

26. Новая роль пожилых людей в цифровую эпоху: на примере ekhaikk.in

После выхода на пенсию в 2011 году я был очень рад, что смогу по собственному выбору заниматься всем, чем захочу. Я планировал посвящать эквивалент 2 дней в неделю преподаванию, 1 день — работе в Министерстве развития человеческих ресурсов (MHRD) / Всеиндийском совете по техническому образованию (AICTE), 1 день — благотворительной деятельности в Форуме стратегического менеджмента (SMF) / Индийских институтах менеджмента (IIM) и 1 день — консалтингу, оставляя воскресенье абсолютно свободным.

Это работало в течение 3 месяцев, но после этого организм начал сдавать из-за нескольких недугов, главными из которых были боль в коленных суставах и тяжесть в сердце. Кое-как я протянул, полностью отказавшись от консалтинга. Постепенно добавились и другие болезни, и к 2014-2015 годам я страдал от более чем 10 заболеваний, включая кровоизлияние в глаз, шум в ушах, спондилит, проблемы с простатой, кровотечения из-за повышенной внутренней сухости, а также обычные для этого возраста недуги, такие как диабет и высокое кровяное давление. В результате всего этого моя академическая деятельность почти сошла на нет. В конце концов мне пришлось перенести операцию на коленном суставе. Потребовалось более полугода, чтобы я снова смог обходиться без посторонней помощи.

Но тем временем возникла проблема с грыжей. Обычно это простая операция, но она обернулась кошмаром, и я страдал от острой боли более четырех месяцев, да так сильно, что почти начал считать свои дни, прося Всевышнего: если он хочет забрать меня к себе, пусть сделает это быстро, зачем же мучить? Однажды ночью мне пришло в голову, что природа ничего не забирает, если в этом нет пользы. «Осталось ли еще что-то, что нужно сделать?» — задался я вопросом.

Я просто вспомнил, что давным-давно обещал своим студентам выпустить книгу, но так и не получил возможности сделать это должным образом. Это также было частью мечты о создании Академического ресурсного парка, который мы задумали в 1994 году как часть перспективного плана для IIM Лакхнау. «Возможно, это то, что я могу сделать», — подумал я. Но суставы пальцев болели, что не позволяло мне печатать или писать столько, сколько хотелось. Я также не мог смотреть на экран ноутбука дольше 15-20 минут, так как зрение затуманивалось и начиналась боль от спондилеза. У меня не было ни офиса, ни помощников, которые могли бы меня поддержать.

Старость и цифровизация

Старость приносит свои проблемы, связанные с различной степенью физических ограничений. Но в ней есть и свои преимущества. Появляется больше свободного времени, больше гибкости, чтобы делать всё так, как хочется, люди часто не спят по ночам, снижается финансовое бремя, если семья уже устроена. Но человек часто остается один и чувствует желание переехать к детям, которые живут далеко. Поскольку жена также уезжает, некому забирать письма, чековые книжки и так далее. Иногда человек не может даже пойти в банк, чтобы снять деньги, оплатить различные счета и тому подобное.

К счастью, цифровизация расширяется во многих направлениях: доступны смартфоны с камерами высокого разрешения, широкополосный/Wi-Fi интернет и т.д., хотя и с некоторыми ограничениями. Это помогает переезжать и решать многие вопросы, не находясь в родном городе, с чем мы все знакомы. Но актуальна ли цифровая эпоха в каком-то другом смысле? Мой опыт подтверждает мнение о том, что можно делать множество новых вещей (на которые не хватало времени до выхода на пенсию) и что старость и роль бабушек и дедушек можно использовать для поддержки усилий следующего поколения.

Создание литературы на основе личного, необычного, но полезного опыта

Так или иначе, я начал записывать по несколько предложений то тут, то там, когда в голову приходила идея — будь то в ванной или посреди ночи (когда не спалось), в ожидании рейса или в поезде. Никакой спешки, никаких волнений. Набросав несколько страниц, я фотографировал или сканировал их и отправлял по электронной почте первому человеку, который приходил на ум. Это мог быть мой бывший секретарь-помощник в IIM Лакхнау или Кожикод, профессор или даже директор института менеджмента. Я также смог найти несколько надежных интернет-кафе, которые печатали для меня тексты в Джабалпуре, Канпуре, Пуне или Лакхнау, а оплату я производил онлайн. Я мог сам редактировать тексты и распечатывать их в копировальных центрах. Таким образом было подготовлено более пяти исследовательских работ, свыше 25 коротких и длинных кейсов, а также главы книг. Осмысление прошлого опыта и подготовка таких записей дали много нового понимания работы индийских организаций, а также силы и поведения индийского народа — «Хануманов Индии». Это также убедило меня в том, что угрозы — это возможности, а слабости — это ментальные блоки. Применение креативности для преодоления ограничений, переосмысление человеческих ресурсов (англ. mapower как два слова:

man power) для управления ростом и диверсификацией, ресурсов (как актива или пассива?), силы составления контрольных списков (Check listing) как метода управления, роста как вопроса выбора, методов обеспечения жизнеспособности бизнеса организации, извлечения выгоды из поддержки различных заинтересованных сторон, получения автономии и т.д. Это привело к созданию коротких рассказов, которые можно с пользой применять в качестве коротких кейсов для пробуждения в классе интереса к более глубокому обсуждению.

То же самое произошло и с большими кейсами, такими как Kingfisher Airlines, Adani Enterprises и др. Эти кейсы также уточнили многие концепции в области стратегического менеджмента (SM), например, процесс стратегического схода с рельсов. Самым волнующим опытом стала разработка заметки во время семидневного выздоровления в больнице, которая дала практическое понимание того, когда бизнес пересекает линию Лакшмана (Laxman Rekha), вступая в зону «жадности».

Постепенно написанные кейсы были скомпилированы, отформатированы и приведены в порядок для создания пятитомного Сборника кейсов по стратегическому менеджменту. Это также привело к разработке Руководства по анализу кейсов, чтобы помочь преподавателям выбирать кейсы для своих целей.

Веб-приложения

Имея в наличии электронные копии, я начал размещать их на сайте, который арендовал для личного пользования в Лакхнау. Я научился управлять таким сайтом в общих чертах, когда администрировал сайт Форума стратегического менеджмента, однако он был в формате html. Тем не менее, он стал хранилищем, из которого можно было мгновенно вывести на экран любой кейс или главу, чтобы все участники могли прочитать их и быть на одной волне до и во время обсуждения. Дополнительную информацию можно было скачивать по мере необходимости.

Это дает возможность писать короткие (сокращенные) кейсы, которые можно расширять по мере обсуждения в классе, добавляя приложения и заметки.

Как следствие, это дает возможность сжать длинный, насыщенный кейс до небольших частей, распространяя некоторые приложения и информацию, а затем добавляя их прямо на занятии.

Позже, в мае этого года, я пошел заправлять картридж для принтера и заметил, что продавец разбирается в веб-дизайне и хостинге в формате «php», который более удобен для пользователя. Однажды мой html-сайт рухнул, и я оказался в безвыходном положении. Я обратился к нему за помощью в аренде сайта (ekhaikk.in) и научился управлять им и модифицировать его. Таким образом, я мог попеременно использовать два сайта, каждый из которых служил резервной копией для другого.

Сайт помог разместить кейсы, тексты, исследовательские работы и т.д. в месте, к которому можно было легко получить круглосуточный доступ из любой точки земного шара. Сайт также дал мне гибкость, позволяя преподавателям и студентам по стратегическому менеджменту использовать мои материалы, не связываясь с проблемами получения разрешений от издателей, и распространять их по низкой цене или даже бесплатно, если это необходимо.

Печать и публикация

Раньше я ксерокопировал материалы в формате А4 и скреплял их спиралью. Однако они становились слишком громоздкими для перевозки при переездах с места на место. Однажды знакомый таксист по соседству начал заниматься ксерокопированием. Мы вместе поработали над тем, чтобы перевести все кейсы и книги в 18-й шрифт, а затем распечатать в виде буклетов (размером А4/2). Переплет я делал сам, чему научился вместе с сотрудником моего офиса, когда был деканом. Это привело к превращению тяжелых томов формата А4 в более удобные форматы, которые можно было комфортно носить с собой. Я разбил длинные книги на части по 100-150 страниц формата А4/2. И все же мне приходилось возить тяжелые печатные материалы всякий раз, когда я переезжал из Лакхнау в Дели или Бангалор, что было трудно для человека, которого самого приходилось кому-то носить.

В конце концов я решил постепенно загрузить весь материал в сеть и распечатывать его везде, куда бы я ни поехал, чтобы моя работа не останавливалась.

В Гургаоне я изучил возможность печати и переплета в виде книг в мягкой обложке у человека, который делал ксерокопии и доставлял материалы на дом, так как я не мог выходить из дома из-за поздней стадии DISH (болезнь Форестье). Она вызывала такое сильное головокружение, что даже передвижение по дому становилось трудным. Я обращался к врачам в Лакхнау, в клинику Меданта в Гургаоне, больницы Манипал и Нараяна Хрудаялая в Бангалоре, но без положительных результатов. Я снова потерял надежду на жизнь. К счастью, специалист по точечному массажу провел магнитотерапию, что немного улучшило мое состояние.

Человек, занимавшийся ксерокопированием, стал моим другом и пообещал организовать доставку курьером туда, куда мне нужно. Мне нужно было только отправить ему электронную копию, остальную работу делал он, а я возмещал расходы с помощью электронного перевода.

Гуляя неподалеку от своего жилого комплекса в Бангалоре, я увидел плакат об изучении французского, немецкого и испанского языков. Мы подружились, и он пообещал перевести один из моих рассказов на три иностранных языка. Я сам сделал перевод на хинди, благодаря поддержке ввода на хинди от Google. Постепенно рассказ, который был

опубликован в газете The Hindu, перевели на 12 языков и разместили на сайте. Позже мой друг-переводчик организовал перевод всех 25 историй на три иностранных языка. Таким образом, рассказы («Сказки дедушки») стали доступны на 5 языках. Выпуск книги рассказов на пяти языках, на трех из которых в Индии говорят не так уж часто, заставил меня почувствовать, что ее нужно представить и в других странах. Поэтому я узнал, как получить для них номер ISBN, и выложил на сайт для читателей со всего мира. В процессе я узнал, что система ISBN (в ведении MHRD) допускает самоиздание. Поэтому я пошел по пути самоиздания, чтобы открыть свои труды для всех, не полагаясь на коммерчески ориентированных издателей. Позже я искал мастера по ксерокопированию в Бангалоре. Я нашел человека, который мог печатать книги по низкой цене. Это отвечало моему требованию — иметь возможность распечатать даже один персонализированный экземпляр для VIP-персон. Я научился форматировать книги для публикации как в электронном (E-book), так и в бумажном (Paperback) виде.

Общий веб-сайт институтов IIM

Будучи директором IIM Kozhikode, я часто нуждался в экспертах из других учреждений. Кроме того, многие люди спрашивали меня об институтах IIM с различными целями. У каждого IIM был свой уникальный IP-адрес, который было трудно запомнить. Существовало множество других вариантов академического и неакадемического применения. Поэтому я создал Общий веб-сайт всех IIM, собрав информационные ссылки, доступные на их соответствующих сайтах, для удобства быстрого поиска. Теперь достаточно запомнить один адрес веб-сайта: www.iimsworld.in или просто www.ekhaikk.in, откуда можно перейти на сайт любого IIM. Занимаясь переводом своих работ, я подумал, что даже люди, не говорящие по-английски, должны знать о растущей семье IIM. Поэтому я организовал перевод общего сайта на шесть языков на благо всего мира.

Исследования

В 2011 году после вердикта Верховного суда Индии по делу о махинациях с лицензиями 2G и отчета Контролера и генерального аудитора (CAG) 2012 года о распределении угольных блоков, общественный активист Анна Хазаре начал агитационную кампанию. В парламенте начались жаркие дебаты, и в адрес центрального правительства посыпались обвинения в коррупции. Это было глубоким потрясением. Неужели министры лгут? Проверить факты было невозможно. Министр угля заявлял, что не имеет к этому никакого отношения, и во время его пребывания в должности ни одного угольного блока не было

выделено. Однажды я зашел на сайт министерства угля и был ошеломлен, увидев, что в его время было выделено более 4000 млн тонн угольных блоков. Я был поражен. Информация была доступна на сайте министерства угля. Дальнейший анализ показал, что в распределении присутствовал огромный произвол. Оценка CAG относительно потерь государственной казны была поразительной. Но, что еще важнее, мой анализ показывал, что потери были гораздо больше. Не было никакой возможности проанализировать эту разницу.

А как насчет поведения лидеров отрасли? Неужели они действительно занимаются аферами? Казалось, что мошенничества было в избытке. В какой мере защита интересов страны учитывается в их деловых решениях? Если аферы были правдой, находятся ли промышленность и экономика в надежных руках? Можно ли обобщить это для всех? Как отличить хороших лидеров от плохих? Что делает их плохими? Поощряют ли их к этому решения правительства? И какие меры нам следует предпринять, чтобы исправить их поведение? Если суды начнут сажать их в тюрьмы, кто будет управлять промышленностью для удовлетворения общественных потребностей? А что насчет СМИ? Дают ли они правильную картину общественности и должным образом ли выполняют свои обязанности? Достаточно ли эффективна судебная система, чтобы оперативно справляться с этими вызовами? Подобные вопросы начали сильно нарушать мой душевный покой.

Однажды я зашел на сайт CAG и увидел отчет о распределении угольных блоков. Анализ выявил причины: расхождения были вызваны определенными допущениями, сделанными CAG, которые я счел несостоятельными. Мой анализ показал, что потери государственной казны более чем вдвое превышали оценки CAG. Статья была отправлена на конференцию в апреле 2014 года и даже направлена премьер-министру, когда он открыл свой портал для общественности в мае 2014 года. В августе 2014 года Верховный суд Индии отменил распределение на основании произвола и незаконности, потребовав выставить на аукцион все блоки, а не только те, на которые указал CAG. Мои оценки подтвердились: когда начались аукционы, они стали сбываться.

В августе 2013 года парламент начал обсуждение прямых иностранных инвестиций (ПИИ) в мультибрендовую розничную торговлю. В парламенте поднялся шум. Премьер-министр заявил, что если этого не сделать, наступит экономический кризис, худший, чем в 1991 году. Министр финансов сказал, что ПИИ в мультибрендовую розницу — это уже не вопрос выбора, а необходимость. Это заставило меня задуматься: неужели спустя 20 лет реформ мы вернулись к той же или даже худшей ситуации, в правильном ли направлении шли реформы. Глубокий анализ данных Резервного банка Индии (RBI) и других достоверных источников показал, что это была реальность, а не ложная тревога. У меня чуть не случился сердечный приступ, и меня отвезли в отделение неотложной помощи для обследования. Доступная информация также указывала на то, что за этим скрывается гораздо большее, чем кажется на первый взгляд, и обвинения в махинациях с хавалой и

отмыванием денег могут быть правдой. Этот анализ также заставляет задуматься о необходимости по-новому взглянуть на весь процесс реформ. Вышеупомянутые две статьи и два тематических исследования (кейса) компаний Kingfisher Airlines и Adani Enterprise Ltd. показали, что вышедшие на пенсию академики могут проводить много значимых исследований в цифровую эпоху даже не вставая с постели, несмотря на постоянные стоны и плач, что может быть трудно сделать молодым коллегам-преподавателям, которым катастрофически не хватает времени.

Вспоминая свою исследовательскую работу за последние 40 лет, я понял, что хотя каждое исследование проводилось независимо и давало полезное понимание проблем и ценные рекомендации, весь этот массив также имеет и другое применение: он предоставляет историческую перспективу всего процесса развития Индии после либерализации, потерянных нами возможностей, и дает идеи относительно того, что нам всем нужно сделать для преодоления всесторонних проблем, будь то загрязнение окружающей среды, пробки на дорогах, экономический рост без создания рабочих мест или инвестиционный кризис. Поэтому весь этот комплекс выпускается в виде пятитомника под названием «Развитие Индии после либерализации: 25 лет исследовательского пути».

Преподавание / Программы развития менеджмента (MDP)

Будучи директором IIM Kozhikode, я имел возможность получить непосредственный опыт проведения онлайн-курсов, включая дискуссии по кейсам. Я обнаружил, что они проходят так же активно и живо, как и обсуждения в реальной аудитории. Я рекомендовал создать средства видеоконференцсвязи в рамках нашего отчета о создании 6 новых IIM. Но более того, я почувствовал, что новые IIM, да и старые тоже, могут извлечь огромную пользу из проведения гостевых, а также периодических лекций в рамках регулярных программ и MDP удаленно, без студии видеоконференцсвязи на стороне гостя. Технологии доступны, и я был готов к проведению экспериментов, но мои усилия потерпели неудачу, так как, похоже, существует полное неприятие даже попыток сделать это. Нам просто нужно сделать этот процесс бесшовным, что невозможно, пока он не войдет в практику.

Потенциальные выгоды, резкое сокращение затрат, экономия времени и т.д. совершенно не осознаются, хотя это огромные преимущества. Даже ИТ-преподаватели к этому не готовы. Стоит начать экспериментировать прямо сейчас.

Для программ MDP я обнаружил, что очень полезно встраивать учебные материалы в развлекательные таблицы (см. следующий раздел) и проводить занятия без проблем, с развлечениями во время перерывов.

Развлечения

Идея создания развлекательного сайта для пенсионеров появилась, когда я был прикован к постели и не знал, как скоротать время, так как из-за головокружения не мог двигаться и заниматься повседневными делами. Я начал посещать музыкальный сайт 'youtube'. Я мог слушать свои любимые песни. Там были веселые шутки, газели, юмористические поэтические вечера (hasya kavi sammelan) и тому подобные вещи. Я встроил их в таблицу Excel и загрузил в сеть. Постепенно были добавлены песни для следующего поколения, для детей, клипы из WhatsApp. Я загрузил их для себя и мог наслаждаться ими всякий раз, когда мне становилось скучно, грустно или я не мог заснуть. Для этих целей я купил несколько пар наушников, три модема Wi-Fi/широкополосного доступа от разных мобильных операторов, два комплекта колонок и два мобильных телефона. Два старых ноутбука также помогли в этом начинании.

Туда же я встроил данные моих врачей по различным заболеваниям в разных городах, контактные номера фармацевтов в разных местах, реквизиты банковских счетов (с логинами), детали забронированных билетов, номера такси и другую информацию, которая мне периодически требуется. Этот набор стал неотъемлемой частью моего багажа, как сумка для спасения. Я думаю, что цифровая эпоха предоставляет уникальную возможность людям старше 65 лет наслаждаться жизнью, не обременяя молодое поколение.

Таким образом, цифровая эпоха предоставила мне возможности для следующих академических и неакадемических вкладов:

1. Интеграция IIM.
2. Распространение информации об IIM по всему миру через многоязычный веб-сайт.
3. Подготовка многоязычных историй на 12 языках.
4. Подготовка коротких, содержательных историй об управлении (Группа I, 1987 г.).
5. Подготовка индивидуальных книг:
 - Шри Нарендра Моди, Премьер-министр (Индия).
 - Шри Пракаш Джавадекар, Министр (MHRD, Индия).
 - Шри Рахул Ганди, Член парламента (Индия).
 - М. Эмманюэль Макрон, Президент (Франция).
 - Сеньор Мариано Рахой, Премьер-министр (Испания).
 - Фрау Ангела Меркель, Канцлер (Германия).

Sh. Narendra Modi	Sh. Prakash Javadekar	Shri Rahul Gandhi	M. Emmanue l Macron	SR. Mariano Rejoy	Frau Angela Merkel
PM (India)	MHRD (India)	MP (India)	President (France)	PM (Spain)	Chancel lor (Germa ny)
					

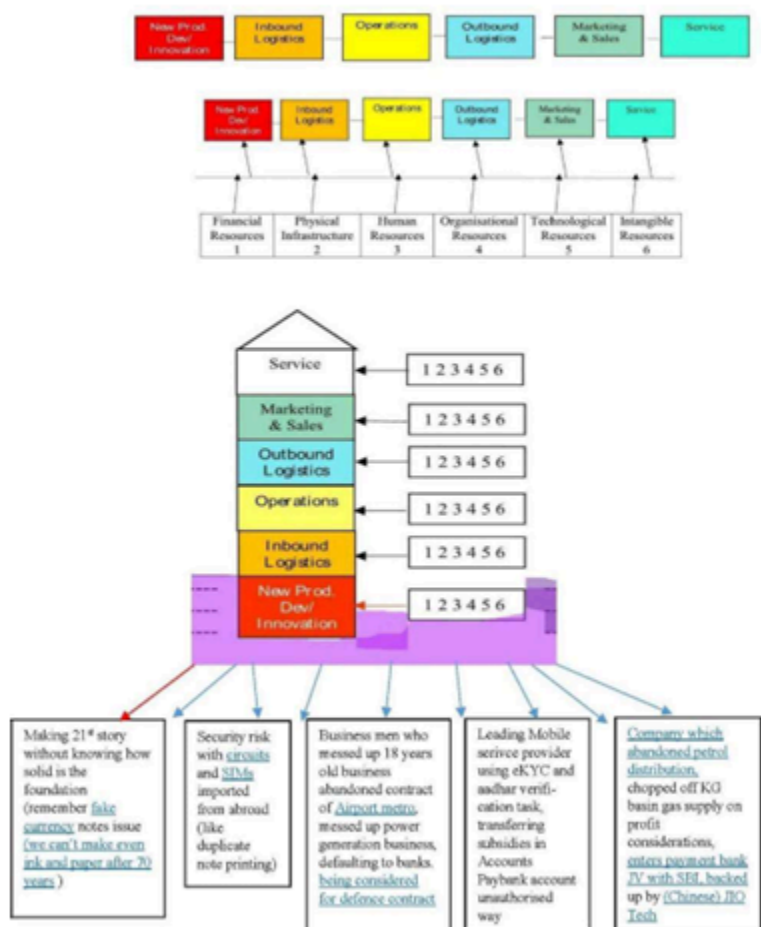
6. Подготовка книги для помощи в преподавании с помощью кейс-метода и в написании кейсов.
7. Создание недорогих / бесплатных / гибких сборников кейсов.
8. Обеспечение доступности недорогих / бесплатных материалов для нуждающихся в целях простого понимания предмета стратегического управления.
9. Проведение исследований, распространение результатов исследований,

- преподавание, находясь в постели или в реанимации.
10. Развлечения без необходимости передвигаться.

Предстоящие вызовы

Каждый технологический прорыв также сопряжен с определенными проблемами. Четыре основные проблемы, которые я смог увидеть, описаны ниже.

- **Фактор стоимости:** Влияние динамического устаревания на затраты феноменально. Не каждый пенсионер может позволить себе покупать дорогой смартфон и ноутбук каждые один-два года. С этим также связаны расходы на оплату интернет-услуг для вышеуказанных целей.



- **Неопределенность:** Уровень неопределенности, связанный с мобильными телефонами, ноутбуками и принтерами, не только из-за динамического устаревания, но и из-за проблем совместимости, невероятно высок и порой может вывести из

себя даже закоренелого оптимиста.

- **Обучение в пожилом возрасте:** В стране, где обучение даже в молодом возрасте является проблемой, изучение новых технологий и их применения дается пожилым людям нелегко, особенно в условиях строгих, не терпящих возражений диктатов компьютеров и мобильных устройств. Если дома нет молодежи, готовой помочь, это может стать кошмаром, и пожилые люди будут тихо скатываться к синдрому «я слишком стар, чтобы учиться современным вещам».
- **Устойчивость:** Последним, но, пожалуй, самым важным возникающим вызовом является устойчивость технологий без импорта. Для страны, которая не может производить бумагу и чернила для печати банкнот, несмотря на столкновение со всеми проблемами финансирования терроризма; страны, которая полагается на технологии, где все критически важные компоненты импортируются из вражеских или дружественных стран; где промышленники терпят неудачу за неудачей в торговле и ее расширении (что ведет к огромным необслуживаемым кредитам), бездумно берясь за бизнес, в котором у них нет ни опыта, ни знаний, и становясь крупными неплательщиками по кредитам, — возникает вопрос, насколько безопасна и надежна такая стратегия без внутренних усилий по разработке новых продуктов. Это похоже на радость от обустройства 21-го этажа здания, не будучи уверенным в прочности самого фундамента.

Контакты

Проф. Кришна Кумар
kk661946@gmail.com

ekhaikk@gmail.com

kk@iiml.ac.in

www.ekhaikk.in

Конечный результат:

Литература по стратегическому менеджменту