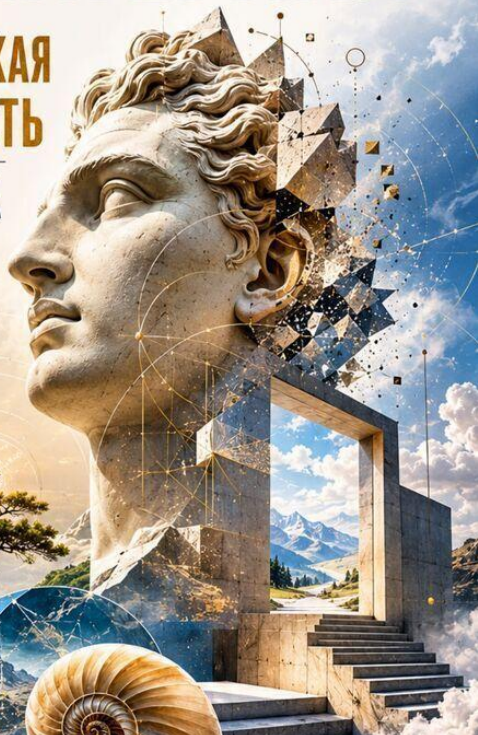


НИКОЛАЙ АТАМАНЕНКО

12+

РЕАЛЬНОСТЬ КАК МАТЕРИАЛ

ОНТОЛОГИЧЕСКАЯ
ПЛАСТИЧНОСТЬ
ДЛЯ XXI ВЕКА



Николай Атаманенко
Реальность как материал.
Онтологическая
пластичность для XXI века

<https://litres.ru/74257213>

ISBN 9785007057950

Аннотация

Большинство людей живут в одной картине мира — и потому застревают там, где могли бы найти решение. Эта книга учит онтологической пластичности: умению переключаться между пятью базовыми картинками мира (механизм, организм, поле боя, игра, экосистема) и выбирать подходящую под задачу. Внутри — техники переключения, инструменты комбинирования онтологий, 30 ситуаций-тренажёров и диагностический опросник. Для стратегов, руководителей и всех, кто хочет видеть реальность объёмно и действовать точно.

Содержание

Введение. Прокрустово ложе одной картины мира	6
ЧАСТЬ 1. ЧТО ТАКОЕ ОНТОЛОГИЧЕСКАЯ ПЛАСТИЧНОСТЬ	16
Глава 1. Онтология как фундамент мышления	19
1.1. Случай из практики: когда метод не работает	19
1.2. Три уровня: техника, методология, онтология	21
1.3. Онтологический сдвиг: что меняется при смене картины мира	23
Глава 2. Диагностика онтологической ригидности	29
2.1. Симптомы ригидности	29
2.2. Как формируется онтологическая привычка	33
2.3. Тест на онтологический профиль	35
Глава 3. Карта пяти базовых онтологий (обзор)	40
3.1. Пять ответов на вопрос «Из чего состоит мир?»	40
3.2. Как онтологии соотносятся друг с другом	43

3.3. Принцип своевременности: не «какая правильная», а «какая уместна сейчас»	46
Итоги Части 1	49
ЧАСТЬ 2. ПЯТЬ БАЗОВЫХ ОНТОЛОГИЙ	50
Глава 4. Механическая онтология: мир как машина	55
4.1. Корни и происхождение	55
4.2. Базовые допущения	57
4.3. Когда включать, а когда — нет	59
4.4. Теневая сторона: отчуждение	61
4.5. Инструменты	64
4.6. Практический кейс	66
4.7. Упражнение для читателя	68
4.8. Признаки успешного применения	70
Глава 5. Организмическая онтология: мир как организм	72
5.1. Корни и происхождение	72
5.2. Базовые допущения	74
5.3. Когда включать, а когда — нет	76
5.4. Теневая сторона: оправдание стагнации	79
5.5. Инструменты	81
5.6. Практический кейс	82
5.7. Упражнение для читателя	84
5.8. Признаки успешного применения	86
Конец ознакомительного фрагмента.	87

Реальность как материал Онтологическая пластичность для XXI века

Николай Атаманенко

© Николай Атаманенко, 2026

ISBN 978-5-0070-5795-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение. Прокрустово ложе одной картины мира

Представьте руководителя. Назовём его Андрей. Андрей возглавляет среднюю технологическую компанию. Двенадцать лет назад он начинал инженером на производстве, и там же сформировался его стиль мышления. Любую задачу Андрей раскладывает на части, ищет причину сбоя, проектирует чёткий алгоритм и добивается его исполнения. Когда три года назад компания запускала новый завод, этот подход сработал блестяще: сроки, бюджет, качество — всё было под контролем.

Теперь компания выходит на новый рынок. Андрей применяет тот же подход. Но рынок нестабилен, клиенты ведут себя непредсказуемо, конкуренты совершают странные ходы, а сотрудники жалуются на выгорание. Андрей ужесточает контроль, требует ежедневные отчёты, внедряет ещё один уровень KPI. Результат падает. Андрей искренне недоумевает: «Я делаю всё правильно. Почему правильное решение не работает?»

Андрей — наш современник, но его проблема стара как мир. Древние греки знали её под именем Прокруста.

Прокруст был разбойником, промышлявшим на дороге между Афинами и Мегарой. У него было ложе, на которое он

укладывал путников. Если путник оказывался длиннее ложа, Прокруст обрубал ему ноги. Если короче — вытягивал до нужного размера. Ложе было одно, а люди — разные. Но Прокруста это не смущало. Он не подгонял ложе под человека, он подгонял человека под ложе.

Миф о Прокрусте обычно вспоминают как метафору жестокости или насильственного уравнивания. Но у этой истории есть и другой, менее очевидный смысл. Ложе Прокруста — это не просто пытка. Это образ мышления. Это привычка применять одну и ту же мерку ко всему, с чем мы сталкиваемся. Одна картина мира, одно лекало, один набор допущений о том, «из чего состоит мир» и «как он работает». И всё, что не укладывается в это лекало, либо отбрасывается, либо перекраивается — часто ценой потери самого важного.

Прокрустово ложе есть у каждого из нас.

Инженер видит мир как машину и искренне полагает, что любой сбой можно починить, найдя сломанную деталь. Биолог видит мир как организм и считает, что всё растёт, развивается и проходит жизненные циклы. Военный видит мир как поле боя, где есть союзники и враги, атаки и оборона. Экономист видит рынок, где всё определяется стимулами и обменом. Игрок видит игру, где действуют правила, которые можно менять.

Каждый из них по-своему прав. И каждый по-своему слеп.

Проблема не в том, что та или иная картина мира ошибочна. Проблема в том, что любая из них недостаточна. Ре-

альность сложнее, чем машина, организм, поле боя, рынок или игра — и она одновременно содержит в себе элементы всего этого. Навязчивое использование одной картины мира делает нас предсказуемыми, уязвимыми и слепыми к возможностям, которые видит носитель другой картины.

Мы все иногда Прокрусты. Разница лишь в том, осознаём ли мы это и умеем ли выйти из этой роли, когда она перестаёт служить нам.

Эта книга — о том, как перестать быть Прокрустом. О том, как обрести онтологическую пластичность: способность осознанно переключать картины мира и выбирать ту, которая лучше всего подходит для задачи, стоящей перед вами сейчас.

II. Главный тезис книги

Реальность не дана нам как объективная, единая и окончательная данность. То, что мы называем «реальностью», всегда оформляется тем, через какую систему допущений мы на неё смотрим. Мы никогда не имеем дела с «миром как таковым» — мы всегда имеем дело с миром, уже определённым через вопрос, который мы ему задаём.

В философии для этого есть термин «онтология» — учение о сущем, о том, что считается реально существующим и как оно устроено. В повседневной жизни мы не замечаем своей онтологии так же, как рыба не замечает воды. Мы про-

сто действуем, полагая, что «так устроен мир». Но это не мир так устроен — это наша картина мира так устроена. А картину мира можно сменить.

В этом и состоит главный тезис книги: пластичный концептуал не ищет «единственно верную» картину мира. Он владеет несколькими и выбирает под задачу. Он не спрашивает: «Какая онтология правильная?» Он спрашивает: «Какая онтология уместна сейчас?» А если одна не работает, он переключается на другую.

Название книги — «Реальность как материал» — отражает именно этот сдвиг. Материалом можно быть, а можно с ним работать. Глина чувствует себя глиной — твёрдой, плотной, неизменной. Гончар знает: глина пластична. Добавьте воды, измените давление рук — и форма становится другой. Реальность — такой же материал. Она не приговор, не фатум, не «объективная истина», с которой остаётся только смириться. Она — пространство возможностей для того, кто знает, как с ней работать.

Понятие «онтологической пластичности», которое мы вводим в этой книге, описывает именно эту способность: умение осознанно переключать картины мира под задачу. Это не релятивизм («все картины мира равноправны, выбери любую»). Это зрелость выбора: «я знаю, из какой картины мира я сейчас исхожу, понимаю её ограничения и готов сменить её, если она перестанет работать».

III. Что такое онтология и почему она важнее методологии

В современной деловой культуре много говорят о методологиях. Agile и Scrum, дизайн-мышление и бережливое производство, система сбалансированных показателей и теория ограничений. Руководители ищут «правильный метод», консультанты продают «работающие инструменты», а компании внедряют очередную методологию в надежде, что она решит накопившиеся проблемы.

Методология — это ответ на вопрос «как действовать?». Это последовательность шагов, процедура, алгоритм. Но есть уровень глубже, который определяет, сработает ли методология вообще. Это онтология — ответ на вопрос «из чего мы исходим, считая это реальностью?».

Различие между тремя уровнями — техникой, методологией и онтологией — удобно представить в виде таблицы.

Техника — это конкретное действие. Провести SWOT-анализ. Составить матрицу BCG. Написать должностную инструкцию. Техника отвечает на вопрос «что сделать?».

Методология — это организованная последовательность техник, объединённая общим принципом. Провести стратегическую сессию по определённом шаблону. Внедрить SCRUM. Построить систему KPI. Методология отвечает на вопрос «как действовать системно?».

Онтология — это фундаментальные допущения о приро-

де реальности, в которых методология вообще имеет смысл. Онтология отвечает на вопрос «из чего состоит мир, с которым я работаю?».

Возьмём простой пример. Компания внедряет SCRUM — одну из самых популярных сегодня методологий управления проектами. Технически всё сделано правильно: назначены скрам-мастера, организованы спринты, проводятся стендапы. Но через полгода выясняется, что команды имитируют Agile: спринты превратились в те же отчёты, стендапы — в формальные летучки, а гибкость не выросла. Почему?

Потому что SCRUM предполагает определённую онтологию: мир как сложный, адаптивный, самоорганизующийся организм. Команда — не механизм, а живая система. Управление — не директивы, а создание условий. Если же руководитель (и корпоративная культура в целом) исходят из механической онтологии, SCRUM будет работать только на бумаге. Тех же людей, с теми же допущениями, просто пересадили в новые роли. А онтология осталась прежней: мир как машина, люди как исполнители, управление как контроль.

Смена методологии без смены онтологии — одна из главных причин, почему «передовые методы» не дают обещанных результатов. Можно сколько угодно менять техники и даже методологии, но если фундаментальная картина мира остаётся неизменной, перемены будут поверхностными.

И наоборот: смена онтологии переопределяет и метод, и инструмент. Те же данные, та же команда, тот же рынок — но

в другой картине мира всё это обретает иной смысл. Падение продаж в механической онтологии — это поломка в воронке, которую нужно найти и устранить. В организмической — симптом фазы спада в жизненном цикле продукта. В боевой — результат атаки конкурента, на которую нужно отвечать. В игровой — сигнал, что правила рынка изменились и пора делать неожиданный ход. В экосистемной — следствие изменения связей между игроками, которое требует пересмотра всей сети отношений.

Данные одни и те же. Реальность — разная. И решения, которые вы примете, будут принципиально разными в зависимости от того, в какой онтологии вы находитесь.

Вот почему онтология важнее методологии. Методология — это оружие. Онтология — это глаза, которые видят цель. С самым совершенным оружием вы беспомощны, если не видите, куда направлять удар.

IV. Как устроена книга

Книга построена как тренировка онтологической гибкости. Она ведёт вас от знакомства с пятью базовыми онтологиями через диагностику собственного профиля к техникам переключения и комбинирования, а затем — к практике.

Путь состоит из шести шагов.

Часть 1 — «Что такое онтологическая пластичность». Мы закладываем понятийный фундамент. Разбира-

ем природу онтологической ригидности, проходим диагностику собственного профиля и получаем обзорную карту всех пяти онтологий. К концу этой части вы будете знать, в какой онтологии живёте по умолчанию и где находятся ваши слепые зоны.

Часть 2 — «Пять базовых онтологий». Это смысловое ядро книги. Мы последовательно погружаемся в каждую из пяти картин мира: механическую (мир как машина), организмическую (мир как организм), боевую (мир как поле боя), игровую (мир как игра) и экосистемную (мир как экосистема). Каждая онтология раскрывается по единой схеме: корни и происхождение, базовые допущения, условия уместности, инструменты, теневая сторона и практический кейс.

Часть 3 — «Техники переключения онтологий». Знать онтологии недостаточно — нужно уметь переключаться. Здесь вы получите пять операциональных техник: от быстрого «Онтологического слайдера» до «Онтологического диалога» для работы с оппонентом.

Часть 4 — «Комбинирование онтологий». Сложные задачи требуют нескольких онтологий одновременно. Мы освоим «Онтологический стек» — распределение картин мира по уровням и этапам одной задачи — и научимся превращать столкновение онтологий из проблемы в источник инсайтов.

Часть 5 — «Онтологии в действии». Здесь мы переносим навык в три ключевых поля практики: управление ком-

панией, переговоры и решение проблем. Вы увидите, как онтологическая навигация работает в реальных контекстах.

Часть 6 — «Тренажёр: 30 ситуаций на переключение онтологий». Тридцать практических ситуаций из бизнеса, управления и жизни. Вы будете диагностировать онтологии, находить альтернативные рамки и сравнивать свои решения с авторским разбором.

Книгу завершает **Заключение**, где мы поднимемся на мета-уровень и поговорим об «онтологическом космополитизме» — способности быть гражданином нескольких картин мира, не привязанным исключительно к одной.

В приложениях вы найдёте компактную карту всех онтологий для быстрой сверки, опросник для самодиагностики, чек-лист выбора онтологии, библиотеку онтологических метафор и таблицу совместимости.

Эту книгу не обязательно читать строго последовательно. Если вы практик и хотите сразу перейти к делу — начните с опросника в Приложении 2, определите свой профиль и переходите к Части 2, чтобы проработать свои сильные и слабые онтологии. Если вы методолог или фасилитатор — обратите особое внимание на Части 3 и 4: техники переключения и комбинирования станут вашим рабочим арсеналом. Если вы руководитель, зашедший в тупик с конкретной проблемой — Часть 5 даст вам диагностический ключ, а Часть 6 позволит отточить навык на похожих ситуациях.

Но прежде чем мы отправимся в этот путь, давайте задержимся ещё на минуту на образе Прокруста.

Андрей из начала этого введения — не вымышленный персонаж. Это составной образ сотен руководителей, с которыми мы работали. Каждый из них был компетентен, умён и искренне хотел сделать как лучше. Каждый когда-то добился успеха благодаря своей картине мира. И каждый в какой-то момент упёрся в её границы.

Прокруст — не злодей. Он — архетип мышления, которое когда-то было эффективным, но исчерпало себя. Ложе, которое когда-то служило опорой, стало ограничением. И первый шаг к онтологической пластичности — заметить, что ложе, на которое вы укладываете реальность, не единственное.

Впереди — пять лож. А точнее — умение не нуждаться в одном ложе, работать с реальностью как с материалом и выбирать форму под задачу.

Начнём.

Николай Атаманенко, г. Белгород, 2026 г.

ЧАСТЬ 1. ЧТО ТАКОЕ ОНТОЛОГИЧЕСКАЯ ПЛАСТИЧНОСТЬ

Мы привыкли думать, что наши проблемы — это проблемы методов. Что если мы зашли в тупик, значит, мы недостаточно хорошо знаем инструменты. Нужно пройти ещё одно обучение, внедрить ещё одну методологию, освоить ещё одну технику. И мы делаем это — а воз и ныне там.

Эта часть книги предлагает сменить фокус. Прежде чем спрашивать «что делать?», мы спросим «из какой картины мира я сейчас исхожу?». Потому что именно ответ на этот вопрос определяет, какие действия вообще будут видны как возможные, а какие — как невозможные.

Мы начнём с того, чтобы навести резкость на само понятие онтологии. Вы увидите различие между тремя уровнями — техникой, методологией и онтологией — не как абстрактную схему, а как работающий инструмент диагностики. Вы поймёте, почему самые совершенные методы буксуют, если онтология остаётся неизменной. И вы узнаете, как выглядит онтологическая ригидность не в теории, а в вашем собственном мышлении — через её симптомы, через привычные обороты речи, через повторяющиеся ошибки прогнозов.

Центральный момент этой части — диагностика. Вы

пройдёте опросник, который покажет ваш текущий онтологический профиль: какая картина мира для вас родная, какая — знакомая, но не любимая, а какая — почти незнакомая, и в ней кроется ваш главный резерв. Не проходите мимо этого шага. Без знания своего профиля вы будете осваивать техники переключения вслепую, а с ним — прицельно.

Завершим часть обзорной картой всех пяти онтологий. Это не глубокое погружение — оно ждёт вас во второй части. Это первое знакомство: пять разных ответов на вопрос «из чего состоит мир?», их сильные стороны и их тени, их конфликты и их взаимодополнения. Вы увидите всю палитру до того, как начнёте работать с каждым цветом по отдельности.

К концу этой части у вас будет три вещи: понимание, что такое онтология и почему она важнее методологии; знание собственного онтологического профиля; и карта местности, по которой мы будем двигаться дальше.

Это необходимое снаряжение перед дорогой. Теперь — в путь.



Рисунок 1. — Интеллект-карта «Онтологическая пластичность»

Глава 1. Онтология как фундамент мышления

1.1. Случай из практики: когда метод не работает

В 2018 году крупная российская розничная сеть начала внедрение Agile. Решение было продиктовано рынком: конкуренты ускорялись, цифровые платформы наступали, и компании требовалась гибкость. Пригласили опытных скрам-мастеров, обучили команды, настроили спринты, стендапы и ретроспективы. Через полгода подвели итоги. Результат оказался неожиданным: скорость разработки новых продуктов не выросла, а удовлетворённость сотрудников даже упала. На стендапах люди отчитывались так же, как раньше на оперативках. Спринты превратились в те же квартальные планы, только короче. Ретроспективы стали местом для взаимных упрёков. Генеральный директор недоумевал: «Мы всё сделали по учебнику. Почему не работает?»

Диагноз, который поставили приглашённые методологи, был таким: Agile внедрили на уровне техник и ритуалов, но не на уровне мышления. Компания продолжала жить в механической онтологии: мир как машина, люди как исполни-

тели, управление как контроль. Стендап из инструмента самоорганизации превратился в инструмент надзора. Ретроспектива из безопасного пространства для обратной связи — в разбор полётов с поиском виноватых. Метод был правильный, но он применялся в неверной картине мира. Реальность, в которой Agile работает, — это организм, а не машина. И компания не сменила онтологию, она просто надела новый костюм на старое тело.

Этот случай — не единичный. За двадцать лет работы с организациями мы видели десятки похожих историй. Компания внедряет систему сбалансированных показателей и получает бюрократию. Внедряет дизайн-мышление и получает хаотичный мозговой штурм без результата. Внедряет бережливое производство и получает выжатых сотрудников. Каждый раз метод был хорош, каждый раз исполнение было добросовестным, и каждый раз что-то невидимое, но фундаментальное, обесценивало результат.

Это «что-то» — онтология. Картина мира, в которой метод имеет смысл.

Метод не существует в вакууме. Он рождается внутри определённого взгляда на реальность. Agile вырос из организмического и игрового мышления: мир сложен, люди самоорганизуются, правила можно менять. Система KPI выросла из механического мышления: мир измерим, процессы контролируемы, результаты предсказуемы. SWOT-анализ — дитя боевой онтологии: есть враги и союзники, силы и

слабости, угрозы и возможности. Когда метод отрывают от его онтологической почвы и пересаживают в чужую, он либо гибнет, либо мутирует в свою противоположность.

Вот почему разговор об онтологии — это не философская роскошь. Это практическая необходимость для любого, кто принимает решения и отвечает за их последствия.

1.2. Три уровня: техника, методология, онтология

Чтобы понять, где именно происходит сбой, когда «правильный метод не работает», нужно различать три уровня мышления и действия. Мы уже обозначили их во Введении, теперь разберём подробно.

Техника — это конкретное действие, которое можно описать и повторить. Составить матрицу БКГ. Провести SWOT-анализ. Нарисовать диаграмму Ганта. Написать должностную инструкцию. Техника отвечает на вопрос «что сделать?» и занимает минуты или часы. Техник — это исполнитель. Ему не нужно понимать, почему техника работает и в каких границах она применима. Ему нужно знать, как её выполнить.

Методология — это организованная последовательность техник, объединённых общим принципом и направленных на достижение определённого класса целей. Провести стратегическую сессию — это методология, внутри кото-

рой есть техники: интервью, фасилитация, голосование, картирование. Внедрить SCRUM — это методология: набор ролей, ритуалов и артефактов, связанных в систему. Методология отвечает на вопрос «как действовать системно?» и занимает дни, недели или месяцы. Методолог знает, как собрать техники в работающую последовательность.

Онтология — это фундаментальные допущения о природе реальности, в которых методология обретает смысл. Онтология отвечает на вопрос: «Из чего состоит мир, с которым я работаю? Что в нём считается реальным, важным и возможным?»

Различие между этими уровнями легче всего показать на примере.

Представьте, что вы собираетесь провести стратегическую сессию для топ-команды. На уровне *техники* вы решаете, какие инструменты будете использовать: SWOT, PESTLE, канву бизнес-модели. На уровне *методологии* вы проектируете последовательность: утро — анализ внешней среды, день — генерация альтернатив, вечер — выбор приоритетов. Это всё важно, но это ещё не определяет результат.

На уровне *онтологии* вы — возможно, неосознанно — уже сделали выбор. Если вы исходите из боевой онтологии, ваша стратегическая сессия будет посвящена поиску угроз и планированию контратак. Вы спросите: «Кто наш главный конкурент? Где мы уязвимы? Куда нанести удар?» Если вы исходите из организмической онтологии, вы спросите: «На

какой стадии развития находится компания? Что „болит“? Что нужно питать и растить?» Если из игровой: «Какие правила рынка устарели? Как нам переопределить игру?»

Обратите внимание: техники могут быть те же самые. Методология — та же. Но онтология задаёт направление вопросов, а вопросы определяют ответы. Смените онтологию — и та же стратегическая сессия даст принципиально иные выводы.

Именно поэтому онтология важнее методологии. Она работает на более глубоком уровне, часто неосознанном, и предопределяет, какие методологии будут «приживаться», а какие — отторгаться. Вы можете освоить десятки методологий, но если ваша онтология неизменна, вы будете выбирать только те из них, которые с ней совместимы, — и применять их ровно в той мере, в какой они не противоречат вашей картине мира. Остальные покажутся вам «непрактичными», «не для нашего рынка» или «не для наших людей».

Смена онтологии — это не улучшение метода. Это переход в другую систему координат, где старые методы могут оказаться ненужными, а новые — очевидными.

1.3. Онтологический сдвиг: что меняется при смене картины мира

Давайте проведём мысленный эксперимент. Возьмём одну конкретную ситуацию и посмотрим на неё через разные

онтологии. Вы увидите, что меняется не метод, не техника, а сама ткань реальности — что считается проблемой, что считается решением, что считается успехом.

Ситуация. Вы — руководитель IT-компании, разрабатывающей продукт для корпоративных клиентов. В последние полгода вы теряете заказчиков: воронка продаж сужается, постоянные клиенты уходят к конкуренту. Ваша задача — остановить падение и восстановить позиции.

Теперь посмотрим на эту ситуацию из разных онтологий.

Механическая онтология. Мир — это машина. Падение продаж означает, что в машине есть неисправность. Вы ищете сломанную деталь: может быть, сбой в работе отдела продаж? Может быть, не работает скрипт? Может быть, канал привлечения перестал давать лиды? Вы запускаете диагностику воронки: сколько заявок на входе, сколько на выходе, где потери. Вы оптимизируете каждый этап, чините сломанное. Ваш фокус — эффективность процесса. Ваш критерий успеха — восстановление показателей воронки до прежнего уровня.

Организмическая онтология. Мир — это организм. Потеря клиентов — симптом. Возможно, продукт вступил в стадию зрелости и нуждается в обновлении. Возможно, команда выгорела и не может адаптироваться к изменениям рынка. Вы исследуете не воронку, а «здоровье»: какая часть организации «болит»? Где потеряна энергия? Вы проводите разговоры с сотрудниками, изучаете культуру, смотрите на

жизненный цикл продукта. Ваш фокус — адаптация и рост. Ваш критерий успеха — восстановление способности компании к самообновлению.

Боевая онтология. Мир — это поле боя. Потеря клиентов — результат атаки конкурента. Вы определяете противника: кто он, в чём его сила, где его слабость? Вы проводите разведку: что предлагает конкурент? Чем он берёт? Вы выбираете манёвр: прямой удар (снижение цен), фланг (усиление сервиса там, где конкурент слаб), оборона (защита лояльных клиентов). Ваш фокус — победа над оппонентом. Ваш критерий успеха — возвращение доли рынка.

Игровая онтология. Мир — это игра. Потеря клиентов означает, что правила игры изменились, а вы всё ещё играете по старым. Вы спрашиваете: «В какую игру играет рынок сейчас? Какие правила устарели? Можно ли изменить правила в свою пользу?» Возможно, вы решите не бороться за старых клиентов, а создать новую нишу — объявить другую игру, где вы будете первым. Возможно, вы сделаете неожиданный ход: партнёрство с бывшим конкурентом, подписка вместо продажи лицензий, бесплатный продукт как вход в экосистему. Ваш фокус — переопределение правил. Ваш критерий успеха — создание новой игры, в которой вы лидируете.

Экосистемная онтология. Мир — это экосистема. Потеря клиентов — симптом нарушения связей в системе. Вы анализируете всех заинтересованных: клиенты, партнёры, конкуренты, регуляторы, технологические платформы. Где

нарушилась связность? Возможно, изменились потребности клиентов, а ваши партнёры не дают вам об этом знать? Возможно, появился новый игрок, который изменил ландшафт, и теперь ваша ниша исчезает? Вы ищете точку рычага: минимальное воздействие, которое восстановит устойчивость. Ваш фокус — долгосрочная жизнеспособность. Ваш критерий успеха — устойчивое положение в экосистеме.

Обратите внимание на несколько важных вещей.

Первое. Данные — одни и те же. Ситуация не изменилась. Изменился только вопрос, через который вы на неё смотрите. И вместе с вопросом изменилось всё: что вы считаете проблемой, куда направляете внимание, какие действия видите как возможные, что считаете успехом.

Второе. Ни одна из онтологий не является «правильной» или «неправильной» сама по себе. Вопрос не в том, истинна ли механическая онтология. Вопрос в том, уместна ли она для данной ситуации. Если проблема действительно в сбое процесса — механика сработает. Если проблема в культурном выгорании — механика усугубит ситуацию, а организмическая онтология даст ключ. Если идёт конкурентная война — боевая онтология необходима. Если рынок застыл — игровая может взломать статус-кво.

Третье. Большинство людей не выбирают онтологию осознанно. Они действуют из той, которая стала для них «родной» — в силу образования, профессии, личного опыта или

корпоративной культуры. Инженер автоматически включает механику. Психолог — организм. Юрист — боевую или механическую (в зависимости от специализации). Предприниматель — игровую. И когда «родная» онтология не подходит к ситуации, человек не говорит: «Наверное, мне нужно сменить картину мира». Он говорит: «Ситуация странная», «Рынок нелогичный», «Люди неадекватные». Он пытается чинить реальность, вместо того чтобы сменить линзу, через которую он на неё смотрит.

В этом и состоит онтологическая ригидность — застревание в одной картине мира и неспособность выйти за её пределы даже тогда, когда она перестаёт работать.

Онтологическая пластичность — это обратная способность. Это умение распознать, в какой онтологии вы сейчас находитесь, и осознанно выбрать другую, более уместную. Это не отказ от своей картины мира, а расширение арсенала. Инженер не перестаёт быть инженером — он обретает способность, когда нужно, смотреть как биолог, стратег, игрок или эколог.

Онтологический сдвиг — это не просто «посмотреть на ситуацию с другой стороны». Это буквально войти в другую реальность, принять её допущения и действовать из них. Это навык, который можно тренировать. И натренированность в нём даёт решающее преимущество: вы перестаёте быть заложником одной картины мира и становитесь стратегом, который выбирает реальность под задачу.

В следующей главе мы рассмотрим, как проявляется онтологическая ригидность — в речи, в мышлении, в повторяющихся ошибках, — и как провести первичную диагностику собственного профиля. Это будет первый шаг к тому, чтобы увидеть своё прокрустово ложе. А увидеть его — значит уже наполовину с него встать.

Глава 2. Диагностика онтологической ригидности

2.1. Симптомы ригидности

Онтологическая ригидность редко осознаётся её носителем. Мы не просыпаемся утром с мыслью: «Сегодня я снова буду смотреть на мир исключительно как на механизм». Мы просто действуем. И когда наши действия не приводят к результату, мы склонны объяснять это внешними причинами: рынок не готов, сотрудники некомпетентны, конкуренты играют не по правилам.

Однако у ригидности есть узнаваемые симптомы — маркеры, по которым можно распознать, что вы застряли в одной картине мира. Они проявляются в речи, в эмоциональных реакциях, в устойчивых паттернах решений. Давайте рассмотрим семь основных симптомов. По мере чтения отмечайте, какие из них вам знакомы, — это поможет точнее определить ваш онтологический профиль в следующей главе.

Симптом 1. Фраза «очевидно, что...» применительно к неочевидному.

Механицист говорит: «Очевидно, что нам нужно оптимизировать процесс». Органицист: «Очевидно, что команда

ещё не созрела». Воин: «Очевидно, что это атака конкурента». Игрок: «Очевидно, что правила пора менять».

Когда вы слышите от себя «очевидно, что...», задайте вопрос: кому именно это очевидно? Очевидно ли это человеку с другой картиной мира? Если нет — вы находитесь внутри своей онтологии и не замечаете этого. Фраза «очевидно» — один из самых надёжных индикаторов онтологической ригидности. Она маркирует допущение, которое вы не проверяете.

Симптом 2. Устойчивое непонимание логики оппонента.

Вы слушаете коллегу, партнёра или оппонента на переговорах и думаете: «Он что, с луны свалился? Как можно предлагать такое?» Его логика кажется вам абсурдной, а действия — иррациональными. Вы пытаетесь объяснить ему «разумный» подход, но он не слышит.

В девяти случаях из десяти это конфликт не интеллектов, а онтологий. Вы смотрите на ситуацию из одной картины мира, он — из другой. Его предложение «абсурдно» в вашей онтологии, но абсолютно логично в его. Пока вы не распознаете его онтологию, вы будете спорить бесконечно.

Симптом 3. Систематические ошибки прогнозов в определённом типе ситуаций.

Если ваши прогнозы регулярно не сбываются — обратите внимание на тип ситуаций, в которых это происходит. Часто это ситуации, требующие онтологии, отличной от ва-

шей доминирующей. Механицист систематически ошибается в прогнозах поведения людей. Органицист — в прогнозах жёстких дедлайнов. Воин — в прогнозах устойчивых партнёрств. Если вы замечаете, что в какой-то категории ваши прогнозы всегда мимо, — это указание на слепую зону вашей онтологии.

Симптом 4. Ощущение, что «другие не видят реальности».

«Они живут в иллюзиях», «Они не понимают, как устроен мир», «Вернутся к реальности — тогда поговорим». Это переживание собственной картины мира как единственно реалистичной, а всех остальных — как отклонения. Реальность отождествляется с онтологией. Это и есть прокрустово ложе в действии: ваше ложе — это реальность, а то, что в него не помещается, — ошибка.

Симптом 5. Применение одного и того же решения к разнородным задачам.

У вас есть проверенный подход. Он сработал однажды, потом ещё раз, потом стал вашей визитной карточкой. И вы применяете его ко всему. Проблема с мотивацией сотрудников? Давайте введём KPI. Проблема с инновациями? Давайте KPI. Проблема с качеством обслуживания? Тоже KPI. Если ваш ответ на любую задачу одинаков — вы действуете из одной онтологии и не замечаете разнообразия реальности.

Симптом 6. Раздражение на «неправильное» пове-

дение людей.

Не просто несогласие с чужим решением, а именно раздражение, эмоциональная реакция. «Ну почему они такие неорганизованные?», «Почему они так медленно?», «Почему они всё усложняют?» Это раздражение — сигнал, что поведение другого человека не укладывается в вашу картину мира. Вместо того чтобы признать, что картина мира может быть иной, вы маркируете поведение как «неправильное» и раздражаетесь.

Симптом 7. Скука при столкновении с альтернативными объяснениями.

Кто-то предлагает посмотреть на ситуацию иначе, а вам скучно. «Это мы уже проходили», «Это не сработает», «Давайте ближе к делу». Скука в данном случае — защитный механизм. Онтология, которую вы не признаёте, угрожает вашей картине мира, и психика защищается, обесценивая альтернативу: «Это неважно, это неинтересно». Скука — один из самых коварных симптомов ригидности, потому что она маскируется под занятость и деловой настрой.

Если вы узнали у себя три или более симптомов — вы в зоне онтологической ригидности. Это не диагноз, это приглашение к исследованию. Ригидность — не порок, а естественный побочный эффект компетентности. И прежде чем с ней работать, нужно понять, как она формируется.

2.2. Как формируется онтологическая привычка

Никто не рождается механицистом или органицистом. Онтологическая привычка — благоприобретённое свойство. Она формируется тремя основными путями: образование, профессиональный опыт и успех.

Образование. Каждая дисциплина предлагает свою картину мира — часто неявно. Инженерное образование учит видеть мир как набор систем, которые можно спроектировать, собрать и оптимизировать. Экономическое — как рынок, где действуют стимулы и равновесия. Биологическое — как эволюционирующую сложность. Юридическое — как систему норм и процедур. К моменту получения диплома студент не просто осваивает знания — он интернализирует онтологию профессии, начинает считать её естественным способом смотреть на мир.

Профессиональный опыт. Даже если образование не наложило сильного отпечатка, годы работы в определённой среде делают своё дело. Финансовый директор после десяти лет управления бюджетами начинает видеть реальность как баланс статей и отклонений. Руководитель производства — как конвейер с узкими местами. Антикризисный управляющий — как череду пожаров, которые нужно тушить. Профессия тренирует определённый взгляд, и со временем он

становится автоматическим.

Успех. Это самый мощный фактор. Когда вы применили картину мира и получили выдающийся результат, она закрепляется на уровне идентичности. «Я так мыслю — и это работает. Это работает — значит, мир так устроен». Цикл подтверждения замыкается. Чем грандиознее успех, тем сильнее фиксация. Именно поэтому самые успешные люди часто оказываются самыми ригидными: их картина мира многократно подтверждена результатами, и у них нет повода в ней сомневаться. До тех пор, пока она не перестанет работать.

Из этого следует важный вывод: онтологическая ригидность — не ошибка и не слабость. Это следствие компетентности. Инженер не ошибается, видя мир как механизм. Он ошибается, когда не может увидеть иначе. Проблема не в онтологии, а в неспособности из неё выйти.

Хорошая новость в том, что то, что сформировано опытом, может быть переформировано опытом же. Онтологическая пластичность — не врождённый дар, а тренируемый навык. Но прежде чем тренироваться, полезно узнать свою исходную точку: в какой онтологии вы находитесь по умолчанию и какие картины мира остаются для вас неосвоенными. Для этого мы разработали опросник.

2.3. Тест на онтологический профиль

Ниже приведены 25 утверждений — по пять на каждую из пяти базовых онтологий. Это не тест на правильность и не измерение личности. Это инструмент самодиагностики, цель которого — показать, какие картины мира вы используете чаще, а какие — реже.

Проходите тест до того, как перейдёте к Части 2. Если вы уже знакомы с онтологиями — всё равно пройдите. Первый импульс часто точнее, чем рациональное представление о себе.

Инструкция

Оцените каждое утверждение по шкале от 1 до 5, где:

- 1 — совершенно не про меня,
- 2 — скорее не про меня,
- 3 — когда как,
- 4 — скорее про меня,
- 5 — точно про меня.

Отвечайте, опираясь на то, как вы обычно думаете и действуете на практике, а не на то, как «правильно» или как вам хотелось бы. Если утверждение кажется спорным, выбирайте первый импульс — он самый честный. На весь опросник уходит не больше пяти минут.

Блок 1

№	Утверждение	Оценка (1–5)
1	В любой ситуации я первым делом ищу причину и логику происходящего.	
2	Я предпочитаю, чтобы процессы были прописаны, отлажены и предсказуемы.	
3	Эффективность — главный критерий хорошего решения.	
4	Если что-то сломалось, я ищу конкретную неисправность, которую можно устранить.	
5	Я доверяю метрикам и цифрам больше, чем интуиции и ощущениям.	

Блок 2

№	Утверждение	Оценка (1–5)
6	Я воспринимаю организацию или проект как нечто живое, растущее и проходящее стадии.	
7	Атмосфера, культура и отношения в коллективе для меня важнее формальных показателей.	
8	Я считаю, что развитие нельзя насильственно ускорить — нужно создавать условия.	
9	Прежде чем решать проблему, я спрашиваю: «На каком этапе роста мы находимся?»	
10	Я доверяю обратной связи и самоорганизации больше, чем приказам и инструкциям.	

Блок 3

№	Утверждение	Оценка (1–5)
11	В любой ситуации я быстро определяю, кто «свой», а кто «чужой» или оппонент.	
12	Я считаю, что ресурсы всегда ограничены и за них нужно бороться.	
13	Принимая решение, я думаю о позиции, манёвре и моменте удара.	
14	В конфликте я предпочитаю решительные действия, а не долгие обсуждения.	
15	Я уважаю силу и стратегическое мышление — в бизнесе и в жизни.	

Блок 4

№	Утверждение	Оценка (1–5)
16	Я часто думаю: «А что, если изменить правила? Как это будет выглядеть?»	
17	Мне нравится находить нестандартные ходы, которых никто не ожидает.	
18	Я воспринимаю многие ситуации как игру с определёнными ставками и возможностями.	
19	Если я проиграл, я спрашиваю: «Какое правило я не учёл? Как сыграть иначе?»	
20	Я считаю, что серьёзность переоценена; иногда полезно посмотреть на ситуацию как на игру.	

Блок 5

№	Утверждение	Оценка (1–5)
21	Я всегда учитываю, как моё решение повлияет на всех заинтересованных — не только на меня.	
22	Я считаю, что долгосрочная устойчивость важнее краткосрочной эффективности.	
23	Мне важно видеть всю сеть связей, а не только прямые причинно-следственные цепочки.	
24	Я доверяю идее, что даже малое действие в правильной точке может изменить систему.	
25	В конфликте я ищу не победителя, а новое равновесие, устраивающее всех.	

Подсчёт результатов

Сложите баллы по каждому блоку отдельно:

— **Механическая онтология:** сумма баллов по утверждениям 1—5.

— **Организмическая онтология:** сумма баллов по утверждениям 6—10.

— **Боевая онтология:** сумма баллов по утверждениям 11—15.

— **Игровая онтология:** сумма баллов по утверждениям 16—20.

— **Экосистемная онтология:** сумма баллов по утверждениям 21—25.

Запишите пять чисел в диапазоне от 5 до 25. Это ваш онтологический профиль.

Интерпретация результатов

Доминирующая онтология (20—25 баллов). Это ваша «родная» картина мира. Вы смотрите на реальность преимущественно через неё. Ваша сила — ясность и быстрота решений внутри этой рамки. Ваш риск — слепота к ситуациям, требующим иного взгляда. Когда ваша доминирующая онтология уместна — вы очень эффективны. Когда она неуместна — вы оказываетесь в роли Андрея из Введения. Вернитесь к Главе 3, чтобы увидеть, с чем соседствует ваша доминирующая онтология, и обязательно прочитайте раздел о её теневой стороне в Части 2.

Умеренное предпочтение (15—19 баллов). Вы склонны к этой онтологии, но не заперты в ней. Скорее всего, вы используете её осознанно или полусознанно как основную, но способны переключаться, когда обстоятельства требуют. Развивайте те онтологии, которые набрали меньше баллов, — они дадут наибольший прирост пластичности.

Слепая зона (менее 10 баллов). Эта онтология — ваш

неосвоенный ресурс. Вы редко или неохотно применяете эту картину мира, возможно, даже испытываете к ней скепсис. Именно здесь вас ждут самые неожиданные открытия. Уделите соответствующей главе в Части 2 особое внимание и начните тренировать эту онтологию в упражнениях.

Сбалансированный профиль (все пять сумм в диапазоне 12—18 баллов). У вас высокая исходная пластичность. Вы относительно легко переключаетесь между картинами мира. Ваш риск — поверхностность: вы можете переключаться слишком быстро, не погружаясь в каждую онтологию достаточно глубоко. Развивайте умение удерживать одну онтологию на протяжении всего анализа или совещания, не перескакивая.

Что дальше

Сохраните ваш профиль. Мы вернёмся к нему после того, как вы освоите все пять онтологий и техники переключения. В идеале — пройдите тест повторно через две-три недели после завершения книги. Сдвиг в профиле — один из самых наглядных показателей роста онтологической пластичности.

Теперь, когда у вас есть предварительное знание о себе, пора познакомиться с местностью. В следующей главе вы увидите обзорную карту всех пяти онтологий — их сильные стороны, их тени, их конфликты и взаимодополнения. Это знание понадобится вам прежде, чем мы начнём глубокое погружение в каждую.

Глава 3. Карта пяти базовых онтологий (обзор)

3.1. Пять ответов на вопрос «Из чего состоит мир?»

Любая онтология начинается с метафоры. Механицист смотрит на реальность и видит машину. Органицист — организм. Воин — поле боя. Игрок — игру. Эколог — экосистему. Это не просто фигуры речи — это фундаментальные метафоры, которые бессознательно или осознанно структурируют всё, что мы видим, думаем и делаем. Метафора задаёт вопрос, который мы задаём реальности, а вопрос предопределяет ответ.

Прежде чем мы начнём глубокое погружение в каждую из онтологий, полезно увидеть их все сразу — как палитру, а не как отдельные цвета. Ниже представлена обзорная таблица, в которой каждая онтология описана через её суть, сильную сторону и теневой риск. Отнеситесь к этой таблице как к карте местности, по которой мы будем путешествовать всю вторую часть книги.

Таблица 3.1. Пять базовых онтологий (обзор)

Онтология	Мир как...	Ключевой вопрос	Сильная сторона	Теневая сторона
Механическая	Машина, часовой механизм	«Как сделать эффективнее?»	Предсказуемость, контроль, измеримость	Отчуждение: люди становятся деталями, функции — важнее человека
Организмическая	Живой организм	«Как адаптироваться и расти?»	Адаптивность, развитие, жизнеспособность	Оправдание стагнации: «организм сам знает», «нужно просто подождать»
Боевая	Поле боя	«Кто противник? Где удар?»	Ясность приоритетов, решительность, концентрация сил	Паранойя и милитаризация: повсюду видятся враги, доверие разрушается
Игровая	Игра	«Каковы правила? Как выиграть?»	Креативность, нестандартность, лёгкость	Цинизм и обесценивание: когда всё игра, ничто не имеет настоящего веса
Экосистемная	Экосистема	«Как создать устойчивость?»	Долгосрочность, взаимовыгода, устойчивость	Размытая ответственность, фатализм: «всё связано со всем, моё действие ничего не решает»

У этой таблицы есть несколько способов прочтения. Можно читать её по строкам, запоминая профиль каждой онтологии. А можно — по столбцам, и тогда открываются дополнительные смыслы.

Столбец «Ключевой вопрос» — это, пожалуй, самое важное, что нужно вынести из этого обзора. Каждая онтология — это не столько ответ, сколько вопрос определённого типа.

Механицист всегда спросит об эффективности, органицист — о росте, воин — об угрозе. И вопрос, который вы задаёте, уже содержит в себе половину ответа. Если вы спрашиваете «Как сделать эффективнее?», вы уже предположили, что мир — это машина, а ваша задача — её оптимизировать. Если вы спрашиваете «Кто противник?», вы уже предположили, что вокруг идёт борьба. Смена онтологии — это смена вопроса, а не поиск другого ответа на старый вопрос.

Столбец «Теневая сторона» — не менее важен. Это не ошибка, не недостаток, который нужно исправить, а именно тень: то, что неизбежно сопровождает сильную сторону, как тень сопровождает свет. Чем ярче выражена онтология, тем заметнее её тень. Чем более механистична организация, тем сильнее отчуждение людей. Чем более боевой настрой, тем выше риск паранойи. Тень нельзя устранить, но можно осознать и компенсировать — в том числе через подключение других онтологий, о чём мы будем говорить в Части 4.

Наконец, важно подчеркнуть: это не исчерпывающий список всех возможных онтологий. Мы выбрали пять, которые покрывают наибольшее число практических ситуаций в управлении, бизнесе и жизни. В Заключении мы обсудим, как создавать собственные онтологии под уникальные задачи, — но сначала необходимо освоить базовый набор.

3.2. Как онтологии соотносятся друг с другом

Пять онтологий не существуют изолированно. Они вступают в отношения — и эти отношения бывают двух типов: конфликт и взаимодополнение. Понимание того, какие онтологии конфликтуют, а какие усиливают друг друга, — ключ к их комбинированию.

Конфликтные пары

Некоторые картины мира прямо противоречат друг другу. Они исходят из несовместимых допущений, и одновременное их применение на одном уровне приводит к путанице и параличу.

Механика и экосистема. Механика требует контроля: разбери на части, найди причину, устрани сбой. Экосистема исходит из того, что контроль над сложной системой невозможен — можно только влиять. Механицист пытается управлять экосистемой и получает бюрократизацию. Эколог пытается смотреть на конвейер как на экосистему и теряет управляемость. Это самая глубокая оппозиция среди пяти онтологий.

Организм и бой. Организм ищет роста, заботы и исцеления. Бой ищет удара, победы и подавления противника. Организмический лидер говорит о доверии и создании условий. Боевой — об атаке и захвате. Когда внутри компании, ко-

торая пытается быть «живым организмом», включается боевая логика, люди воспринимают это как предательство ценностей. Когда воюющая компания начинает «растить» — она теряет темп.

Бой и экосистема. Бой требует врага. Экосистема видит взаимозависимость всех со всеми, где врагов в привычном смысле нет. Воин в экосистеме разрушает связи, которые потом невозможно восстановить. Эколог в боевой ситуации медлит и проигрывает.

Эти конфликты не означают, что данные пары нельзя использовать вместе. Они означают, что их нельзя использовать одновременно на одном уровне. Правильное решение — разнести их по разным этажам онтологического стека или по разным этапам. Об этом мы будем подробно говорить в Части 4.

Взаимодополняющие пары

Другие онтологии, напротив, естественно дополняют друг друга. Их совместное использование даёт стереоскопическую глубину видения.

Механика и организм. Механика даёт структуру и метрики. Организм — адаптацию и развитие. Вместе они образуют продуктивную пару: механика отвечает за операционную эффективность, организм — за стратегическое развитие. Классическая схема: производство — механика, инновации — организм. При правильной организации интерфейса они не конфликтуют.

Бой и игра. Бой даёт ясность целей и напряжение воли. Игра — неожиданность ходов и гибкость правил. Великие стратеги всегда сочетали боевое мышление с игровым: Сунь-Цзы говорит о войне как о пути хитрости, современный конкурентный анализ включает элементы теории игр. Без боевой составляющей игра становится беспочвенной. Без игровой — бой становится лобовым и предсказуемым.

Организм и экосистема. Организм фокусируется на внутреннем здоровье системы. Экосистема — на её внешних связях. Это естественная пара для долгосрочного стратегического мышления: здоровый организм, встроенный в устойчивую экосистему. Компания, которая заботится о своей культуре (организм) и одновременно о своих отношениях с партнёрами, регуляторами и сообществом (экосистема), получает шанс на долгую жизнь.

Эти взаимодополнения не означают, что данные пары всегда работают без трения. Они тоже требуют осознанного разделения зон ответственности. Но они не противоречат друг другу в корне, и поэтому их легче использовать в одном стеке.

Понимание этих отношений — конфликта и дополнительности — превращает набор из пяти линз в работающую систему. Вы больше не просто выбираете одну из пяти — вы видите, какие пары усиливают друг друга, а какие требуют осторожного обращения. Полную таблицу совместимости всех онтологий вы найдёте в Приложении 5.

3.3. Принцип своевременности: не «какая правильная», а «какая уместна сейчас»

У онтологической пластичности есть один соблазн, который важно заметить с самого начала. Узнав, что картин мира несколько, можно впасть в релятивизм: «Все они равноправны, какая разница, какую выбрать». Это ловушка.

Онтологии не равноправны в конкретной ситуации. Для кризисного управления боевая онтология уместнее экосистемной. Для стратегии на десятилетие экосистемная и организмическая дадут больше, чем механическая. Вопрос не в том, какая онтология истинна вообще. Вопрос в том, какая адекватна сейчас — для этой задачи, в этом контексте, с этими людьми.

Это и есть принцип своевременности. Он заимствует логику из мира инструментов. Молоток не лучше и не хуже скальпеля. Но если вам нужно забить гвоздь, скальпель бесполезен. А если провести операцию — молоток опасен. Инструмент выбирается под задачу, а не наоборот. Так же и с онтологиями: уместность определяется контекстом, а не достоинством картины мира.

Принцип своевременности отличает онтологическую пластичность от релятивизма. Релятивист говорит: «Всё подходит, выбор не имеет значения». Пластичный практик гово-

рит: «Я выбрал эту онтологию, потому что она соответствует задаче, контексту и стадии. Я готов сменить её, если изменится ситуация или если она не даёт результата». Это требует большей ответственности, а не меньшей.

Как определить уместность? На это уйдут все оставшиеся части книги. Но уже сейчас можно дать три простых ориентира, которые помогут сделать первый шаг.

Ориентир первый: тип задачи. Если задача заключается в том, чтобы стандартизировать повторяющийся процесс, — начните с механической онтологии. Если задача — адаптироваться к меняющейся среде, начните с организмической. Если задача — победить в конкурентной борьбе, включайте боевую. Если задача требует нестандартного, креативного решения — попробуйте игровую. Если задача связана с балансом интересов многих сторон — экосистемную. Тип задачи — первый фильтр.

Ориентир второй: стадия цикла. Стартап на этапе поиска модели — это игровая и боевая онтологии. Растущая компания — организмическая. Зрелая, стабильная — механическая. Компания, оказавшаяся в кризисе, — снова боевая, но с элементами экосистемной для поиска новой ниши. Одна и та же компания в разные периоды требует разных онтологий, и застревание в одной фазе — частая причина кризисов.

Ориентир третий: цена ошибки. Если цена ошибки высока и необратима — избегайте игровой онтологии. Ес-

ли цена ошибки низка и ситуация допускает эксперимент — игровая может дать прорыв. Если на кону жизни людей — боевая онтология бывает необходима, но она же может привести к катастрофе, если затянется. Спрашивайте себя: «Что случится, если я ошибусь в выборе онтологии? Какова цена?» Это отрезвляет.

В Части 3 мы дадим более точные алгоритмы выбора, а в Приложении 3 — чек-лист, который можно использовать «на месте», перед совещанием или переговорами. Сейчас достаточно запомнить главное: нет правильной онтологии на все случаи жизни. Есть онтология, уместная сейчас, и онтология, неуместная сейчас. Пластичность начинается с этого различия.

Итоги Части 1

Мы прошли путь от прокрустова ложа до обзорной карты. Теперь у вас есть:

- понимание того, что такое онтология и почему она важнее методологии (Глава 1);
- знание симптомов онтологической ригидности и собственного онтологического профиля (Глава 2);
- общая картина всех пяти онтологий с их сильными и теневыми сторонами, а также понимание того, как они конфликтуют и дополняют друг друга (Глава 3).

Это необходимый фундамент. Дальше начинается основная работа. В Части 2 мы последовательно погрузимся в каждую из пяти онтологий — с их инструментами, практическими кейсами и упражнениями. Вы узнаете, как думает механицист, как действует органицист, на что опирается воин, что видит игрок и как мыслит эколог. А главное — вы научитесь входить в каждую из этих ролей осознанно, а не по привычке.

ЧАСТЬ 2. ПЯТЬ БАЗОВЫХ ОНТОЛОГИЙ

В первой части мы говорили об онтологиях как о линзах, через которые мы смотрим на реальность. Теперь пришло время взять каждую линзу в руки, осмотреть её, понять её устройство и научиться смотреть через неё осознанно.

Вторая часть — смысловое ядро книги. Пять глав. Пять картин мира. Каждая глава построена по единой схеме, и эта повторяемость — не случайность, а тренировка. Мы хотим, чтобы к концу части вы не просто знали о существовании пяти онтологий, но умели узнавать их в собственных мыслях, в речи коллег, в логике принимаемых решений.

Схема, по которой построена каждая глава, включает восемь элементов.

Корни и происхождение. Откуда взялась эта онтология? Какая интеллектуальная традиция за ней стоит? Это важно не для эрудиции, а для понимания того, что каждая картина мира — не чья-то фантазия, а результат столетий развития определённого взгляда на реальность. Механическая онтология не «придумана» инженерами — она выросла из ньютоновской физики и картезианской философии. Понимая корни, вы лучше чувствуете границы применимости.

Базовые допущения. Это сердцевина. Что принимается

как истина без доказательств? Из каких аксиом исходит носитель этой картины мира? Эти допущения редко проговариваются вслух — в том-то и дело, что для человека внутри онтологии они не гипотезы, а очевидности. Мы вытащим их на свет.

Когда включать, а когда — нет. У каждой онтологии есть свои условия уместности. Мы сформулируем их максимально конкретно, чтобы вы могли использовать эти критерии как фильтры: подходит ли эта картина мира к задаче, которая стоит перед вами сейчас.

Теневая сторона. У каждой картины мира есть соблазн, ловушка, искажение, в которое она соскальзывает при чрезмерном или неосознанном использовании. Механика отчуждает. Организмика оправдывает бездействие. Боевая параноидально милитаризирует. Игровая обесценивает. Экосистемная размывает ответственность. Знать тень так же важно, как знать сильную сторону: вы не сможете выключить онтологию, если не заметите, что она превратилась в карикатуру на саму себя.

Инструменты. Конкретные методы и модели, которые работают внутри этой онтологии. Мы не будем описывать их исчерпывающе — для этого есть учебники по стратегии, управлению, фасилитации. Мы покажем, как эти инструменты связаны с базовыми допущениями и почему они перестают работать при смене онтологии.

Практический кейс. Одна и та же ситуация, рассмот-

ренная из этой онтологии, с анализом того, что стало видно, а что — нет.

Упражнение. Вопрос или действие, которое вы можете выполнить сразу, на материале вашей собственной жизни или работы, чтобы почувствовать онтологию не головой, а телом.

Признаки успешного применения. Как понять, что вы включили онтологию правильно, а не имитируете её использование.

Прежде чем вы войдёте в первую главу, ещё одно предупреждение. У вас есть результат диагностики из Главы 2 — ваш онтологический профиль. Одни онтологии покажутся вам «родными», и вы будете читать о них с чувством узнавания: «Да, именно так я и думаю». Другие вызовут сопротивление, скепсис или скуку. Это нормально. Но именно те главы, которые вызовут сопротивление, — ваш главный ресурс. Если какая-то онтология кажется вам «непрактичной» или «неверной» — скорее всего, вы просто никогда не жили в ней достаточно долго, чтобы увидеть её полезность.

Наша задача — не заставить вас любить все пять картин мира. Это невозможно и не нужно. Задача — научить вас входить в каждую, когда этого требует ситуация, и выходить, когда надобность отпала. Как хороший актёр не обязан разделять ценности своего персонажа, но должен уметь играть его убедительно, так и вы не обязаны верить в механическую или боевую картину мира как в истину — вы должны уметь

действовать из неё, когда она уместна.

Начнём с самой привычной и самой коварной — с механической онтологии. Мир как машина. Линза, через которую индустриальная цивилизация смотрит на реальность последние триста лет. Мы все выросли внутри неё, даже если не замечаем этого. Пора увидеть её отчётливо — как одну из возможных, а не как единственно мыслимую.

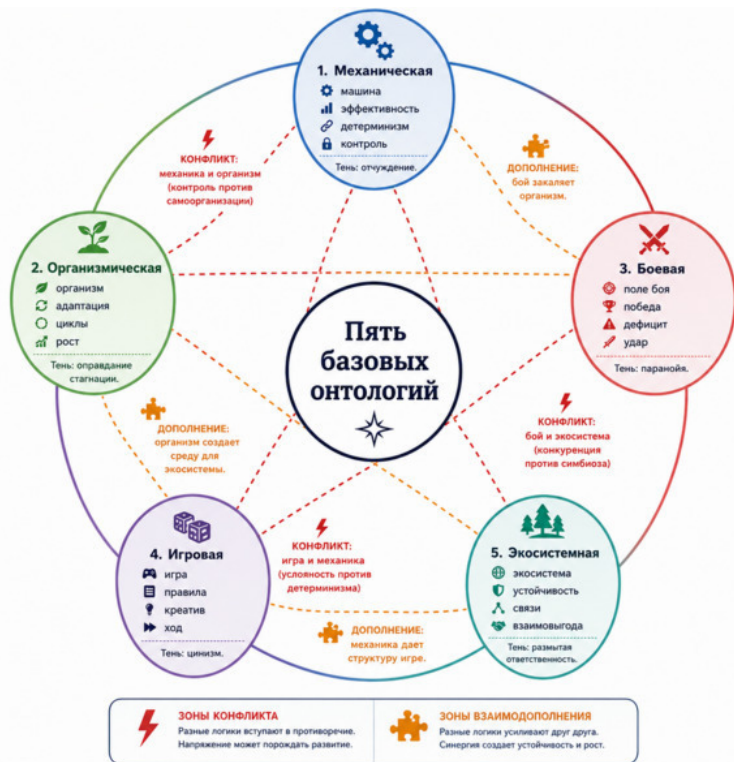


Рисунок 2. — Интеллект-карта «Пять базовых онтологий»

Глава 4. Механическая онтология: мир как машина

4.1. Корни и происхождение

В 1641 году французский философ Рене Декарт опубликовал «Размышления о первой философии», где провёл радикальное разделение между мыслящей субстанцией (разумом) и субстанцией протяжённой (материей). Материальный мир, по Декарту, — это протяжённая субстанция, лишённая души и цели. Он устроен как часы: Бог-часовщик завёл механизм, и тот работает по неизменным законам. Всё, что не является разумом, может быть описано через фигуры и движения, то есть математически. Так родилась метафора мира как машины.

Пятьдесят лет спустя Исаак Ньютон довершил дело. Его «Математические начала натуральной философии» (1687) представили Вселенную как гигантский механизм, подчиняющийся трём законам движения и закону всемирного тяготения. Планеты движутся по предсказуемым орбитам. Причина и следствие связаны однозначно. Если вы знаете начальные условия, вы знаете будущее. Мир стал исчислимым.

Эта картина мира вышла далеко за пределы физики. В XVIII веке Адам Смит описывал экономику как механизм с

невидимой рукой. В XIX веке Чарльз Бэббидж проектировал аналитическую машину — предшественницу компьютера — и заодно применял механическое мышление к управлению фабриками. А в начале XX века Фредерик Тейлор, инженер-механик по образованию, произвёл революцию в управлении, предложив рассматривать человеческий труд как разновидность работы механизма.

Тейлор хронометрировал движения рабочих, раскладывал трудовые операции на элементарные действия, устранял лишние движения и устанавливал оптимальный способ выполнения каждой операции. Это называлось «научным управлением». Рабочий переставал быть человеком с опытом и суждением — он становился исполнителем стандартизированной операции. Форд завершил эту логику конвейером: не человек движется вокруг изделия, а изделие движется мимо человека. Человек — часть машины.

Тейлоризм и фордизм были триумфом механической онтологии. Они дали невиданный рост производительности, изменили облик индустриального мира и создали современную корпорацию — с её иерархией, стандартами, должностными инструкциями и KPI. Мы до сих пор в значительной степени мыслим управление внутри этой парадигмы, даже когда говорим о «гибких подходах» и «плоских структурах».

Корни механической онтологии — это не просто история. Это действующий код нашей культуры. Когда мы говорим «наладить процесс», «откалибровать систему», «най-

ти сломавшееся звено», мы бессознательно воспроизводим картезианско-ньютонианскую картину мира. И в определённых контекстах она незаменима. Но прежде чем говорить о её уместности, разберём её базовые допущения — то, что механическая онтология считает самоочевидной истиной.

4.2. Базовые допущения

У каждой онтологии есть аксиомы — утверждения, которые внутри неё не доказываются, а принимаются как данность. Вот пять базовых допущений механической картины мира.

Допущение 1. Мир состоит из отдельных частей.

Всё можно разложить на элементы. Автомобиль — это двигатель, трансмиссия, ходовая часть, кузов. Организация — это отделы, должности, процессы. Проблема — это совокупность факторов. Чтобы понять целое, нужно разобрать его на части и изучить каждую по отдельности. Этот принцип декомпозиции — основа инженерного мышления: сложное сводится к простому, если правильно разрезать.

Допущение 2. Связи между частями детерминированы.

Если А, то Б. Если нажать на педаль газа, автомобиль поедет быстрее. Если повысить премию за результат, сотрудники будут больше продавать. Причина и следствие связаны однозначно и линейно. В хорошо отлаженном механизме нет

места неопределённости: одинаковые входы дают одинаковые выходы. Если выход не тот — значит, где-то есть неисправность или неправильный ввод.

Допущение 3. Система линейна и предсказуема.

Небольшое воздействие даёт небольшой результат. Большое — большой. Удвоение усилий удваивает результат. Механическая онтология плохо работает с нелинейными эффектами — когда малое воздействие вызывает лавину, а большое не даёт ничего. В машине так не бывает, в машине всё пропорционально.

Допущение 4. Неисправность можно локализовать и заменить деталь.

Если автомобиль не заводится, проблема не в «автомобильности» как таковой, а в конкретном узле: аккумулятор, стартер, свечи. Найдите неисправность, замените деталь — система снова работает. В управлении это допущение проявляется как вера в то, что «проблему можно решить точно»: уволить одного сотрудника, изменить один пункт регламента, добавить один отчёт. Если система в целом спроектирована правильно, поломки локальны.

Допущение 5. Эффективность — главная ценность.

В механической онтологии хорошо то, что эффективно: достигает цели с наименьшими затратами ресурсов. Красота, справедливость, развитие, отношения — это либо невидимые для механики параметры, либо факторы, которые нужно перевести в метрики эффективности, чтобы они стали ре-

альными. Механицист спрашивает не «хорошо ли это?», а «работает ли это?» и «сколько это стоит?».

Эти пять допущений — не ошибки. Они гениальны в своей области применимости. Если вы проектируете конвейер, запускаете спутник или считаете налоги — это именно то, что нужно. Проблемы начинаются тогда, когда эти допущения применяются к объектам, которые не являются машинами: к людям, культуре, инновациям, экосистемам. Тогда сильные стороны становятся ловушками. Но об этом позже. Сначала — об уместности.

4.3. Когда включать, а когда — нет

Механическая онтология — как скальпель. В операционной незаменима. На пикнике опасна. Вот чёткие критерии того, когда её стоит включать, а когда — лучше выбрать другую линзу.

Включайте механическую онтологию, когда:

— **Процесс можно стандартизировать.** Если операция повторяется много раз и условия её выполнения стабильны, механическая онтология даёт наилучший результат. Производство, логистика, бухгалтерия, техподдержка — там, где есть повторяемость, механика королева.

— **Задача имеет известное решение.** Вам не нужно изобретать новое — нужно качественно воспроизвести существующее. Открыть ещё один магазин по отработанной

модели. Запустить ту же рекламную кампанию в новом регионе.

— **Важны контроль и предсказуемость.** Там, где отклонение от нормы опасно или дорого — авиация, хирургия, атомная энергетика, — механическая онтология с её чек-листами и протоколами спасает жизни.

— **Издержки неэффективности высоки.** Если каждый процент лишних затрат означает миллионные потери, механический подход с его культурой оптимизации — то, что нужно.

— **Вы имеете дело с физическими или цифровыми системами,** а не с людьми. Машины, алгоритмы, базы данных — они действительно в значительной степени ведут себя как механизмы.

НЕ включайте механическую онтологию, когда:

— **Ситуация быстро меняется.** Механическая онтология предполагает стабильность условий. Если среда нестабильна, механицист будет постоянно «чинить» то, что уже устарело, пока не отстанет безнадёжно.

— **Доминирует человеческий фактор.** Люди — не детали. Их мотивация, эмоции, творчество, взаимодействие не укладываются в механическую логику. Попытка управлять людьми как механизмом приводит к отчуждению, выгоранию и саботажу.

— **Задача требует творческого решения.** Механика воспроизводит, но не изобретает. Если нужно создать что-то

новое — продукт, бизнес-модель, художественное произведение, — механическая онтология будет скорее мешать, чем помогать.

— **Система нелинейна.** Если малые воздействия могут дать большие эффекты, а большие — никакого, механическая логика не просто не помогает, она опасна: вы будете давать сильнее там, где нужно тонкое касание.

— **Вы работаете с культурой, доверием, смыслами.** Эти материи не поддаются декомпозиции и стандартизации. Попытка «оптимизировать доверие» его разрушает.

Один и тот же объект — например, компания — может требовать механической онтологии в одних своих частях и её отсутствия в других. Бухгалтерия — механика. Разработка инноваций — не механика. Производство — механика. Развитие корпоративной культуры — не механика. Искусство управления в том, чтобы знать, где проходит граница.

4.4. Теневая сторона: отчуждение

У каждой онтологии есть тень. Тень — это не ошибка, которую можно исправить, не недостаток, который можно устранить. Тень — это то, во что превращается сильная сторона онтологии, когда её применяют без ограничений, неосознанно или навязчиво.

Для механической онтологии тенью является отчуждение. Механицист смотрит на мир и видит функции. Детали.

Ресурсы. Процессы. Это его сила: он умеет организовать сложную работу, разложить её на операции, добиться слаженности. Но когда этот взгляд становится единственным, люди перестают быть людьми. Они становятся «человеческим ресурсом», «функциональными единицами», «исполнителями операций». Их субъективность — то, что делает их живыми, — становится помехой, которую нужно минимизировать.

Тейлоризм в его крайнем выражении именно это и делал: рабочий должен был выполнять стандартизированную операцию, не внося в неё ничего своего. Его опыт, его суждение, его индивидуальность не требовались — они были источником вариативности, то есть брака. Идеальный рабочий Тейлора был живым придатком машины.

Современные организации редко формулируют это так откровенно. Но язык выдаёт их. «Человеческий капитал», «HR-метрики», «управление эффективностью сотрудника», «оптимизация штата». Это всё механическая онтология, только в более мягкой упаковке. Сотрудник чувствует себя деталью, даже если начальник говорит о «ценности каждого члена команды». Слова говорят одно, система метрик и процессов — другое. И человек верит системе, а не словам.

Отчуждение проявляется в симптомах, которые знакомы каждому, кто работал в крупной организации: потеря смысла («зачем я это делаю?»), чувство заменяемости («меня уволят и найдут другого»), формальное исполнение обязанно-

стей («я делаю что сказано, не больше»), выгорание не от перегрузки, а от бессмысленности. Это не личные слабости сотрудников. Это закономерный результат применения механической онтологии к людям.

Тень механической онтологии опасна тем, что её носитель долгое время не замечает проблемы. Механицист видит падение вовлечённости, рост текучести, формализацию отношений и ставит диагноз: «Процесс недостаточно отлажен». И вводит ещё больше метрик, ещё жёстче стандарты, ещё детальнее регламенты. Отчуждение усиливается. Механицист снова «чинит» — и цикл замыкается. Это называется «механическая спираль»: чем больше механики, тем хуже состояние людей, чем хуже состояние людей, тем больше механики для компенсации.

Из этого следует практическое правило: если вы включили механическую онтологию, обязательно определите, где вы её выключите. Механика не терпит тотального применения. Она должна быть ограничена теми зонами, где она уместна — производство, логистика, финансы, отчётность. А в зонах, где работают люди с их мотивацией, творчеством и взаимодействием, должна действовать другая онтология — организмическая, игровая или экосистемная, в зависимости от задачи. Не обязательно любить эти онтологии — достаточно не вторгаться механикой на их территорию.

4.5. Инструменты

Механическая онтология породила самый богатый арсенал инструментов в истории управления. Они хороши тем, что конкретны, воспроизводимы и измеримы. Они опасны тем, что создают иллюзию, будто всё можно измерить и стандартизировать. Вот основные группы инструментов — не для исчерпывающего изучения, а для понимания их онтологической природы.

Декомпозиция. Инструмент, напрямую вытекающий из первого допущения (мир состоит из частей). Любая сложная задача разбивается на подзадачи, те — на ещё более мелкие, пока каждая не становится обозримой и выполнимой. Дерево целей, иерархическая структура работ, организационная структура — всё это варианты декомпозиции. Сильный механицист умеет резать сложное на простое, не теряя связей между частями. Слабый — теряет связи и удивляется, почему собранное обратно не работает.

Алгоритмизация и стандартизация. Если процесс повторяется, его можно описать как последовательность шагов и закрепить как стандарт. Должностная инструкция — это алгоритм работы сотрудника. Бизнес-процесс — алгоритм работы подразделения. Чек-лист — алгоритм для критически важных операций. Стандарты незаменимы там, где вариативность опасна. Они же убивают инициативу там, где она

нужна.

KPI и метрики. Механицист доверяет только тому, что можно измерить. Отсюда — культура ключевых показателей эффективности. Хорошо спроектированные KPI дают ясность и фокус. Плохо спроектированные — провоцируют имитацию, подгонку цифр и «работу на показатель» вместо работы на результат. Закон Гудхарта — «когда мера становится целью, она перестаёт быть хорошей мерой» — это предупреждение механической онтологии самой себе.

Контрольные точки и отклонения. Механицист не просто задаёт план, он отслеживает исполнение по контрольным точкам и реагирует на отклонения. Управление по отклонениям — эффективный способ не тратить время на то, что идёт по плану, и фокусироваться на сбоях. Риск — в том, что внимание приковано к проблемам, а успехи не замечаются, что демотивирует людей.

Причинно-следственные диаграммы. Диаграмма Исикавы («рыбья кость»), техника «пять почему», деревья причин — инструменты для поиска корневой причины сбоя. Они исходят из допущения, что у каждой проблемы есть конкретная причина, которую можно найти и устранить. В сложных системах это часто не так, но в механических — работает отлично.

Процессный подход. Блок-схемы, регламенты, описание входов и выходов, владельцы процессов. Процессный подход превращает организацию в прозрачную, документи-

рованную систему, где каждый знает, что он делает и кому передаёт результат. Это огромный шаг вперёд по сравнению с хаосом. Но он же может превратить организацию в бюрократию, где процесс становится важнее цели.

Все эти инструменты объединяет одно: они работают при условии, что мир действительно похож на машину в том аспекте, к которому они применяются. Как только это условие нарушается, инструменты начинают давать сбои. Не потому, что они плохи, а потому, что их применили не по назначению.

4.6. Практический кейс

Рассмотрим две компании. Обе применяют механическую онтологию. В одной она работает, в другой — разрушает.

Компания А: Производство автокомпонентов.

Тысячи деталей, жёсткие допуски, тысячи операций в сутки. Стандартизация процессов здесь — вопрос выживания. Каждая операция описана, каждый допуск измерен, каждый сбой локализован и проанализирован. КРІ выстроены на всех уровнях: от станка до цеха. Контрольные точки отслеживаются ежечасно.

Механическая онтология здесь на своём месте. Она даёт предсказуемое качество, низкий брак и высокую производительность. Люди не чувствуют отчуждения — они гордятся

отлаженной системой и видят смысл в своей работе. Механика не единственная онтология компании (для инноваций есть организмический контур), но в производстве она доминирует. Это здоровое применение механики.

Компания Б: Стартап, разрабатывающий образовательную платформу.

Основатель — бывший инженер из Компании А. Он привык к порядку и предсказуемости. В стартапе он с первого дня внедряет KPI для разработчиков, стандартизирует процессы, требует отчёты о каждом спринте и измеряет эффективность каждой роли.

Через полгода команда выгорела. Креативные решения перестали появляться, потому что любое отклонение от стандарта требовало согласования. Разработчики, которых привлекла возможность создавать новое, ушли. Оставшиеся имитировали бурную деятельность, рисуя красивые отчёты. Продукт перестал развиваться. Инвесторы занервничали. Основатель усилил контроль.

Это классическая ловушка переноса работающей онтологии в среду, где она не работает. Стартап на этапе поиска — это не машина. Это организм или игра. Попытка управлять им как машиной душит то, ради чего стартап создаётся: способность быстро адаптироваться и находить нестандартные решения.

Разбор этого кейса через пять онтологий:

— **Механицист** скажет: «Нужно было лучше прописать

процессы и подобрать правильных людей». То есть ещё больше механики.

— **Органицист** скажет: «Команда переживает кризис роста, ей нужна поддержка и доверие, а не контроль».

— **Воин** скажет: «У вас нет врага — конкурента, который заставляет бежать быстрее. Команда расслабилась».

— **Игрок** скажет: «Вы играете в игру „эффективный стартап“, а нужно играть в игру „продукт, который любят“. Смените правила».

— **Эколог** скажет: «Посмотрите на экосистему: инвесторы, пользователи, партнёры. Где нарушилась связь? Возможно, вы не туда растёте».

В Компании Б проблема не в том, что механика плоха. Проблема в том, что она не была выключена вовремя. Основатель не владел онтологической пластичностью и потому не мог даже увидеть, что его инструмент — не тот, что нужен сейчас. Он продолжал чинить машину, которая должна была быть садом.

4.7. Упражнение для читателя

Это упражнение лучше выполнять письменно. Выделите пятнадцать минут без отвлечений.

Шаг 1. Опишите свой рабочий процесс или проект как машину.

Представьте, что ваша работа — это завод. У вас есть

вход (задачи, ресурсы), есть процесс (что вы делаете), есть выход (результат). Нарисуйте простую блок-схему. Где находятся «станки» (ваши инструменты, повторяющиеся действия)? Где «конвейер» (передача задач от одного этапа к другому)? Кто «операторы»?

Шаг 2. Найдите «деталь», которая даёт сбой.

Что в этой машине работает не так, как должно? Что является источником ошибок, задержек или брака? Это конкретный этап? Это стык между этапами? Это «деталь» - человек, который не справляется?

Шаг 3. Предложите механическое решение.

Что вы сделаете, чтобы починить эту «деталь»? Заменить? Отремонтировать? Ужесточить контроль на этом этапе? Переписать инструкцию?

Шаг 4. Задайте себе рефлексивные вопросы.

— Что из того, что важно в моей работе, не попало в эту схему?

— Какие «сбои» на самом деле не являются поломками, а являются сигналами о том, что машина в принципе не подходит к этой задаче?

— Кто из людей в моей команде больше всего страдает от того, что я смотрю на работу как на машину?

Цель этого упражнения — не отказаться от механической онтологии, а заметить, где вы её применяете автоматически. Возможно, вы увидите, что значительная часть вашей работы действительно хорошо описывается как механизм — и

это повод улучшить процессы. Возможно, вы увидите, что ваш «завод» на самом деле не завод, а теплица, и тогда в Главе 5 вы найдёте инструменты для теплицы.

4.8. Признаки успешного применения

Как понять, что вы включили механическую онтологию правильно, а не соскользнули в её тень? Вот несколько проверочных признаков.

— **Процесс стал предсказуемым.** Вы знаете, сколько времени занимает операция и какого качества будет результат. Сюрпризов стало меньше, приятных и неприятных.

— **Узкое место найдено и устранено.** Вы провели диагностику, локализовали проблему и исправили её — не меняя систему целиком, а воздействуя на конкретный узел.

— **Метрики улучшились.** Производительность выросла, брак снизился, издержки сократились — и это подтверждено цифрами, а не ощущениями.

— **Решения принимаются быстрее.** Поскольку процессы стандартизированы, а критерии определены, вам не нужно каждый раз заново думать над типовой ситуацией. Вы действуете по алгоритму, оставляя умственную энергию для нетиповых задач.

— **Люди не чувствуют себя деталями.** Это самый важный признак. Если вы успешно применили механическую онтологию, ваши сотрудники ощущают, что у них появилась

ясность, структура и порядок — а не то, что их превратили в винтики. Если вы слышите слова «теперь понятно, что делать», а не «зачем всё это», — вы в зоне здоровья.

— **Вы можете выключить механику.** Способность осознанно переключиться в другую онтологию — верный признак того, что вы владеете механикой, а не механика владеет вами. Если при слове «организмическая онтология» вы испытываете облегчение («да, там у нас культура и развитие!») — вы управляете инструментом. Если раздражение («это всё несерьёзно, работать надо») — инструмент управляет вами.

Механическая онтология — блестящий слуга, но ужасный хозяин. Следующие четыре главы дадут вам альтернативы, а третья часть научит переключаться между ними. Но прежде, чем двигаться дальше, задержитесь на этой главе. Проверьте, где в вашей жизни механика на своём месте, а где она зашла на чужую территорию. И будьте готовы к тому, что следующая онтология — организмическая — покажется вам либо глотком свежего воздуха, либо опасной ересью. И то, и другое — ценная информация о вашем профиле.

Глава 5. Организмическая онтология: мир как организм

5.1. Корни и происхождение

Прежде чем механика стала доминирующей метафорой западного мышления, существовала иная традиция — понимание мира как живого организма. Её истоки уходят в античность. Аристотель, в отличие от своего учителя Платона, мыслил природу не как несовершенную копию вечных идей, а как живую, самоорганизующуюся реальность. Каждое существо, по Аристотелю, содержит в себе цель — энтелехию. Жёлудь содержит в себе дуб, ребёнок — взрослого. Развитие — это не механическое сложение частей, а раскрытие внутренней формы. Природа не собрана, она растёт.

Эта линия мышления не прерывалась, но ушла в тень в эпоху Ньютона и Декарта. Она вернулась в науку в конце XIX — начале XX века с развитием биологии, а затем обрела новый язык в кибернетике и теории систем.

В 1920-х годах Людвиг фон Берталанфи, австрийский биолог, сформулировал общую теорию систем. Он показал, что живые организмы принципиально отличаются от машин. Машина — закрытая система: она не обменивается с внешней средой ничем, кроме энергии. Организм — открытая

система: он постоянно обменивается веществом, энергией и информацией со средой и поддерживает себя в состоянии, далёком от равновесия. Прекратится обмен — наступит смерть. Машина разбирается на независимые части, организм — нет: печень, извлечённая из тела, перестаёт быть печенью в функциональном смысле. Целое больше суммы частей, и свойство целого не выводится из свойств частей — это свойство эмерджентное, возникающее из взаимодействия.

В 1970—80-х годах чилийские биологи Умберто Матурана и Франсиско Варела разработали теорию аутопоэзиса — самопорождения живых систем. Живая система, по их определению, сама производит компоненты, из которых состоит, и сама определяет границу между собой и средой. Её нельзя «управлять» в механическом смысле — можно только возмущать, а система сама решит, как на возмущение ответить. Это был решающий удар по механической метафоре в биологии, а затем и в науках об организации.

Примерно в то же время в менеджменте появились модели жизненных циклов. Ицхак Адизес описал организацию как проходящую через стадии младенчества, детства, юности, расцвета, стабильности, аристократизма, бюрократизации и смерти. Каждая стадия — не «поломка», а закономерный этап, у которого есть свои сильные стороны и свои болезни роста. Лечить организацию нужно по-разному в зависимости от того, на какой стадии она находится.

Организмическая онтология сегодня — это язык, на котором говорят коучи, специалисты по организационному развитию, Agile-практики, сторонники бирюзовых организаций. Это язык роста, адаптации, здоровья, жизненных циклов. Он противостоит механическому языку эффективности, оптимизации и контроля — не отрицая его полностью, но помещая в подчинённое положение. В организмической картине мира эффективность — не цель, а средство поддержания здоровья и развития.

5.2. Базовые допущения

Допущение 1. Целое больше суммы частей.

Это исходный пункт организмического мышления. Организм нельзя понять, разобрав его на органы и изучив каждый по отдельности. Взаимодействие между частями порождает свойства, которых нет ни у одной из частей по отдельности. Команда — не сумма компетенций её участников, а нечто третье, возникающее из их взаимодействия. В механике целое равно сумме частей, в организме — не равно. Отсюда практическое следствие: нельзя улучшить организм, оптимизируя каждый орган по отдельности, — это может убить целое.

Допущение 2. Система самоорганизуется и адаптируется.

Организм не нуждается во внешнем конструкторе, кото-

рый бы говорил каждой клетке, что ей делать. Клетки, ткани, органы самоорганизуются, реагируя на сигналы среды и друг друга. В организации это проявляется как способность команды находить решения без приказов сверху, как неформальные лидеры и практики, которые возникают сами собой, как культура, которую нельзя «внедрить» — можно только создать условия, в которых она вырастет.

Допущение 3. Развитие происходит через циклы.

Рождение, рост, зрелость, упадок, обновление — это не отклонения от нормы, а сама норма. У каждого этапа свои задачи и свои кризисы. Подростковый бунт не лечится дисциплиной — он проходится как этап. Кризис среднего возраста организации — это не сбой, а закономерная точка выбора: обновление или стагнация. Нельзя заставить организм находиться всё время в фазе роста — он должен пройти все фазы.

Допущение 4. Здоровье важнее эффективности.

Механика спрашивает: «Как быстро и с какими затратами?» Организмика спрашивает: «Жизнеспособно ли это? Не подрывает ли это здоровье системы в долгосрочной перспективе?» Эффективное использование сотрудника, приводящее к выгоранию, — в организмической онтологии не эффективность, а вредительство. Здоровье здесь — не метафора, а рабочий критерий: способность системы восстанавливаться после потрясений, сопротивляться болезням, адаптироваться к изменениям.

Допущение 5. Среда и система взаимно влияют друг на друга.

Организм не просто реагирует на среду — он её формирует. Бобры строят плотины, деревья меняют состав атмосферы, компания создаёт рыночную нишу. Граница между системой и средой не жёсткая, а проницаемая. Нельзя понять организацию в отрыве от её экосистемы — но в отличие от экосистемной онтологии, организмическая фокусируется на самом организме, его внутреннем здоровье и развитии, а среда для неё — контекст.

Эти пять допущений — не абстракция. Они прямо определяют, какие действия видит как возможные организмический лидер, а какие — нет. Он не будет «внедрять изменения» — он будет «создавать условия для роста». Он не будет «устранять сбои» — он будет «лечить болезни». Он не будет «оптимизировать» — он будет «укреплять здоровье». Язык выдаёт онтологию.

5.3. Когда включать, а когда — нет

Включайте организмическую онтологию, когда:

— **Нужна адаптация к меняющейся среде.** Если рынок нестабилен, технологии обновляются быстро, поведение клиентов меняется, механическая онтология со стандартами и регламентами не поспевает. Организмическая позволяет системе самонастраиваться.

— **Система сложная и нелинейная.** Много взаимосвязанных факторов, петли обратной связи, непредсказуемые эффекты. В таких системах механические причинно-следственные связи не работают, а организмическая логика — работает.

— **Важно долгосрочное развитие.** Если ваша цель — не квартальный отчёт, а создание жизнеспособной организации, которая будет расти и обновляться годами, организмическая онтология даёт адекватный язык и инструменты.

— **Человеческий фактор критичен.** Мотивация, вовлечённость, культура, доверие — это не «мягкие факторы», а твёрдая реальность для организмического лидера. Если успех дела зависит от энергии и инициативы людей, механика с её KPI и контролем скорее навредит.

— **Система находится в переходном возрасте.** Кризис роста у компании, смена поколений в семейном бизнесе, адаптация после слияния — это ситуации, которые не решаются механическими инструментами. Они требуют понимания стадий и бережного сопровождения.

НЕ включайте организмическую онтологию, когда:

— **Нужно быстрое, директивное решение.** Если пожар — не время для обсуждения, «на какой стадии развития находится наша пожарная команда». В кризисной ситуации, требующей немедленных действий, организмическая онтология может быть опасна своей медлительностью.

— **Ситуация требует жёсткого контроля.** Там, где це-

на отклонения неприемлемо высока, а процедуры выверены десятилетиями, — авиация, хирургия, атомная энергетика, — организмическая свобода не уместна. Здесь нужна механика с чек-листами и протоколами.

— **Задача простая и линейная.** Если вы точно знаете, что нужно сделать, и это повторяющаяся операция, — не усложняйте. Организмическая онтология избыточна для мытья полов или расчёта налогов. Она для сложного, не для простого.

— **Система ещё не родилась.** Организмическая онтология предполагает, что организм уже существует. Если вы только запускаете проект и нет ни команды, ни процессов, ни культуры — возможно, вам нужна игровая онтология (эксперименты) или механическая (собрать базовую структуру), а организм будет позже, когда система начнёт жить своей жизнью.

Граница между «включать» и «не включать» не всегда очевидна. Например, команда в кризисе: организмический лидер захочет «выслушать, понять, поддержать», а команда в этот момент может нуждаться в ясном решении и твёрдой руке. Иногда любовь к организмической онтологии становится ловушкой. Об этом — следующий раздел.

5.4. Теневая сторона: оправдание стагнации

У организмической онтологии репутация «хорошей» — она о людях, о заботе, о развитии. Механика кажется холодной и бесчеловечной. Организмика — тёплой и человеческой. Но у этой теплоты есть своя тень, и она не менее опасна, чем отчуждение механики.

Тень организмической онтологии — оправдание стагнации.

Логика работает примерно так. Организм растёт по своим законам. Его нельзя подгонять — можно только создавать условия и ждать. Развитие требует времени. Если результата нет сейчас, значит, мы ещё не созрели, нужно дать процессу идти своим ходом. Насильственное ускорение вредно, оно травмирует.

Всё это правда. Организм действительно нельзя заставить цвести по расписанию. Но эта правда легко превращается в оправдание бездействия. Руководитель, у которого проект не даёт результатов уже полгода, говорит: «Команда ещё не созрела, нужно больше доверия и поддержки». Консультант по развитию, чьи рекомендации не привели к изменениям, говорит: «Организация проходит закономерный этап, сейчас просто нужно переждать». Сотрудник, который не растёт в должности, говорит: «Я ещё не вошёл в стадию расцвета, это

нормально».

В этих фразах может быть правда. Но может быть и уход от реальности. Стагнация — не всегда стадия цикла. Иногда она — результат отсутствия воли, нежелания принимать трудные решения, избегания конфликта. Организмическая онтология даёт для этого изящное прикрытие: не бездействие, а «создание условий»; не провал, а «естественный этап»; не отказ от ответственности, а «доверие процессу».

Особенно опасна эта тень в организациях, где организмическая онтология стала доминирующей идеологией. «Мы живая компания», «у нас плоская структура», «мы не приказываем, мы договариваемся» — под этими лозунгами могут годами не приниматься решения, не закрываться провальные проекты, не увольняться неэффективные сотрудники. Потому что уволить — это механика, это жёстко, это не по-человечески. А то, что из-за одного неэффективного сотрудника страдает вся команда, — это как бы не замечается. Потому что замечание — это тоже жёстко.

Организмическая тень — это не призыв отказаться от организмической онтологии. Это призыв помнить, что «здоровье» — это не только комфорт и отсутствие боли. Иногда здоровью нужна операция, а не гомеопатия. Иногда организму нужен не покой, а встряска. Иногда доверие процессу — это мудрость, а иногда — трусость. Различие не в онтологии, а в вас.

5.5. Инструменты

Модели жизненных циклов. Кривая Адизеса, циклы развития команды (Такман: формирование, шторм, нормализация, исполнение), стадии развития продукта. Главная ценность этих моделей — в нормализации кризисов. Когда вы понимаете, что «шторм» в команде — не катастрофа, а закономерный этап, вы перестаёте паниковать и начинаете работать с этапом.

Обратная связь. Петли обратной связи — главный механизм саморегуляции в живых системах. Ретроспективы, one-to-one, анонимные опросы, 360-градусная оценка, «ящики для предложений». Важно не просто наличие инструментов, а создание среды, в которой обратная связь не карает, а информирует. Если обратная связь ведёт к наказанию, она перестаёт быть обратной связью и становится доносом.

Работа с культурой и ценностями. В механике культура — невидима и потому не существует. В организмике культура — это «иммунная система» организации. Инструменты: сессии по ценностям, ритуалы, сторителлинг, найм и увольнение по ценностям. Культуру нельзя написать приказом. Она выращивается через то, что реально поощряется и наказывается, а не через плакаты на стене.

Практики самоорганизации. В отличие от механиче-

ской иерархии, где приказы спускаются сверху, организмическая онтология поощряет горизонтальные связи. Команды сами распределяют задачи, сами принимают операционные решения, сами решают, как достигать целей. Роль лидера — не командовать, а держать контекст, задавать границы и помогать, когда команда застревает.

«Садоводческое» лидерство. Метафора, которую мы ввели, описывая гибридные зоны в Главе 14, но корнями она именно здесь. Лидер-садовник не тянет растение за стебель, чтобы оно росло быстрее. Он готовит почву, поливает, убирает сорняки, защищает от вредителей. Его работа — условия, а не приказы. Это трудная практика, потому что она требует веры в то, что рост возможен, и терпения, чтобы дождаться результата.

5.6. Практический кейс

Семейная компания на этапе передачи дел.

Братья Алексей и Дмитрий управляют производственной компанией, которую основал их отец тридцать лет назад. Компания успешна: пятьсот сотрудников, устойчивая доля рынка, хорошая репутация. Отец постепенно уходит от дел. И тут начинаются проблемы. Алексей хочет инвестировать в новое направление, Дмитрий считает, что нужно укреплять существующее. Решения принимаются медленно. Команда чувствует напряжение между братьями и делится на нефор-

мальные группы поддержки. Отец, формально передав дела, продолжает вмешиваться. Нарастает конфликт.

Механический подход предложил бы прописать зоны ответственности, KPI и процедуру эскалации разногласий. Возможно, нанять антикризисного управляющего, который наведёт порядок. Это может сработать, но с высокой вероятностью разрушит семейную ткань бизнеса — то, что составляет его уникальную силу.

Организмический подход начинает с вопроса: «На какой стадии жизненного цикла находится компания и семья?» Компания находится в стадии «расцвета» по Адизесу — момент, когда пора определять, куда двигаться дальше: обновление или стабилизация с последующим сползанием в бюрократизацию. Семейная система проходит через переход власти от первого поколения ко второму — известный кризис, который губит большинство семейных бизнесов в мире. Это не проблема, которую нужно «починить». Это этап, который нужно прожить.

Организмический консультант работает с несколькими слоями:

— **Симптомы:** медленные решения, напряжение, поляризация команды. Это не сбой — это нормальная реакция системы на неопределённость.

— **Глубинная потребность:** братьям нужно найти собственный способ со-управления, отличный от отцовского. Им нужно «повзрослеть» как управленцам и как партнёрам.

— **Роль отца:** он должен «отпустить» — не формально, а психологически. Без этого никакие регламенты не срабатывают.

Инструменты организмического подхода: серия разговоров между братьями при нейтральном фасилитаторе, работа с отцом по передаче роли, сессии с командой для восстановления доверия и ясности, совместное формулирование видения будущего — не как плана, а как «образа желаемого будущего», который вдохновит всех.

Результат достигается не за месяц и не за два. Но если процесс прожит честно, компания не просто решает проблему — она выходит на новый уровень зрелости. Братья становятся реальными партнёрами, команда консолидируется вокруг нового видения, отец обретает почётную роль основателя и советника.

Что дала организмическая онтология: она превратила «проблему с братьями» в закономерный этап развития семейной компании. Она позволила увидеть неисправность не как поломку, а как кризис роста. Она дала язык и инструменты для проживания этого кризиса, а не для его подавления.

5.7. Упражнение для читателя

Возьмите организацию, проект или даже собственный карьерный путь. Лучше всего — то, что прямо сейчас находится в зоне турбулентности или неопределённости.

Шаг 1. Определите стадию жизненного цикла.

Используйте простую модель: рождение (запуск, поиск модели), рост (расширение, набор людей, хаос), зрелость (стабильность, предсказуемость), упадок или обновление (спад энергии или второе дыхание). На какой стадии вы сейчас? Не торопитесь с ответом — часто мы думаем, что мы в росте, а на самом деле уже в начале упадка. Или наоборот: думаем, что всё плохо, а это просто переход от рождения к росту.

Шаг 2. Что «болит» и о чём это говорит?

Боль в организме — не враг, а сигнал. Головная боль может быть от усталости, от голода, от проблем с давлением. Лечение разное. Что «болит» в вашей системе? Выгорание ключевых людей? Падение инициативы? Потеря клиентов? Конфликты между подразделениями? Какой диагноз за этим стоит — не на языке эффективности («плохие KPI»), а на языке здоровья?

Шаг 3. Что будет, если ничего не менять?

Если это кризис роста — он пройдёт сам или усугубится? Если начало упадка — куда вы придёте через год? Через три? Представьте систему через три года при текущем векторе.

Шаг 4. Что нужно не «починить», а «вырастить»?

Сформулируйте одно действие не из механики (что оптимизировать, кого заменить), а из организмики: что нужно поддержать? Чему дать время? Какое «питание» (обучение, ресурсы, доверие) необходимо системе на этой стадии?

5.8. Признаки успешного применения

— Система адаптировалась к изменению без директивного вмешательства. Вы не приказали измениться — вы создали условия, и изменение произошло. Люди говорят: «Мы сами решили», а не «Нам сказали».

— Люди проявляют инициативу. В механической онтологии инициатива — отклонение от стандарта. В организмической — признак здоровья. Если сотрудники сами подходят с идеями, берут ответственность, решают проблемы без эскалации — вы в организмической зоне.

— Конфликт воспринят как симптом роста, а не как поломка.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.