуриев:

Здесь присутствует много людей, изучавших марксистскую политическую экономию. Ее уже плохо помнят. Там было положение о трудовой теории стоимости: продукт стоит столько, сколько в него вложено труда. Если мы много работали над этим продуктом, он должен много стоить, даже если его никто не хочет покупать. Социализм, собственно, так и был устроен. Не хотите покупать — что делать? Значит, не надо. У Пелевина в «Generation П» важную роль играют ботинки петербургской фабрики «Скороход» — лежат, их никто не покупает, и главный герой чувствует себя таким же ботинком, который никому не нужен.

Поэтому очень вероятно, что мы будем учить людей тому, что им потом не пригодится, растрачивая свое и их время. Даже если мы будем их учить

хорошо. Как от этого избавиться? Не нужно изобретать велосипед, есть целый ряд механизмов. Рейтинги вузов, например, дают информацию работодателям и обществу. Рейтинги компаний дают информацию инвесторам. Инвесторы не используют их автоматически, они думают над этой информацией. Когда вы инвестируете в компанию, вы долго изучаете ее бизнес-модель, ее отчетность, ее команду. То же самое и здесь: если система образования устроена правильно, то и ректор вуза, и руководство вуза понимают, что их выпускники будут востребованы, потому что работодателям нужно то-то, то-то и то-то. Именно этому вуз должен учить студентов хорошо. А если вуз сам считает, что он учит хорошо, а рынок (в широком смысле этого слова — и государство, и работодатели, и родители, и благотворители) не ценит того, что он делает, то это и есть марксизм, традиционная трудовая теория стоимости: «Мы их учили хорошо, а они никому не нужны — значит, мир вокруг нас неправильный».

С. Шекшня:

Мне кажется, что ни одно общество, которое думает о своем будущем, не может не учить лидеров. Они, безусловно, пробьются, но если вы их не будете учить, они пробьются совсем не в ту сторону, куда бы вы хотели...

Д. Песков:

Коллеги, я думаю, что мы все вложили много усилий в наш продукт. Я призываю всех надеть «ботинки мышления» и пойти дальше в тот мир, которого еще не существует. Спасибо.