

АНДРАГОГИЧЕСКИЙ РЕПЕРТУАР РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ОТВЕТ НА НОВЫЕ ВЫЗОВЫ



Растерянность можно превратить в уверенность, а напряжение — в рост. В своей статье для «Блокнота гражданского просвещения» Олег Кондратенко рассказывает, как управлять в эпоху глобальных перемен и какие требования предъявляются к руководителям, а также в целом к управленческой деятельности в условиях неопределенности и сложных вызовов.



ОЛЕГ КОНДРАТЕНКО

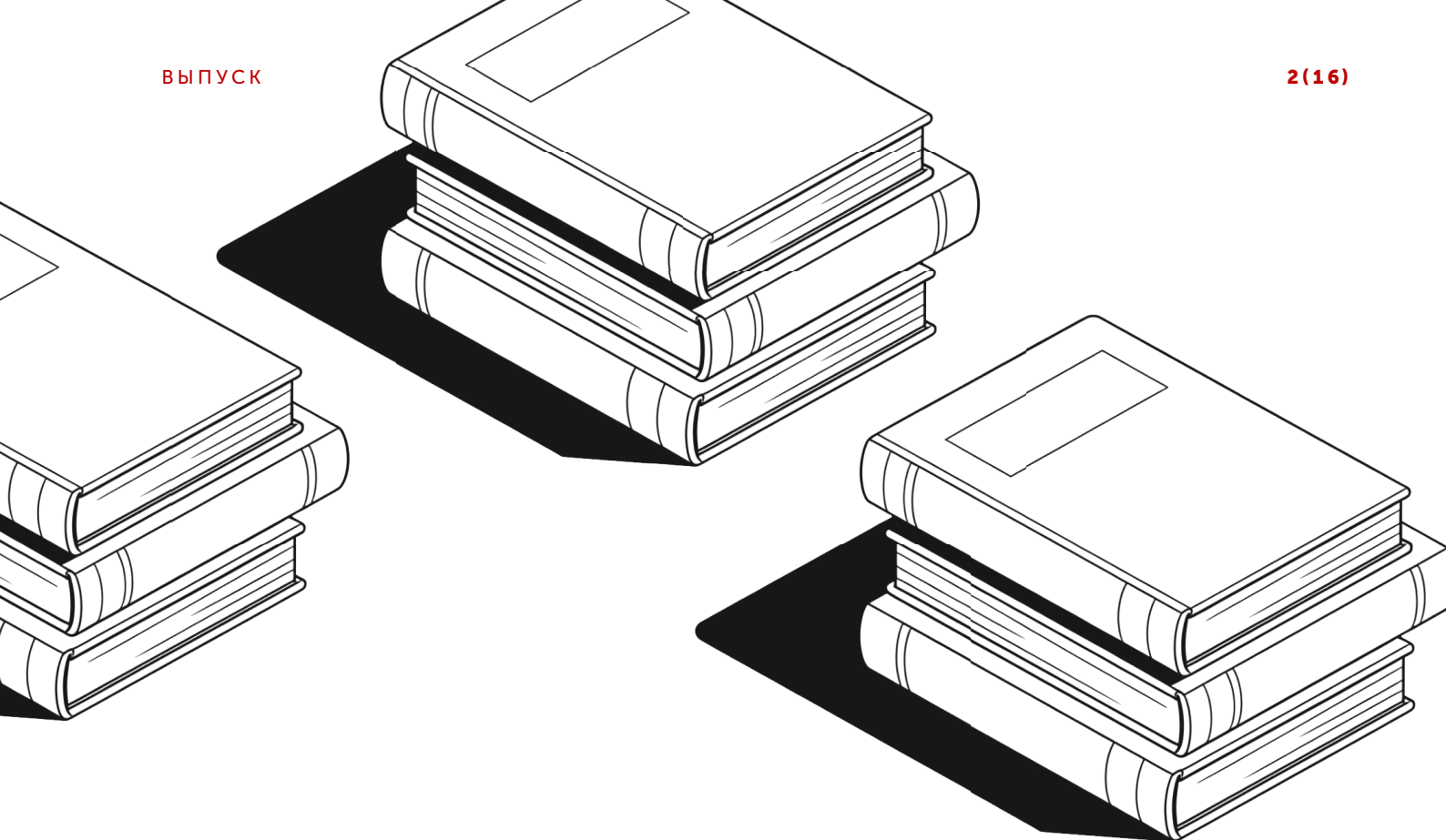
ДИРЕКТОР ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ
ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕЗИДЕНТСКОЙ АКАДЕМИИ
(РАНХиГС)

СОВРЕМЕННЫЕ КОНТЕКСТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

На фоне социальных трансформаций и цивилизационных разломов, информационного «шторма», растущей цифровой зависимости и усиливающейся общей тревожности все более очевидным становится, что старые управленческие модели больше не работают и нам нужна новая парадигма управления.

Ключевыми характеристиками управленческих моделей, отвечающих вызовам времени, должны стать гибкость и человекоцентричность. Руководителям в рамках таких моделей важно развивать устойчивость, способность чувствовать и осмысливать усложняющиеся контексты, важно умение видеть и понимать неочевидные зависимости.

В современном мире цифровизации и искусственного интеллекта трансформируются практически все социально-экономические процессы: меняются формы труда и потре-



АНДРАГОГИКА —

область научного знания об особенностях
и методах обучения взрослых людей

бительские предпочтения, способы производства и модели поведения людей, организационные и управленческие процессы, интенсивно развиваются новые индустрии. Структура управленческой деятельности делается сложнее, а ее главной задачей становится необходимость опережать события. Именно упреждающее управление как ответ на высокую динамику внешней социальной среды определяет совершенно иное содержание управленческой деятельности по сравнению с теми задачами, которые приходилось решать руководителям ранее.

Параллельно с изменениями, вызванными развитием технологий, все более отчетливо формулируется запрос на человекоцентричность — развитие потенциала каждого человека. В фокусе внимания оказываются укрепление ценностной составляющей в практиках работы с человеком, растущая роль коммуникаций и сообществ, экосистемность как основной подход к рассмотрению различных процессов.

В современных условиях трудовые и управленческие реалии формируются под влиянием демографических



**«ТЕОРИЯ БЕЗ ПРАКТИКИ МЕРТВА,
ПРАКТИКА БЕЗ ТЕОРИИ СЛЕПА»
А.В. Суворов**

**ПО ДАННЫМ РОССТАТА, 42,5 ГОДА —
СРЕДНИЙ ВОЗРАСТ ЗАНЯТЫХ РАБОТНИКОВ,
ПРИ ЭТОМ ПРИМЕРНО 20% СТАРШЕ 55 ЛЕТ
НА РЫНКЕ ТРУДА**

СОГЛАСНО ИТОГАМ ИССЛЕДОВАНИЯ NN.RU, ПРОВЕДЕННОГО В ОКТЯБРЕ 2025 ГОДА СРЕДИ 2 683 РОССИЙСКИХ СОИСКАТЕЛЕЙ, 46% РЕСПОНДЕНТОВ ОТМЕТИЛИ РОСТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ТРЕВОЖНОСТИ (ИЗ-ЗА РАБОТЫ) ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДВА-ТРИ ГОДА

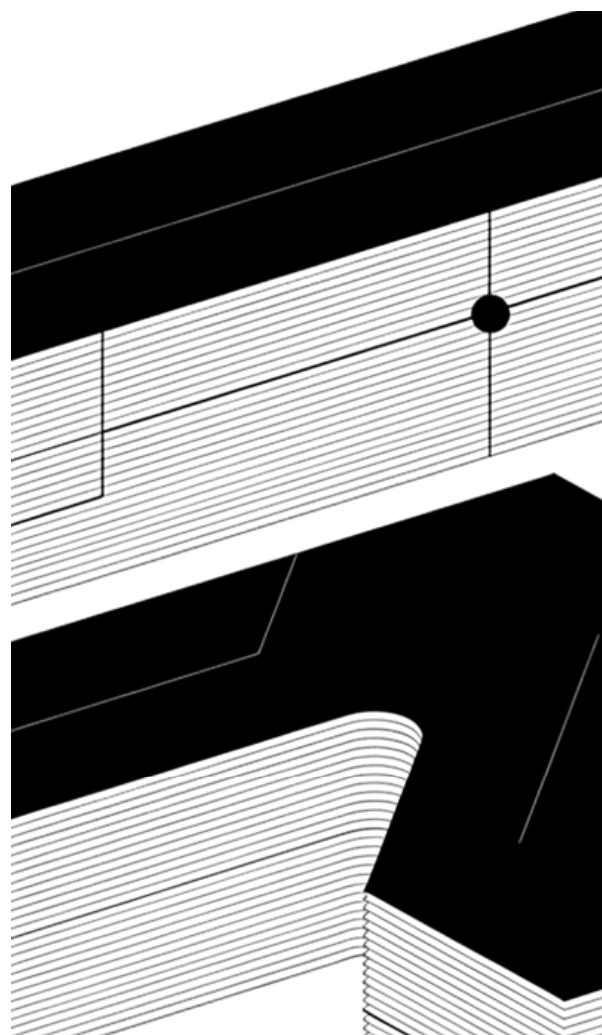
и технологических изменений. Старе́ние населения и демографическая асимметрия приводят к изменению структуры трудо-

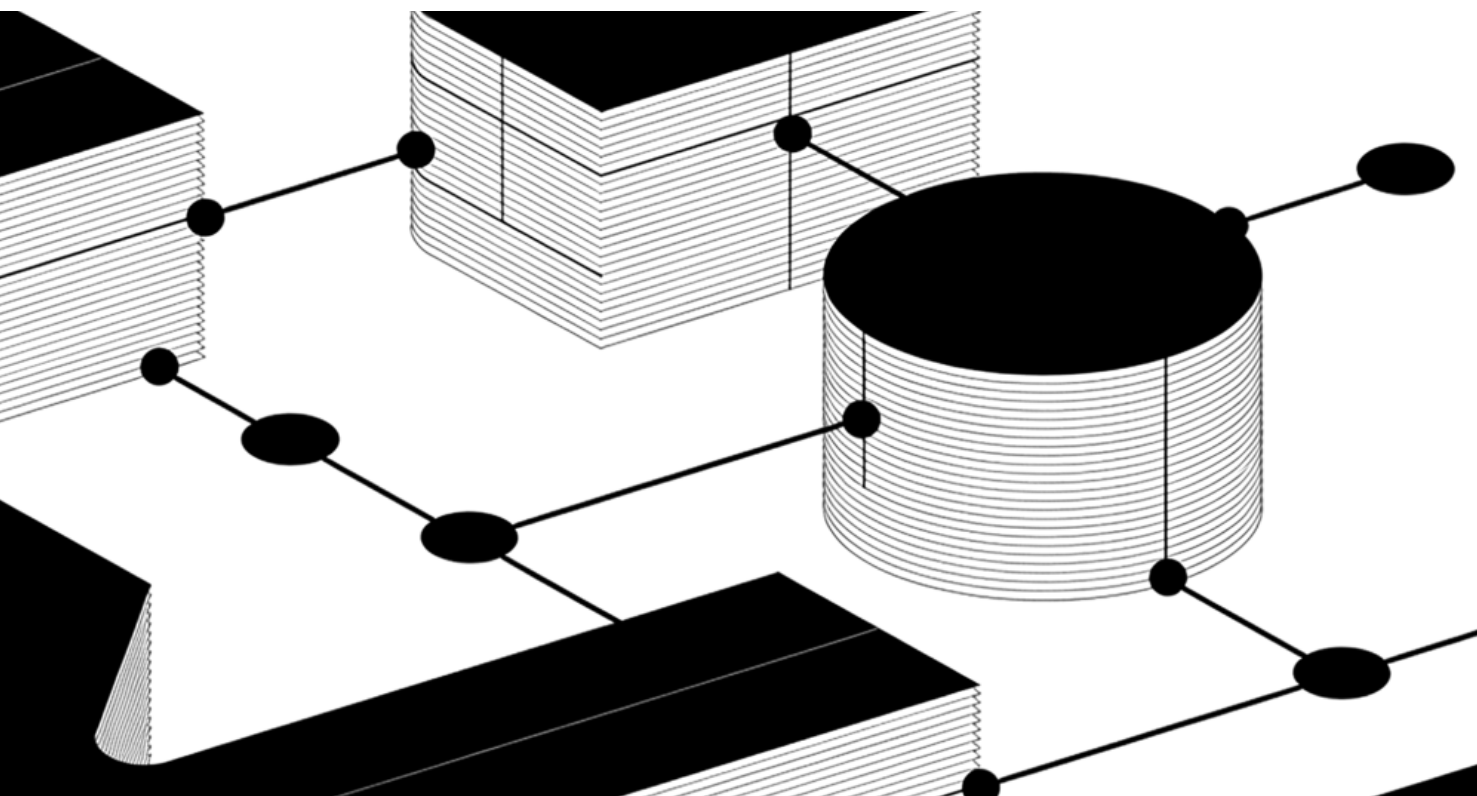
способного контингента: растет доля работников «серебряного» возраста, одновременно меняются профили спроса на навыки и возрастает конкуренция за квалифицированные кадры. Вместе с этим наблюдается усиление карьерной неопределенности — размываются традиционные карьерные треки, некоторые квалификации теряют прежнюю ценность, а у работников появляется тревога не успеть за быстрыми изменениями в условиях многозадачности, что находит отражение и в смысловом поиске профессиональной самореализации. Отмеченные сдвиги актуализируют задачу выстраивания социальной архитектуры, которая поддерживает активное трудовое долголетие и обеспечивает непрерывное личностно-профессиональное развитие в течение всей жизни. Практически это означает создание условий для постоянного повышения квалификации, гибких форм занятости, адаптивных систем оценки компетенций и механизмов переквалификации.

Когнитивно насыщенное время порождает новые, более сложные управленческие вызовы и одновременно усложняет саму управленческую субъектность. Современная управленческая работа сопровождается ростом информационной нагрузки, диверсификацией инструментов и методов анализа, увеличением числа учитываемых факторов и возрастанием критериальности

принимаемых решений по сравнению с предыдущими эпохами. Сегодня большинство управленческих задач носят характер сложных и часто нелинейных проблем. Меняются цели и содержание управленческого труда. Модели внешних и внутренних взаимодействий становятся более сложными, а скорость принятия решений — выше. Все это требует от руководителей новых компетенций: системного мышления, умения работать с большими данными, навыков в области цифровых инструментов и гибкости в принятии решений.

**МОДЕЛИ ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ
ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ СТАНОВЯТСЯ БОЛЕЕ
СЛОЖНЫМИ, А СКОРОСТЬ ПРИНЯТИЯ
РЕШЕНИЙ — ВЫШЕ**





УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СУБЪЕКТНОСТЬ

Динамика современных изменений в профессиональной среде ставит вопрос о пересмотре традиционных управленческих ролей, а ролевая гибкость становится важнейшей характеристикой эффективного руководителя.

Требования к руководителю усложняются на нескольких уровнях. По вертикали необходимо учитывать задачи и требования вышестоящих структур, по горизонтали — выстраивать взаимодействие с различными участниками деятельности, а на личном уровне — постоянно развивать собственные компетенции и адаптироваться к новым условиям. Сегодня руководитель должен уметь формировать видение будущего, создавать атмосферу доверия, мотивировать сотрудников, поддерживать их профессиональное развитие, организовывать эффективное взаимодействие, распределять ресурсы и контролировать достижение результатов. Постоянное личностно-профессиональное развитие становится

профессиональной необходимостью: быстрая «пересборка» себя и своих ресурсов под новые контексты — норма в любой сфере деятельности. В рамках модели управленческой готовности, используемой в практике Президентской академии, управленческая субъектность раскрывается через **три компонента**:

- ① лидерскую готовность — способность формировать команду, вдохновлять сотрудников и задавать направление развития;
- ② менеджерскую готовность — умение организовывать работу, планировать деятельность и контролировать результаты;

- ③ экспертную готовность — способность анализировать профессиональные задачи и обеспечивать качественные решения.

В современных условиях все большее значение приобретает мягкое управленческое влияние, основанное на умении выстраивать мотивацию, вовлеченность сотрудников и создавать условия для раскрытия их потенциала. Именно эти качества определяют эффективность руководителя и уровень его управленческой субъектности.

БЫСТРАЯ «ПЕРЕСБОРКА» СЕБЯ И СВОИХ РЕСУРСОВ ПОД НОВЫЕ КОНТЕКСТЫ — НОРМА В ЛЮБОЙ СФЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



АНДРАГОГИЧЕСКАЯ ПОВЕСТКА

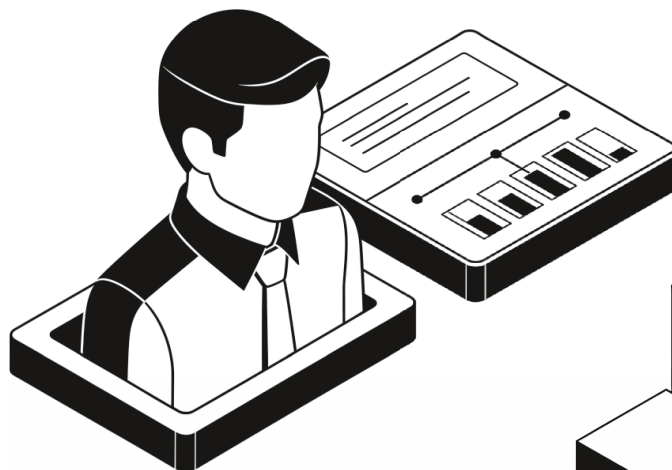
В силу особенностей современного мира последнее десятилетие андрагогическая повестка быстро набирает силу и содержательно существенно расширяется. В этой связи важным представляется наращивание именно андрагогической экспертности. На мой взгляд, важно обратить внимание на один из главных смысловых акцентов деятельности современного руководителя — развитие потенциала людей и организаций. Нам важно уметь работать со скрытыми, неочевидными возможностями взрослых людей, уметь обнаруживать эти возможности и находить способы делать их работающими. Сегодня много говорят об ускоренной профессионализации, под которой понимается то, как в более короткие сроки при помощи образовательных подходов и технологий, создающих эффекты интенсификации, наращивать способности человека быть готовым

к эффективному выполнению тех или иных видов новой профессиональной деятельности. Именно через андрагогическую оптику уточняется функционально-ролевой репертуар руководителя. Он, выступая и примером для подражания, и наставником, и консультантом, и модератором, и мотивационным спикером, действительно, вполне может претендовать на статус эксперта по образованию взрослых и развитию их человеческого потенциала.

Особое внимание в рамках андрагогического подхода уделяется:

- рефлексии и трансформации опыта;
- интерактивности во взаимодействии;
- эмоциональной вовлеченности;
- взаимообучению в процессе работы;
- ориентации на смыслы карьеропостроения (карьерное развитие).

**ОДИН ИЗ ГЛАВНЫХ СМЫСЛОВЫХ
АКЦЕНТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОГО
РУКОВОДИТЕЛЯ — РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА
ЛЮДЕЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ**



АНДРАГОГИЧЕСКИЙ РЕПЕРТУАР РУКОВОДИТЕЛЯ

Ролевой репертуар руководителя наполняется новым содержанием, связанным с образовательным влиянием на взрослых. Андрагогический репертуар руководителя раскрывается через такие роли, как:

- стратег карьерного развития (участвует в формировании условий для ценностно-смыслового самоопределения сотрудников);
- «квалифицированный заказчик» образовательных результатов (связывает личностно-профессиональное и карьерное развитие с задачами организационного развития);
- наставник (помогает осмыслить опыт и выбор следующего шага, осуществляет передачу экспертной традиции через диалог, поддерживает субъектность);
- архитектор развивающих коммуникаций (запускает совместное мышление и обсуждение, обеспечивает развивающую обратную связь и формирование развивающей среды).

Руководитель создает условия для профессионального развития в потоке задач повседневной деятельности.

Андрагогические инструменты для решения управленческих задач:

- двунаправленная передача опыта: не только наставничество старших, но и реверсивное наставничество. Старший передает экспертизу и традиции, младший — цифровую грамотность и навигацию в потоках;
- рефлексия — совместное осмысление различий в опыте, ценностных ориентациях, способах выполнения работы;
- «дельты» развития: сначала исследование и диагностика потенциала сотрудников, затем — проектирование среды и индивидуальных траекторий;
- обучение в потоке работы: короткие модульные форматы, практико-ориентированность, немедленное применение в задачах и встроенная обратная связь. Обучение не отрывается от работы, а становится ее частью — обучающие обходы производственных площадок (с внешними экспертами, партнерами);
- смысловая среда и сообщества: взаимное обучение, обратная связь как горизонтальный канал, обходящий вертикальный межпоколенческий барьер; общий язык, смыслы и нормы формируются в сообществах (как внутренние, так и внешние).

Итак, андрагогический репертуар руководителя — это не жестко заданный набор «мероприятий», а широкая палитра образовательных действий, варьируя которые можно создавать развивающую среду из доступных управленческих ресурсов: обмена опытом, рефлексии, данных, рабочих задач, анализа результативности и горизонтальных связей. Руководитель, владеющий андрагогическими техниками, превращает вызовы из источников напряженности в образовательный ресурс развития: ускоряет профессионализацию, усиливает устойчивость команды и качество управления в целом, содействует переводу растерянности человека в уверенность.