

Общий СМЫСЛ



Как личное развитие помогает
меняться организациям

Айртон Кос

Айртон Кос

Общий смысл. Как личное развитие помогает меняться организациям

*<https://litres.ru/74628364>
SelfPub; 2026*

Аннотация

Если без вас в компании всё встаёт, вы построили себе вторую работу без выходных.

Сотрудники ждут указаний, согласования съедают день, сильные люди уходят. Ещё один отчёт вряд ли это исправит. «Общий смысл» предлагает пересмотреть саму систему: как связаны личные цели сотрудников, ответственность руководителя и дело, ради которого существует организация.

От отношений между собственниками до самостоятельности команд, от доверия до проверки общих ценностей кризисом: книга помогает увидеть, что поддерживает инициативу, а что её душит. Для руководителя, который готов начать перемены с себя и хочет наконец получить команду, способную думать и действовать без постоянного надзора.

Содержание

Предисловие: Наши общие трудности и пробуждение	13
Раздел 1: Наше общее затруднительное положение — дилемма руководителей и заблуждения сотрудников	13
Раздел 2: Времена меняются — мы стоим на перепутье	16
Раздел 3: Почему концепция симбиоза заслуживает внимания — общие интересы разных ролей	18
Для руководителей: превращение «идеи симбиоза» в «стратегию выживания»	18
Довод первый: как избежать ловушки «быстрых результатов» — чем жестче контроль, тем медленнее результат	19
Аргумент № 2: Снятие «операционного давления» — снижение внутренних потерь напрямую приводит к увеличению доходов	20
Аргумент № 3: Реакция на «борьбу за выживание» — устойчивость важнее скорости	22
Пробуждение первое: революция идентичности — от «объекта» к	23

«субъекту»	
Прозрение № 2: Переход от «пассивного исполнителя» к «соавтору ценности»	24
Пробуждение третье: переход от «страха выживания» к «поиску смысла»	25
Общее пробуждение: мы все ищем один и тот же путь	26
Раздел 4: Наш путь — построение «сообщества смысла»	28
Раздел 5: Общее путешествие — от контроля к активизации	30
Для руководителей и организации это станет полным освобождением	30
Наша общая миссия и видение	31
Ценность и особенности книги	32
Общее приглашение всем читателям	32
Часть первая: Прорыв — вызовы эпохи и парадоксы управления	34
Глава 1. Перекресток эпох: от «выживания и зарабатывания на жизнь» к «поиску смысла жизни»	34
Вступление: Диалог двух эпох	34
Раздел 1. Дар и оковы эпохи: от «необходимости выживания» к «свободе смысла»	36
Раздел 2. Духовный кризис в условиях	39

материального изобилия: когда пирамида потребностей Маслоу начинает наклоняться

Раздел 3. Эволюция ценностных ориентиров: от «материальных ценностей» к «духовным ценностям» 41

Первый этап: доминирование материальных ценностей («просто выжить») 42

Второй этап: доминирование ценностной идентификации («иметь возможность развития») 42

Третий этап: доминирование создания смысла («значимость») 43

Взаимосвязь между тремя этапами в процессе наложения и эволюции 44

Раздел 4. Закат «инструментальных людей»: возвышение индивидуальной ценности и сопротивление 44

Изменение экономической основы: знания заменяют физический труд в качестве основного фактора производства 45

Всеобщее пробуждение индивидуального сознания 46

Затраты на управление 46

«инструментализированным»	
персоналом стали непомерно высокими	
Раздел 5. Анализ явления: стремление к	47
смыслу, стоящее за «пробуждением» на	
рабочем месте	
Массовые добровольные увольнения —	47
«голосование ногами» в поисках смысла	
«Лежание на работе» — физическое	48
присутствие при душевном отсутствии,	
«отток» энергии	
Общий диагноз: провал управленческой	49
модели	
Глава 2. Парадокс управления: почему	50
мы по-прежнему используем двигатель	
«индустриальной эпохи» для управления	
организациями «постиндустриальной эпохи»?	
Введение	50
Раздел 1. Диагностика: наша общая	51
«неприспособленность к управлению»	
Раздел 2. Истоки: логика управления	52
«индустриальной эпохи» и её великолепное	
наследие	
Четыре основные черты логики	53
управления в индустриальную эпоху	
Исторические достижения и	54
ограничения этой логики	

Раздел 3. Несоответствие: когда «логика машины» сталкивается с «работниками умственного труда»	55
Раздел 4. Выход: к новой парадигме управления в «постиндустриальную эпоху»	63
I. Повышение измерения парадигмы: от «контроля» к «расширению возможностей»	63
II. Практическое применение новой парадигмы: как обеспечить прогресс, качество и оценку результативности?	64
Обеспечение прогресса: от «толкающего» к «тянущему» подходу, создание самоуправляемой системы	65
Обеспечение качества: от «последующей проверки» к «встроенному совершенству»	66
Оценка эффективности: от «судьи» к «тренеру»	67
III. Глубокий анализ: почему расширение полномочий эффективнее контроля	68
Эволюция теории мотивации: от внешних стимулов к внутреннему вдохновению	69
Уроки науки о сложности: порядок	70

можно «создать»	
Экономика доверия: снижение «транзакционных издержек» организации	71
Подтверждение с точки зрения индивидуальной психологии: сотрудничество и смысл — это внутренние законы здоровой человеческой природы	72
IV. План действий: как начать путь к расширению возможностей	74
Первый этап: просвещение и управление страхами (1–3 месяца)	75
Второй этап: пилотные эксперименты и внедрение инструментов (3–9 месяцев)	76
Третий этап: закрепление системы и формирование культуры (9–18 месяцев)	77
Часть вторая: Философские основы — от «дуалистического противопоставления» к «целостной симбиозе»	78
Глава 3. Корень проблемы: «дуализм (парадигма «команда-контроль»)), господствовавший в индустриальную эпоху	78
Введение	78
Раздел 1. Структура власти, основанная на дуалистическом противопоставлении	79

«субъект-объект»	
Раздел 2. Вера в редукционизм и декомпозиция мира, объективация	81
Раздел 3. Механистическая метафора организации и замкнутый цикл управления	83
Раздел 4. Полный провал «парадигмы командования и контроля» в наши дни и порочный круг	86
Раздел 5. Остатки «дуализма» в современных организациях: от конференц- зала до оценки эффективности	93
Раздел 6. Вызов науки о сложности: почему метафора «машины» обречена на провал	96
Раздел 7. Путь к прорыву: начало «парадигмальной революции» в философии управления	98
Глава 4. Восточные отголоски: мудрость «симбиоза» в традиционной китайской культуре	101
Введение	101
Раздел 1. Конфуцианское «правление по принципу человечности» и онтология «отношений»: смягчение и преодоление «противопоставления субъекта и объекта»	102
Фундамент взаимной субъектности: «Человек добродетели любит других»	102

Взаимная ответственность и сеть симбиоза в принципе «государь — государь, подданный — подданный»	103
Лидерство, основанное на принципе «управлять с помощью добродетели», и идеал управления «управлять, не вмешиваясь»	104
Поведенческая рамка «ли» и мудрость сотрудничества «гармония в разнообразии»	105
Ограничения конфуцианской мудрости и её современная трансформация	106
Раздел 2. Даосские концепции «правления без действия» и «следования естественному пути»: полное преодоление «механического контроля»	108
Эмерджентный порядок и системная мудрость «Дао следует природе»	108
Суть принципа «управление без действия» и искусство управления	109
Концепция динамического равновесия «взаимодополняемости инь и ян» и лидерство, интегрирующее парадоксы	110
Раздел 3. Буддийские концепции «зависимого происхождения» и «отсутствия «я»»: полная деконструкция	112

«дуалистического противопоставления» и лидерство, основанное на сострадании	
Взаимосвязанная вселенная и концепция организационной экологии, основанные на «зависимом происхождении и пустоте»	113
Этика симбиоза, основанная на «отсутствии эго» и альтруизме, и духовное совершенствование лидера	114
«Осознанность»: лидерство, основанное на присутствии в настоящем, и формирование организационной среды	114
Практическое применение: от зала дзен до совета директоров — организационная ценность осознанности и системного мышления	115
Раздел 4. Слияние и возрождение восточной и западной мудрости — построение новой парадигмы управления, основанной на китайских традициях	117
Позиционирование и различия между восточной и западной мудростью управления	117
Три практических пути творческого слияния	119
Взгляд в будущее: от «китайской	120

мудрости» к «мировому решению»	
Глава 5. Доказательство человечности:	122
подтверждение «смысла и симбиоза» с точки зрения психологии	
Раздел 1. Поиск смысла: мы живём в сетке «смысла»	123
Психологический переход от «выживания и зарабатывания на жизнь» к «поиску смысла в жизни»	124
Проверка «социальной полезности» смысла и глубинный кризис старой парадигмы	124
Раздел 2. Три факта, от которых невозможно уйти: симбиоз — неизбежный выбор для выживания и процветания	126
Первый факт: мы живём на Земле	126
Второй факт: мы не единственные представители человечества	127
Третий факт: у человечества есть два пола	127
Конец ознакомительного фрагмента.	128

Айртон Кос

Общий смысл. Как личное развитие помогает меняться организациям

**Предисловие: Наши общие
трудности и пробуждение**

**Раздел 1: Наше общее
затруднительное положение
— дилемма руководителей
и заблуждения сотрудников**

Поздно ночью один руководитель, прищурившись, смотрел на экран компьютера. Он только что закончил удаленное совещание, обработал несколько десятков писем, физически устал, но в душе чувствовал какую-то необъяснимую пустоту. Он платил одну из самых высоких зарплат в отрасли, но не мог удержать ключевых сотрудников; он лично занимался

каждым делом, ежедневно выпытывал информацию о ходе работы, но проекты все равно постоянно затягивались.

А ощущения сотрудников ещё более прямые и полны беспомощности. Один уволившийся руководитель команды выразил общее настроение: «Что бы мы ни планировали или ни делали, начальник всегда говорит, что то не так, это не так; он постоянно требует сократить объём работы, при этом сам не в курсе ситуации, из-за чего нормально выполнять работу очень сложно; начальник относится к команде, как к вора́м, всегда беспокоится или считает, что мы ничего не делаем, и каждый день требует отчётов по всем вопросам».

Здесь описана типичная картина текущего состояния многих руководителей и менеджеров: тревога, отсутствие терпения, погруженность в строгие оценки, мельчайшие процедуры и жесткий контроль. Он испытывает беспрецедентную усталость, словно он — единственный двигатель компании, и как только он остановится, вся машина замернет.

Он — обычный сотрудник, который, как и бесчисленное множество других людей, следует самой простой логике: «работаешь день — получаешь деньги за день». Каждый день он пунктуально появляется на рабочем месте, выполняет задачи, а в конце месяца получает зарплату, соответствующую количеству отработанных часов. На первый взгляд это кажется справедливой сделкой. Он не осознает того глубокого стремления, которое его очаровывает и выходит за рам-

ки чисто экономических расчетов — страсти к творчеству, ожидания признания, веры в ценность своей работы. Он превратил себя в «человеческий ресурс» и, сам того не замечая, привык к отсутствию души в своей работе.

Мы, похоже, попали в замкнутый круг:

руководители погрязли в контроле, поддерживая рабочий процесс с помощью строгих оценок, тщательно проработанных процедур и жесткого надзора; сотрудники отчуждаются в рамках этой сделки, выполняя свои обязанности по логике «работаешь день — получаешь деньги за день».

Однако что мы при этом теряем?

Когда работа сводится к чистому средству зарабатывания на жизнь, мы теряем самое ценное: жизненная сила и творческий потенциал организации незаметно угасают, а энтузиазм и чувство собственной значимости у отдельных людей постепенно увядают. Это не проблема какой-то конкретной отрасли или компании, а общая проблема всей эпохи. Где бы мы ни находились, какую бы должность ни занимали, мы все в той или иной степени ощущаем это «чувство бессмысленности в работе».

Раздел 2: Времена меняются — мы стоим на перепутье

Корень проблемы заключается в том, что времена изменились, но наша управленческая «операционная система» осталась на прежнем уровне.

Мы стоим на новом старте, характеризующемся материальным изобилием. Для тысяч и тысяч работников умственного труда заработная плата в значительной степени уже избавила их от «беспокойства о выживании». Это, по сути, великое достижение цивилизации, однако оно заставляет нас прямо столкнуться с новой проблемой.

В данный момент происходит тихая революция. Для каждого работника умственного труда основная цель работы смещается от чистого «зарабатывания на жизнь» к более сложному «поиску смысла в жизни». В глубине души мы жаждем не просто зарплаты, но и чувства самостоятельности, компетентности и принадлежности в работе. Это не одностороннее требование к организации, а наше внутреннее пробуждение, благодаря которому мы сами наполняем 8 часов нашей жизни «духовными» и «социальными ценностями».

Однако модели управления организациями по-прежнему глубоко укоренились в эпохе индустриализации. Эта система хорошо справляется с управлением рутинным трудом, но

при управлении работниками умственного труда, которым требуются творчество и способность принимать решения, она выглядит нелепо и бессильна. Она пытается стимулировать «творчество» с помощью «контроля» и покупать «ответственность» с помощью «сделок», но результатом может быть только разочарование и истощение обеих сторон.

Перед лицом такого системного несоответствия парадигм любые косметические исправления уже бесполезны. Огромная трата организационного потенциала и повсеместное истощение жизненных сил отдельных людей настоятельно требуют поиска совершенно нового пути.

Раздел 3: Почему концепция симбиоза заслуживает внимания — общие интересы разных ролей

Для руководителей: превращение «идеи симбиоза» в «стратегию выживания»

Когда руководитель возьмет в руки эту книгу, наверняка кто-то подумает: «Когда на кону стоит жизнь и смерть компании, у меня нет времени читать и размышлять об этом». Такие мысли вполне понятны, но именно такое мышление, ориентированное на «быструю выгоду», заводит многих руководителей в порочный круг, когда «чем больше спешишь, тем медленнее двигаешься». Давайте рассмотрим три аргумента, доказывающих, что концепция симбиоза — это не идеализм, который лишь украшает уже достигнутое, а стратегия выживания, от которой зависит жизнь и смерть компании.

Довод первый: как избежать ловушки «быстрых результатов» — чем жестче контроль, тем медленнее результат

Старая модель (модель контроля) таит в себе высокие издержки. С одной стороны, она создает «узкие места» в процессе принятия решений: если вы во все вмешиваетесь лично, то становитесь единственным «процессором» компании, и все решения и идеи должны ждать вашего одобрения, из-за чего скорость реакции всей организации становится медленной, как у улитки, и о «быстроте» не может быть и речи. С другой стороны, это значительно снижает эффективность исполнения: если сотрудники являются лишь продолжением вашей руки и лишены собственной инициативы, они не будут самостоятельно думать, а будут лишь механически выполнять задачи, а то и вовсе будут пассивно справляться с работой из-за непонимания или несогласия, что в конечном итоге превратит ожидаемые вами «быстрые результаты» в «медленное трение» и бесконечный «цикл переделок». Обвинения уволившегося руководителя команды являются тому наглядным примером: «Босс постоянно говорит, что то не так, то не так... Работать в нормальном режиме очень сложно». Как команда, которой мешают даже нормально работать, может обеспечивать высокую эффективность?

В сравнении с этим симбиотическая модель (модель де-

легирования полномочий) демонстрирует значительные преимущества в эффективности. Она обеспечивает параллельную обработку: благодаря делегированию полномочий вы превращаете организацию из «одноядерного процессора» в «многоядерную систему параллельной обработки», где несколько команд и умов могут синхронно думать и стремиться к достижению целей компании — вот что такое настоящая скорость. В то же время он стимулирует проявление инициативы и ответственности: когда сотрудники активируются в качестве «субъектов», они будут бороться за свои обязательства и честь; эта внутренняя движущая сила несопоставима с пассивным выполнением задач, а «быстрое достижение результатов» превратится из вашего личного беспокойства в консенсус и инстинкт всей команды.

Аргумент № 2: Снятие «операционного давления» — снижение внутренних потерь напрямую приводит к увеличению доходов

Старая модель зачастую является крупнейшим источником внутренних потерь. Во-первых, она влечет за собой высокие управленческие издержки: вам приходится тратить огромное количество времени на надзор, проверки и критику, а время, которое могло бы быть использовано для разра-

ботки стратегии и поиска клиентов, в значительной степени расходуется на внутреннее управление. Во-вторых, огромны затраты, связанные с утечкой талантов: затраты на набор и обучение одного ключевого сотрудника чрезвычайно высоки, особенно для небольших компаний; уход одного ключевого сотрудника может привести к остановке проекта и потере клиентов — упомянутый вами случай с уволившимся сотрудником является самым ярким тому подтверждением. Кроме того, существуют скрытые альтернативные издержки: из-за ригидности команды и страха совершить ошибку никто не осмеливается пробовать новые методы или использовать новые возможности, а как можно в полной мере уловить все изменения рынка, полагаясь только на силы одного человека?

Модель симбиоза — это мощный инструмент для снижения затрат и повышения эффективности. Она позволяет эффективно освободить руководителя от лишних забот: как написал партнер в SMS-сообщении руководителю, команда, способная самостоятельно решать проблемы, разгружает вас, освобождая время, чтобы вы могли сосредоточиться на «глубинных проблемах и важных вопросах развития», от которых зависит само выживание компании. Он также помогает сохранить «искру надежды»: когда вы не можете предложить заоблачные зарплаты, значимая и уважительная рабочая среда становится самым эффективным и наименее затратным способом удержания ключевых сотрудников — они

остаются не потому, что им некуда уйти, а потому, что здесь они могут расти и чувствуют себя нужными. Что ещё важнее, это стимулирует инновации: сотрудники на передовой лучше всех знают клиентов и детали продукции, а мотивированная команда может самостоятельно предлагать идеи по снижению затрат, повышению эффективности и оптимизации продукции, что равносильно наличию бесплатной и ценной внутренней команды консультантов.

Аргумент № 3: Реакция на «борьбу за выживание» — устойчивость важнее скорости

Когда организация борется за выживание, её устойчивость — то есть способность противостоять ударам и спасать себя — гораздо важнее, чем просто скорость. Старая модель похожа на «фарфор»: снаружи она выглядит аккуратно, но разбивается от одного удара; руководитель является единственной опорой, и как только у него возникают проблемы, компания может развалиться. А модель симбиоза похожа на «живой организм»: она обладает несколькими нервными центрами и способностью к самовосстановлению; даже при локальном повреждении остальные части могут функционировать независимо и совместно восстанавливать систему. Когда наступает кризис, шансы на выживание у самомотивированной команды гораздо выше, чем у коман-

ды, которая только ждет указаний.

**Для работников: это не ожидание милости
, а шанс вернуть себе инициативу в жизни**

Если вы — обычный работник, вы, возможно, подумаете: «Это всё дела босса, какое мне до этого дело?» Такое мышление вполне понятно, но именно такой настрой «пассивного ожидания» лишает многих работников шанса изменить свою судьбу. Давайте пробудимся в трёх измерениях: концепция симбиоза — это не милость босса, а ваш шанс вернуть себе инициативу в жизни.

Пробуждение первое: революция идентичности — от «объекта» к «субъекту»

Задушающая атмосфера старой модели работы. Вас рассматривают как «человеческий ресурс», от которого требуется лишь выполнять указания — не нужно думать, не нужно проявлять инициативу и тем более не нужно брать на себя ответственность. Со временем вы теряете способность мыслить и мотивацию к развитию. Результаты вашей работы приписываются «системе» или «процессу», ваш вклад размывается до неузнаваемости, и вы начинаете сомневаться в ценности своего существования. В среде, построенной на принципах «команда-контроль», вы научились «подчиняться», а не «думать», научились «выполнять», а не «созда-

вать», и ваш профессиональный рост зашел в тупик.

Возможности в условиях симбиотической модели кардинально иные. Вы больше не являетесь пассивным исполнителем, а становитесь соучастником создания ценности; ваши идеи, суждения и творческий потенциал становятся важными ресурсами для развития организации. Ваш вклад замечают, признают и уважают; вы больше не «винтик», а «узел сети ценностей». В среде, поощряющей самостоятельность, вы постоянно бросаете себе вызов, осваиваете новые навыки, преодолеваете собственные ограничения и достигаете подлинного профессионального роста.

Прозрение № 2: Переход от «пассивного исполнителя» к «соавтору ценности»

Ограничения старой модели сдерживают ваше развитие. Вы рассматриваете работу как сделку — я трачу время, вы платите зарплату. Такой образ мышления заставляет вас всегда оставаться в пассивной позиции и вечно ждать, пока кто-то предоставит вам возможность. Вы строго разграничиваете «свои» и «чужие» дела, выполняете только то, что поручает начальник, и ни на йоту больше — такой настрой ограничивает ваш кругозор и масштаб мышления. Вы связываете надежды на профессиональный рост с «признанием» начальника и «поддержкой» компании, а не с собственной инициативой и творческим подходом.

Прорыв в рамках модели симбиоза позволяет вам вновь обрести свободу. Вы начинаете рассматривать развитие организации как своё собственное дело и активно думаете о том, как улучшить процессы, как создать ценность и как решать проблемы. Вы больше не спрашиваете: «Что мне поручить начальник?», а спрашиваете: «Какую ценность я могу создать?» Такой сдвиг в мышлении превращает вас из пассивного исполнителя в активного творца. Вы больше не ждёте, пока другие предоставят вам возможность, а сами активно создаёте её; вы больше не ждёте признания со стороны других, а завоевываете его благодаря созданию ценности.

Пробуждение третье: переход от «страха выживания» к «поиску смысла»

В старой модели тревога не отступала ни на шаг. Вы боялись, что вас заменят, что вас уволят, что ваши навыки устареют. Эта тревога заставляла вас бегать по кругу, но не давала настоящего чувства безопасности. Вы начинаете сомневаться в смысле работы, сомневаться в ценности своего существования; ежедневная рутинная работа вызывает у вас чувство пустоты, и вы начинаете задумываться: «Для чего я вообще так живу?» Вы хотите расти, хотите прорваться, но не знаете, с чего начать; в рамках старой модели управления ваши потребности в развитии остаются без ответа, и вы чувствуете растерянность и беспомощность.

Сублимация в рамках модели симбиоза позволяет вам обрести новую жизнь. Ваша работа больше не является просто средством выживания, а служит для создания ценности, помощи другим и самореализации; вы начинаете находить смысл жизни в работе. В среде, способствующей расширению возможностей, вы постоянно бросаете себе вызов, непрерывно преодолеваете ограничения и начинаете ощущать настоящий рост и прогресс. Вы больше не одинокая личность, а член команды, узел в сети ценностей; вы начинаете испытывать чувство принадлежности и признания.

Общее пробуждение: мы все ищем один и тот же путь

Будь то руководители или сотрудники, мы все ищем один и тот же путь: вернуть работе жизненную силу, наполнить организацию новой энергией и дать каждому возможность реализовать свою ценность в работе. Руководителям нужно не больше контроля, а более эффективная мотивация; сотрудникам нужно не больше указаний, а больше самостоятельности.

Это не моноспектакль руководителя, а общее дело всех. Только когда руководители научатся делегировать полномочия, а сотрудники — брать на себя ответственность, мы сможем совместно построить по-настоящему значимую организационную экосистему. В этом и заключается истинный

СМЫСЛ «сообщества смысла»: не в том, кто кому служит, а в том, что мы вместе боремся за общие цели и ценности.

Раздел 4: Наш путь — построение «сообщества смысла»

Эта книга представляет собой системный ответ на вызовы нашего времени. Мы выступаем за построение «сообщества смысла».

Для руководителей «созидание смысла» — это не дорогостоящая роскошь, а неизбежный выбор, помогающий компании превратиться из «точного механизма», требующего постоянного притока внешней энергии, в «живой организм», способный самостоятельно генерировать энергию изнутри. Этот путь начинается с уважения к законам человеческой природы и в конечном итоге принесет плоды в виде устойчивости и творческого потенциала организации. Для сотрудников «поиск смысла в жизни» — это не ожидание благодарений, а переосмысление отношения к работе, возвращение к духовным и социальным ценностям, поиск смысла жизни, а не просто стремление к зарплате и выживанию. Когда вы начинаете придавать смысл своей работе, вы возвращаете себе инициативу в жизни. Эта книга докажет, что пути обеих сторон — это две стороны одной медали, и мы должны вместе отправиться в это путешествие.

Пропаганда «симбиоза смысла» ни в коем случае не означает игнорирование давления, с которым сталкивается предприятие в борьбе за выживание. Напротив, в данной статье

будет доказано, что когда организация возвращается к человечности и строит «сообщество общей судьбы», то индивидуальная энергия и коллективный интеллект, которые она пробуждает, становятся самой надежной гарантией того, что предприятие сможет справиться с вызовами выживания в условиях новой эпохи и получить возможности для устойчивого развития. Именно так естественным образом возникает подлинная конкурентоспособность.

Раздел 5: Общее путешествие — от контроля к активизации

Создание «сообщества, основанного на совместном поиске смысла» — это не просто один из возможных вариантов, а необходимый путь к преодолению всеобщего упадка мотивации и раскрытию потенциала организации. Оно принесет ощутимые изменения и откроет совершенно новые возможности для руководителей и сотрудников.

Для руководителей и организации это станет полным освобождением

Команда превратится из «пассивного исполнителя» в «активного соавтора», проявив беспрецедентное чувство ответственности и творческий потенциал; инновации перестанут быть «с трудом рождаемыми», а станут «естественным проявлением», а мудрость будет порождать удивительные реакции в процессе взаимодействия; лидеры превратятся из «усталых пожарных, тушащих пожары» в «создателей мечтаний, указывающих направление». Такая трансформация не только освободит время и силы руководителей, но и раскроет творческий потенциал всей организации.

Для каждого

сотрудника это откроет совершенно новые возможности

Прощайтесь с унылостью, когда «ход на работу похож на посещение могилы», и почувствуйте в работе поток энергии и радость роста; выйдите за пределы роли «винтика» и станьте «соавтором» сети ценностей; получайте не только зарплату, но и время, наполненное чувством достижения, принадлежности и жизненной энергии. Такая трансформация превращает работу из бремени в источник питания, из истощения в рост.

Наша общая миссия и видение

Мы переживаем кризис смысла. В этой книге переосмысливается система управления и уделяется особое внимание человеческому фактору в организации — мы стремимся к тому, чтобы работа была не только средством к существованию, но и имела смысл. Это требует от руководителей перехода от роли «надсмотрщика» к роли «создателя мечты», а от сотрудников — пробуждения от роли «пассивного исполнителя» к роли «соавтора ценностей». Эта книга призвана предоставить руководителям и сотрудникам общую концептуальную основу и практическое руководство, которые помогут устранить противостояния и соперничество на рабочем месте и построить в организации сообщество, объединенное общей судьбой.

Ценность и особенности книги

Книга сочетает в себе философскую мудрость Востока и Запада, глубоко анализирует законы человеческой природы и одновременно включает в себя обширный практический опыт, полученный на передовой управленческой деятельности. Обладая как глубиной философского размышления, так и ценностью практического руководства, она представляет собой руководство по управленческой философии и практике. Из этой книги вы получите: полное пробуждение сознания, позволяющее понять глубинные причины сложных ситуаций; полную практическую систему — от философских основ до конкретных действий; твердую рациональную уверенность, позволяющую прямо отвечать на сомнения и доказать жизнеспособность этого пути.

Общее приглашение всем читателям

Независимо от того, являетесь ли вы лидером, стремящимся преодолеть управленческие препятствия, или членом команды, ищущим возможности для роста и смысл жизни, в этой книге вы найдете ответы на свои вопросы и решения своих проблем. Будущее принадлежит тем организациям и людям, которые уделяют внимание как выживанию, так и поиску смысла.

А теперь приглашаем вас перевернуть следующую страницу и начать путешествие от «организации, ориентированной на контроль» к «организации, пробуждающей жизнь».

Часть первая: Прорыв — вызовы эпохи и парадоксы управления

Глава 1. Перекресток эпох: от «выживания и зарабатывания на жизнь» к «поиску смысла жизни»

Вступление: Диалог двух эпох

В семь часов вечера в офисном здании один за другим зажигаются огни, освещая уставшие и безразличные лица в кабинетах. Молодой офисный работник погрузился в рабочее кресло, его взгляд колеблется между списком выполненных задач на экране компьютера и постоянно всплывающими на экране мобильного телефона новыми сообщениями, но мысли его словно затуманены — всё идёт по накатанной, но ничто не вызывает настоящих эмоций. Монотонный ритм дня за днём высасывает утреннюю энергию, оставляя лишь инерционную усталость.

Он имеет высокую зарплату и должность, о которых его отцу и представить себе было бы трудно, но между отцом

и сыном пролегает невидимая пропасть непонимания. Его отец, пенсионер, бывший слесарь 8-го разряда, так и не может понять: сыну не нужно потеть под рев машин, ему достаточно «поболтать» в кондиционированном помещении, чтобы получать щедрое вознаграждение. Почему же эта райская работа приводит к такому утомленному и безрадостному состоянию?

В то же время один менеджер по продукту, родившийся после 1995 года, написал в социальной сети: «Подал заявление об увольнении, наконец-то освободился. Дело не в деньгах, а в том, что я чувствую: всё, что я делаю, бессмысленно, я просто вношу свой вклад в презентации босса».

Эти две картины отражают одно из самых глубоких изменений нашего времени: в системе ценностей труда происходит тихая, но радикальная революция. В центре борьбы нашего поколения лежало «выживание и зарабатывание на жизнь» — обмен труда на материальные блага для обеспечения существования и социального продвижения. Сегодня же всё больше работников, особенно интеллектуальных, на фоне материального благополучия начинают задаваться вопросом о внутренней ценности труда: за что я борюсь? Для кого моё творчество приносит изменения? Приносят ли моё время и жизнь ту «смысловую ценность», которую я признаю?

Мы стоим на историческом перепутье. С одной стороны — следование старой модели, погруженной в тревогу «выживания и зарабатывания на жизнь»; с другой — по-

иск «жизни, наполненной смыслом», стремление к энергии и чувству принадлежности. Понимание истоков этой трансформации является отправной точкой для нашего совместного построения «симбиоза смысла».

Раздел 1. Дар и оковы эпохи: от «необходимости выживания» к «свободе смысла»

Если рассмотреть «кризис смысла труда», о котором мы сегодня говорим, в контексте длинной истории человечества, то станет ясно, что это вовсе не болезнь, а почти «роскошный» признак прогресса.

Представьте себе наших предков и даже 99 % предков в истории человечества. Для них главная задача жизни была суровой и однозначной: как выжить. День за днём они трудились, чтобы противостоять голоду, холоду и болезням, чтобы в условиях бедности, эпидемий и войн обеспечить своей семье хотя бы малейшую возможность продолжить род. На том этапе работа и «выживание» были абсолютными синонимами. Работа, прежде всего, означала средства к существованию — она была краеугольным камнем, на котором держалась жизнь.

Сегодня же многие из нас, особенно значительная часть работников умственного труда, живут в эпоху беспрецедентного материального изобилия. Прогресс науки и техники,

а также развитие общества уже сняли с головы значительной части людей «меч выживания», висевший над ними. Мы, конечно, по-прежнему работаем ради зарплаты, но произошло фундаментальное изменение: эта зарплата в значительной степени избавила нас от «беспокойства о выживании». Мы больше не боимся, что не будет чем поесть завтра, и не беспокоимся о том, где взять зимнюю одежду.

Это, по сути, великий дар истории, победа цивилизации. Однако наши модели организации и философия управления, а также наше индивидуальное восприятие работы не смогли полностью адаптироваться к этой «тихой революции». Когда основная функция работы — обеспечение выживания — была в основном реализована, та древняя «операционная система», которая двигала нас вперёд, внезапно лишилась чёткой цели.

Это породило новый вид «бедности» — «бедность в изобилии». У нас есть работа, но мы не чувствуем себя реализованными; мы получаем вознаграждение, но не испытываем чувства достижения; мы находимся среди людей, но чувствуем себя изолированными и лишёнными поддержки. Это не притворство, а неизбежное заблуждение, возникающее тогда, когда старая карта не может указать путь к новому континенту. Когда «выжить» перестаёт быть лозунгом ежедневной борьбы, на поверхность выходит более глубокий и древний вопрос человеческой сущности: «Для чего я живу? За что я борюсь?»

Поэтому растерянность, усталость и жажда смысла, которые мы сегодня испытываем на рабочем месте, — это не проявление уязвимости, а исторический скачок в иерархии человеческих потребностей. Мы переживаем переход от «необходимости выживания» к «свободе смысла». Работа больше не служит лишь для того, чтобы «выжить» (Survive), — она должна помогать нам «раскрыться» (Thrive).

Она должна начать отвечать на более высокие человеческие потребности. Чувство автономии — это первый уровень: работа больше не сводится к пассивному выполнению указаний, а позволяет воплотить волю и суждения личности. На этой основе не менее важно обрести чувство компетентности: когда человек постоянно растет, преодолевая вызовы, и ощущает силу уверенности в том, что «я смогу», это чувство достижения превращается в постоянный движущий фактор. Однако одной только личной самостоятельности и компетентности недостаточно: чувство принадлежности связывает усилия человека с более широкими целями, позволяя ему почувствовать себя частью великого дела и установить глубокую связь с другими людьми. В конечном итоге удовлетворение всех этих потребностей ведет к одной и той же сути: ощущению значимости. Когда творчество человека оставляет положительный след в мире, работа выходит за рамки простого зарабатывания на жизнь и становится воплощением ценности жизни.

Находят ли эти потребности отклик в вашей работе? По-

попробуйте задать себе следующие вопросы: отражает ли моя работа мою волю? Могу ли я расти, преодолевая вызовы? Чувствую ли я принадлежность и значимость?

Именно в этом заключается коренная причина наступления эпохи «жизни, наполненной смыслом». Это не абстрактная моральная проповедь, а естественная эволюция человеческих потребностей, произошедшая после достижения определенного уровня развития производительности труда. Осознание того, что мы находимся в самом центре этого грандиозного исторического процесса, является отправной точкой для совместного понимания руководителями и сотрудниками нынешних трудностей и совместного построения будущего.

Раздел 2. Духовный кризис в условиях материального изобилия: когда пирамида потребностей Маслоу начинает наклоняться

Великим достижением индустриальной эпохи стало решение проблемы «выживания и заработка» с беспрецедентной эффективностью. Массовое производство привело к чрезвычайному изобилию товаров, а глобализация — к росту благосостояния. Для значительной части работников умственного труда базовые потребности из теории иерархии потребно-

стей Маслоу — физиологические и потребности в безопасности — уже в определенной степени удовлетворены.

Однако именно это материальное изобилие выдвинуло на первый план потребности более высоких уровней:

Потребность в принадлежности и любви: люди стремятся быть в организации не просто холодным номером, а целостным человеком, которого замечают, понимают и с которым поддерживают связь. Потребность в уважении: люди требуют не только зарплаты, но и уважения к своей профессии, суждениям и личности. Потребность в самореализации: люди стремятся раскрыть свой потенциал, создавать уникальную ценность и связать свою работу с личными ценностями и смыслом жизни.

Отсюда возникает парадокс: наши организации и системы управления во многих отношениях по-прежнему остаются «точными механизмами», спроектированными для удовлетворения базовых потребностей. Они делают акцент на контроле, стандартизации и эффективности, но игнорируют эмоции людей, их творческий потенциал и стремление к смыслу. Это похоже на то, как если бы у нас была машина, способная эффективно производить хлеб, но люди теперь начали стремиться к ритуалу совместного употребления хлеба, к творчеству в процессе его приготовления, а также к здоровью и радости, которые дарит хлеб. Если мы по-прежнему будем ориентироваться исключительно на эффективность машины и объем производства хлеба, то, естественно,

наши действия будут диаметрально противоположны ожиданиям людей.

В результате на рабочем месте распространяется новый вид «бедности» — «бедность, несмотря на наличие работы». Это не материальный дефицит, а бедность в плане чувства значимости, возможностей для роста и духовной причастности. У людей есть работа, но они не чувствуют энергии; они получают вознаграждение, но не испытывают чувства достижения; они находятся в команде, но чувствуют себя невероятно одинокими. Именно это и является макроэкономическим фоном нашего общего затруднительного положения.

Раздел 3. Эволюция ценностных ориентиров: от «материальных ценностей» к «духовным ценностям»

Эволюция общественных ценностей, подобно росту человека, на разных этапах характеризуется разными основными стремлениями. Эта эволюция не представляет собой простое замещение, а представляет собой наслоение, при котором второе включает в себя и превосходит первое.

Первый этап: доминирование материальных ценностей («просто выжить»)

На этапе доминирования материальных ценностей основные запросы сосредоточены на заработной плате, льготах и стабильности работы. Социальным фоном этого этапа является период экономического взлета, когда материальных благ относительно мало, а основная функция работы заключается в обеспечении средств к существованию и финансовой поддержки семьи. Соответствующей управленческой метафорой является гипотеза «экономического человека», а «пряник» (премии) и «кнут» (наказания) становятся наиболее эффективными инструментами управления.

Второй этап: доминирование ценностной идентификации («иметь возможность развития»)

На этапе, когда доминирует идентификация с ценностями, основные потребности смещаются в сторону карьерного роста, повышения квалификации, справедливого продвижения по службе и чувства вовлеченности. Социальным фоном этого этапа является вхождение общества в период развития, рост среднего класса, когда люди начинают уделять вни-

мание долгосрочной траектории карьеры и повышению рыночной стоимости личных способностей. Соответствующими управленческими метафорами являются гипотезы «социального человека» и «человека, стремящегося к самореализации»; организация должна предоставлять обучение, четкие карьерные траектории и возможности участия в принятии решений.

Третий этап: доминирование создания смысла («значимость»)

На этапе, определяемом созданием смысла («Смысл»), основные потребности переходят на уровень смысла работы, индивидуального влияния, резонанса с ценностями и ощущения полноты жизни. Социальным фоном этого этапа является вступление в общество изобилия и цифровую эпоху, когда индивидуальное сознание пробуждается как никогда ранее, а определение работы расширяется от «средства к существованию» до «важной составляющей жизненного опыта». Люди задают не только вопрос «Что я могу получить?», но и «Кем я могу стать?» и «Для чего я вношу свой вклад?». Соответствующие управленческие метафоры — «созидатель» и «искатель смысла»; ключом к управлению больше не являются «мотивация» или «удовлетворение», а «вдохновение» и «расширение возможностей», то есть предоставление индивидууму почвы и сцены для созда-

ния смысла.

Взаимосвязь между тремя этапами в процессе наслоения и эволюции

Следует подчеркнуть, что эти три этапа не находятся в отношениях, при которых один заменяет другой, а представляют собой наслоение и эволюцию, при которой каждый последующий этап включает в себя предыдущие и выходит за их пределы. Сегодня значимая работа по-прежнему должна обеспечивать конкурентоспособное вознаграждение (материальная ценность) и возможности для роста (признание ценности), но эти два последних фактора стали «факторами поддержания» — их отсутствие вызывает недовольство, но одних только их уже недостаточно, чтобы пробудить у работников умственного труда глубочайшую лояльность и творческий потенциал. «Смысл» стал самым дефицитным и в то же время самым мощным «мотивационным фактором» нашей эпохи.

Раздел 4. Закат «инструментальных людей»: возвышение индивидуальной ценности и сопротивление

«Человек-инструмент» — это крайнее проявление управленческой философии индустриальной эпохи и сосредото-

точечное воплощение отчуждения человеческой личности. Под этим термином подразумеваются люди, которые на работе превращаются в объекты, выполняющие лишь определенные функции, и которым нужно лишь пассивно следовать указаниям, не задействуя ни мышления, ни эмоций. Однако в современных организациях модель «человека-инструмента» подходит к закату, и основная причина этого кроется в трех глубоких преобразованиях.

Изменение экономической основы: знания заменяют физический труд в качестве основного фактора производства

На промышленной конвейерной линии ценность рабочего, рассматриваемого как «инструмент», заключалась в стабильной физической отдаче и стандартизации движений. Однако в экономике знаний основная ценность исходит из творческого потенциала сотрудников, их способности принимать решения и решать сложные задачи. Эти способности невозможно «выжать» с помощью внешнего принуждения — их можно «разбудить» только с помощью внутренней мотивации. Когда вы рассматриваете инженера, дизайнера или менеджера по продукту как «инструмент» и приказываете ему «делай, как я говорю, и не задумывайся», вы фактически систематически разрушаете основу, на которой он создает ценность.

Всеобщее пробуждение индивидуального сознания

Повсеместное повышение уровня образования и равенство доступа к информации (особенно через Интернет) привели к тому, что современные работники умственного труда обладают более развитыми способностями к независимому мышлению и формированию собственных ценностных суждений. Они больше не готовы бездумно принимать приказы от авторитетов без объяснений; они стремятся понять, «зачем это делается», и, опираясь на свой профессиональный опыт, определять, «как сделать это лучше». Такое пробуждение субъектного сознания не позволяет им мириться с тем, что к ним относятся как к бессознательному «оно» (объекту).

Затраты на управление «инструментализированным» персоналом стали непомерно высокими

В стабильной и предсказуемой среде модель «инструментальных людей» кажется «эффективной». Однако в эпоху VUCA (изменчивость, неопределённость, сложность, неоднозначность) попытка реагировать на стремительно меняющийся рынок посредством жёсткого контроля над групп-

пой «инструментальных людей» подобна участию в гонках «Формулы-1» на огромном грузовике, у которого руль жёстко соединён с колёсами — это обречённо на неуклюжесть, медлительность и высокий риск. Скрытые издержки, которые несет организация в связи с этим — включая стагнацию инноваций, медленное принятие решений, пассивность и сопротивление сотрудников, а также утечку талантливых кадров — уже давно превысили ту небольшую «контролируемость», которую давала старая модель.

Раздел 5. Анализ явления: стремление к смыслу, стоящее за «пробуждением» на рабочем месте

В последние несколько лет на мировом рынке труда проявились два явления, дающие повод для размышлений: массовые добровольные увольнения и «пассивность» на рабочем месте. На первый взгляд они кажутся разными, но на самом деле представляют собой две стороны одной медали, указывая на современную потребность в «жизни, наполненной смыслом».

Массовые добровольные увольнения — «голосование ногами» в поисках смысла

Миллионы людей добровольно покинули свои прежние

рабочие места, причём даже в условиях экономической неопределённости. Поверхностные причины разнообразны: переосмысление жизни в связи с пандемией, появление более выгодных предложений и т. д. Однако глубинной движущей силой стало коллективное «переосмысление смысла». Когда люди были вынуждены остановиться и переосмыслить соотношение жизни и работы, многие обнаружили, что не могут больше возвращаться к той работе, которая истощает их жизнь, но не приносит чувства ценности и счастья. Они предпочитают пойти на риск, чтобы найти рабочую среду, которая в большей степени уважает их субъектность и позволяет реализовать их ценность. Это самое решительное сопротивление «бедности смысла».

«Лежание на работе» — физическое присутствие при душевном отсутствии, «отток» энергии

В отличие от резких форм массовых увольнений, «пассивность» на рабочем месте представляет собой более скрытый и безмолвный протест. Это не настоящий уход с работы, а психологическое решение сотрудника: «Больше не связывать свои достижения на работе с самооценкой, выполнять лишь минимальные требования, предусмотренные должностной инструкцией, и не тратить лишний энтузиазм и энергию».

Это отнюдь не лень, а просчитанная, оборонительная стратегия на рабочем месте. Подтекст здесь таков: «Раз моя инициатива и креативность остаются незамеченными, не уважаются и даже считаются помехой, раз моя работа не приносит чувства значимости, зачем мне тогда прилагать сверхнормативные усилия?» «Лежание на месте» на рабочем месте — это защитный откат сотрудника от затраты собственной духовной и эмоциональной энергии в ситуации, когда он не может изменить окружающую обстановку.

Общий диагноз: провал управленческой модели

И резкий уход, и молчаливое отстранение указывают на один и тот же вывод: старая парадигма управления, основанная на принципах «команда-контроль» и представлении о сотрудниках как «инструментах», систематически не справляется с задачей мотивации современных работников умственного труда. Она не способна обеспечить людям то, к чему они стремятся: самостоятельность, мастерство и целеустремленность. Когда руководители задаются вопросом: «Почему высокая зарплата не удерживает сотрудников?» и «Почему в команде нет энергии?», ответ, скорее всего, кроется в решительности массовых увольнений и в молчании, сопровождающем «пассивность» на рабочем месте.

Глава 2. Парадокс управления: почему мы по-прежнему используем двигатель «индустриальной эпохи» для управления организациями «постиндустриальной эпохи»?

Введение

Каждый лидер, оказавшийся в управленческом тупике, когда-то сталкивался с одной и той же проблемой: почему те управленческие методы, которые раньше всегда срабатывали — строгая оценка результатов, тщательно проработанные процессы, жесткий контроль — сегодня не только дают мизерный эффект, но и часто вызывают сопротивление сотрудников, утечку талантов и застой в команде? Эта глава проведет вас через увлекательное путешествие по истории управленческой мысли и раскроет корни этой всеобщей проблемы: мы находимся в совершенно новой «постиндустриальной эпохе», но по-прежнему используем управленческую логику «индустриальной эпохи». Осознание этого огромного несоответствия эпох является настоящей отправной точкой для всех эффективных управленческих преобразований.

Раздел 1. Диагностика: наша общая «неприспособленность к управлению»

Представьте себе следующую сцену, которая, возможно, разыгрывается в вашей компании каждый день:

Сценарий А (задача руководителя): Генеральный директор Ван, просматривая последний отчет по проекту, хмурится. Ему приходится почти каждый день созывать команду, чтобы выяснять ход работы; контрольные показатели по ключевым этапам установлены совершенно четко, так почему же проект снова и снова задерживается? Почему члены команды всегда выглядят пассивными, и при возникновении проблем их первой реакцией является доклад начальству, а не решение проблемы? Он платит им одни из самых высоких зарплат в отрасли, так почему же ключевые сотрудники все равно подают заявления об увольнении? Он чувствует беспрецедентную усталость, как будто он — единственный двигатель компании, и как только он остановится, вся машина перестанет работать.

Сценарий В (разочарование команды): Руководители некоторых отделов или сотрудники говорят: «На каждом совещании босс либо распределяет обязанности, либо ищет виновных, из-за чего все очень разочарованы».

Ситуация С (беспомощность сотрудника): Талантливый инженер Ли только что на очередном «совещании по завер-

ствыванию отставания» подвергся публичной критике со стороны начальника. Он гордился своим тщательно разработанным проектом, но начальник полностью отверг его одной фразой: «Эта деталь не важна, сначала делай так, как я сказал, и поспеши». Он почувствовал, что его профессионализм и ценность не уважаются, а работа превратилась в механическое выполнение приказов. Он перестал самостоятельно думать, потому что размышления приносят не признание, а риск, связанный с несогласием с мнением начальника. По вечерам он начал обновлять своё резюме.

Эта знакомая «несогласованность в управлении» обусловлена не недостатком компетенции руководителей и не избытованностью сотрудников, а более глубоким и масштабным системным несоответствием: времена изменились, но «операционная система» управления так и не была полностью обновлена.

Раздел 2. Истоки: логика управления «индустриальной эпохи» и её великолепное наследие

Чтобы понять сегодняшние трудности в управлении, мы должны вернуться к их истокам — к индустриальной эпохе. Под влиянием «научного управления» Фредерика Тейлора и теории «бюрократии» Макса Вебера суть философии управления того времени можно было свести к следующему: «рас-

смаатривать организацию как точную машину». Эта логика добилась огромного успеха в условиях стандартизированного массового производства, а её основные черты оказали глубокое влияние на управленческую практику всей эпохи.

Четыре основные черты логики управления в индустриальную эпоху

Гипотеза «экономического человека» стала краеугольным камнем управления того периода. Согласно этой гипотезе, сотрудники по своей сути являются индивидуумами, стремящимися к выгоде и избегающими ущерба, предпочитающими покой тяжелому труду, а их мотивация к работе в основном проистекает из экономического вознаграждения. Исходя из этого представления, управление естественным образом сводилось к надзору и контролю, а руководители должны были постоянно подталкивать сотрудников к выполнению рабочих задач.

Стандартизация и разделение труда являются ключевыми путями к достижению эффективности. Разбивая сложный труд на бесчисленное количество простых, повторяющихся и стандартизированных действий (например, многократное закручивание одного и того же винта на конвейере), организация превращает сотрудников в «шестерни» в механизме, которые можно заменить в любой момент. В этой модели профессионализм уступает место квалификации, а

индивидуальность человека заменяется системной взаимозаменяемостью.

Команды и контроль обеспечивают порядок в работе организации. Руководители рассматриваются как «мозг» и «центральная нервная система» организации, монополизирующие право на размышления и принятие решений; сотрудники же позиционируются как «руки и ноги», выполняющие указания. Четкая цепочка команд и строгие процессы становятся залогом эффективности, а широко распространенная теория «ширины управления» (согласно которой один человек может эффективно управлять не более чем семью подчиненными) является типичным проявлением такого мышления.

Иерархия и порядок реализуются через пирамидальную бюрократическую структуру. Информация строго следует пути передачи «сверху вниз», а ответственность принимается «снизу вверх» по уровням. Четкие должностные инструкции и подчиненность составляют основные черты этой системы.

Исторические достижения и ограничения этой логики

В рамках этой логики «строгая оценка» призвана обеспечить соответствие скорости вращения каждого «шестерня»; «ежедневный контроль хода работ» — предотвратить

простая и гарантировать бесперебойность производственного процесса; а «требование результата» — это конечная цель функционирования этой машины. В условиях промышленности, характеризующейся четкими целями, стабильной средой и высокой повторяемостью рабочих задач, эта система управления действительно продемонстрировала поразительную эффективность.

Однако блеск этого великого наследия также заложил самые глубокие ловушки для современного управления. Когда мы пытаемся без изменений применить методы управления конвейерными рабочими к управлению современными программистами, менеджерами по продуктам, дизайнерами и специалистами по маркетингу, возникает фундаментальный парадокс менеджмента.

Раздел 3. Несоответствие: когда «логика машины» сталкивается с «работниками умственного труда»

Социолог Дэниел Белл чётко определил эпоху, которую мы переживаем, как «постиндустриальную эпоху». Это радикальная смена парадигмы, основные черты которой резко контрастируют с индустриальной эпохой:

Основная экономическая движущая сила: переход от физического труда и капитала к знаниям и информации. Основные средства производства: переход от земли, производ-

ственных помещений и оборудования к знаниям, творческому потенциалу и способности к принятию решений, заложенным в умах сотрудников. Основная категория работников: переход от конвейерных рабочих к работникам умственного труда. Способ создания ценности: переход от стандартизированного производства к решению сложных задач и инновациям.

Этот сдвиг привёл к полной несостоятельности старой логики управления. Проведя сравнительный анализ, мы видим:

Аспект

Логика индустриальной эпохи (контрольно-управляющая)

Логика цифровой/постиндустриальной эпохи (ориентированная на расширение возможностей)

Предположение о природе человека

«Экономический человек»: человек — ленивый инструмент производства, который нужно подталкивать к действию.

«Субъект создания ценности»: человек — это личность, обладающая знаниями и творческим потенциалом, стремящаяся к поиску смысла и самореализации.

Формы организации

Метафора «машины»: организация — это точная машина, а сотрудники — стандартизированные «шестерни».

Метафора «живого организма»: организация — это экосистема, а сотрудники — полные жизненной энергии «клетки».

Суть управления

Контроль и эффективность: обеспечение стабильной работы каждого «шестерня» в соответствии с заданными процессами без ошибок.

Мотивация и инновации: обеспечение «клеток» питательными веществами и благоприятной средой, чтобы они могли самостоятельно развиваться и совместно эволюционировать.

Роль оценки

Надзор и корректировка: как надсмотрщик, следить за тем, чтобы действия выполнялись правильно, а производительность соответствовала установленным стандартам.

Обратная связь и рост: как тренер, предоставлять информацию, помогая каждому сотруднику осознавать текущую ситуацию и постоянно совершенствоваться.

Отслеживание прогресса

Предотвращение прогулов: исходя из недоверия к людям, обеспечивать полное заполнение рабочего времени.

Устранение препятствий: исходя из доверия, своевремен-

но выявлять, какая поддержка нужна команде, чтобы быстрее создавать ценность.

В частности, реальные вызовы, с которыми сталкивается логика управления индустриальной эпохи в постиндустриальную эпоху:

Она исходит из того, что сотрудники являются «пассивными исполнителями»: на производственной линии индустриальной эпохи рабочим не нужно было думать, а лишь повторять одни и те же действия. Строгий контроль и оценка были необходимы для предотвращения лени или ошибок. Однако сегодня, когда речь идет о сотрудниках, работающих с знаниями и требующих творческого подхода к решению проблем, такая логика напрямую подавляет их самые ценные способности — способность к размышлению и собственную инициативу.

Она стремится к «прозрачности процессов», а не к «креативности результатов»: ежедневный мониторинг прогресса нацелен на сам процесс «ты работаешь» — на кажущуюся контролируемость. Но в таких видах работы, как решение сложных задач или разработка креативных решений, настоящее создание ценности происходит в невидимом процессе размышлений, обсуждений и столкновения идей. Жесткий контроль процессов, напротив, прерывает поток глубокой концентрации.

Она порождает «безопасную посредственность», а не «от-

ветственное совершенство»: под давлением жестких оценок и сроков оптимальной стратегией сотрудников становится «не допускать ошибок», а не «рисковать ради инноваций». Они выбирают самый легко измеримый и наименее подверженный ошибкам способ выполнения задачи, что зачастую идет вразрез с прорывными и выдающимися результатами.

Это закрепляет противопоставление «руководитель — сотрудник» и порождает постоянное напряжение и внутренние трения: философия «разделения на субъект и объект» эпохи индустриализации проецируется внутри организации в виде бинарной оппозиции «руководитель (мыслитель) — сотрудник (исполнитель)». Такой образ мышления ставит обе стороны в естественное противоречие интересов и позиций: руководитель стремится к контролю и определенности, а сотрудник — к автономии и уважению. Результатом этого становится:



неэффективная игра: огромное количество энергии тратится на сокрытие информации между начальством и подчинёнными, демонстрацию прогресса, уклонение от ответственности и управление ожиданиями, а не на создание ценности.



Подавление инноваций: в атмосфере «ты говоришь — я делаю» сотрудники перестают считать решение проблем сво-

ей обязанностью, а ответственность за инновации полностью возлагается на «руководителя» как единственного субъекта.



Неустойчивые отношения сотрудничества: такие отношения, основанные на власти, а не на консенсусе, чрезвычайно хрупки. Как только на внешнем рынке появляются более привлекательные возможности (будь то с точки зрения вознаграждения или корпоративной культуры), уход ключевых сотрудников становится неизбежным. Это отнюдь не просто вопрос заработной платы, а результат глубокого дискомфорта и сопротивления, вызванных отрицанием собственной субъектности.

5. Это усугубляет противостояние «акционер-акционер» и является источником токсичности организационной культуры: если проследить эту цепочку дальше, то можно обнаружить, что помимо противостояния «руководитель-сотрудник» существуют также противостояние и недоверие между «акционерами» и «партнерами». Логика контроля, унаследованная от индустриальной эпохи, не только сохраняется в управленческих процессах, но и порождает напряженность и интриги на собраниях акционеров и внутри руководства. Когда высшее руководство само не способно соблюдать правила, проявлять уважение и доверие, этот «ген раскола» проникает сверху вниз, погружая всю организацию в культурную трясину «взаимных обвинений». В условиях такой системной культурной токсичности любые тщательно разрабо-

тантные инструменты управления и передовое программное обеспечение для совместной работы теряют свою эффективность. Таким образом, парадокс управления — это, прежде всего, парадокс между руководством и акционерами.

«Многие руководители попадают в парадокс, пытаясь «управлять сотрудниками эпохи знаний методами индустриальной эпохи»:»

Управленческие действия (кажущиеся правильными)

стоящая за ними промышленная логика

Реальные последствия в командах, основанных на знаниях

Ежедневный контроль за ходом работы, жесткое соблюдение сроков

Конвейерное мышление, обеспечивающее бесперебойную смену этапов работы.

Подавление творческого потенциала: сотрудники заняты отчетностью, что прерывает их глубокую работу; фальсификация отчетов о ходе работы ради прохождения проверок.

Строгая оценка по KPI, приоритет результата

Счетная система оплаты труда: чем больше работаешь, тем больше получаешь; чем меньше — тем меньше.

Исчезновение внутренней мотивации: сотрудники рабо-

тают только ради достижения показателей, а не ради создания ценности для пользователей и настоящего успеха компании.

Личный контроль за каждой мелочью

Менталитет надсмотрщика: необходимость обеспечить соответствие каждого действия стандартам.

Потеря чувства ответственности: сотрудники перестают думать и превращаются в «инструменты», ожидающие указаний; руководитель изнуряется работой, а команда скучает без дела.

Вывод таков: мы не отрицаем важность «оценки» и «результатов», а отрицаем старую философию управления, основанную на подозрительности и контроле и применимую к простому повторяющемуся труду.

Поэтому чем больше руководитель полагается на «комбинацию» из «оценки, контроля за ходом работы и требования результатов» — характерную для индустриальной эпохи, — тем больше он идет вразрез с внутренними законами интеллектуального труда, попадая тем самым в порочный круг, когда «руководитель устает от контроля, а сотрудники изнуряются от него». Слова уволившегося сотрудника вашей компании — «Руководитель всё время говорит, что то не так, это не так... Работать нормально просто невозможно» — являются наиболее типичным симптомом этого несоответствия.

Раздел 4. Выход: к новой парадигме управления в «постиндустриальную эпоху»

Осознание проблемы — это уже половина решения. Если объектом нашего управления больше не являются «шестерни», а «живые организмы», наполненные мудростью, то и сама организация должна превратиться из «машины» в «экосистему». Соответственно, парадигма управления должна претерпеть глубокую революцию. Суть этой революции заключается в переходе от «контроля» (Control) к «расширению возможностей» (Enablement).

I. Повышение измерения парадигмы: от «контроля» к «расширению возможностей»

Если объектом нашего управления больше не являются «шестерни», а «живые организмы», то и сама организация должна превратиться из «машины» в «экосистему». Роль руководителя требует коренного изменения: от «надсмотрщика» к «садовнику».

Садовник не может приказывать растениям расти, но он может создать наиболее подходящую почву, обеспечить достаточное количество солнечного света и влаги, а также своевременно удалять сорняки. Точно так же основные обязан-

ности лидера, ориентированного на расширение возможностей, заключаются в следующем: **формировать культуру**, создавать в команде атмосферу доверия, прозрачности и готовности к ошибкам; четко **формулировать видение**, ясно описывая «за что мы боремся», придавая работе смысл, **предоставлять ресурсы**, устраняя препятствия для команды и обеспечивая все необходимые инструменты, информацию и полномочия.

Этот переход основан на философском подходе, при котором сотрудники рассматриваются как «субъекты», а не как «объекты». Они — не инструменты для достижения ваших целей, а полноценные партнеры, обладающие собственной волей, профессиональным суждением и эмоциональными потребностями.

II. Практическое применение новой парадигмы: как обеспечить прогресс, качество и оценку результативности?

Это самый острый вопрос, который задают руководители: «Если я отпущу вожжи, как гарантировать результат?» Ответ новой парадигмы заключается не в отказе от управления, а в его переходе на новый уровень — через построение «системы благотворного цикла», в которой высокая результативность возникает естественным образом.

Обеспечение прогресса: от «толкающего» к «тянущему» подходу, создание самоуправляемой системы

В старой парадигме (управление по принципу «толкания») руководитель является единственным источником движущей силы, оказывая давление посредством постоянных запросов. Новая парадигма (система «тяги») же создаст автоматически работающий двигатель прогресса. Во-первых, необходимо установить **четкие, общие цели**: с помощью таких инструментов, как OKR, преобразовать расплывчатые инструкции в четкие цели, совместно уточненные и принятые командой. Когда цель становится «своей», а не «навязанной», возникает внутренняя мотивация. Во-вторых, обеспечьте **прозрачность процесса**: используйте визуальные инструменты, такие как канба, чтобы поток задач, степень их выполнения и узкие места были очевидны для всех. Вам не нужно «допрашивать», достаточно выступать в роли «наблюдателя за канба» и спрашивать: «чтобы устранить это препятствие, какие ресурсы мне нужно скоординировать, чтобы помочь вам его преодолеть?» Наконец, создайте **замкнутый цикл обратной связи с короткими циклами**: применяйте гибкие методы работы, разбивая крупные проекты на небольшие итерации продолжительностью в одну неделю. Это превращает управление прогрессом из «ма-

рафона» в «серию спринтов», позволяя команде быстро корректировать курс, а вам — постоянно и без лишних усилий отслеживать ход работы, избегая «неприятных сюрпризов» на поздних этапах.

Обеспечение качества: от «последующей проверки» к «встроенному совершенству»

В старой модели (мышление контролера качества) сотрудники спешат завершить работу, а руководитель на финише «ищет недостатки», что приводит к дорогостоящей доработке. Новая модель (система мастера своего дела) создает среду, в которой сотрудники просто не могут сдавать некачественные результаты. Во-первых, **определите критерии «завершения»**: установите четкие «критерии завершения» для ключевых задач, включая требования к качеству, такие как рецензирование кода и тестовое покрытие; правила должны быть заложены заранее, а не устанавливаться задним числом. Во-вторых, **создайте механизм коллегиального рецензирования**: сделайте рецензирование кода и утверждение решений нормой, чтобы высококачественная работа стала внутрикомандной «социальной валютой» и символом чести; такое давление со стороны коллег оказывается более эффективным и долговечным, чем упреки руководителя. Наконец, **обеспечьте интеграцию полномочий и ответственности**: если вы даете право решать «как делать», вы

должны одновременно создать культуру полной ответственности за «результат».

Оценка эффективности: от «судьи» к «тренеру»

Когда сотрудник превращается из «исполнителя» в «творца», критерии оценки должны измениться с «объема работы» на «созданную ценность».

Что оценивать? — От «показателей поведения» к «показателям ценности»: отказаться от «сдельных» показателей, таких как продолжительность сверхурочной работы и количество задач, и сосредоточиться на вкладе в ценность для пользователей/бизнеса (какие практические проблемы он решает? какое измеримое улучшение он приносит?), сложность и влияние решаемых проблем (является ли работа поддержанием существующего состояния или прорывом?), взаимодействие и передача знаний (помогает ли он коллегам, повышает ли общий потенциал команды?), рост технических/профессиональных навыков (продолжает ли он учиться и применять новые знания?).

Как оценивать? — От «годового суда» к «непрерывной обратной связи»: старая парадигма (оценка эффективности) напоминает годовой суд, где суждения выносятся на основе ограниченной информации и сопровождаются политическими интригами и страхом; новая модель (управле-

ние эффективностью) представляет собой коучинговый процесс, проходящий в течение всего года, который включает постоянное общение (еженедельные индивидуальные беседы, своевременную обратную связь, выявление препятствий), многостороннюю обратную связь (внедрение оценки «360 градусов», делающей оценку более всесторонней и справедливой) и фокус на будущем развитии (акцент в беседах об эффективности смещается с «Как ты справлялся в прошлом?» на «Чему мы научились из прошлого?» и «Что тебе нужно для роста и поддержки, чтобы достичь следующей цели?»).

Как гласят культурные принципы Netflix: лучший способ удержать талантливых сотрудников — предоставить им такие возможности для быстрого роста, которые они не найдут нигде больше.

III. Глубокий анализ: почему расширение полномочий эффективнее контроля

Чтобы по-настоящему понять эту новую парадигму, нам необходимо глубоко изучить логику, лежащую в её основе. Сила делегирования полномочий заключается в том, что оно точно соответствует сущности интеллектуального труда и подтверждается множеством доказательств — от теории мотивации человека до системных наук и экономической логики.

Эволюция теории мотивации: от внешних стимулов к внутреннему вдохновению

Традиционная стратегия «кнута и пряника» (внешнее стимулирование) эффективна для простых механических задач, но для интеллектуальной работы, требующей творчества и решения сложных проблем, её эффективность крайне ограничена и может даже привести к обратному эффекту. **Современная наука о мотивации указывает, что истинная движущая сила работников умственного труда исходит из трёх основных внутренних факторов:**

Автономность: стремление контролировать свою работу и самостоятельно определять способы её выполнения. Когда руководитель до мельчайших подробностей предписывает, «как делать», он фактически лишает сотрудников автономности, подавляя их чувство ответственности и творческий потенциал.

Чувство мастерства: стремление к постоянному совершенствованию в важных делах. Работники умственного труда стремятся решать сложные задачи, видеть свой прогресс и рост. Мелочные, повторяющиеся и не представляющие никакого вызова задачи быстро лишают их энтузиазма.

Целеустремленность: стремление служить великим целям, выходящим за пределы личных интересов. Когда сотрудники ясно понимают, как их работа создает реальную

ценность для клиентов и общества, они проявляют паразитическую энергию и самоотдачу.

Управление, основанное на делегировании полномочий, стимулирует внутреннюю мотивацию сотрудников путем предоставления автономии, предложения сложных задач и четкого обозначения смысла работы. У сотрудников, находящихся под жестким контролем, же внутренняя мотивация постепенно угасает, и в конечном итоге они превращаются в пассивно выполняющих указания «инструменты».

Уроки науки о сложности: порядок можно «создать»

В эпоху индустриализации мы стремились к «подробному планированию и строгому контролю», поскольку это было возможно в относительно стабильной и линейной среде. Однако в постиндустриальную эпоху мы сталкиваемся со сложной, нелинейной и быстро меняющейся средой. Наука о сложности учит нас, что в сложных системах порядок невозможно навязать с помощью верхнего уровня проектирования; он возникает спонтанно снизу благодаря соблюдению нескольких простых основных правил.

Например, изящные формации стай птиц возникают не благодаря командам лидера, а в результате того, что каждая птица следует простым правилам, таким как «сохранять надлежащее расстояние до соседа» и «лететь в среднем на-

правления движения соседей». Именно на этом и основано управление, ориентированное на расширение возможностей. Руководителю не нужно (да и невозможно) заранее прописать все детали; вместо этого он должен установить четкие границы и простые правила (такие как ценности команды, стратегическое направление, минимальные стандарты качества), а затем предоставить членам команды максимальную автономию в рамках этих правил, чтобы инновационные решения и эффективные методы работы естественным образом возникали изнутри команды. Это «генерируемый» порядок, гибкость и адаптивность которого намного превосходят жесткий «контролируемый» порядок.

Экономика доверия: снижение «транзакционных издержек» организации

Контрольно-управляемая организация построена на некоммуникативном недоверии. Это недоверие приводит к огромным скрытым издержкам — «транзакционным издержкам» или «внутренним потерям системы»: время на составление отчетных материалов, время на проведение совещаний по утверждению решений, постоянные переговоры и коммуникация между начальством и подчиненными из-за асимметрии информации, задержки в принятии решений из-за боязни взять на себя ответственность, издержки, связанные со стратегическими ошибками из-за непрозрачности ин-

формации...

Управление, основанное на делегировании полномочий, строится на доверии и прозрачности. Благодаря прозрачности целей, открытости информации и четкому делегированию полномочий оно значительно снижает эти внутренние транзакционные издержки. Время и энергия — самые ценные ресурсы организации — освобождаются от внутренних игр и растрат и в большей степени направляются на деятельность, действительно создающую ценность. Таким образом, с экономической точки зрения организация, основанная на делегировании полномочий, представляет собой форму организации с более высокой эффективностью работы и более низкими операционными затратами.

Подтверждение с точки зрения индивидуальной психологии:

**сотрудничество и смысл — это внутренние
законы здоровой человеческой природы**

После того как мы доказали превосходство модели делегирования полномочий с точки зрения экономики, теории мотивации и сложных систем, возникает более глубокий вопрос: соответствует ли эта парадигма внутренней структуре самой человеческой природы? Основатель индивидуальной психологии Альфред Адлер дал на этот вопрос однозначный ответ. Его теория раскрывает нам, что именно «расши-

рение возможностей и симбиоз», а не «командование и контроль», являются «внутренним законом», соответствующим здоровой человеческой природе и способным привести как отдельных людей, так и организации к процветанию.

Основной движущей силой человеческого поведения является стремление к «смыслу», причём любой подлинный «смысл жизни» обязательно должен быть «общим смыслом» — то есть таким, который могут разделить и признать другие люди. Это прозрение Адлера даёт нам глубокое понимание современной рабочей среды. Он раскрыл внутреннюю потребность человека в «общем смысле» и социальной эмоциональной связи. Поэтому в наши дни материального изобилия, когда организации по-прежнему в основном полагаются на чисто эгоистические денежные стимулы, игнорируя создание среды «симбиоза смыслов», способной удовлетворить эти глубинные потребности сотрудников, их стиль управления с трудом затрагивает суть человеческой природы и в конечном итоге, скорее всего, приводит к повсеместному выгоранию и постоянной низкой эффективности организации.

Что ещё более важно, Адлер сформулировал «три основных факта», от которых человек не может уйти, и которые в совокупности указывают на то, что сотрудничество является неизбежным условием выживания и процветания. Он обнаружил, что общей чертой всех «неудачников» в жизни является «отсутствие чувства принадлежности и социаль-

ного интереса», а также «неверие в то, что стоящие перед ними проблемы можно решить путём сотрудничества». Это поразительный вывод. Он говорит нам, что «инструменты», пассивные, отчужденные и подверженные внутреннему расщеплению, созданные старой парадигмой управления, с точки зрения индивидуальной психологии являются именно продуктом систематического подавления и ущерба их «социально-эмоциональным качествам» и «способности к сотрудничеству». Напротив, истинный смысл жизни заключается в «внесении вклада в группу», а поведение успешных людей неизменно отражает «интерес к другим и взаимопомощь».

Таким образом, сама человеческая природа подсказывает нам ответ: выбирать парадигму «расширение возможностей — симбиоз» следует не только потому, что она более эффективна (что доказано экономикой) или лучше стимулирует творчество (что доказано системной наукой), но и потому, что она соответствует человеческой природе — она защищает и развивает наши врождённые социально-эмоциональные и кооперативные способности, позволяя каждому получить здоровый, полноценный и значимый опыт в работе.

IV. План действий: как начать путь к расширению возможностей

Поняв «почему», следующий вопрос — «как». Для руко-

водителей, привыкших к контролю и управлению, переход к делегированию полномочий не происходит в одночасье. Это постепенный процесс, который можно разделить на три ключевых этапа:

Первый этап: просвещение и управление страхами (1–3 месяца)

Основная задача: выработать единое понимание в команде и справиться со страхами, связанными с трансформацией.

Конкретные действия: вести откровенный диалог, открыто обсуждать с ключевыми сотрудниками проблемы существующего стиля управления, признать наличие проблем и совместно обсудить необходимость изменений; внимательное выслушивание — проведение нескольких «встреч для выслушивания», чтобы понять, что на самом деле чувствуют сотрудники, работая в существующей модели, и с какими конкретными препятствиями они сталкиваются; совместное обучение — организация обучения команды по таким темам, как делегирование полномочий, гибкость, OKR и т. д., просмотр соответствующих лекций, изучение кейсов, чтобы новые идеи укоренились в команде; четкое обязательство — руководители должны четко заявить о своей позиции, пообещать изменить свои модели поведения и попросить команду контролировать их.

Второй этап: пилотные эксперименты и внедрение инструментов (3–9 месяцев)

Основные задачи: выбор пилотного проекта, внедрение новых инструментов и методов, формирование первых успешных практик.

Конкретные действия: выбор пилотного проекта — выбрать проект средней важности, с коротким циклом реализации и высокой мотивацией команды в качестве «особой зоны» для применения новой модели управления; внедрение инструментов — внедрение в пилотном проекте таких «легких» практик, как визуальные доски, ежедневные стоячие совещания (15 минут, посвященные устранению препятствий) и еженедельные ретроспективы; Реформа управления целями: пилотное использование метода OKR для постановки квартальных целей с акцентом на согласованность и прозрачность целей, а не на распределение задач; эксперимент с делегированием полномочий: руководители сознательно «сдерживают» желание вмешиваться, четко определяют границы полномочий и поощряют команду к самостоятельному принятию решений в рамках этих границ; постоянный анализ: еженедельное проведение командного ретроспективного анализа для обсуждения эффективности новых методов, возникших проблем и совместной разработки мер по улучшению на следующую неделю.

Третий этап: закрепление системы и формирование культуры (9–18 месяцев)

Основные задачи: распространение опыта пилотного проекта на всю команду, закрепление системы и перестройка корпоративной культуры.

Конкретные действия: распространение опыта — на основе успешного опыта и уроков пилотного проекта постепенно внедрять новые методы работы в большем числе проектов и во всем отделе; корректировка систем — в соответствии с требованиями новой модели постепенно корректировать существующие системы оценки, отчетности, утверждения и т. д.; институционализация системы обратной связи — создание механизмов регулярного индивидуального общения, обратной связи «360 градусов» и оценки здоровья команды; пропаганда корпоративной культуры: посредством поощрений, обмена историями и других методов постоянно укреплять такие элементы новой культуры, как «ответственность, сотрудничество, ценность для клиента, непрерывный рост»; распространение лидерства: поощрять и развивать ключевых членов команды, чтобы они становились практиками и распространителями новых идей, обеспечивая проникновение и распространение лидерства на все уровни.

Часть вторая: Философские основы — от «дуалистического противопоставления» к «целостной симбиозе»

Глава 3. Корень проблемы: «дуализм (парадигма «команда- контроль»)), господствовавший в индустриальную эпоху

Введение

Душа современной системы управления, хорошо знакомой нам и до сих пор действующей в подавляющем большинстве организаций, была сформирована не в бизнес-школах XX века, а глубоко укоренилась в философской и научной революции XVII века в Европе. Чтобы излечить хронические болезни современного управления, мы должны провести тщательную интеллектуальную археологию и вернуться в ту эпоху, когда были заложены философские основы всей

индустриальной цивилизации.

Раздел 1. Структура власти, основанная на дуалистическом противопоставлении «субъект-объект»

Рене Декарт (René Descartes), отец современной философии, совершил радикальный философский перезапуск благодаря своему знаменитому высказыванию «Я мыслю, следовательно, я существую» (Cogito, ergo sum). В поисках неоспоримой определенности он четко разделил «мыслящий разум» (res cogitans) и «простирающуюся материю» (res extensa). Этот «духовно-материальный дуализм» стал ключевой чертой современности.

Наследие Декарта: от «я мыслю» к «я контролирую»
Методологический скептицизм Декарта изначально был направлен на поиск прочной основы для знания, однако его побочным результатом стало расколотое мировоззрение. Он разделил мир на внутренний, мыслящий мир «субъекта» и внешний, протяженный мир «объекта». Этот «объективный» мир — включая природу, животных и даже тела других людей — больше не обладает внутренней таинственностью или духовностью; он представляет собой лишь объект, подчиняющийся механическим законам, который можно измерить, рассчитать и контролировать. Немецкий философ Хайдеггер позже назвал этот процесс «изобразительностью

мира», то есть превращением мира в изображение, расположенное перед субъектом и подчиняющееся его воле. Эта философия на подсознательном уровне обеспечила легитимность завоевания человеком природы и инженерного преобразования общества, а также заложила основу для абсолютного контроля в сфере управления.

Управленческие последствия отношения «Я-Оно» Философ Мартин Бубер в своей классической работе «Я и Ты» проводит глубокое различие между двумя основными типами отношений: «Я — Ты» и «Я-Оно». Отношение «Я-Оно» — это эмпирическое, эксплуататорское отношение, в котором другая сторона является лишь объектом или инструментом, удовлетворяющим потребности «Я». «Дихотомия субъекта и объекта» Декарта в организационном управлении проецируется именно в виде таких прочных отношений «Я-Оно». Руководитель выступает в роли единственного «мыслящего субъекта» («Я»), а сотрудники становятся «объектами» («Оно»), подвергающимися анализу, управлению и оптимизации. Такие отношения приводят к односторонней структуре власти и неравноправному диалогу в управлении. Когда сотрудник ощущает, что его превращают в «оно», его внутренний творческий энтузиазм угасает, и он начинает рассматривать «выполнение приказов» как оптимальную стратегию, что приводит к огромной трате организационного интеллекта. Это создает барьеры в коммуникации (поскольку нет необходимости в глубоком диалоге с

«оно»), подавляет зародыши инноваций (поскольку «оно» не нуждается в мышлении) и полностью разрушает основы доверия (поскольку доверие существует только между субъектами).

Раздел 2. Вера в редукционизм и декомпозиция мира, объективация

Для обеспечения эффективного контроля над «объектным» миром «дуалистическое» мышление разработало свою основную методологию: редукционизм (Reductionism). Оно твердо убеждено, что лучший способ понять и контролировать сложную систему — это непрерывно декомпозировать её до самых базовых, изолированных составляющих. Поняв все детали, можно понять и контролировать всю машину.

Великолепие и трагедия системы Тейлора: один день из жизни рабочего конвейера «Научное управление» Фредерика Тейлора — это вершина применения редукционизма к управлению производством. Представим себе рабочего по имени Ханс. До прихода Тейлора он был опытным грузчиком чугуна, умевшим организовывать работу с учётом физических сил, погодных условий и собственного ритма. После появления Тейлора с секундомером в руке работа Ханса была разложена на несколько самых элементарных движений: поднимать, идти, опускать, возвращаться и т. д. Его личный опыт и чувство ритма были полностью игнорирова-

ны; единственной ценностью стало выполнение предписанных действий «единственно верным способом» в установленное время. С помощью этого метода Тейлор увеличил суточный объем перегрузки рабочим с 11,5 тонн до 47,5 тонн, совершив чудо эффективности. Однако суть его философии заключалась в отделении знаний от самого труда и их концентрации в плановых отделах руководства. Тейлор однажды прямо заявил: «Нам не нужно, чтобы рабочие что-то думали, нам нужно только, чтобы они слушались и выполняли указания». Ганс, бывший ремесленником, обладавшим комплексными навыками, был систематически «лишен навыков» и превратился в одну из функциональных позиций на конвейере. Его чувства, мысли и творческий потенциал в этой системе рассматривались как «примеси» и «переменные», влияющие на эффективность.

Абсурдность редукционизма в интеллектуальном труде. Редукционизм, возможно, более «эффективен» при управлении физическим трудом на конвейере, но при управлении интеллектуальным трудом он выглядит абсурдным и вредным. Один опытный инженер-программист прокомментировал это так: «Тейлор изучал перемещение чугуна — действия, которые были явными и измеримыми. Но невозможно с помощью секундомера „тейлоризировать“ идею, элегантный фрагмент кода или глубокое понимание потребностей пользователей. Попытка сделать это приведет лишь к видимому усердию, скрывающему глупость». Для решения

сложных задач и генерации идей не существует фиксированной конвейерной линии. Навязывание стандартизации и декомпозиции равносильно наложению оков на творчество и в конечном итоге приводит лишь к систематическому производству «безопасной посредственности». Если менеджеры попытаются разбить мыслительный процесс работников умственного труда на стандартизированные шаги, результатом станет лишь куча красивых презентаций, длинных протоколов совещаний и безжизненных предложений, а самое ценное — прозрения и инновации — будет утрачено.

Раздел 3. Механистическая метафора организации и замкнутый цикл управления

Классическая механика Исаака Ньютона предоставила убедительную научную картину для дуализма Декарта. В этой картине Вселенная изображается как огромные, предсказуемые часы, подчиняющиеся точным математическим законам. Бог — часовой мастер этой Вселенной, он задал начальные условия и установил правила функционирования.

Слава и оковы ньютоновской механики. Ньютоновская вселенная рассматривается как гигантские часы, работающие с высочайшей точностью. Отсюда следует, что организация, естественно, также рассматривается как машина. В этой метафоре «организационной машины»: руководитель

— это конструктор и оператор, «мозг», отдающий команды; сотрудники — это стандартизированные шестерни и винты, ценность которых заключается в стабильности и взаимозаменяемости; суть управленческой деятельности заключается в том, чтобы с помощью приказов и контроля обеспечить стабильную работу каждой детали по заданной траектории без ошибок. Суть этой метафоры заключается в предсказуемости и контролируемости — при условии разумного проектирования и надлежащего обслуживания эта «машина-организация» должна стабильно функционировать в соответствии с ожиданиями. Такое мировоззрение принесло чудеса эффективности в эпоху индустриализации, но также наложило на нас оковы мышления, заставив поверить, что любой порядок должен достигаться посредством проектирования на высшем уровне и строгого контроля.

Бюрократия Вебера: дуэт идеала и реальности Теория «бюрократии», предложенная Максом Вебером, предоставила этой «машине» оптимальный план организационной структуры. Первоначально Вебер задумывал её как эффективную, справедливую и обезличенную идеальную форму организации, призванную заменить традиционную модель управления в обществе, основанную на кумовстве и характеризующуюся низкой эффективностью. Она подчеркивает иерархическую сдержанность, профессиональное разделение труда, правила и процедуры, обезличенное принятие решений и набор персонала на основе компетенций. Однако

в реальности эта идеальная административная машина часто превращается в жесткую и громоздкую «железную клетку».

Информация при передаче по уровням иерархии искажается и теряет свою силу, принятие решений замедляется, а «межведомственные барьеры» становятся все выше. Еще более пагубным является повсеместное явление «замены целей»: сотрудники перестают уделять внимание конечным целям организации (таким как создание ценности для клиентов), а вместо этого сосредотачиваются на строгом соблюдении внутренних процессов и правил, поскольку именно они являются реальным основанием для их оценки и поощрения. Один руководитель среднего звена, проработавший двадцать лет в крупной государственной компании, с сожалением отмечает: «80 % наших усилий уходит на обработку внутренних процессов, составление отчётных материалов и координацию межведомственных отношений, а лишь 20 % — на работу, действительно создающую ценность для клиентов. Мы в совершенстве владеем «внутренней игрой», но всё дальше отдаляемся от реальных потребностей рынка». Кроме того, бюрократическая система часто сопровождается «законом Паркинсона» (организация спонтанно разрастается) и «принципом Питера» (сотрудники получают повышение до должности, на которой они некомпетентны), что еще больше усугубляет застой и неэффективность системы.

Раздел 4. Полный провал «парадигмы командования и контроля» в наши дни и порочный круг

Эта система «команда-контроль», основанная на декартовско-ньютоновской парадигме, добилась беспрецедентного успеха в индустриальную эпоху, когда окружающая среда была стабильной, цели — чёткими, а работа — в значительной степени повторяемой. Однако когда её основная логика применяется к управлению современными работниками умственного труда, неизбежно возникают глубокие парадоксы и системный сбой. Такой сбой не является случайным, а является неизбежным результатом острого конфликта между её внутренней логикой и реалиями постиндустриальной эпохи.

«Многие руководители попадают в парадокс, пытаясь «управлять сотрудниками эпохи знаний с помощью методов индустриальной эпохи»:»

Управленческие действия (кажущиеся правильными)

Промышленная логика, лежащая в основе

Реальные последствия в командах, основанных на знаниях

Ежедневный мониторинг прогресса, строгий контроль сроков

Конвейерное мышление, обеспечивающее бесперебойную смену этапов работы.

Подавление творческого потенциала: сотрудники заняты отчетностью, что прерывает глубокую работу; фальсификация прогресса ради прохождения проверок; выполнение только тех краткосрочных задач, которые легко заметить, при этом игнорируются важные долгосрочные проекты.

Строгая оценка по KPI, приоритет результата

Мышление в духе сдельной оплаты труда: чем больше работаешь, тем больше получаешь; чем меньше работаешь, тем меньше получаешь.

Исчезновение внутренней мотивации и искажение целей: сотрудники работают только ради показателей оценки, а не несут ответственность за ценность для пользователей и истинный успех компании. «KPI-ориентированность» порождает такие краткосрочные действия, как фальсификация заказов, подтасовка данных и пренебрежение качеством продукции.

Личное участие во всех мелочах

Менталитет надсмотрщика: обеспечение соответствия каждого действия стандартам и предотвращение ошибок.

Потеря чувства ответственности и угасание способностей:

сотрудники перестают думать, превращаясь в «инструменты», ожидающие указаний; руководитель изнуряется работой, а команда скучает без дела; команда не может развиваться, что приводит к «узкому месту» в компетенциях руководства.

Глубокий анализ «смертельной спирали» Описанные в таблице выше управленческие действия на практике формируют самоусиливающийся порочный круг. Как эта «смертельная спираль» работает в реальных организациях? Поведение директора Чжана дает нам наглядный пример. Генеральный директор Ван — основатель технологической компании. Резкие изменения рыночной среды (эпоха VUCA) вызвали у него глубокую тревогу (произошедшую из того, что он рассматривал компанию как «объект», который необходимо полностью контролировать). Эта тревога спровоцировала его поведение по принципу «команда-контроль» (то есть поведение, указанное в левом столбце таблицы): он начал ежедневно выпытывать у каждой команды информацию о ходе работы («ежедневный контроль хода работы»), жестко фиксировать каждый этап с помощью строгих KPI («строгая оценка по KPI») и лично вмешиваться в детали проектов, отвергая профессиональные решения инженеров («вмешивается во все, до мелочей»). Это напрямую привело к неизбежной реакции системы (то есть к последствиям, указанным в правой колонке таблицы): такие выдающиеся сотрудники,

как инженер Ли, почувствовали, что их профессионализм и ценность не уважаются («удушение творческого потенциала»); он перестал нести ответственность за конечную ценность продукта, а стал искать способы «приукрасить» данные KPI («исчезновение внутренней мотивации и искажение целей»), в итоге превратившись в «инструмент», ожидающий указаний («потеря чувства ответственности»). Вся команда постепенно теряет энергию, становится пассивно зависимой, «команда превращается в стоячую воду» (жизнеспособность организации как «целого» иссякает). Низкая эффективность команды и удушение инноваций, в свою очередь, усугубляют одиночество и тревогу генерального директора Вана, побуждая его вводить ещё более жёсткий контроль... Эта «смертельная спираль» постоянно ускоряется, пока не приводит к утечке ключевых кадров и потере конкурентоспособности организации.

Экономические и социологические доказательства краха трёх основных допущений Несостоятельность этой устаревшей парадигмы имеет под собой прочную реальную основу, а её корни лежат в том, что три ключевых допущения, на которых она основывалась, сегодня практически развалились:

Ключевые допущения индустриальной эпохи
Содержание предположения
Реальность постиндустриальной эпохи

Предположение о стабильности окружающей среды

Рынок, технологии и конкурентная среда являются относительно стабильными и предсказуемыми.

Эпоха VUCA (изменчивость, неопределенность, сложность, неоднозначность) стала нормой, а события типа «черного лебедя» происходят часто.

Гипотеза об однозначной и чёткой цели

Цели организации ясны и сводятся в основном к стремлению к прибыли и эффективности.

Организация должна обеспечивать баланс «тройного результата» (экономического, социального и экологического), при этом цели являются многогранными и динамично меняются.

Предположение о «рациональном экономическом человеке» в отношении работников

Сотрудники работают в первую очередь ради экономического вознаграждения, они ленивы и нуждаются в стимулах.

Работники умственного труда движимы внутренней мотивацией (автономия, мастерство, целеустремленность) и являются «личностями, стремящимися к самореализации».

Крах гипотезы об устойчивой среде: исследование профессора Стэнфордского университета Кэтрин М. Айзенхарт показывает, что на быстро меняющихся рынках успешны-

ми становятся не те компании, которые планируют наиболее тщательно, а те, которые быстрее всего реагируют на изменения. Попытки контролировать общую картину с помощью тщательного проектирования на верхнем уровне сегодня равносильны попытке найти меч, вырезанный на дне лодки.

Устаревание гипотезы об единой и чёткой цели: согласно «Отчёту о глобальных тенденциях в области человеческого капитала» компании Deloitte, более 85 % опрошенных руководителей считают, что управление корпоративной культурой и опыт сотрудников имеют решающее значение, что выходит далеко за рамки одной лишь цели получения прибыли. Ориентация на оценку, основанная исключительно на KPI, неизбежно порождает краткосрочное поведение сотрудников и утилитарные выборы, что в конечном итоге наносит ущерб долгосрочному здоровью организации.

Ошибочность гипотезы «экономического человека»: исследования в области поведенческой экономики, проведенные лауреатом Нобелевской премии по экономике Даниэлем Канеманом и другими учеными, а также эпоха «Мотивации 3.0», описанная Даниэлем Пинком в книге «Движущая сила», подтверждают, что работники умственного труда движимы внутренними мотивами (автономия, мастерство, целеустремленность). Внешнее стимулирование по принципу «кнута и пряника» для интеллектуальной работы, требующей творчества и решения сложных задач, имеет крайне

ограниченный эффект и может даже привести к обратному результату.

Вывод таков: мы не отрицаем важность «оценки», «прогресса» и «результатов», а отвергаем устаревшую философию управления, основанную на предвзятом недоверии и контроле и применимую лишь к простому повторяющемуся труду. Когда объект нашего управления меняется с «рук» на «мозг», философия управления должна переориентироваться с «как контролировать» на «как мотивировать».

Поэтому чем больше руководители полагаются на «комплекс мер» индустриальной эпохи — «оценку, контроль за ходом работы и требование результатов», — тем больше они идут вразрез с внутренними законами интеллектуального труда, попадая тем самым в порочный круг, когда «руководитель от контроля устает всё больше, сотрудники от него изнуряются, а организация становится всё более негибкой». Слова уволившегося сотрудника вашей компании — «Руководитель всё время говорит, что то не так, это не так... Работать нормально просто невозможно» — являются ярким проявлением этого глубокого системного дисбаланса на самом конкретном и живом межличностном уровне. Именно в этом и заключается коренная причина, о которой так пронизательно говорила профессор Чэнь Чунхуа: организационная парадигма должна перейти от «приказов, контроля и разделения труда» индустриальной эпохи к «расширению полномочий, симбиозу и сотрудничеству» эпохи VUCA.

Раздел 5. Остатки «дуализма» в современных организациях: от конференц-зала до оценки эффективности

Призрак парадигмы Декарта-Ньютона не исчез с уходом индустриальной эпохи; он по-прежнему бродит по структуре современных организаций, продолжая порождать противостояния и внутренние трения в различных утончённых и систематизированных формах. Распознавание этих современных пережитков является предпосылкой для того, чтобы мы окончательно распрощались со старой парадигмой.

Цифровой мониторинг: технологическая разновидность тейлоризма В наши дни, когда удаленная работа становится все более распространенной, распространяется новый вид «цифрового тейлоризма». Одна известная компания, занимающаяся электронной коммерцией, внедрила систему мониторинга поведения сотрудников, которая позволяет количественно оценивать «рабочую эффективность» с помощью снимков экрана, частоты нажатий на клавиатуру и траектории движения мыши. Эта система привела к абсурдным последствиям: программисты писали скрипты, имитирующие движение мыши, дизайнеры по очереди запускали видеоролики с изображением рабочего процесса на компью-

терах коллег, а вся команда тратила огромное количество энергии на «имитацию работы». Это яркое проявление абсурда редукционизма в цифровую эпоху — попытка насильно втиснуть такие не поддающиеся количественной оценке качества, как сосредоточенность, мышление и креативность, в рамки измеримых поведенческих показателей. Результатом стало не повышение эффективности, а крах доверия и утечка творческого потенциала.

Парадокс результативности: когда цифры заменяют здравый смысл Другой технологический гигант внедрил строгую систему управления результативностью на основе «принудительного распределения», требующую от каждого отдела пропорционально выделять сотрудников с высокой, средней и низкой результативностью. Эта система, казавшаяся научно обоснованной, вскоре привела к целой серии негативных последствий: командная работа превратилась во внутреннюю конкуренцию, обмен знаниями уступил место накоплению информации, а культура наставничества постепенно исчезла. Еще более иронично то, что некоторые инженеры, действительно решавшие серьезные технические проблемы, но не обладавшие высоким «политическим интеллектом», были оценены как сотрудники с низкой производительностью, в то время как сотрудники, умеющие красиво преподносить отчеты и ловко выстраивать межличностные отношения, постоянно получали высокие оценки. Это яркий пример «замены целей» по Веберу — сотрудни-

ки больше не сосредоточены на том, как создавать реальную ценность, а сосредоточены на том, как выиграть в игре под названием «производительность».

Индустриализация инновационного процесса: неизбежный провал «конвейера идей» Один из гигантов традиционной обрабатывающей промышленности, стремясь справиться с цифровой трансформацией, создал чрезвычайно совершенную систему управления инновациями: от подачи идей, оценки осуществимости, многоэтапного экспертного рассмотрения до распределения ресурсов — всего 12 этапов, требующих согласования с 8 подразделениями. Идея продукта, изначально полная энтузиазма, после полугода «беготни» по этой «конвейерной линии идей» либо теряет всю свою остроту, либо бесследно исчезает на каком-то этапе утверждения. Эта компания ежегодно вкладывает огромные средства в «инновации», но получает в результате лишь кучу бесполезных «предложений по улучшению». Принудительное встраивание инновационного процесса, полного неопределенности, в определённый и контролируемый промышленный процесс — это типичная ошибка механистического мировоззрения в управлении инновациями.

Раздел 6. Вызов науки о сложности: почему метафора «машины» обречена на провал

Возникшая в середине XX века наука о сложности коренным образом пошатнула научные основы декартовско-ньютоновской парадигмы и предоставила нам совершенно новую научную перспективу для понимания организаций.

От линейности к нелинейности: как незначительные изменения вызывают революцию в системе Наука о сложности показывает, что в сложных адаптивных системах причина и следствие зачастую несоразмерны — небольшое начальное изменение может через системное усиление привести к огромным последствиям (эффект бабочки). В контексте управления это означает, что озарение какого-то рядового сотрудника или случайное взаимодействие с клиентом могут оказаться гораздо ценнее тщательно разработанной руководством годовой стратегии. Попытка контролировать развитие организации с помощью линейного планирования подобна попытке предсказать направление течения реки, наблюдая за одной-единственной молекулой воды: это невозможно и нецелесообразно.

Эмерджентный порядок: мудрость, выходящая за рамки «дизайна сверху» Изошрённая структура муравьиного гнезда не является результатом чертежа муравьиного

короля, а изящные формации птичьих стай — не следствием команд лидера стаи; всё это — «эмерджентный» коллективный интеллект, возникающий благодаря взаимодействию отдельных особей, следующих простым правилам. То же самое часто происходит с подлинными инновациями и эффективной совместной работой в организациях — это порядок, естественным образом формирующийся в рамках чётких границ и правил благодаря самостоятельному взаимодействию отдельных людей. Выдающийся руководитель — это не архитектор, пытающийся спроектировать все до мельчайших деталей, а садовник, умеющий устанавливать простые правила, создавать подходящую среду и давать мудрости возможность естественным образом проявиться.

Совместная эволюция: от игры с нулевой суммой к совместной судьбе В экосистеме между видами существуют не просто отношения конкуренции, а сложная сеть взаимозависимости и совместной эволюции, сформировавшаяся в течение долгих веков. Точно так же отношения современных организаций с сотрудниками, клиентами, партнерами и даже конкурентами переходят от игры с нулевой суммой к совместной судьбе. Мышление в духе старой парадигмы «контроль-подконтрольность» совершенно не способно справиться с этой новой сетевой и экологической реальностью. Только перейдя к новой парадигме «расширение возможностей — симбиоз», организация сможет обрести устойчивую жизнеспособность в эту эпоху взаимосвязанности.

Раздел 7. Путь к прорыву: начало «парадигмальной революции» в философии управления

Осознав глубину проблемы, мы сможем понять радикальность решения — речь идет не о незначительной корректировке управленческих навыков, а о коренном философском повороте.

От физической метафоры к биологической. Нам необходимо изменить основную метафору организации с «машины» на «живой организм» или «экосистему». Машину нужно проектировать, контролировать и обслуживать, а живой организм — питать, стимулировать и наделять возможностями. Такой сдвиг метафоры коренным образом изменит наш язык управления, управленческое поведение и организационную структуру.

От скептического контроля к доверительному расширению возможностей. Старая парадигма основана на недоверии: предполагается, что сотрудники не станут добросовестно работать, а команды не смогут самостоятельно взаимодействовать. Новая парадигма же должна основываться на системном доверии — вере в то, что у каждого человека есть внутренняя мотивация к росту, и вере в то, что команда обладает коллективным интеллектом, позволяющим решать сложные проблемы. Такое доверие — не наивный идеализм,

а глубокое понимание сущности человеческой природы и законов сложных систем.

От фрагментарного управления к системной реконструкции. Простого внедрения новых инструментов, таких как OKR, канбана или гибких методов, далеко не достаточно. Если базовые философские предпосылки останутся неизменными, эти новые инструменты очень скоро будут извращены старой парадигмой — OKR превратится в изысканный KPI, канбана — в инструмент мониторинга, а гибкие методы — в способ ускорения внутренней конкуренции. Настоящие преобразования должны проникать вглубь и приводить к согласованному изменению всех системных элементов: философских основ, ценностей, структуры власти, механизмов мотивации и т. д.

Эта «парадигмальная революция» в философии управления — не недостижимая утопия, а процесс, который уже незаметно происходит в передовых организациях по всему миру. От исследования эффективности команд в рамках «Проекта Аристотель» в Google до модели «Единство человека и задачи» компании Haier, которая переворачивает иерархическую структуру, от культуры «Свобода и ответственность» в Netflix до эксперимента «Организация без менеджеров» в Valve — мы видим яркие примеры применения новой парадигмы в самых разных условиях. Все они указывают на одно будущее: будущее, в котором организация перестанет быть железной клеткой, подавляющей челове-

скую природу, и станет живым сообществом, раскрывающим потенциал и создающим смысл.

Глава 4. Восточные отголоски: мудрость «симбиоза» в традиционной китайской культуре

Введение

После того как на сайте мы проанализировали зародившуюся на Западе философию «дуализма» и сформированную ею парадигму «командования и контроля», обратив взор на Восток, мы обнаруживаем глубокий контраст и богатый клад мудрости. Основные идеи традиционной китайской культуры с самого начала содержали в себе сильную тенденцию к «холизму», «ориентации на отношения» и «симбиозу». Это не беспорядочные афоризмы и изречения, а самодостаточная система познания и практики, существующая на протяжении нескольких тысяч лет.

Раздел 1. Конфуцианское «правление по принципу человечности» и онтология «отношений»: смягчение и преодоление «противопоставления субъекта и объекта»

Конфуцианская мысль создала для китайского общества этическую систему, в центре которой лежат «отношения», что резко отличается от атомистического индивидуализма Декарта, основанного на «разделении субъекта и объекта». Её управленческая мудрость сосредоточена на глубоком осмыслении и укрощении сущности «власти».

Фундамент взаимной субъектности: «Человек добродетели любит других»

«Жэнь» — центральное понятие конфуцианской мысли — по своей сути означает «любовь к людям», то есть направленную на других позитивную заботу и уважение. Само по себе это предполагает существование другого субъекта. Конфуций говорил: «Не делай другому того, чего не хочешь для себя», — отправной точкой его мышления было восприятие других как субъектов, обладающих такими же чувствами и достоинством, как и он сам, а не как объектов, которы-

ми можно распоряжаться по своему усмотрению. Такой подход, основанный на принципе «поставь себя на место другого», является духовной основой, позволяющей выйти за рамки отношений «я-оно» и перейти к отношениям «я-ты». В управлении это требует от руководителя умения мыслить в режиме «ролевой замены», а его решения и приказы должны выдерживать проверку вопросом: «Если бы я был на его месте, смог бы я это принять?». Таким образом, у истоков власти создается буфер из сопереживания и морали.

Взаимная ответственность и сеть симбиоза в принципе «государь — государь, подданный — подданный»

Отношения «государь-подданный», которые часто ошибочно воспринимаются как одностороннее угнетение, в первоначальном конфуцианстве по сути представляют собой двустороннее, взаимовыгодное сообщество ответственности. «Государь обращается с подданными с уважением, а подданные служат государю с преданностью»: только когда монарх уважает своих подданных, те отвечают ему верно. Это отнюдь не жесткая иерархия, а динамичные симбиотические отношения, основанные на взаимных обязательствах. Мэн-цзы пошел еще дальше, заявив: «Народ — самое ценное, государство — второе по значимости, а правитель — наименее важный», поставив благосостояние на-

рода выше власти. Такая философия значительно смягчила абсолютный характер модели «приказ-контроль». В современных организациях это означает, что авторитет лидера не является чем-то предначертанным, а проистекает из его способности выполнять обязательства перед командой — обеспечивать направление, ресурсы и уважение. Власть становится доверием, которое необходимо постоянно завоевывать «служением», а не частной собственностью, которой можно произвольно распоряжаться.

Лидерство, основанное на принципе «управлять с помощью добродетели», и идеал управления «управлять, не вмешиваясь»

Мудрость Конфуция в области управления заключается в том, что «управление с помощью добродетели подобно Северной звезде: она пребывает на своём месте, а все звёзды вращаются вокруг неё». Выдающийся лидер не должен быть надсмотрщиком с кнутом в руках, а должен, совершенствуя свою добродетель, стать «Северной звездой», притягивающей людей и побуждающей их следовать за ним. Это и есть модель лидерства, основанная на «вдохновении и расширении возможностей», которая по сути схожа с ролью «садовника». Идеал развития этой философии, согласно которой порядок рождается изнутри благодаря добродетели, в кон-

фуцианстве воплощается в идеале «правления без участия» или «исполнения без приказа». В «Луньюй» Конфуций с восхищением говорит: «Тот, кто правит, не предпринимая ничего, — разве не Шунь? Что же он делает? Просто ведет себя с почтением и сидит, обратив лицо к югу».

Следует отметить, что в контексте конфуцианства «недействие» (wúwéi) не означает бездействие, а указывает на то, что император Шунь благодаря своей добродетели, проявленной в предыдущем усердном управлении, и созданию институтов (таких как отбор достойных и назначение способных) привёл организационную систему к гармоничному состоянию, в котором она способна самостоятельно функционировать без излишнего вмешательства. Это служит высшим конфуцианским образцом для лидеров, ориентированных на расширение возможностей подчинённых: суть этого пути заключается в том, чтобы посредством постоянного «самосовершенствования, укрепления добродетели и создания институтов» осуществить переход от манипулятивного стиля управления, когда «всё делается собственными руками», к органичному порядку, при котором «звёзды сами обращаются к центру».

Поведенческая рамка «ли» и мудрость сотрудничества «гармония в разнообразии»

Конфуцианцы строят порядок с помощью «ли», но «ли»

— это не холодные правила, а система норм поведения, пронизанная уважением. Определяя способы взаимодействия между различными ролями, она снижает трения, вызванные неопределённостью, и обеспечивает «исходные настройки» для социального сотрудничества. В то же время конфуцианцы стремятся к «гармонии в разнообразии». «Гармония» — это гармоничное сосуществование, подобное вкусному супу, представляющему собой идеальное слияние множества ингредиентов; «одинаковость» же — это однообразие и повторение, подобное смешиванию воды с водой, лишённому всякого вкуса. Это точно определяет идеальное состояние современного командного сотрудничества: мы стремимся не к абсолютной однородности, уничтожающей индивидуальность, а к творческой интеграции людей с разным опытом, навыками и точками зрения в рамках общей цели.

Ограничения конфуцианской мудрости и её современная трансформация

Однако в течение долгого исторического пути в живые воды конфуцианской мысли неизбежно попали примеси. Впоследствии застывшая система императорских экзаменов и абсолютизация «Трёх принципов и Пяти постоянных» превратили гибкие этические отношения в иерархические око-вы, сковывающие мышление, и породили культуру слепого подчинения и «безоговорочного согласия», что стало иде-

альной питательной почвой для парадигмы «команда-контроль» в поздний период императорского правления. Экстремистская тенденция в неоконфуцианстве эпох Сун и Мин, выражавшаяся в лозунге «сохранять небесный принцип, искоренять человеческие желания», также в определенной степени подавляла индивидуальность человека и его творческую энергию.

Поэтому, возрождая сегодня конфуцианскую мудрость, мы должны осуществлять «критическое наследие». Нам следует черпать из неё духовное ядро — «любовь к ближнему», «ответственность» и «гармонию», а не феодальную иерархическую оболочку. Это означает, что в современных организациях: «ли» (ритуал) должно трансформироваться в чёткие профессиональные нормы, процессы сотрудничества и общепризнанные правила поведения, а не в бюрократические формальности, основанные на старшинстве; «Гармония» должна стремиться к «динамической гармонии, достигаемой в творческом напряжении», а не к «поверхностной гармонии», скрывающей противоречия и создающей видимость всеобщего согласия; «лояльность» к руководству должна выражаться в преданности общему делу и ценностям, в добросовестном исполнении служебных обязанностей, а не в беспринципной привязанности к личности руководителя.

Раздел 2. Даосские концепции «правления без действия» и «следования естественному пути»: полное преодоление «механического контроля»

Даосская философия на уровне космологической концепции обеспечивает парадигме «наделения полномочиями — симбиоз» самую высокую и самую радикальную философскую поддержку. Она напрямую бросает вызов глубинному допущению о том, что «управление — это контроль».

Эмерджентный порядок и системная мудрость «Дао следует природе»

Лао-цзы говорил: «Человек следует за землёй, земля следует за небом, небо следует за Дао, Дао следует за природой». Здесь «природа» означает не природный мир, а состояние «такое, каким оно есть», «такое, каким оно было изначально». Это означает, что движение всех вещей во Вселенной подчиняется внутренним, спонтанным законам (Дао), а не точному замыслу внешнего «Творца». Это прямо опровергает механическую метафору, согласно которой «организация — это машина, а руководитель — её конструктор». Садовник не может приказать розе, как ей расти; он может

лишь обеспечить почву, солнечный свет и воду, а затем уважать собственные законы роста растения. Даосская философия учит нас, что то же самое верно и для организации. Превосходный порядок — это скорее результат «поиска Дао» и последующего «самоорганизования», а не продукт принудительного «проектирования» и «контроля».

Суть принципа «управление без действия» и искусство управления

«Недействие» — это самое часто неправильно понимаемое понятие в даосизме. Оно отнюдь не означает бездействия, а означает «не действовать без размышления», то есть сдерживать принудительное вмешательство правителя (руководителя), противоречащее естественным законам вещей (Дао). Лао-цзы подчеркивал: «Я не действую, а народ сам преобразуется», а «Хуайнаньцзы» лаконично объясняет это так: «То, что называется недействием, — это не действовать раньше, чем действуют вещи; то, что называется «не неделанием», — это следование тому, что делают вещи».

Это идеально определяет ключевую роль лидера, ориентированного на расширение возможностей: не опережать команду, не давая приказы («не действовать раньше вещей»), а подстраиваться под команду и стимулировать её собственный потенциал и мудрость («следовать тому, что делают вещи»), тем самым достигая результатов, которые охватывают

всё. Именно в этом заключается восточное выражение перехода от «контроля» к «самоорганизации». В практическом управлении это означает: в стратегическом плане — устанавливать четкое направление и границы («Дао»), но не вмешиваться чрезмерно в конкретные пути реализации. В вопросах подбора кадров — уметь распознавать людей и правильно распределять их, размещая на должностях, где они могут проявить свои таланты, а не пытаться их насильно переделать. В вопросах инноваций — создавать среду, допускающую ошибки, позволяя идеям естественным образом рождаться в процессе столкновения, а не душить их жесткими процедурами.

Концепция динамического равновесия «взаимодополняемости инь и ян» и лидерство, интегрирующее парадоксы

Философия Инь-Ян подчеркивает, что все сущее состоит из двух противоположных, но единых сторон, которые взаимозависимы, преобразуются друг в друга и образуют целое, находящееся в динамическом равновесии. Это разрушает дуалистическое мышление типа «или-или» и указывает на то, что «руководитель и сотрудник», «контроль и свобода», «порядок и динамизм» не являются абсолютными противоположностями, а представляют собой взаимодополняющие органические составляющие симбиотической системы более

высокого уровня. Для руководителей это означает необходимость обладать мышлением, направленным на «интеграцию парадоксов» — не выбирать одно из двух, а одновременно принимать и управлять этими, казалось бы, противоречивыми потребностями. Например, необходимо не только обеспечить стабильную основу (Инь) посредством культуры и ценностей, но и поддерживать динамику на периферии (Янь) с помощью механизмов делегирования полномочий и инноваций. Здоровая организация развивается именно в рамках такого динамического равновесия.

Межкультурное сравнение: резонанс между «даосским лидерством» и «западным гибким лидерством»

Мудрость даосизма — это не исключительно восточная традиция; она находит удивительный резонанс с передовыми западными идеями в области управления. Концепция «гибкого лидерства», зародившаяся в сфере разработки программного обеспечения, в своей сути — таких принципах, как быстрые итерации, приоритет реагирования на изменения над следованием плану, а также расширение возможностей самоорганизующихся команд — в высшей степени соответствует духу «следования природе» и «правления без действия». Обе концепции признают сложность и непредсказуемость мира и подчеркивают, что лидер должен выступать в роли лидера-служителя, устраняя препятствия для команды, предоставляя контекст и создавая безопасную среду, а не быть командиром, контролирующим каждую мелочь. Точ-

но так же сочетание скромности и профессиональной целеустремленности, присущее «руководителям пятого уровня», обнаруженное Джимом Коллинзом в книге «От хорошего к великому», является идеальным воплощением «Инь» и «Янь» в личности лидера: скрывание личного «эго» за кулисами («Инь») и сосредоточение всей воли на долгосрочном успехе организации («Янь»). Эта пересекающая время и пространство параллель доказывает, что даосская мудрость раскрывает некие универсальные законы лидерства.

Раздел 3. Буддийские концепции «зависимого происхождения» и «отсутствия «я»»: полная деконструкция «дуалистического противопоставления» и лидерство, основанное на сострадании

Буддийская философия, в особенности теория «зависимого происхождения», на эпистемологическом уровне разоблачает иллюзорность «разделения на субъект и объект», создавая наиболее глубокую основу в природе ума для подлинного «взаимосуществования».

Взаимосвязанная вселенная и концепция организационной экологии, основанные на «зависимом происхождении и пустоте»

«Это есть, поэтому есть и то; это возникает, поэтому возникает и то». Все явления возникают, существуют и исчезают благодаря бесчисленным условиям и взаимосвязям (причинам), не имея независимой и неизменной сущности (пустота). Это означает, что ни один человек в организации не может существовать независимо от других и от целого. Успех руководителя зависит от усилий сотрудников; успех продукта — от признания пользователей; сегодняшние достижения — от вчерашних накоплений и поддержки партнеров. Все люди являются узлами в огромной сети причинно-следственных связей, определяя друг друга и являясь причиной и следствием друг для друга. Это дает самое глубокое философское обоснование концепции экосистемы «всеобщей взаимосвязанности», требуя от руководителей глубокого глобального видения и системного мышления, позволяющих увидеть взаимосвязанность, скрытую за всеми явлениями.

Этика симбиоза, основанная на «отсутствии эго» и альтруизме, и духовное совершенствование лидера

Поскольку «я» не является прочной и неизменной изолированной сущностью, то привязанность к авторитету, контролю и интересам «я» представляет собой когнитивное заблуждение («привязанность к «я»»). Именно эта «привязанность к «я»» является глубинной психологической причиной парадигмы «команда-контроль» — руководитель нуждается в контроле над внешним миром (сотрудниками, процессами), чтобы подтвердить существование и ценность своего «я». Буддийская мудрость «отсутствия «я»» помогает лидерам преодолеть эту иллюзию и перейти от стремления «малого я» к контролю к стремлению «великого я» к симбиозу. Это позволяет пробудить истинное равенство и сострадание, увидеть и полностью уважать субъектность других людей. Это глубоко согласуется с концепцией «взаимной субъектности».

**«Осознанность»: лидерство, основанное
на присутствии в настоящем, и
формирование организационной среды**

«Осознанность» — суть буддийской медитации, то есть

непредвзятое осознание настоящего момента. Это имеет решающее значение для лидеров, ориентированных на расширение возможностей. Лидер, обладающий осознанностью, способен лучше: управлять собственными эмоциями, не принимая поспешных и контролирующих решений под влиянием тревоги; внимательно слушать, по-настоящему понимая потребности и проблемы сотрудников, а не спеша давать ответы; сохранять осознанность, чутко ощущая эмоциональное состояние команды и поток энергии, чтобы своевременно корректировать стиль руководства. Такое качество «присутствия» способно создать безопасное, стабильное и открытое организационное пространство, которое является предпосылкой для развития доверия и творческого потенциала.

Практическое применение: от зала дзен до совета директоров — организационная ценность осознанности и системного мышления

Буддийская мудрость — это отнюдь не пустые слова; она оказывает глубокое влияние на современные организации через такие практики, как тренировка «осознанности» и «системное мышление».

Стрессоустойчивость и качество принятия решений благодаря осознанности: не случайно курс Google «В поисках внутреннего я» стал настоящим хитом в Кремние-

вой долине. В условиях высокого давления и быстро меняющейся бизнес-среды практика осознанности помогает руководителям стабилизировать эмоции, повысить концентрацию и сохранять ясность ума среди сложной информации, что позволяет принимать более взвешенные решения, а не решения, продиктованные тревогой.

От «отсутствия эго» к «ориентации на пользователя»: глубокое понимание концепции «отсутствия эго» помогает менеджерам по продуктам и дизайнерам избавиться от «привязанности к эго» и по-настоящему мыслить с точки зрения пользователя (обширной системы «других»), создавая таким образом продукты, которые действительно решают проблемы пользователей — в этом и заключается чудесное применение «сострадания» в бизнесе.

Системное мышление и концепция «зависимого происхождения»: «Пятая практика», продвигаемая мастером менеджмента Питером Сенджи, — системное мышление — в своей сути заключается в преодолении линейного причинно-следственного мышления и способности видеть взаимосвязанные обратные связи и задержки между явлениями. Это полностью соответствует буддийской концепции «зависимого происхождения», в которой рассматривается сложная сеть причинно-следственных связей. Лидер, обладающий способностью к системному мышлению, способен избежать локальной оптимизации, когда «лечат голову, а болит нога», и вместо этого, исходя из общей картины, находит

«рычажное решение» проблемы.

Раздел 4. Слияние и возрождение восточной и западной мудрости — построение новой парадигмы управления, основанной на китайских традициях

Дойдя до этого места, мы систематически рассмотрели глубокую мудрость «симбиоза», заложенную в учениях конфуцианства, даосизма и буддизма. Проницательность древних мудрецов, преодолевая границы времени и пространства, точно отвечает на управленческие вызовы постиндустриальной эпохи: переход от иллюзии контроля к пробуждению симбиоза. Это убедительно доказывает, что на философском уровне построения «симбиотического целого» традиционная китайская культура обладает врождённым преимуществом и уникальными цивилизационными задатками, превосходящими западный «дуализм».

Позиционирование и различия между восточной и западной мудростью управления

Однако мы должны трезво осознавать, что восточная муд-

рость и западная наука управления — это две системы знаний, зародившиеся на почве разных цивилизаций и предназначенные для решения проблем на разных уровнях.

Восточная мудрость предлагает «философский взгляд» и «духовные принципы» управления, отвечая на фундаментальные вопросы «почему» и «как должно быть». Она сильна в макроуровневом осмыслении, духовном самосовершенствовании и конструировании смысла, стремясь создать органичное, гибкое и наполненное доверием культурное пространство. Она является «душой» и «характером» организации как живого организма.

Западный дух научного управления, в свою очередь, предоставляет «операционную систему» и «инструменты» управления; он преуспевает в решении практических вопросов «как» и «что». Пройдя суровую проверку индустриализацией в области создания точных, стандартизированных и масштабируемых процессов и инструментов, он направлен на построение высокоэффективной, прозрачной и воспроизводимой системы функционирования. Это «скелет» и «мышцы» организации как живого организма.

Между ними нет отношения замены, а существует взаимодополняющая и симбиотическая связь. Противопоставлять их друг другу или пытаться полностью заменить одно другим — все равно что поручить великому философу работать с прецизионным прибором или попросить ведущего инженера определить высший смысл жизни — и

то, и другое является несоответствием духу времени и утратой мудрости.

Три практических пути творческого слияния

Поэтому парадигмальная революция, которую мы проповедуем, по сути представляет собой глубокое «творческое слияние». Это требует от нас выхода за рамки простого спора о «сущности и применении» и перехода к более созидательной «системной интеграции»:

управлять «методами» с помощью «Дао», вдыхая душу в инструменты; Использовать такие точные западные управленческие «методы», как Agile, OKR и Kanban, для воплощения восточного управленческого «Дао» — «управления без действия» и «взаимозависимости и сосуществования». Сделать итерационный цикл не только процессом разработки, но и воплощением «превращения инь и ян»; сделать управление целями не только отслеживанием результатов, но и ответом на «взаимосвязанность всех вещей». Не допустить, чтобы передовые инструменты в «вакууме смысла» превратились в «надсмотрщиков Тейлора» цифровой эпохи.

Сливая «сердце» с «инструментом», управляем системой с теплотой. Внедряем восточные принципы самосовершенствования — «любовь», «сострадание» и «це-

лостный взгляд» — в оценку эффективности, проектирование процессов и организационную структуру. Стремясь к эффективности, мы защищаем человеческое достоинство и ценность; создавая системы, мы оставляем пространство для эмоционального обмена и человеческой уязвимости. Пусть холодные «инструменты» (системные средства) всегда служат теплоте «сердцу» (всестороннему развитию человека).

С помощью «критического подхода» стимулировать «новое рождение», создавая будущее на основе наследия. Мы должны осуществлять «критическое наследие» традиционной мудрости, руководствуясь современным, глобальным видением. Трезво осознавать её исторические ограничения — такие как возможная культура неопределённости, игнорирование прав личности или недостатки при масштабном внедрении. Взять суть, отбросить оболочку, чтобы она перестала быть антиквариатом в музее, а стала живой водой, текущей в наших жилах и способной вести диалог с мировой цивилизацией.

Взгляд в будущее: от «китайской мудрости» к «мировому решению»

Это слияние породит совершенно новую организационную парадигму. Это будет ни копией западной модели на восточном фоне, ни простым возрождением традиционного мышления, а нечто новое, «основанное на ядре китай-

ской философии и объединяющее лучшее из мирового опыта управления». Оно подобно живому организму: восточная мудрость составляет его генетический код, определяет его фундаментальное свойство как «живого организма», а не «машины», наделяя его инстинктом симбиоза, эволюционной мудростью и стремлением к поиску смысла; западные инструменты управления составляют его крепкую физиологическую систему, обеспечивая ему эффективность, гибкость и масштабируемость действий, необходимые для современной организации.

Когда «концепция жизни», происходящая из Востока, и «системный подход», происходящий из Запада, завершат это великое слияние, мы не только решим собственные управленческие проблемы, но и предоставим миру микромодель и реалистичный путь, исходящие из китайской цивилизации, для построения организаций, способных преодолеть «дуалистические противопоставления» и создать более устойчивую и гуманную рабочую среду.

Понимая и воплощая это на практике, мы не просто следуем глобальной тенденции, но и стоим на глубокой философской почве, осуществляя уверенное и укорененное творчество в области менеджмента. На этом пути мы являемся не только наследниками древней мудрости, но и первопроходцами будущих моделей — наша миссия состоит в том, чтобы организация по-настоящему стала симбиотическим домом, питающим жизнь и создающим смысл.

Глава 5. Доказательство человечности: подтверждение «смысла и симбиоза» с точки зрения психологии

После того как мы полностью деконструировали философские недуги индустриальной эпохи и прислушались к древним отголоскам восточной мудрости о «целостной симбиозе», в храме наших мыслей раздался фундаментальный вопрос, подобный звуку огромного колокола: является ли продвигаемая нами «симбиоз смысла» лишь рациональным умозаключением, культурным наследием или же односторонним моральным идеалом? Или же оно глубоко и неопровержимо укоренилось в самой глубине структуры нашей человеческой природы?

Теперь мы перейдем от философских размышлений к области научных доказательств. Современная психология, в особенности индивидуальная психология, основанная Альфредом Адлером, благодаря своей строгой систематике, глубокому проникновению в суть явлений и опережающему своё время дару предвидения, даёт на этот вопрос решающий и неопровержимый ответ. Она словно нерушимый мост, соединяющий грандиозные философские парадигмы с микрокосмосом индивидуальной души, и убедительно доказы-

вает: «уполномочивание-симбиоз» — это не внешняя моральная проповедь или ситуативная управленческая техника, а «внутренний закон» и конечный код здоровой, счастливой и творческой жизни; тогда как парадигма «командование-контроль» систематически нарушает и искажает этот закон человеческой природы, порождая психологических «неудачников» и «живых мертвецов» в организациях».

Раздел 1. Поиск смысла: мы живём в сетке «смысла»

Отправной точкой индивидуальной психологии Адлера является сенсационное утверждение: «Человечество живет в «смысле»». То, что мы переживаем на протяжении всей жизни, — это не просто события; гораздо важнее то значение, которое эти события имеют для нас, людей. Мы всегда воспринимаем реальность через смысл, который сами ей придаём; мы ощущаем не саму реальность, а значение, которое мы ей придаём, или, иначе говоря, наши ощущения — это наше собственное толкование реальности. Поэтому смысл, который человек придаёт своей жизни, определяет его поведение, чувства и даже его окончательную судьбу.

Психологический переход от «выживания и зарабатывания на жизнь» к «поиску смысла в жизни»

В эпоху материального дефицита смысл работы был прочно привязан к «выживанию и зарабатыванию на жизнь» — это был базовый движущий фактор, основанный на «рациональности выживания». Однако, как мы уже обсуждали, когда давление выживания в целом ослабевает, тот древний вопрос, дремлющий в глубинах человеческой природы — «Для чего мы живем? В чем смысл жизни?» — всплывает на поверхность с невиданной ранее силой. Адлер обнаружил, что ответ на этот вопрос ни в коем случае не указывает на изолированное, атомизированное «я». Он чрезвычайно глубоко заметил: «Критерием любого подлинного „смысла жизни“ является то, что это общий смысл, то есть смысл, которым могут разделить другие люди и который они признают действительным».

Проверка «социальной полезности» смысла и глубинный кризис старой парадигмы

Адлер считал, что все человеческие ценности строятся на основе «социальной полезности». Решение проблемы, результат работы, образ жизни — если они имеют значение

только для одного человека и не могут быть разделены и признаны другими, то по сути своей они бессмысленны. Истинный смысл должен заключаться в связи и вкладе «я и другие» и «я и человеческое сообщество». Это утверждение, исходящее из самых глубин психологии, свидетельствует о том, что в наши дни материального изобилия любая модель управления, направленная на стимулирование работников умственного труда с помощью чисто эгоистичного, оторванного от общества «ложного чувства превосходства» или опирающаяся исключительно на внешние стимулы типа «кнута и пряника», в конечном итоге неизбежно приведет к искажению человеческой природы, глубокому профессиональному выгоранию и ощущению ничтожности ценностей. Именно в этом заключается глубинная психологическая причина того, что в эпоху «поиска смысла в жизни» старая парадигма «команда-контроль» погрузилась в всеобъемлющий кризис, вызвав «массовую волну увольнений» и «тихое уходом с работы». Так называемый «успех», имеющий значение только для отдельного человека, с точки зрения психологии является бледным, иллюзорным и совершенно неспособным сохраниться надолго.

Раздел 2. Три факта, от которых невозможно уйти: симбиоз — неизбежный выбор для выживания и процветания

Адлер сформулировал «три факта», от которых ни один человек не может уйти и о которых он должен постоянно помнить. Эти три факта, подобно трем прочным опорам, исходя из самых первоначальных и фундаментальных условий существования человека, необратимо и как бы по воле судьбы ведут нас по неизбежному пути «сотрудничества и симбиоза».

Первый факт: мы живём на Земле

«Мы не можем покинуть поверхность Земли, чтобы зарабатывать на жизнь... Мы вынуждены, в рамках ограничений, налагаемых этим фактом, полагаться на ресурсы, предоставляемые нам Землей, на которой мы живём, чтобы размножаться и процветать. Мы должны развивать наше тело и душу, чтобы обеспечить продолжение будущего человечества». Это требует от нас реагировать на вызовы окружающей среды в духе сотрудничества и творчества, а не вести игру с нулевой суммой, основанную на изоляции, грабеже и захвате.

Второй факт: мы не единственные представители человечества

«Отдельный человек очень уязвим, он подвержен всевозможным ограничениям, что в большинстве случаев не позволяет ему в одиночку достигать своих целей. Если человек живёт в одиночестве и пытается решать все проблемы исключительно собственными силами, его ждут только поражение и гибель». Поэтому главная проблема и цель нас, людей, заключается в следующем: «Сотрудничать с нашими братьями, чтобы продлить нашу жизнь и сохранить человечество». Одиночество по сути своей означает не только страдание, но и физическое и цивилизационное исчезновение.

Третий факт: у человечества есть два пола

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.