

SOLARION

АРХИТЕКТОР ЦИВИЛИЗАЦИИ

ПРОЕКТИРУЙ СИСТЕМЫ,
КОТОРЫЕ ПРОЕКТИРУЮТ НАС!



ИНЦЕНТИВЫ



ВНИМАНИЕ



ВЛАСТЬ



ТЕХНОЛОГИИ

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ
ФАКТОР

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ



УПРАВЛЕНИЕ



КУЛЬТУРА



СИСТЕМЫ



АНАЛИЗ



КООРДИНАЦИЯ



ПАМЯТЬ



УСТОЙЧИВОСТЬ



РАЗВИТИЕ



БУДУЩЕЕ

ПОНИМАЙ
СИСТЕМУ.
ИЗМЕНЯЙ
РЕЗУЛЬТАТ.

А. СОЛАРИОН

Ауриэль Соларион

Архитектор Цивилизации

«Автор»

2026

Соларион А.

Архитектор Цивилизации / А. Соларион — «Автор», 2026

Ты не выбирал мир, в который родился. Язык. Валюту. Систему образования. Определения успеха и неудачи. Ты просто вошёл в неё. И поскольку все вокруг действовали по тем же правилам, структура стала невидимой. Это первая иллюзия цивилизации. «Архитектор цивилизации» — книга о том, как увидеть эту невидимую архитектуру. Это не философский трактат, а руководство к действию. Вы узнаете: почему системы вознаграждают одно, а производят другое; как внимание стало главной валютой; где на самом деле находится власть; как технологии усиливают существующие структуры, а не создают новые. СОЛАРИОН предлагает метод: Увидеть систему. Перепроектировать систему. Стать Архитектором. Вы научитесь задавать вопросы, которые меняют всё: «Кому выгодно то, что я замечаю?» «Что система делает рациональным?» «Какой стимул создал этот результат?» Вы не можете контролировать цивилизацию. Но вы можете понять своё место в ней и влиять на ту часть системы, которая действительно в ваших руках. Будущее проектируют.

© Соларион А., 2026

© Автор, 2026

Содержание

ГЛАВА 1	5
ГЛАВА 2	27
ГЛАВА 3	62
Конец ознакомительного фрагмента.	65

Ауриэль Соларион

Архитектор Цивилизации

ГЛАВА 1

ИЛЛЮЗИЯ ЦИВИЛИЗАЦИИ

Ты родился внутри системы, которую никогда не выбирал.

Автор: А. Соларион

Холодное начало

Ты не выбирал мир, в котором родился

Ты открыл глаза.

А язык уже ждал тебя.

Имя.

Семья.

Валюта.

Система образования.

Правовая система.

Город.

Страна.

Культура.

Религия или философия.

Набор ожиданий.

Определение успеха.

Определение неудачи.

Определение того, что считается нормальным.

Никто не спрашивал тебя, согласен ли ты с этой системой.

Ты просто вошёл в неё.

Ты научился говорить на её языке.

Научился вести себя внутри неё.

Зарабатывать внутри неё.

Учиться внутри неё.

Работать внутри неё.

Общаться внутри неё.

Потреблять внутри неё.

Соревноваться внутри неё.

Принадлежать ей.

И поскольку почти все вокруг тебя действовали внутри той же структуры...
структура стала невидимой.

В этом заключается первая иллюзия цивилизации.

То, что окружает всех, начинает казаться естественным.

Ребёнок не смотрит на дорогу и не спрашивает:

«Кто спроектировал эту транспортную систему?»

Он просто учится переходить дорогу.

Подросток обычно не спрашивает:

«Почему образование организовано именно таким образом?»

Он просто ходит в школу.

Сотрудник обычно не спрашивает:

«Почему работа организована вокруг именно этих стимулов?»

Он просто идёт на работу.

Потребитель редко спрашивает:

«Почему вся эта среда была спроектирована так, чтобы заставлять меня хотеть именно этого?»

Он просто покупает.

Так работает цивилизация.

Система становится фоном.

А когда что-то становится фоном...

люди перестают это видеть.

Принцип цивилизации

Цивилизацию часто описывают как:

города.

правительства.

страны.

экономики.

технологии.
культуру.

Но это лишь видимые компоненты.

Цивилизация — нечто более глубокое.
Это архитектура координации между людьми.

Миллиарды людей не могут функционировать как один гигантский разговор.
Им нужны системы.
Системы для:
коммуникации.
торговли.
образования.
транспорта.
здравоохранения.
безопасности.
права.
знаний.
производства.
энергии.
денег.
принятия решений.

Следовательно, цивилизация — это технология координации.

Масштабная.

Ты участвуешь в ней каждый день.
Часто даже не замечая этого.

Ты пользуешься дорогами, которые не проектировал.
Используешь валюты, которые не создавал.
Говоришь на языках, которых не изобретал.
Полагаешься на институты, которые не строил.
Потребляешь информацию, распространяемую через системы, которые не проектировал.
Используешь технологии, разработанные людьми, которых никогда не встретишь.

Ты живёшь внутри накопленной архитектуры.

И это создаёт важный вопрос:
Кто спроектировал эту систему?

Ответ неудобен.

Почти никто.

Цивилизация редко создаётся одним Архитектором, который сидит в комнате с идеальным чертежом.

Она возникает.

Слой за слоем.

Поколение за поколением.

Проблема за проблемой.

Кризис за кризисом.

Инновация за инновацией.

Кто-то решает проблему.

Кто-то другой улучшает решение.

Следующее поколение создаёт вокруг него инфраструктуру.

Компания создаёт новый процесс.

Правительство создаёт правило.

Технология меняет поведение.

Поведение становится привычкой.

Привычка становится нормой.

Норма становится институтом.

Институт становится частью цивилизации.

И со временем...

люди забывают, откуда всё это появилось.

Архитектура становится невидимой.

Невидимое строительство

Представь, что тыходишь в огромное здание.

Ты видишь:

стены.

двери.

окна.

свет.

лестницы.

комнаты.

Можно предположить, что здание просто существует.
Но каждый его компонент представляет собой решение.
Кто-то решил:
где должны находиться стены.
куда должны открываться двери.
как должен двигаться электрический ток.
где люди должны входить.
где должны ждать.
как должны соединяться комнаты.

А теперь представь цивилизацию.
Здание становится больше.
Количество проектировщиков — огромным.
Строительство продолжается тысячи лет.
Некоторые части древние.
Некоторые были добавлены вчера.
Некоторые противоречат друг другу.
Некоторые гениальны.
Некоторые сломаны.
Некоторые больше не нужны.
Некоторые опасны.
Некоторые просто забыты.

И всё же...
внутри него живут миллиарды людей.

Это и есть цивилизация.

Взгляд Архитектора

Обычный человек спрашивает:
«Как мне успешно жить в этом мире?»

Архитектор спрашивает:
«Из чего вообще состоит этот мир?»

Это первый сдвиг.

Вместо того чтобы видеть:
школу...
ты видишь систему образования.
Вместо того чтобы видеть:

компанию...
ты видишь организационную систему.
Вместо того чтобы видеть:
банк...
ты видишь финансовую архитектуру.
Вместо того чтобы видеть:
социальную платформу...
ты видишь систему внимания.
Вместо того чтобы видеть:
город...
ты видишь инфраструктурную сеть.
Вместо того чтобы видеть:
правительство...
ты видишь архитектуру координации и власти.

Объект исчезает.
Система становится видимой.

И когда система становится видимой...
ты можешь начать её понимать.

Стек цивилизации™

Цивилизацию можно рассматривать как совокупность взаимодействующих уровней.

В основании:

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ ПОТРЕБНОСТИ

Еда.
Безопасность.
Связь.
Знания.
Передвижение.
Ресурсы.
Смысл.

Эти потребности создают необходимость:

КООРДИНАЦИИ

Людам нужны механизмы для совместной работы.

Координация создаёт:

ИНСТИТУТЫ

Институты создают:

ПРАВИЛА

Правила создают:
СТИМУЛЫ

Стимулы формируют:
ПОВЕДЕНИЕ

Поведение создаёт:
РЕЗУЛЬТАТЫ

Результаты порождают:
ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ

Обратная связь может создавать:
ОБУЧЕНИЕ

Обучение создаёт:
АДАПТАЦИЮ

Адаптация создаёт следующую версию цивилизации.

Полная система:
ПОТРЕБНОСТИ
↓
КООРДИНАЦИЯ
↓
ИНСТИТУТЫ
↓
ПРАВИЛА
↓
СТИМУЛЫ
↓
ПОВЕДЕНИЕ
↓
РЕЗУЛЬТАТЫ
↓
ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ
↓
ОБУЧЕНИЕ
↓

АДАПТАЦИЯ

↓

ЦИВИЛИЗАЦИЯ

А затем цивилизация сама меняет потребности, ожидания и поведение людей внутри неё.

Цикл замыкается.

Цикл цивилизации

Это одна из самых важных идей всей книги.

Цивилизация формирует людей.

Люди формируют цивилизацию.

Ребёнок входит в систему.

Система учит ребёнка тому, как себя вести.

Ребёнок вырастет и начинает участвовать в системе.

Его поведение укрепляет систему.

Входит следующее поколение.

Процесс начинается снова.

Так возникает цикл:

СИСТЕМА

↓

формирует

ЧЕЛОВЕКА

↓

создаёт

ПОВЕДЕНИЕ

↓

укрепляет

СИСТЕМУ

Именно поэтому системы настолько могущественны.

Им не нужно напрямую контролировать каждого.

Им достаточно формировать среду, внутри которой принимаются решения.

Среда что-то делает с тобой

Рассмотрим простой пример.

Ты просыпаешься.

Телефон лежит рядом.

Ты проверяешь одно уведомление.
Потом другое.
Потом ещё одно.
Открываешь платформу.
Платформа даёт тебе ещё одну единицу информации.
Потом ещё одну.
Потом ещё одну.

Ты можешь думать:
«Я сам решил провести здесь двадцать минут».

Технически...
да.

Но архитектура вокруг этого решения имеет значение.
Система построена вокруг:
уведомлений.
рекомендаций.
бесконечных лент.
социальной обратной связи.
переменного вознаграждения.
персонализации.

Твоё индивидуальное решение существует.
Но оно существует **внутри среды.**

И это различие имеет огромное значение.

Архитектор спрашивает не только:
«Почему человек сделал этот выбор?»

Он также спрашивает:
«Какая среда сделала этот выбор более вероятным?»

Этот вопрос масштабируется далеко за пределы телефонов.

Он применим к:
образованию.
работе.
здоровью.

потреблению.
политике.
медиа.
финансам.
технологиям.

Человеческое поведение никогда полностью не отделено от дизайна системы.

Ловушка естественности

Одно из самых опасных свойств системы — её способность становиться нормой.

Что-то существует достаточно долго...
и люди перестают спрашивать, почему.

Правило становится нормальным.
Процесс становится нормальным.
Иерархия становится нормальной.
Стимул становится нормальным.
Интерфейс становится нормальным.
Ожидание становится нормальным.

В конце концов:
нормальное
начинает ощущаться как:
необходимое.

Но это не одно и то же.

Что-то может быть нормальным...
и при этом не быть оптимальным.

Что-то может быть распространённым...
и при этом не быть неизбежным.

Что-то может быть традиционным...
и при этом не быть полезным.

Что-то может быть привычным...
и при этом не быть правильным.

Поэтому Архитектор постоянно спрашивает:
«Почему это устроено именно так?»

Не потому, что каждая система неправильна.

А потому, что каждая система содержит предположения.

А предположения заслуживают проверки.

Забывтое предположение

Каждая система начинается с предположений.

Школа предполагает что-то о том, как люди учатся.
Компания предполагает что-то о том, как люди работают.
Рынок предполагает что-то о стимулах.
Правительство предполагает что-то о координации.
Платформа предполагает что-то о внимании.
Город предполагает что-то о передвижении.
Семья предполагает что-то об ответственности.

Большинство людей наследуют эти предположения.
Они редко их исследуют.

Архитектор спрашивает:
«На каком предположении построена эта система?»

А затем:
«Это предположение всё ещё верно?»

Второй вопрос может быть ещё мощнее.

Потому что системы часто живут дольше, чем условия, которые их породили.

Проблема устаревшей архитектуры

Представь мост, спроектированный для определённого количества транспорта.
В своё время он работал идеально.

Затем город вырос.
Пришло больше людей.
Появилось больше автомобилей.
Трафик увеличился.

Мост не стал внезапно плохо спроектированным.

Изменилась среда.

То же самое происходит с цивилизацией.

Институт мог быть полезен при одном наборе условий.
Бизнес-модель могла быть эффективна при другом.
Образовательная структура могла иметь смысл в другой информационной среде.
Коммуникационная система могла быть необходима до того, как изменилась технология.

Но когда условия меняются...
архитектура может устареть.

Это создаёт одну из самых глубоких проблем цивилизации:
Старые системы продолжают работать внутри новых сред.

А люди часто винят себя за возникающее из-за этого трение.

Архитектор спрашивает:
«Человек не справляется?»

Или:
«Архитектура устарела?»

Это различие меняет всё.

Цивилизация — система версий
Подумай о программном обеспечении.
Выходит версия 1.0.
Она решает проблему.
Реальность меняется.
Пользователи обнаруживают ограничения.

Разработчики получают обратную связь.

Появляется версия 1.1.

Затем:

2.0.

3.0.

4.0.

Цивилизация ведёт себя похожим образом.

Системы охотников и собирателей.

Аграрные системы.

Индустриальные системы.

Информационные системы.

Сетевые системы.

Системы, усиленные ИИ.

Каждая эпоха создаёт новые возможности.

Каждая возможность создаёт новые проблемы.

Каждая проблема создаёт давление, требующее следующей адаптации.

Следовательно, цивилизация — не законченный продукт.

Это постоянно развивающаяся система.

Ошибка заключается в предположении:

«Вот так работает цивилизация».

Гораздо точнее сказать:

«Это текущая версия цивилизации».

Такая формулировка создаёт возможность.

Система, которую ты не видишь

Есть ещё одна проблема.

Крупные системы сложно понимать, потому что их компоненты взаимодействуют друг с другом.

Измени образование...

и изменится рынок труда.

Измени технологию...
и изменится коммуникация.
Измени коммуникацию...
и изменится политика.
Измени экономику...
и изменится поведение.
Измени поведение...
и изменится культура.
Измени культуру...
и изменятся институты.

Цивилизация — не набор независимых систем.
Это сеть систем.

Изменишь один уровень...
и другие уровни отреагируют.

Поэтому простые решения часто создают неожиданные последствия.

Политика меняет стимулы.
Стимулы меняют поведение.
Поведение меняет рынки.
Рынки меняют институты.
Институты меняют будущие стимулы.

Исходное решение могло быть простым.
Ответ системы — нет.

Поэтому Архитектор мыслит **отношениями**,
а не изолированными объектами.

Принцип сложности

Чем больше система...
тем менее полезным становится изолированное мышление.

Невозможно понять город, изучая только дороги.
Невозможно понять образование, изучая только классы.
Невозможно понять технологии, изучая только устройства.
Невозможно понять бизнес, изучая только продукты.
Невозможно понять цивилизацию, изучая только правительства.

Система существует во взаимосвязях.

Именно поэтому СОЛАРИОН начинает с архитектуры.

Не потому, что архитектура красива.

А потому, что архитектура объясняет **взаимодействие**.

Человек внутри машины

Здесь есть опасность.

Когда люди начинают мыслить системно...

они могут начать относиться к людям как к компонентам.

Это было бы ошибкой.

Люди — не машины.

У них есть:

сознание.

эмоции.

ценности.

идентичность.

творчество.

противоречия.

смысл.

Цивилизация построена людьми.

Но люди — не просто входы и выходы системы.

Поэтому Архитектор должен одновременно удерживать две идеи:

Системы формируют людей.

И:

Люди могут сопротивляться системам, переосмысливать их, перепроектировать и трансформировать их.

Это напряжение принципиально важно.

Без первой идеи...

мы недооцениваем системы.

Без второй...
мы недооцениваем людей.

СОЛАРИОН требует видеть и то, и другое.

Архитектор цивилизации

Архитектор цивилизации — не человек, который считает, что способен контролировать цивилизацию.

Это была бы фантазия.

Архитектор цивилизации способен:
видеть системы.
определять предположения.
отслеживать стимулы.
понимать обратную связь.
распознавать зависимости.
наблюдать непреднамеренные последствия.
проектировать лучшие взаимодействия.

И самое главное...
понимать, где именно находится его реальное влияние.

Архитектору не нужно перепроектировать всю планету.

Он может перепроектировать:
класс.
компанию.
сообщество.
продукт.
платформу.
рабочий процесс.
городской проект.
систему знаний.
технологию.

Цивилизация меняется через системы.
Системы меняются через архитектуру.
Архитектура меняется через людей.

Здесь начинается агентность.

Аудит цивилизации

Первое практическое упражнение этой книги простое.

Выбери одну систему, с которой ты взаимодействуешь каждый день.

Твоё рабочее место.

Твоё образование.

Твою информационную среду.

Твой бизнес.

Твоё местное сообщество.

Твою финансовую среду.

Твою цифровую среду.

Пока не оценивай её.

Наблюдай.

Спроси:

01 — ЦЕЛЬ

Чего должна достичь эта система?

02 — ВХОД

Что входит в систему?

03 — ПРОЦЕСС

Что происходит внутри неё?

04 — СТИМУЛЫ

Какое поведение система вознаграждает?

05 — ОГРАНИЧЕНИЯ

Какое поведение система делает трудным?

06 — ВЫХОД

Что система фактически производит?

07 — ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Как система узнаёт, работает ли она?

08 — ОТКАЗ

Что происходит, когда система выходит из строя?

09 — АДАПТАЦИЯ

Как система меняется, когда меняется реальность?

10 — ПРЕДПОЛОЖЕНИЕ

Что эта система предполагает, хотя это предположение уже может быть неверным?

Пока не пытайся исправить систему.

Просто научись её видеть.

Потому что наблюдение предшествует архитектуре.

Линза СОЛАРИОН

Современный человек окружён системами, которые он не проектировал.

Это не значит, что он бессилен.

Это значит, что его первая ответственность — **видимость**.

Ты не можешь перепроектировать то, чего не видишь.

Ты не можешь улучшить то, что не можешь описать.

Ты не можешь поставить под вопрос то, что считаешь естественным.

И ты не можешь построить лучшую систему, оставаясь полностью неосознанным относительно системы, внутри которой уже живёшь.

Поэтому Архитектор начинает с простой дисциплины:

Увидеть систему.

Не эмоционально.

Не идеологически.
Не реактивно.

Архитектурно.

Смотри на структуру.
Смотри на потоки.
Смотри на стимулы.
Смотри на обратную связь.
Смотри на зависимости.
Смотри на людей.
Смотри на последствия.

А затем спроси:
«Что эта система пытается произвести?»

Этот вопрос открывает дверь.

Промежуточный вывод

Цивилизацию легко критиковать.
Гораздо сложнее её понять.

Жаловаться на систему почти не требует архитектурных знаний.

Понять:
почему она существует.
какую проблему она изначально решала.
на каких предположениях она построена.
какие стимулы поддерживают её.
какие зависимости её ограничивают.
какие непреднамеренные последствия она создаёт.
и как она может развиваться...
требует совершенно другого уровня мышления.

Именно этот уровень СОЛАРИОН стремится построить.

Не пассивных граждан.
Не вечных критиков.
Не слепых оптимистов.

Архитекторов.

Людей, способных видеть структуры, стоящие за результатами.

Потому что когда ты понимаешь, что цивилизация создана...
ты перестаёшь воспринимать каждую проблему как неизбежную.

Ты начинаешь искать дизайн.

А там, где существует дизайн...
существует возможность перепроектирования.

Инсайт СОЛАРИОН™

Самые могущественные системы часто оказываются теми, которые люди перестают замечать.

Они становятся невидимыми благодаря привычке.

Дорога.
Школа.
Компания.
Валюта.
Платформа.
Институт.
Алгоритм.
Ожидание.

Архитектор делает невидимое видимым.

Потому что видимость создаёт понимание.
Понимание создаёт выбор.
Выбор создаёт дизайн.

А дизайн создаёт возможность другого будущего.

Принцип СОЛАРИОН XII

Никогда не путай систему, которую ты унаследовал, с системой, которая обязана существовать.

Первая — это история.

Вторая — это архитектура.

И разница между ними...
это место, где цивилизация начинает развиваться.

Заключительная мысль
Ты родился в цивилизации.

Ты не выбирал её первоначальную архитектуру.

Ты унаследовал её языки.
Её институты.
Её технологии.
Её предположения.
Её стимулы.
Её противоречия.
Её незавершённую работу.

Но наследование не означает постоянство.

Каждое поколение получает систему.
Каждое поколение изменяет её.
Некоторые изменения намеренны.
Большинство — нет.

Вопрос не в том, будешь ли ты участвовать в цивилизации.
Ты уже участвуешь.

Вопрос в том, будешь ли ты участвовать в ней слепо...
или архитектурно.

Потому что каждая система, которую ты укрепляешь, становится частью среды, которую унаследует кто-то другой.

Твои решения не заканчиваются на тебе.

Они входят в системы.
Системы влияют на людей.
Люди влияют на системы.

Цикл продолжается.

И теперь ты наконец можешь его увидеть.

Переход

Энергия научила тебя видеть потенциал.
Разум научил тебя видеть интерпретацию.
Системы научили тебя видеть архитектуру.
ИИ научил тебя видеть интеллект как слой, который можно проектировать.

Цивилизация делает следующий шаг.

Теперь нам нужно понять, что на самом деле приводит эту машину в движение.

Потому что системы работают не просто потому, что люди в них верят.

Они работают потому, что поведение формируется.

А поведение формируется чем-то удивительно мощным:
стимулами.

Следующий уровень:

МАШИНА СТИМУЛОВ

Если хочешь понять цивилизацию, следи за тем, что она вознаграждает.

ГЛАВА 2

МАШИНА СТИМУЛОВ™

Цивилизация работает не столько на намерениях, сколько на стимулах.

Автор: А. Соларион

Холодное начало

Люди, которые пытались построить лучшую систему

Представьте город с серьёзной проблемой.

Его руководители хотят, чтобы улицы стали чище.

И запускают кампанию.

Появляются плакаты.

Начинаются публичные обращения.

Чиновники говорят гражданам:

«Пожалуйста, не мусорьте.

Сохраняйте город чистым».

В школах рассказывают об ответственности.

Бизнес призывают участвовать.

Людям напоминают, что нужно заботиться об окружающей среде.

Некоторое время всем кажется, что что-то меняется.

Намерения хорошие.

Сообщения правильные.

Люди действительно хотят улучшений.

И всё же...

улицы остаются грязными.

Тогда кто-то меняет одну небольшую деталь.

Вместо того чтобы в первую очередь обращаться к сознательности людей, город меняет саму систему.

Вывоз мусора становится надёжнее.

Переработку отходов делают удобнее.

Бизнесу назначают плату за чрезмерное количество отходов.

За возврат определённых материалов люди получают небольшое вознаграждение.

Незаконный выброс мусора становится дороже.

Правильная утилизация становится проще, чем безответственное поведение.

Ничего магического не произошло.

Человеческая природа внезапно не стала лучше.

Изменилась система.

И поведение последовало за ней.

Это одна из важнейших идей для понимания цивилизации:

Люди живут не внутри намерений.

Они живут внутри систем.

А системы создают стимулы.

Человек может сказать:

«Я хочу экономить деньги».

Но если система вознаграждает немедленное потребление...

потребление становится проще.

Компания может говорить:

«Для нас важно качество».

Но если сотрудников в первую очередь вознаграждают за скорость...

побеждает скорость.

Правительство может говорить:

«Мы хотим долгосрочного процветания».

Но если политические дивиденды приходят каждые несколько лет...

краткосрочные решения становятся привлекательнее.

Платформа может говорить:

«Мы хотим здоровых сообществ».

Но если её доход зависит от внимания...

система естественным образом будет продвигать то, что захватывает внимание.

Слова могут быть искренними.

А стимулы всё равно могут привести к другому результату.

Это и есть **Машина стимулов**.

Принцип стимулов

Если вы хотите понять систему...

не начинайте с того, что она говорит.

Начните с того, **что она вознаграждает**.

Спросите:

Какое поведение приносит награду?

Какое поведение создаёт издержки?

Какое поведение приносит статус?

Какое поведение снижает риск?

Какое поведение создаёт возможности?

Какое поведение наказывается?

Какое поведение становится невидимым?

Эти вопросы раскрывают реальную архитектуру.

Потому что цивилизация наполнена системами, которые говорят одно...
а вознаграждают другое.

Школа может говорить:
«Думайте самостоятельно».
Но вознаграждать:
правильные ответы.
Компания может говорить:
«Проявляйте инициативу».
Но наказывать:
за ошибки.
Социальная платформа может говорить:
«Создавайте содержательные связи».
Но вознаграждать:
вовлечённость.
Правительство может говорить:
«Думайте на перспективу».
Но вознаграждать:
краткосрочную популярность.
Человек может говорить:
«Здоровье важно».
Но каждый вечер вознаграждать себя:
комфортом.

Это не обязательно лицемерие.
Иногда...
это архитектура.

Взгляд Архитектора цивилизации

Обычный наблюдатель смотрит на поведение и спрашивает:
«Почему люди так поступают?»
Архитектор задаёт другой вопрос:
«Что система делает привлекательным?»

Это совершенно другой уровень мышления.

Потому что поведение часто является следствием стимулов.
Измените стимулы...
и поведение может измениться без необходимости менять характер каждого участника.

Это важно, потому что цивилизация слишком велика, чтобы работать только на добрых намерениях.
Миллионы людей.

Миллиарды решений.
Тысячи институтов.
Бесчисленные транзакции.
Разные культуры.
Разные ценности.
Разные цели.
Разный уровень информации.

Невозможно лично убедить каждого человека поступать правильно.
Нужны системы, которые делают полезное поведение более вероятным.

Поэтому цивилизация отчасти становится инженерной задачей.
Не инженерной в механическом смысле.
Инженерной в архитектурном.

Проектируй условия.
Формируй стимулы.
Наблюдай за поведением.
Настраивай систему.

Это и есть проектирование цивилизации.

01 — Машина стимулов

Каждая работающая система содержит стимулы.
Некоторые очевидны.
Некоторые скрыты.
Некоторые создаются намеренно.
Некоторые возникают случайно.

Зарплата — стимул.
Штраф — стимул.
Повышение — стимул.
Дедлайн — стимул.
Налог — стимул.
Рейтинг репутации — стимул.
Социальное вознаграждение — стимул.
Скидка — стимул.
Наказание — стимул.
Очередь — стимул.
Статусный символ — стимул.
Удобство — стимул.
Сложность — стимул.

Даже молчание может стать стимулом.
Если за плохое поведение никто не наказывается...
плохое поведение становится дешевле.

Если за полезное поведение никто не получает признания...
полезное поведение может стать менее привлекательным.

Машина стимулов поэтому находится повсюду.

Архитектор учится её видеть.

02 — Следуй за наградой

Вот один из простейших диагностических инструментов системного мышления:
Следуй за наградой.

Предположим, организация утверждает, что инновации имеют значение.
Не нужно сразу верить этому утверждению.
Или сразу его отвергать.
Посмотрите на систему.
Кого продвигают?
Человека, который экспериментирует?
Или человека, который избегает ошибок?

Что получает похвалу?
Новые идеи?
Или предсказуемые результаты?

Что измеряют?
Долгосрочные улучшения?
Или ежемесячный объём работы?

Что финансируют?
Эксперименты?
Или уже существующие процессы?

Теперь реальная структура стимулов становится видимой.

Организация может искренне ценить инновации.

Но если система вознаграждает предсказуемость...
рациональный сотрудник делает вывод:
«Не стоит слишком сильно экспериментировать».

Сотрудник не обязательно стал менее амбициозным.
Он просто выучил правила.

Вот почему системы способны производить поведение, которое со стороны кажется иррациональным.

Внутри структуры стимулов...
это поведение может быть совершенно рациональным.

Архитектор поэтому спрашивает:
«Какое поведение будет поощрять это вмешательство?»
до того, как спросить:
«Хорошо ли звучит это вмешательство?»

Разница огромна.

03 — Хорошие намерения могут создавать плохие системы

Это один из самых опасных паттернов в цивилизации.

Возникает проблема.

Люди хотят её решить.

Они вводят правило.

Правило создаёт новый стимул.

Люди реагируют на стимул.

Поведение меняется.

Новое поведение создаёт другую проблему.

Поэтому вводится новое правило.

Система становится сложнее.

Исходное намерение остаётся хорошим.

Результат становится хуже.

Цикл хороших намерений

Проблема

↓

«Нам нужно это исправить».

↓

Политика

↓
Создаёт стимул.
↓
Поведенческая реакция
↓
Создаёт непредвиденное последствие.
↓
Новая проблема
↓
Новая политика
↓
Больше стимулов.
↓
Больше адаптации поведения.
↓
Больше сложности.

Постепенно система становится чем-то, чего изначально никто не проектировал.

Не потому, что все глупы.
Потому что каждый реагирует на локальные стимулы.

Один человек решает одну проблему.
Другой реагирует на последствия.
Третий реагирует на последствия этих последствий.
И в какой-то момент...
архитектуру становится почти невозможно понять, глядя только на поверхность.

Поэтому Архитектор спрашивает:
«Какое поведение будет стимулировать это вмешательство?»
прежде чем спрашивать:
«Звучит ли это хорошо?»

Эта разница огромна.

04 — Люди оптимизируют то, что измеряется

Измерение — один из самых сильных механизмов стимулов в цивилизации.

То, что измеряется, становится видимым.
То, что становится видимым, можно сравнивать.
То, что можно сравнивать, становится предметом конкуренции.
То, что становится предметом конкуренции, начинают оптимизировать.

Возникает цепочка:

Измерение

↓

Видимость

↓

Сравнение

↓

Конкуренция

↓

Оптимизация

А теперь представьте, что измерение неполное.

Больница может измерять:

количество обслуженных пациентов.

Число растёт.

Хорошо?

Возможно.

Но что насчёт:

качества лечения?

повторных госпитализаций?

опыта пациентов?

долгосрочных результатов?

Школа может измерять:

результаты тестов.

Результаты растут.

Хорошо?

Возможно.

Но что насчёт:

любопытности?

критического мышления?

самостоятельности?

способности решать незнакомые задачи?

Компания может измерять:

выручку.

Выручка растёт.

Хорошо?

Возможно.

Но что насчёт:

доверия клиентов?

устойчивости сотрудников?

качества продукта?
долгосрочной репутации?

Цивилизация может случайно начать оптимизировать метрику...
вместо самой миссии.

Это одна из древнейших ловушек системного дизайна:
Метрика становится миссией.

Архитектор знает разницу.

Метрика — это сигнал.
Она не является самой реальностью.

05 — Проблема Гудхарта

Когда показатель превращается в цель...
люди начинают оптимизировать показатель.
И когда это происходит...
показатель может перестать отражать то, что вам действительно важно.

Представьте компанию, которая вознаграждает сотрудников за максимальное количество обработанных запросов клиентов.

Вскоре:
сообщения становятся короче.
Сложные проблемы начинают избегать.
Простые запросы получают приоритет.
Сложным клиентам уделяют меньше внимания.
Количество обработанных запросов растёт.
Сервис становится хуже.

Система сделала именно то, что было заложено в её стимулы.

Вот неприятный урок.

Людям не обязательно жульничать.
Они просто оптимизируют.

Структура стимулов говорит им:
«Вот что считается важным».

И они делают это важным.

Поэтому Архитектор спрашивает:

«Если люди идеально оптимизируют эту метрику, улучшится ли реальная цель?»

Если ответ — нет...

метрика опасна.

06 — Стимулы сильнее речей

Речь может изменить внимание.

Стимул может изменить поведение.

Представьте, что руководитель говорит:

«Пожалуйста, проявляйте ответственность».

Затем сотрудник принимает сложное решение.

Оно оказывается ошибочным.

Сотрудника обвиняют.

В следующий раз...

он просит разрешения.

Руководитель произносит ещё одну речь:

«Нам нужно больше инициативы».

Но система снова даёт сотруднику причину не проявлять инициативу.

Вот почему организационная культура не создаётся только языком.

Культура частично возникает из повторяющихся последствий.

Что происходит с людьми, которые:

говорят честно?

оспаривают решения руководства?

идут на риск?

признают ошибки?

помогают другим?

решают проблемы?

работают тихо?

ищут внимания?

Ответы на эти вопросы описывают культуру точнее, чем страница с корпоративными ценностями.

Архитектор изучает последствия.

Потому что:

То, что вознаграждается, повторяется.

То, что наказывается, избегается.

То, что игнорируется, постепенно забрасывается.

Вот она, машина.

07 — Статус как стимул

Не все стимулы связаны с деньгами.

Люди сильно реагируют на статус.

Признание.

Престиж.

Авторитет.

Подписчики.

Титулы.

Доступ.

Видимость.

Принадлежность.

Всё это способно влиять на поведение даже тогда, когда деньги вообще не участвуют.

Человек может тратить огромные усилия на создание аудитории, потому что внимание создаёт статус.

Исследователь может стремиться к престижной публикации, потому что признание создаёт статус.

Сотрудник может бороться за должность, потому что должность меняет его социальное положение.

Политик может отдавать приоритет заметным проектам, потому что видимость создаёт статус.

Автор может провоцировать скандал, потому что скандал создаёт внимание...
а внимание создаёт статус.

Поэтому Архитектор спрашивает:

«Какое поведение создаёт статус внутри этой системы?»

Потому что когда статус привязан к определённому поведению...
люди начинают добиваться этого поведения.
Иногда очень агрессивно.

08 — Удобство как стимул

Это часто недооценивают.
Люди нередко выбирают то, что проще.
Не всегда.
Но достаточно часто, чтобы проектировщики систем должны были учитывать этот фактор.

Если здоровую еду трудно найти...
а нездоровая еда находится повсюду...
окружающая среда уже создаёт стимул.
Если общественный транспорт ненадёжен...
автомобиль становится привлекательнее.
Если сайт делает одно действие элементарным...
вероятность этого действия возрастает.
Если другое действие требует десяти шагов...
многие его просто не выполняют.

Удобство не нейтрально.

Система постоянно говорит:
«Этот путь проще».

И люди слушают.

Поэтому Архитектор спрашивает:
«Какое поведение требует наименьшего трения?»

Потому что снижение трения может быть не менее мощным инструментом, чем повышение мотивации.

09 — Дефицит создаёт поведение

Дефицит меняет стимулы.

Когда чего-то становится мало...
меняется его воспринимаемая ценность.

Меняется конкуренция.
Меняется стратегическая значимость.

Люди реагируют.

Деньги.
Жильё.
Время.
Внимание.
Энергия.
Информация.
Ресурсы.

Но дефицит способен создавать неожиданные эффекты.
Если люди считают, что завтра чего-то не будет...
они могут покупать больше сегодня.
Если ограниченный ресурс становится престижным...
люди начинают конкурировать за него даже тогда, когда существуют альтернативы.
Если доступ ограничен...
сам доступ может стать источником статуса.

Поэтому дефицит не просто уменьшает предложение.
Он меняет поведение вокруг предложения.

Архитектор изучает эффект второго порядка.

Не только:
«Чего становится меньше?»
Но и:
«Что люди будут делать потому, что этого становится меньше?»

10 — Риск формирует поведение

Люди реагируют не только на награды.
Они реагируют на потенциальные потери.

Система может говорить:
«Вы свободны экспериментировать».
Но если за ошибку серьёзно наказывают...
рациональная реакция — осторожность.

Возникает цепочка:

Страх потери

↓

Избегание риска

↓

Меньше экспериментов

↓

Меньше обучения

↓

Меньше адаптивности

А теперь представьте систему, в которой небольшие ошибки допустимы...
но повторяющаяся халатность — нет.

Стимул меняется.

Люди могут экспериментировать, не опасаясь, что одна ошибка уничтожит их положение.

Поэтому Архитектор спрашивает:

«Какова цена ошибки здесь?»

Если ошибка слишком дорога...
система может стать безопасной, но застойной.

Если ошибка слишком дешёва...
система может превратиться в хаос.

Хорошая архитектура управляет отношением между:

риском

и

обучением.

11 — Возможность как стимул

Люди движутся к возможностям.

Появляется новый рынок.
Становится доступным повышение.
Новая технология снижает расходы.
Новый навык увеличивает доход.
Новая сеть создаёт доступ.

Люди адаптируются.

Поэтому стимулы нужны не только для контроля плохого поведения.
Они могут направлять огромные объёмы человеческой энергии к полезным результатам.

Система, которая делает полезные инновации прибыльными...
может создавать инновации.

Система, которая делает сотрудничество ценным...
может создавать сотрудничество.

Система, которая вознаграждает долгосрочное качество...
может создавать долгосрочное качество.

Машина стимулов сама по себе не хороша и не плоха.

Это механизм.

Вопрос в другом:

В каком направлении она указывает?

12 — Скрытый стимул

Некоторые из самых сильных стимулов невидимы для людей, которые им подчиняются.

Человек может думать:

«Я выбираю это, потому что сам этого хочу».

Возможно.

Но что ещё влияет на выбор?

Удобство.

Социальное одобрение.

Страх.

Статус.

Дефицит.

Привычка.

Настройки по умолчанию.

Финансовая структура.

Алгоритмические рекомендации.

Цифровая платформа никогда не обязана прямо говорить:

«Оставайся здесь ещё час».

Это не требуется.

Можно просто сделать следующий фрагмент контента доступным мгновенно.

Стимул встроен в архитектуру.

Никаких приказов.
Никаких речей.
Никакого давления.

Только продолжение без трения.

Это чрезвычайно мощный дизайн.

13 — Настройка по умолчанию как стимул

Люди часто недооценивают настройки по умолчанию.

Если что-то происходит автоматически...
многие позволяют этому происходить.

Подписка автоматически продлевается.
Уведомления остаются включёнными.
Сервис использует стандартные настройки конфиденциальности.
Взнос автоматически списывается.
Рекомендация выбирается автоматически.

Технически пользователь всё ещё может выбрать.
Но архитектура уже создала предпочтительный путь.

Архитектор спрашивает:
«Что произойдёт, если никто ничего не выберет осознанно?»

Ответ показывает настройку по умолчанию.

А настройки по умолчанию мощны именно потому, что они формируют поведение без необходимости постоянно принимать осознанные решения.

14 — Экономика внимания как машина стимулов

Современная цивилизация создала одну из крупнейших систем стимулов в истории человечества.

Внимание.

Платформы конкурируют за него.

Рекламодатели покупают его.

Авторы оптимизируют под него.

Алгоритмы прогнозируют его.

Бизнес монетизирует его.

Система вознаграждает:

новизну.

эмоции.

спорность.

скорость.

частоту.

удержание.

Не обязательно:

правду.

мудрость.

глубину.

долгосрочную полезность.

Это не означает, что каждая платформа злонамеренна.

Это означает, что стимулы имеют значение.

Если доход растёт, когда люди остаются дольше...

система естественным образом будет искать способы удерживать людей дольше.

Поэтому Архитектор спрашивает:

«Какое поведение бизнес-модель делает прибыльным?»

Этот вопрос способен объяснить больше, чем тысяча корпоративных миссионных заявлений.

15 — Несоответствие стимулов

Одна из важнейших концепций проектирования цивилизации — несоответствие стимулов.

Оно возникает, когда:

поведение, выгодное отдельному человеку,

отличается от:
поведения, выгодного системе в целом.

Рассмотрим простой пример.
Сотрудник получает премию за сокращение расходов.
Он сокращает расходы на техническое обслуживание.
Сотрудник выигрывает.
Компания сначала выглядит экономнее.
Но через шесть месяцев оборудование выходит из строя.
Организация теряет гораздо больше.

Человек следовал стимулу.
Система не учла более широкое последствие.

Это не обязательно моральный провал.
Это архитектурный провал.

Архитектор спрашивает:
«Улучшает ли локальная оптимизация всю систему?»

Потому что цивилизация наполнена системами, где:
локальная оптимизация
создаёт
глобальный ущерб.

16 — Проблема временного горизонта

Стимулы работают во времени.
И это имеет огромное значение.

Награда, доступная сегодня, может быть сильнее большей награды, доступной через несколько лет.

Возникает естественное противоречие:
Немедленная награда
против
долгосрочной ценности.

Компания может максимизировать квартальные показатели...
одновременно разрушая долгосрочное доверие.
Политик может объявить популярную льготу...

одновременно увеличивая будущие расходы.
Человек может выбрать немедленный комфорт...
одновременно создавая будущие проблемы.

Поэтому Архитектор спрашивает:

«Когда приходит награда?»

И:

«Когда приходит последствие?»

Если награды приходят сразу...
а последствия откладываются...
система может систематически поощрять краткосрочное поведение.

Не обязательно потому, что люди близоруки.
Архитектура может быть близорукой за них.

17 — Стимулы могут создавать цивилизацию

Это положительная сторона.

Сама цивилизация зависит от огромных сетей стимулов.

Торговля.
Контракты.
Собственность.
Репутация.
Профессиональное признание.
Рынки.
Законы.
Социальное доверие.
Сотрудничество.

Людям не нужно лично знать каждого человека, с которым они взаимодействуют.
Система создаёт структуры, которые делают сотрудничество возможным.

Контракт создаёт ожидания.
Репутация создаёт будущие последствия.
Торговля создаёт взаимную выгоду.
Правила снижают неопределённость.

Цивилизация получает возможность координировать людей с разными целями.

Это невероятно.

Поэтому Архитектор не должен воспринимать стимулы исключительно как инструмент манипуляции.

Стимулы могут быть:
технологией координации.

Они позволяют миллионам людей взаимодействовать без необходимости, чтобы один человек контролировал каждое решение.

18 — Когда стимулы становятся манипуляцией

Но существует граница.

Система может использовать стимулы для координации.

Или использовать их для эксплуатации.

Разница часто зависит от:
прозрачности.
возможности выбора.
пропорциональности.
информации.
власти.

Если система скрывает стимул...

участник может не понимать, какое поведение формируется.

Если у участника нет реальной альтернативы...

«выбор» становится сомнительным.

Если система знает значительно больше участника...

дисбаланс усиливается.

Поэтому Архитектор изучает не только:

«Работает ли этот стимул?»

Но и:

«Какой тип отношений создаёт этот стимул?»

Одной эффективности недостаточно.

Совершенно эффективная система всё равно может быть ужасной для людей внутри неё.

19 — Аудит стимулов

Всякий раз, когда вы сталкиваетесь с системой...

проведите аудит стимулов.

Спросите:

01 — Что вознаграждается?

Какое поведение создаёт положительные последствия?

02 — Что наказывается?

Какое поведение создаёт отрицательные последствия?

03 — Что измеряется?

Что становится видимым?

04 — Что игнорируется?

Что становится невидимым?

05 — Что легко?

Какое поведение требует наименьшего трения?

06 — Что сложно?

Какое поведение несёт дополнительные издержки?

07 — Что создаёт статус?

Какое поведение улучшает социальное положение?

08 — Что снижает риск?

Какое поведение кажется самым безопасным?

09 — Что создаёт возможность?

Какое поведение открывает двери?

10 — Что происходит сразу?

Какие награды приходят сейчас?

11 — Что происходит позже?

Какие последствия откладываются?

12 — Кто получает выгоду?

Кому достаётся награда?

13 — Кто платит?

Кто несёт издержки?

14 — Что происходит в масштабе?

Что произойдёт, если все начнут оптимизировать систему?

Последний вопрос критически важен.

Потому что поведение может быть рациональным для одного человека...
и разрушительным, если так поступают все.

20 — Стресс-тест цивилизации

Возьмите любой стимул.

Теперь представьте, что каждый реагирует на него идеально.

Если компания вознаграждает сотрудников за закрытые сделки...
представьте, что все становятся одержимы закрытием сделок.
Что произойдёт с качеством обслуживания клиентов?

Если платформа вознаграждает авторов за внимание...
представьте, что все оптимизируют внимание.
Что произойдёт с качеством информации?

Если школа вознаграждает результаты тестов...
представьте, что все оптимизируют результаты тестов.
Что произойдёт с реальным обучением?

Если город вознаграждает быстрое строительство...
представьте, что каждый застройщик оптимизирует скорость.
Что произойдёт с качеством?

Это:
Тест масштаба.

Хороший стимул должен выдерживать собственный успех.

Если стимул разрушает систему, когда все следуют ему...
архитектура нестабильна.

Цикл стимулов

Теперь становится виден более глубокий механизм.

ПРАВИЛО

↓

Создаёт стимул.

↓

СТИМУЛ

↓

Формирует поведение.

↓

ПОВЕДЕНИЕ

↓

Создаёт результаты.

↓

РЕЗУЛЬТАТ

↓

Создаёт обратную связь.

↓

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

↓

Меняет будущие стимулы.

↓

НОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ

↓

НОВАЯ СИСТЕМА

Поэтому цивилизация не статична.
Она постоянно реагирует сама на себя.

Политики создают поведение.
Поведение создаёт последствия.
Последствия создают политическое давление.
Политическое давление меняет политики.

Технологии меняют стимулы.
Стимулы меняют поведение.
Поведение меняет рынки.
Рынки меняют технологии.

Поэтому цивилизация ведёт себя как живая система.

Она учится.
Адаптируется.
Переходит в крайности.
Создаёт непредвиденные последствия.
Стабилизируется.
Дестабилизируется.
Эволюционирует.

Архитектор учится видеть этот цикл.

Практический кейс — Компания, которая вознаграждала скорость

Растущая компания хотела повысить продуктивность.
Руководство ввело простой показатель:
количество завершённых проектов в месяц.
Сначала производительность выросла.
Люди стали работать быстрее.
Менеджеры праздновали успех.
Метрика выглядела отлично.

Затем что-то изменилось.
Сотрудники начали выбирать небольшие проекты.

Большие проекты искусственно разбивались на части.
Проверки качества становились короче.
Долгосрочные улучшения откладывались.
Всё, что невозможно было легко посчитать...
становилось менее привлекательным.

Метрика продолжала расти.
Организация — нет.

Руководство случайно создало:
оптимизацию измерения
вместо
оптимизации миссии.

Решение было не в том, чтобы сказать сотрудникам:
«Вам нужно больше заботиться».

Решение состояло в изменении архитектуры стимулов.
Измерять:
качество.
результаты для клиентов.
долгосрочную надёжность.
завершение.
вклад команды.

Теперь система вознаграждала более широкое определение ценности.

Урок:
Не обвиняйте людей в том, что они оптимизируют созданную вами систему.

Сначала изучите систему.

Практический кейс — Платформа, которая узнала, чего хотят люди
Представьте платформу, доход которой зависит от вовлечённости.
Она замечает одну вещь.
Сильный эмоциональный контент удерживает людей на платформе дольше.
Поэтому система рекомендаций показывает такой контент большему количеству людей.
Создатели замечают закономерность.
Они начинают производить больше эмоционального контента.
Алгоритм видит рост вовлечённости.
Он воспринимает это как подтверждение.

И рекомендует ещё больше.

Цикл становится таким:

Эмоция

↓

Вовлечённость

↓

Видимость

↓

Больше эмоций

↓

Больше вовлечённости

↓

Больше видимости

Никому не нужно отдельно решать:

«Давайте сделаем общество более эмоциональным».

Архитектура стимулов способна создать этот результат автоматически.

Вот почему системная грамотность имеет значение.

Самые влиятельные системы часто не контролируются одним человеком.

Они возникают из обратных связей между:

людьми.

алгоритмами.

рынками.

институтами.

и стимулами.

Правило Архитектора

Когда поведение выглядит иррациональным...

не спешите осуждать человека.

Изучите структуру награды.

Спросите:

«Что сделало бы такое поведение рациональным?»

Затем ищите этот стимул.

Это не оправдывает вредное поведение.
Это объясняет механизм.

А объяснение даёт рычаг.
Потому что если вы понимаете, что производит поведение...
вы можете изменить условия, которые его создают.

Это намного мощнее, чем просто требовать другого поведения.

Иерархия стимулов

Не все стимулы обладают одинаковой силой.

Полезно рассматривать их так:

ВЫЖИВАНИЕ

↓

БЕЗОПАСНОСТЬ

↓

ДЕНЬГИ

↓

СТАТУС

↓

ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ

↓

УДОБСТВО

↓

ЛЮБОпытСТВО

↓

СМЫСЛ

Разные системы активируют разные уровни.

Человек, столкнувшийся с финансовой нестабильностью, может особенно сильно реагировать на деньги.

Человек, уже обеспеченный финансово, может сильнее реагировать на статус.

Человек, обладающий статусом, может поставить выше принадлежность.

Человек, уже имеющий безопасность и принадлежность, может стремиться к смыслу.

Поэтому Архитектор не предполагает, что один стимул работает одинаково для всех.

Люди находятся в разных условиях.

И стимулы взаимодействуют.

Наложение стимулов

Мощная система может сочетать несколько стимулов.

Например:

Деньги

—

Статус

—

Автономия

—

Обучение

—

Принадлежность

Теперь одно и то же поведение получает подкрепление сразу из нескольких направлений.

Это способно сделать систему чрезвычайно мощной.

Но вместе с этим возникает ответственность.

Чем сильнее архитектура стимулов...

тем серьёзнее последствия, если она направлена не туда.

Слабый стимул создаёт слабое поведение.

Сильный стимул может создавать сильное поведение.

Включая сильные ошибки.

Предупреждение Архитектора

Никогда не создавайте мощный стимул, не спросив:

«Что произойдёт, если люди станут чрезвычайно хороши в его оптимизации?»

Этот вопрос должен быть обязательным.

Потому что люди адаптивны.

Если система что-то вознаграждает...

люди учатся получать эту награду.

Иногда быстрее, чем предполагал проектировщик.

Систему начнут обходить.

Не обязательно злонамеренно.
Естественным образом.

Люди учатся.
Адаптируются.
Оптимизируют.

Именно так действуют интеллектуальные агенты.

А люди — интеллектуальные агенты.

Архитектура стимулов будущего

По мере того как технологии становятся мощнее...
стимулы становятся всё более программируемыми.

Алгоритмы могут определять:
что показывать.
что рекомендовать.
что приоритизировать.
что оценивать.
что помечать.
что вознаграждать.

ИИ всё чаще может участвовать в этих решениях.

Это создаёт огромные возможности.

Но и огромную ответственность.

Если интеллект становится встроенной частью систем...
проектирование стимулов становится частью проектирования технологий.

Поэтому будущему Архитектору потребуется понимать и:
интеллект
и
стимулы.

Потому что интеллектуальная система с плохими стимулами...

может стать чрезвычайно эффективной в создании неправильного результата.

Это опасное сочетание.

Архитектор цивилизации

Архитектор цивилизации спрашивает не только:

«Можем ли мы это построить?»

Он спрашивает:

«Какое поведение это создаст?»

Затем:

«Кто получает выгоду?»

«Кто платит?»

«Что произойдёт, когда все начнут реагировать?»

«Что произойдёт через десять лет?»

«Что произойдёт, когда система станет чрезвычайно эффективной?»

Эти вопросы переводят разговор от изобретения...
к проектированию цивилизации.

Практический якорь

АУДИТ МАШИНЫ СТИМУЛОВ™

Выберите одну систему, с которой регулярно взаимодействуете.

Это может быть:

ваша работа.

школа.

платформа.

рынок.

государственная услуга.

сообщество.

семейная структура.

ваша собственная рутина.

Теперь разберите её.

01 — ОБЕЩАНИЕ

Что система заявляет, что ценит?

↓

02 — НАГРАДА

Что она реально вознаграждает?

↓

03 — ЦЕНА

Что она делает дорогим?

↓

04 — ИЗМЕРЕНИЕ

Что она измеряет?

↓

05 — СЛЕПАЯ ЗОНА

Что она не измеряет?

↓

06 — СТАТУС

Какое поведение получает признание?

↓

07 — НАСТРОЙКА ПО УМОЛЧАНИЮ

Что происходит, если никто ничего активно не выбирает?

↓

08 — ВРЕМЕННОЙ ГОРИЗОНТ

Что вознаграждается сразу?

Что вознаграждается позже?

↓

09 — ПОЛУЧАТЕЛЬ ВЫГОДЫ

Кто выигрывает, когда система работает?

↓

10 — ПЛАТЕЛЬЩИК

Кто несёт издержки?

↓

11 — ОПТИМИЗАТОР

Что произойдёт, если все будут идеально следовать стимулам?

↓

12 — ПЕРЕПРОЕКТИРОВАНИЕ

Какой стимул создал бы лучший результат?

Затем напишите одно предложение:

«Эта система говорит, что ценит _____, но на самом деле вознаграждает _____.»

Это предложение может раскрыть больше, чем целый организационный отчёт.

Инсайт СОЛАРИОН™

Поведение часто является видимой поверхностью невидимой структуры стимулов.

Когда вы понимаете структуру...
поведение становится легче понять.

А когда поведение становится понятным...

систему можно перепроектировать.

Принцип СОЛАРИОН II

**Не оценивайте систему только по тому, чего она намерена достичь.
Оценивайте её по тому, что она постоянно вознаграждает.**

Потому что намерения описывают пункт назначения.
Стимулы определяют маршрут.

Более глубокий урок

Цивилизация наполнена людьми, которые пытаются решать проблемы.
Они создают правила.
Политики.
Рынки.
Институты.
Технологии.
Платформы.
Организации.

Затем люди реагируют.

И эта реакция меняет систему.

Система создаёт новые стимулы.

Стимулы создают новое поведение.

Поведение создаёт новые последствия.

И цикл продолжается.

Это означает, что цивилизация — не просто совокупность индивидуальных решений.
Это сеть **сред, формирующих поведение.**

Вы не просто принимаете решения.
Вы постоянно реагируете на окружающую вас архитектуру.

И иногда...
вы сами помогаете её создавать.

Финальный рефрейм

Наивный взгляд на цивилизацию:

Люди принимают решения.

Системный взгляд:

Люди принимают решения внутри сред, наполненных стимулами.

Архитектор идёт на уровень глубже:

Среды стимулов формируют то, какие решения становятся привлекательными.

И ещё глубже:

Сами стимулы можно перепроектировать.

Именно здесь начинается агентность.

Вы не можете контролировать каждого человека.

Вы не можете контролировать каждый институт.

Вы не можете контролировать каждый рынок.

Вы не можете контролировать каждое технологическое развитие.

Но вы можете научиться видеть силы, которые формируют поведение.

Вы можете определить:

награду.

цену.

статус.

риск.

возможность.

настройку по умолчанию.

метрику.

временной горизонт.

цикл обратной связи.

А затем задать вопрос, который действительно имеет значение:

Что вместо этого должна вознаграждать система?

Это начало архитектуры цивилизации.

Линза Архитектора

Когда вы видите проблему...

не спрашивайте сразу:

«Кто виноват?»

Спросите:

«Какое поведение производит система?»

Когда вы видите повторяющееся поведение...

спросите:

«Что здесь вознаграждается?»

Когда вы видите непредвиденные последствия...

спросите:

«Какой стимул их создал?»

Когда вы видите, что люди что-то оптимизируют...

спросите:

«Что именно мы заставили систему оптимизировать?»

Когда вы видите сломанную метрику...

спросите:

«Что произойдёт, если метрика станет целью?»

Когда вы видите успешную систему...

спросите:

«Почему сотрудничество здесь становится разумным выбором?»

А когда видите систему, которая снова и снова производит провал...

не заменяйте только людей.

Изучите машину.

Закрывающая мысль

Цивилизации не нужны идеальные люди.

Ей нужны лучшие системы.

Люди всё равно будут:
амбициозными.
испуганными.
любопытными.
конкурентными.
щедрыми.
эгоистичными.
кооперативными.
близорукими.
дальновидными.

Это человечество.

Архитектор не пытается стереть человеческую природу.

Архитектор спрашивает:

«Что происходит, когда человеческая природа встречается с этой системой?»

Потому что одни и те же человеческие качества могут создавать совершенно разные результаты в разных структурах стимулов.

Конкуренция может создавать инновации.
Или разрушение.
Амбиции могут создавать прогресс.
Или коррупцию.
Статус может создавать превосходство.
Или тщеславие.
Личный интерес может создавать торговлю.
Или эксплуатацию.
Страх может создавать осторожность.
Или паралич.

Часто переменной оказывается архитектура.

Вот почему стимулы имеют значение.

Цивилизация становится сильнее, когда её системы делают ценное поведение привлекательным...

а разрушительное — дорогим.

Не потому, что все внезапно становятся добродетельными.

Потому что машина начинает указывать в лучшую сторону.

И когда вы это понимаете...
вы перестаёте видеть цивилизацию как набор случайных событий.

Вы начинаете видеть:
машину.

Увидь систему.
Следуй за стимулом.
Перепроектируй результат.

ГЛАВА 3

ЦИВИЛИЗАЦИЯ ВНИМАНИЯ

Самая ценная территория на Земле, возможно, больше не является физической.

Автор: А. Соларион

Холодное начало

Ресурс, который все считают бесплатным

Ты просыпаешься.

Ещё до того, как твои ноги коснутся пола...

твое внимание уже кому-то понадобилось.

Уведомление.

Сообщение.

Заголовок.

Рекомендация.

Короткое видео.

Срочная новость.

Новое письмо.

Новая идея.

Новое возмущение.

Новая возможность.

Новая угроза.

С тобой ещё ничего не произошло.

Но сотни систем уже спрашивают:

«Можно мне кусочек твоего внимания?»

Ты открываешь телефон с одной целью.

Через пять минут...

ты уже совсем в другом месте.

Другое видео.

Другой заголовок.

Другая рекомендация.

Другой комментарий.

Другой спор.

Другое уведомление.

Большую часть этого ты сознательно не выбирал.

Система выбрала это за тебя.

И это легко недооценить.

Потому что внимание кажется чем-то личным.

Кажется:

«Я сам решил на это посмотреть».

Но всё чаще...

кто-то другой помог решить, **что именно стало**

видимым.

Это меняет цивилизацию.

На протяжении большей части истории человечества ценной территорией была физическая территория.

Земля.

Вода.

Торговые пути.

Порты.

Фабрики.

Нефтяные месторождения.

Шахты.

Инфраструктура.

Теперь стратегически важной стала другая территория.

Не земля.

Не нефть.

Не золото.

Человеческое внимание.

И у внимания есть одно необычное свойство.

Его нельзя сохранить.

Ты не можешь отложить сегодняшнее внимание и потратить его завтра.

Ты не можешь произвести ещё один час.

Ты не можешь увеличить его запас после того, как день закончился.

У тебя есть только:

этот момент.

Этот экран.

Эта мысль.

Этот выбор.

И цивилизация становится всё более изощрённой в том, чтобы влиять на все четыре.

Сдвиг внимания

Раньше информации было мало.

Теперь информации слишком много.

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.