

ИТОН БЛЕЙК

ГЛАВНЫЙ — КОД — ЦИВИЛИЗАЦИИ

Почему люди объединяются,
воюют и строят системы



Итон Блейк

Главный код цивилизации. Почему люди объединяются, воюют и строят системы

<https://litres.ru/74485839>

SelfPub; 2026

Аннотация

Как незнакомые люди становятся народом, армией или компанией? И почему системы, которые казались несокрушимыми, однажды разваливаются?

Автор предлагает посмотреть на историю через способность людей действовать сообща. От первых сообществ и Римской империи до фабрик, современных организаций и искусственного интеллекта он прослеживает, как общие истории, правила и цели объединяют миллионы. Почему враг порой сплачивает сильнее мечты? Что происходит, когда организация работает всё эффективнее, но забывает, ради чего существует? Эта книга связывает большие исторические вопросы с узнаваемыми проблемами сегодняшних команд и предлагает задуматься, какие формы сотрудничества мы хотим строить дальше.

Содержание

Часть первая. Прошлое	4
Глава 2. Когда люди решили остаться	13
Глава 3. Когда люди начали спрашивать «почему»	23
Конец ознакомительного фрагмента.	35

Итон Блейк

Главный код цивилизации.

**Почему люди
объединяются, воюют
и строят системы**

Часть первая. Прошлое

Как человечество дошло до сегодняшнего дня

Глава 1. Секретное оружие человека разумного

Человечество правит Землёй не благодаря мудрости и не благодаря орудиям труда, а благодаря чему-то, о чём вы, возможно, никогда не задумывались.

Начнём с событий, произошедших 70 тысяч лет назад.

В то время на Земле обитало несколько видов людей.

Это не метафора, а чистая правда. Неандертальцы обитали в Европе несколько сотен тысяч лет, денисовцы укоренились в Азии, а еще несколько разрозненных человеческих видов жили в своих уголках мира. В те времена на Земле было гораздо оживленнее, чем сейчас — в смысле разнообразия человеческих видов.

Неандертальцы были одной из самых впечатляющих из них. Они выживали в суровых условиях Европы почти триста тысяч лет. Что такое триста тысяч лет? История современного человечества, зафиксированная в письменных источниках, насчитывает всего пять-шесть тысяч лет. Время, которое неандертальцы провели в Европе в период ледникового периода, в пятьдесят раз превышает всю историю человеческой цивилизации.

Они умели пользоваться огнём, изготавливать орудия труда, их мозг был больше, чем у нас, они были более крепко сложены и сильнее; они жили в Европе уже несколько сотен тысяч лет, сражались на своей территории, хорошо знали местность, а их иммунная система давно приспособилась к местному климату.

По логике вещей, победить должны были именно они.

Но затем из Африки пришли современные люди.

В течение нескольких десятков тысяч лет все другие человеческие расы исчезли. Сейчас на Земле осталась только одна раса — мы.

В учебниках объясняют это так: *Homo sapiens* были умнее, обладали языком и умели пользоваться орудиями труда.

В этом объяснении есть брешь, через которую можно проехать на машине — неандертальцы тоже обладали языком, умели пользоваться орудиями труда, а объем их мозга был даже больше, чем у нас.

Поэтому ум — это не ответ. Или, точнее, ум — лишь одно

из условий, но не решающий фактор.

В чём же преимущество *Homo sapiens*?

В 1990-х годах британский антрополог Робин Дамба, исследуя мозг приматов, случайно обнаружил одну вещь.

Он обнаружил, что размер группы, в которой вид способен поддерживать стабильные социальные отношения, напрямую зависит от размера его неокортекса. Цифры различаются, но закономерность остается неизменной: чем больше неокортекс, тем больше стабильных отношений можно поддерживать.

Исходя из этой закономерности, верхний предел числа людей, с которыми человек может поддерживать стабильные социальные отношения, составляет примерно 150 человек. Эта цифра впоследствии получила название «число Дамба».

Однако Дамба одновременно обнаружил явление, которое его озадачило: в реальности человеческие сообщества значительно превышают 150 человек. Римская империя управляла 50 миллионами человек, а современные государства — несколькими сотнями миллионов. Как человечеству удалось преодолеть этот биологический предел?

Ответ Дамба заключается в следующем: язык, а также то, что язык позволяет людям рассказывать общие истории.

Он описывал один и тот же феномен языком нейробиологии и антропологии: человечество изобрело механизм координации, выходящий за рамки личного доверия.

Он занимался теорией управления, просто никто так это

не называл.

Предел координации неандертальцев составлял количество знакомых людей — примерно от тридцати до пятидесяти. Все, кто выходил за пределы этого круга, считались незнакомцами, а незнакомцы — потенциальной угрозой. Какими бы умными они ни были, масштаб их координации был жестко ограничен этим пределом.

Человек разумный преодолел этот предел. Увидев представителя другого племени, человек разумный сначала не задается вопросом «знаком ли я с ним», а спрашивает себя: «верим ли мы в одного и того же бога и следуем ли одним и тем же правилам?». Если да, то сотрудничество может состояться.

Эта способность позволяет человеку мудрому бесконечно расширять масштабы сотрудничества — при условии, что история достаточно убедительна.

Археологические данные подтверждают этот вывод. На палеолитических памятниках в Европе учёные обнаружили украшения из ракушек, использовавшиеся современными людьми, которые были привезены из мест, расположенных на расстоянии более пятисот километров от места находки. Торговая сеть радиусом в пятьсот километров требовала доверия между незнакомыми людьми, правил и механизмов координации.

На стоянках неандертальцев не было обнаружено никаких свидетельств обмена предметами на расстоянии более 100

километров.

500 километров против 100 километров — это не разница в интеллекте, а разница в способности к координации.

Секретное оружие человека разумного — не более крупный мозг, а более сильная способность к координации. Ум — это условие, а координация — решающий фактор.

Это открытие противоречит нашей интуиции.

С детства нас учат становиться умнее — в школах составляют рейтинги по успеваемости, компании отбирают сотрудников по уровню образования, а общество распределяет ресурсы и статус в зависимости от уровня интеллекта. Мы живём в цивилизации, где интеллект считается самым важным активом.

Но история неандертальцев показывает нам, что в конкуренции между группами такой порядок приоритетов ошибочен.

Вид с большим объёмом мозга проиграл.

Это не история из далекого прошлого, это то, что происходит сегодня каждый день.

Инженеры «Нокиа» были умны, и внутри компании даже давно существовал прототип смартфона. «Нокиа» проиграла не из-за недостатка интеллекта, а из-за отсутствия координации — цели отделов не совпадали, внутриорганизационные барьеры были слишком высоки, возникли проблемы на уровне общей координации, что не позволило всей орга-

низации осуществить правильные изменения в нужное время.

Инженеры Kodak изобрели цифровую камеру ещё в 1975 году, раньше всех конкурентов. Но из-за сбоев в механизмах координации это изобретение почти тридцать лет подавлялось внутри компании. Умные люди изобрели будущее, но оказались в ловушке собственной системы координации.

Ум — это личное достоинство. Координация — это способность группы. В конкуренции между группами координация всегда важнее ума.

Неандертальцы доказали это своим исчезновением ещё 300 тысяч лет назад.

Это и была самая ранняя форма «большой координации». Никаких KPI, никаких оценок эффективности, никаких организационных схем, ничего из того, что написано в учебниках по менеджменту. Но это было подлинное управление — объединение группы людей вокруг общей цели, их координация для выполнения того, чего не смог бы достичь один человек.

Человечество начало управлять Землёй ещё 70 тысяч лет назад, просто тогда никто ещё не называл это управлением.

Спустя несколько тысяч лет философы начали задаваться вопросом: «Что такое человек?».

Аристотель говорил, что человек — общественное животное. Он имел в виду, что человеку от природы необходимо

жить в сообществе, а тот, кто выходит из него, — либо бог, либо зверь.

Он был прав, но не до конца.

Человек — не просто социальное животное, человек — животное, способное к координации. Ему нужно не просто жить вместе, но и действовать сообща ради общей цели. В этом тонком различии заключается вся разница между цивилизацией и стаей животных.

Позже социология назвала это явление «социальной интеграцией» и стала исследовать, как общество поддерживает единство. Тюркэн, изучая ритуалы первобытных племен, обнаружил, что их истинная функция заключается не в молитве богам, а в периодическом укреплении чувства общей цели — мы принадлежим к одной группе, у нас общие верования, и наши судьбы неразрывно связаны.

Туркье занимался разработкой теории управления. Он исследовал, как механизмы крупномасштабной координации поддерживаются и обновляются с помощью ритуалов.

Антропологи, нейробиологи и социологи, используя совершенно разные языки, исследовали одну и ту же проблему — как человечество выходит за рамки личного доверия и достигает координации в масштабах всего общества.

Все они пришли к одному и тому же ответу: общая история, общая цель, общие ритуалы.

Но никто не называл это управлением.

Одна из целей этой книги — выявить эту нить и впервые

показать её в её истинном облике.

Затем появился ИИ, который вывел эту проблему на новый уровень.

ИИ способен на то, что воодушевляет всех — он может сделать каждого человека умнее. Обычный человек с помощью ИИ может составлять документы на уровне профессионального юриста, анализировать данные на уровне профессионального врача и писать код на уровне профессионального программиста.

На первый взгляд это звучит как хорошая новость.

Но с точки зрения управления здесь кроется глубокая проблема —

если ум никогда не был самым важным, то какую проблему решает то, что все становятся умнее?

ИИ повышает интеллект на индивидуальном уровне, но основной вызов, стоящий перед человечеством, заключается в координации на уровне группы.

Еще опаснее то, что, повышая индивидуальный интеллект, ИИ незаметно меняет сам механизм координации. Алгоритмы рекомендаций заставляют каждого жить в своей информационной «коконе», где он видит только контент, согласующийся с его собственными взглядами. Каждый считает себя более правым, более обоснованным, более «правильным». Но на групповом уровне консенсус рушится, а координация перестает работать.

Каждый стал умнее, но всех вместе взятых стало гораздо

сложнее скоординировать.

Это самый глубокий управленческий парадокс эпохи ИИ

он усиливает индивидуальный интеллект, но при этом может усугубить кризис координации в группе.

70 тысяч лет назад крах неандертальцев показал нам: в конкуренции между группами координация важнее умственных способностей.

Спустя 70 тысяч лет та же проблема вернулась в новом обличье —

ИИ делает людей умнее, но кто возьмет на себя ответственность за то, чтобы люди лучше координировали свои действия?

Именно на этот вопрос и будут даны исчерпывающие ответы в двух последних главах этой книги.

Но прежде чем ответить, нам нужно разобраться в той скрытой нити — механизме координации, — который на протяжении 70 тысяч лет истории человечества снова и снова определял победу или поражение цивилизаций.

Начнём со следующей главы.

Глава 2. Когда люди решили остаться

Примерно 12 000 лет назад люди приняли решение, которое на тот момент казалось совершенно глупым.

Не уходить. Остаться здесь и заниматься земледелием.

Почему это решение казалось глупым?

Потому что до этого люди жили вполне неплохо. Работали по четыре–шесть часов в день, а остальное время отдыхали, общались и развлекались. Рацион был разнообразным, не нужно было беспокоиться о неурожае какой-то одной культуры, а если возникали проблемы, можно было просто перебраться в другое место.

Современные антропологи, изучавшие сохранившиеся общества охотников-собирателей, обнаружили, что разнообразие их рациона намного превосходит разнообразие рациона в аграрных обществах. Типичная община охотников-собирателей использует десятки, а то и сотни различных растительных и животных ресурсов. У обычного крестьянина в аграрном обществе основным продуктом питания может быть лишь одна из культур — пшеница, рис или кукуруза, — а состав питания настолько однообразен, что это просто жалко.

Это подтверждают и костные окаменелости. Скелеты лю-

дей из ранних аграрных обществ были более низкорослыми, чем у охотников-собирателей, их зубы были в худшем состоянии, а следы недоедания — более заметными.

С того дня люди стали работать более двенадцати часов в день, платить налоги, нести военную службу, подчиняться различным правилам, не имея права выбора; ассортимент пищи резко сократился, начали распространяться инфекционные заболевания — ведь оседлость привела к уплотнению населения, а уплотнение населения стало благоприятной средой для размножения бактерий и вирусов — в результате средняя продолжительность жизни, напротив, сократилась.

С точки зрения качества жизни отдельного человека сельскохозяйственная революция для большинства простых людей стала радикальным ухудшением условий жизни.

Но человечество всё же выбрало сельское хозяйство.

Этот факт сам по себе заслуживает серьезного размышления.

Экономические историки и археологи изучают этот вопрос уже несколько десятилетий и предлагают самые разные ответы — изменение климата, демографическое давление, случайное одомашнивание растений.

Но большинство из них упускает из виду более фундаментальный вопрос —

сельскохозяйственная революция изменила не только способ производства, но и саму цель.

До этого цель человечества была проста — дожить до завтра.

Эта цель не требовала сложного управления. Тридцать человек следовали за добычей: кто бегал быстрее, тот шёл впереди; кто был сильнее, тот нес добычу; кто был старше, тот принимал решения. Разделение труда формировалось естественным образом, цели были абсолютно едины, и дела сегодняшнего дня решались сегодня.

Затем появилось земледелие, и цель незаметно изменилась —

не просто дожить до завтра, но и накопить запасы на послезавтра.

Именно это одно слово подняло сложность управления человечеством на совершенно новый уровень.

Почему?

Потому что накопление означает, что у тебя что-то есть. А если у тебя что-то есть, то появляется понятие «это моё». А если есть «это моё», то появляется и «это твоё». С появлением этого разграничения возникает необходимость в ком-то, кто будет его поддерживать — иначе что делать, если урожай, засеянный сегодня, завтра заберёт сосед? Чтобы кто-то поддерживал это разграничение, нужны правила. А чтобы были правила, нужен кто-то, кто их устанавливает. А тому, кто устанавливает правила, нужно обеспечение. Чтобы содержать этого человека, нужен кто-то, кто будет управлять процессом содержания. Человеку, управляющему этим про-

цессом, тоже нужно содержание.

И тогда вам понадобится целая система управления.

От «я хочу накопить зерно» до «нам нужна система управления» — звенья логической цепочки сцепляются одно с другим, и этот процесс невозможно остановить. Никто не планировал этого, но это произошло само собой.

Сельскохозяйственная революция — это не техническая революция, а революция в управлении сложностью. Человечество не выбрало сложность сознательно — оно было втянуто в неё одним-единственным семенем.

Эта новая система управления должна решить несколько беспрецедентных проблем.

Первая проблема: кому принадлежит эта земля?

В эпоху охоты и собирательства земля была общей, или, точнее, самого понятия «земля» тогда не существовало. Люди шли туда, где была добыча. Но после перехода к оседлому образу жизни земля внезапно приобрела огромное значение — если вы несколько месяцев выращивали на этом участке урожай, то, конечно, считали его своим. Но ваш сосед тоже считал, что участок рядом с его домом принадлежит ему. Где проходят границы? Кто принимает решение?

Второй вопрос: куда девать излишки урожая?

Урожай богатый, съесть не успеваешь — что делать? Нужно хранить. Для хранения нужны сооружения, сооружения нужно строить, а для строительства требуется организовать

труд. Кто будет охранять запасы продовольствия? Не присвоит ли их хранитель? Как обеспечить справедливое распределение?

Третий вопрос: что делать в случае засухи или наводнения?

Охотники-собиратели, столкнувшись со стихийным бедствием, могут переселиться. Фермеры — нет: их дома, поля и запасы продовольствия находятся здесь, и они не могут уйти. Поэтому аграрному обществу нужен коллективный механизм реагирования на стихийные бедствия — в обычное время накапливать общественные запасы, а в год бедствия осуществлять единое распределение. Это требует более сложной координации.

Каждый из этих трёх вопросов, взятый отдельно, может погрузить сообщество в хаос. А когда все три возникают одновременно, это становится непосильной нагрузкой для прежней простой системы координации.

Именно в этот момент в истории человечества появились первые профессиональные управленцы.

Жрецы, вожди, старейшины.

Они не возделывали землю, не охотились и не строили дома. Они занимались исключительно одним делом — координацией. Координацией распределения продовольствия, координацией разделения труда, координацией отношений между племенами, координацией отношений между людьми и богами.

Это был первый случай в истории человечества, когда люди занимались управлением на постоянной основе.

Джаред Даймонд в книге «Ружья, микробы и сталь» задал вопрос: почему именно европейцы завоевали Америку, а не наоборот?

Его ответ: география решает всё. Географические условия Евразии были более благоприятны для распространения сельского хозяйства, а сельское хозяйство привело к росту плотности населения, что, в свою очередь, обеспечило иммунитет к болезням и, в конечном итоге, военное превосходство.

Этот ответ верный, но неполный.

География — это условие, а координация — механизм.

Сельское хозяйство смогло распространиться по Евразии потому, что общины, расположенные на его пути, смогли создать достаточно эффективные механизмы координации, которые позволили передать сложную систему, включающую сельскохозяйственные технологии, запасы продовольствия и разделение труда. Коренные жители Америки не были неумными — у них была своя сложная система цивилизации. В значительной степени они проиграли из-за масштабов координации: их механизмы координации не могли поддерживать достаточно крупные сообщества, чтобы противостоять удару, нанесённому европейцами.

География создала условия, а координация определила, кто сможет превратить эти условия в преимущество.

Даймонд, разрабатывая теорию управления, использовал язык географии и биологии.

С этого момента управление перестало быть процессом, в котором естественным образом участвовали все, и превратилось в профессию, которой занимались лишь немногие.

Это изменение, казалось бы, представляет собой прогресс в деле разделения труда, но на самом деле за ним скрывается вопрос, который никогда не обсуждался всерьёз:

чья цель считается целью?

Цель земледельца проста — наесться, жить хорошо и обеспечить безопасность своей семьи.

Цели жреца и вождя — поддерживать порядок, расширять влияние, накапливать власть.

В большинстве случаев эти две цели совпадают по направлению, но не полностью. И главное — земледельцы не подозревают, что это происходит.

Они полагают, что трудятся ради общей цели.

На самом деле их цели уже незаметно вписаны в цели других людей.

Город Урук в Месопотамии — отличный пример. Около пяти тысяч пятисот лет назад Урук стал первым в истории человечества городом в полном смысле этого слова, с населением более пятидесяти тысяч человек. В его центре возвышался огромный храм. Этот храм был не просто религиозным сооружением, он являлся экономическим центром города — здесь хранились запасы продовольствия, здесь взи-

мались налоги, здесь распределялась рабочая сила, здесь управлялась торговля. Жрецы, управлявшие храмом, были первыми профессиональными управленцами этого города.

Они осуществляли власть от имени богов. Простые люди сдавали зерно, потому что верили, что это приношение богам. Но после того как зерно поступало в храм, фактически им распоряжались жрецы.

Право определять цели с самого начала находилось в руках небольшой группы людей, контролировавших механизм координации.

Это не заговор, а структура. Когда часть людей овладевает механизмом координации, они естественным образом обретают право определять цели. Не нужно этого прямо говорить, не нужно принуждать — сама структура делает это за них.

Эта структура существует с 12 000 лет назад, меняла бесчисленное количество обликов, но никогда по-настоящему не исчезала. Священники превратились в императоров, императоры — в капиталистов, а капиталисты — в технологические платформы. Названия меняются, а структура остаётся прежней —

те, кто владеет механизмом координации, обладают правом определять цели.

Вернёмся теперь к исходному вопросу: почему человечество выбрало земледелие, выбрало способ жизни, который ухудшил качество жизни большинства людей?

Потому что очень важно, кто именно сделал этот выбор.

Те, кто первыми начали вести оседлый земледельческий образ жизни, получили огромное преимущество — они могли прокормить больше людей, организовать более крупные сообщества и одержать верх в конкуренции над соседями, которые по-прежнему вели кочевой образ жизни. Как только это преимущество сформировалось, у окружающих осталось только два выбора — присоединиться или оказаться на обочине.

Не все проголосовали за сельскохозяйственную революцию. Логика сельскохозяйственной революции запустилась сама по себе и втянула в себя всех.

Многие важные повороты в истории, изменившие судьбу человечества, были не результатом коллективного выбора людей, а следствием того, что логика некоего координирующего механизма запустилась сама по себе и втянула в себя всех.

Те, кого она захватила, думали, что сами делают выбор. На самом деле выбор был сделан задолго до этого, просто никто их об этом не уведомил.

Так было с сельскохозяйственной революцией. Так было с промышленной революцией. Так же обстоит дело и с цифровой волной, захлестнувшей сегодня весь мир.

Вы пользуетесь смартфоном не потому, что тщательно взвесили все «за» и «против» и сделали рациональный выбор. А потому, что без смартфона в современном обществе

становится всё труднее вести нормальную жизнь. Эта логика запустилась и втянула в себя всех, включая тех, кто явно заявлял, что не хочет в это втягиваться.

Какое это имеет отношение к вам?

Сейчас вы работаете в какой-то организации, живете в каком-то обществе или существуете в какую-то эпоху. В этой организации, в этом обществе, в этой эпохе всегда есть люди, которые определяют цели, всегда действуют механизмы координации, всегда существует система, определяющая, чьи цели считаются целями, а чьи цели интегрируются в цели других.

В большинстве случаев этот процесс остается незаметным. Ты не чувствуешь, как эта рука толкает тебя вперед.

Когда ты не задаёшься вопросом, в чём заключается цель и кто её определяет, ты уже живёшь в рамках чужого управления. Просто тебе кажется, что это твой собственный выбор.

Так же чувствовали себя и крестьяне во время сельскохозяйственной революции.

Прошло 10 200 лет, но это ощущение осталось.

Глава 3. Когда люди начали спрашивать «почему»

Представьте себе следующую картину.

Примерно в 500 году до нашей эры на Земле одновременно произошли следующие события:

В Китае один пятидесятилетний аристократ, попавший в бедственное положение, в сопровождении группы учеников, путешествуя на повозке между различными государствами, повсюду наталкивался на препятствия и везде получал отказ, но при этом постоянно говорил об одном и том же: как человек должен относиться к человеку. За четырнадцать лет он объехал большую часть Китая; в каждом государстве он искал феодалов, надеясь получить высокую должность, но каждый раз его вежливо отправляли прочь.

В Индии принц, отказавшийся от престола, просидел под деревом Бодхи сорок девять дней, а затем начал говорить всем: «Ваши страдания имеют причину, и я нашел эту причину». Он отказался от королевства, которое мог унаследовать, отказался от роскошной жизни, только для того, чтобы понять одну вещь — почему люди страдают и как можно избавиться от страданий.

В Греции старик, который целыми днями останавливал на рынке незнакомцев и задавал им вопросы, досаждал всем до

такой степени, что в конце концов был приговорен к смертной казни по результатам демократического голосования; перед смертью он всё ещё спрашивал: «Что такое справедливость?» Его приговорили к смертной казни не потому, что он совершил какое-то злодеяние, а потому, что его вопросы вызывали дискомфорт у слишком многих людей.

Эти трое людей не знали друг о друге. Между ними лежали тысячи километров, и они не имели никакой связи.

Но они задают один и тот же вопрос:

Как нам, собственно, следует жить?

Это не совпадение. Это сигнал.

Историк Карл Ясбес в 1949 году опубликовал книгу, в которой назвал этот период «Эпохой оси». Он заметил, что в промежутке между 800 и 200 годами до нашей эры почти одновременно появилась группа важнейших мыслителей в истории человечества, рассеянных по Китаю, Индии, Греции и Ближнему Востоку и не имевших между собой никаких связей.

Он спросил: почему?

Его ответ был таков: это пробуждение человеческого духа, проявление некой общей сущности человечества.

Этот ответ очень романтичен, но недостаточно глубок.

Более глубокий ответ кроется в управлении.

Одновременное появление тех людей в эпоху «Осевых веков» было не таинственным пробуждением духа, а результатом того, что механизмы координации столкнулись с общим

кризисом — старые инструменты перестали работать, а новые ещё не были созданы. Группа умных людей независимо друг от друга ощутила этот разрыв и начала самостоятельно искать ответы.

До этого человечество использовало что для достижения всеобщей согласованности? Мифы и ритуалы.

Мы верили в одного и того же бога, подчинялись одному и тому же жрецу, соблюдали один и тот же набор табу. Этот механизм работал очень эффективно, но у него был жесткий предел — он мог функционировать только внутри одного племени или одного города-государства. Стоило выйти за эти границы, как боги становились другими, и координация обрывалась.

После сельскохозяйственной революции сфера деятельности человечества становилась всё шире. Города-государства превращались в королевства, а королевства — в империи. Торговцы преодолевали тысячи километров, чтобы вести дела, солдаты отправлялись в походы в места, о которых раньше и не слышали, а переселенцы начинали новую жизнь на чужой земле.

Старые инструменты координации перестали справляться с задачей.

Боги племен не могли управлять людьми империи.

Персидская империя — отличный пример. Дарий I управлял обширными территориями от Греции до Индии, от Чёрного до Красного моря; под его властью находились десят-

ки народов, десятки языков и десятки религиозных систем. Он придумал решение: он провозгласил себя представителем бога на земле. «Неважно, в какого бога ты веришь, — говорил он, — но ты должен признать, что я — избранный богом правитель».

Этот подход работал некоторое время. Но у него был один фундаментальный недостаток: с сменой императора эту логику приходилось заново выстраивать. Кроме того, его способность мобилизовать людей была ограничена: он мог заставить людей подчиняться, но с трудом вызывал у них искреннее признание.

Люди эпохи «Оси» ощущали этот разрыв. То, чем они занимались, на первый взгляд казалось философией и религией, но в сущности они искали новую целевую основу для координации в более широком масштабе — общую основу, не зависящую ни от какого конкретного божества, ни от какого-либо конкретного правителя, способную преодолевать племенные и государственные границы.

Конфуций говорил о «цзинь» (#). Независимо от того, из какой страны ты родом, если ты признаёшь «цзинь», мы сможем сосуществовать по одним и тем же правилам. «Цзинь» — это моральная основа, преодолевающая границы государств; она не зависит от какого-либо конкретного бога, а опирается исключительно на самую базовую доброжелательность и взаимное уважение между людьми.

Шакьямуни говорил: «Страдание и освобождение». Неза-

висимо от того, являетесь ли вы брахманом или изгоем, страдание является всеобщим, а путь к освобождению открыт для всех. Это было радикально революционное утверждение — в условиях индийской кастовой системы пропасть между брахманами и изгоями считалась священной и непреодолимой. Шакьямуни говорил: «В вопросе страдания вы все равны».

Сократ говорил: «Разум». Независимо от того, из какого города-государства ты родом, разум — это общий язык, преодолевающий границы. Истина определяется не богами и не традициями, а тем, что остаётся после проверки разумом.

Эти идеи имеют общую структуру — все они ищут основу цели, которая шире племени, обширнее города-государства и выше любой конкретной власти.

Говоря языком менеджмента: они переопределяют целевой уровень «великой гармонии».

Они были первыми стратегическими менеджерами в истории человечества, просто никто их так не называл.

Но здесь есть один очень интересный момент, на котором стоит остановиться.

Практически ни один из этих людей не обладал властью. Конфуций всю жизнь безуспешно стремился к государственной службе, четырнадцать лет скитался по разным государствам и подвергался насмешкам, называя его «беспризорной собакой». Это прозвище он даже одобрил сам — когда один из учеников рассказал ему, что кто-то так над ним

издевается, Конфуций ответил: «Да, да! Именно так».

Сократ был приговорен к смертной казни афинским демократическим судом. Самая ирония заключается в том, что смертный приговор ему вынес демократический голосование — он погиб от рук той системы, которая являлась полной противоположностью той системы рациональных дебатов, в которую он больше всего верил.

Шакьямуни добровольно отказался от статуса принца, выбрав путь, который в то время казался совершенно бессмысленным.

Иеремия был брошен в грязевую яму. По преданию, Исаия был распилен.

Власть убивала их, изгоняла, высмеивала или игнорировала.

Но спустя две тысячи пятьсот лет их идеи по-прежнему живы. Те власти, которые убили их или изгнали, давно исчезли в пыли истории, и никто даже не помнит их названий.

Кто такой Дарий I? Большинству людей придётся посмотреть в справочнике, чтобы узнать.

Кто такой Конфуций? Наверное, более миллиарда человек на Земле смогут сразу же ответить на этот вопрос.

Это говорит об одном —

настоящее великое согласие, обладающее жизненной силой, не навязывается силой, а покоряет сердца людей своей целью.

Власть может контролировать тело, но не может контро-

лировать желания и нежелания человеческого сердца.

Люди эпохи «Оси» обнаружили более глубокий механизм, позволяющий незнакомым людям добровольно действовать ради одной цели — и это не страх, не корысть, а чувство принадлежности.

Я верю в это, поэтому готов идти с тобой.

От «ты должен подчиняться» до «я готов следовать за тобой» — этот путь человечество прошло за несколько сотен тысяч лет. Эпоха Оси стала настоящим переломным моментом.

Это также одно из важнейших открытий в истории управления: когда цель достаточно сильна, затраты на координацию значительно снижаются. Не требуется ни контроля, ни поощрений и наказаний — люди сами начинают действовать согласованно.

В истории философии людей эпохи осевых веков изучают как мыслителей, анализируя, насколько строго построены их аргументы, насколько их системы внутренне согласованы и насколько глубоко они повлияли на последующие поколения.

Этот подход к исследованию не является ошибочным, но в нём упущено самое главное —

эти люди, прежде всего, решали практическую проблему: в эпоху, когда старый механизм координации уже перестал работать, а новый ещё не был создан, на чём человечество могло бы основывать своё сотрудничество в более широких

масштабах?

Ответ, который они дали, заключался не в новом божестве, не в новом императоре, не в новой армии, а в новой основе целей — в системе идей о том, как следует жить человеку, которую каждый мог бы понять и принять.

Это инновация в области управления, а не только философская инновация.

Просто потому, что никто не назвал это «управлением», это открытие оставалось скрытым в истории философии и истории религии и не было признано на протяжении 2500 лет.

Но у этой истории есть и вторая часть. И вторая часть всегда одинакова.

Эти великие идеи, как только начинают институционализироваться, сразу же начинают изменяться.

«Жэнь» (#) Конфуция превратилось в «Три принципа и пять постоянных», став инструментом угнетения женщин и низших классов. После того как конфуцианство стало официальной идеологией в династии Хань, его основной функцией стало обоснование легитимности власти императора и естественности существующего иерархического порядка. Слово «жэнь» осталось, но его содержание было заменено.

Проповедуемое Буддой равенство всех существ превратилось в строгую иерархию монастырей. Средневековые буддийские монастыри зачастую владели огромными земельными владениями и богатствами, что полностью противоречи-

ло первоначально проповедуемым аскетизму и отречению.

Рационализм Сократа превратился в бюрократическую формальность схоластики, став догмой, не подлежащей сомнению. Средневековые схоласты с помощью невероятно точной логики доказывали неизбежность существования Бога, но если кто-то ставил под сомнение само существование Бога, его считали еретиком и сжигали на костре.

Схема неизменна:

вдохновляющая цель привлекала достаточное количество последователей, формировалась организация, которая начинала защищать себя, и потребность в самозащите постепенно вытесняла первоначальную цель.

Стражи моста начинают взимать плату за проход. Затем они начинают утверждать, что они сами и есть то место, куда ведёт мост.

Прошло две тысячи пятьсот лет, а эта схема по-прежнему повторяется каждый день. Просто теперь стражи моста сменили название и называются руководством, советом директоров, регулирующими органами, отраслевыми ассоциациями.

Здесь возникает глубокий вопрос в области менеджмента: почему эта модель настолько устойчива, что, преодолевая культурные и исторические барьеры, а также все поверхностные различия, повторяется снова и снова?

Ответ кроется во внутренней логике механизма коорди-

нации.

Любой механизм координации, как только он формируется, порождает группу людей, чье существование зависит от этого механизма. Интересы этой группы тесно связаны с продолжением существования механизма координации. Когда внешние условия меняются и требуется адаптация механизма координации, эта группа инстинктивно сопротивляется — ведь адаптация означает, что их позиции могут перестать существовать.

Это не вопрос морали, а структурная проблема.

Любой достаточно мощный механизм координации, как только он формирует организацию, постепенно начинает ставить защиту самой организации выше первоначальной причины её существования.

Это — «гравитация управления». Все механизмы координации стремятся в этом направлении.

Чтобы противостоять этой силе притяжения, требуется постоянная сила — непрерывное стремление к цели.

Почему мы существуем? То, чем мы занимаемся сейчас, — это то, чем мы изначально хотели заниматься?

Эти два вопроса — самые эффективные инструменты для противостояния «силе притяжения управления».

Но чтобы задавать эти два вопроса, нужна смелость. Ведь ответы на них часто вызывают дискомфорт.

Именно за то, что Сократ непрестанно задавал эти два вопроса, афиняне приговорили его к смертной казни.

Когда организация начинает идти на спад? Не тогда, когда она сталкивается с сильным внешним конкурентом, а в тот день, когда она начинает ставить сохранение собственного существования выше достижения первоначальной цели.

Этот день, как правило, наступает незаметно.

Глава 4. Почему Рим сначала победил, а потом проиграл

Сначала приведу одну цифру, чтобы вы могли себе это представить.

Во II веке н. э. Римская империя управляла примерно 50 миллионами человек.

Что означают 50 миллионов? В ту эпоху на Земле проживало всего чуть более 200 миллионов человек. Одна только Римская империя управляла четвертью всего человечества.

Причём эта четверть не проживала в одном месте. Люди жили на обширных территориях — от Шотландского нагорья до пустынь Северной Африки, от побережья Атлантического океана до Месопотамии, говорили на десятках разных языков, поклонялись десяткам разных божеств и имели совершенно разные культуры и обычаи.

Не было ни телефонов, ни интернета, ни каких-либо современных средств связи. Самым быстрым способом передачи информации была поездка верхом на лошади, которая от восточной до западной границы империи занимала несколько месяцев.

Именно в таких условиях Рим сумел заставить эти 50 мил-

лионов человек признавать одни и те же правила, вести торговлю с использованием одной валюты и разрешать споры в соответствии с одним и тем же законодательством.

Это не чудо, а один из самых успешных экспериментов по координации в истории человечества.

Как же Рим этого добился?

Политологи и правоведы изучают Рим уже две тысячи лет. Их внимание сосредоточено на структуре римского права, распределении полномочий в Сенате, устройстве провинциальной системы и организации легионов.

Все эти исследования верны, но в них упускается один более фундаментальный вопрос —

настоящая инновация Рима заключалась не в какой-то конкретной системе, а в том, что он сделал то, чего до него никто не делал:

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.