

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	8
Введение	11

ГЛАВА ПЕРВАЯ

БУДУЩЕЕ И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ 14

Три варианта отношения к будущему 18

От мира VUCA к миру TACI 20

Что же такое неопределенность? 24

Что такое хаос? 29

Как работать с неопределенностью? 31

Как относиться к миру и что делать? 34

ГЛАВА ВТОРАЯ

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ ЛИДЕРА 36

Видение и масштаб стратегического мышления 39

Проблемное и задачное мышление 40

Границы мышления 42

Как развивать стратегическое мышление?	44
Слабые сигналы возможных событий	49
Прогноз Университета сингулярности до 2099 г.	51

ГЛАВА ТРЕТЬЯ

ЛИДЕРСТВО КАК ПОСТУПОК 56

Проблема морального выбора	59
Теория морального развития Кольберга	62
Этическое лидерство	64
Предпосылки этического лидерства	67
Дилемма последней койки	69
Торжество незначительности	70
Пытки во благо и калькуляция моральных норм	71
Три уровня мышления при решении моральных дилемм	73
Моральный выбор	75
Лидер и поступок	76
Три источника и три составные части теории лидерства	82
Лидер и ответственность	90

ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ

ГЛУБИННОЕ ЛИДЕРСТВО. УРОКИ ФРИДАЙВИНГА 96

Что такое фридайвинг	
и какие уроки мы можем из него извлечь?	99
Урок первый. Бег времени и паузы	99
Урок второй. Целеполагание и целедостижение	102
Урок третий. Миф о зоне комфорта	106
Урок четвертый. Путь лидера к своей глубине	111
Урок пятый. Команда и ее ценность	122

ГЛАВА ПЯТАЯ

РЕСУРСНЫЕ СОСТОЯНИЯ И ЖИЗНЕСТОЙКОСТЬ ЛИДЕРА	132
--	-----

Ресурс	135
--------	-----

Зоны стабильности Элвина Тоффлера	145
-----------------------------------	-----

Жизнестойкость	146
----------------	-----

Практики самопознания	150
-----------------------	-----

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

МОДЕЛЬ ЛИДЕРСТВА НМТ	166
----------------------	-----





С благодарностью моим
Учителям, которые дарили
мне радость встреч
и познания на разных
этапах жизненного пути.
Моему вдохновляющему
другу, жене и соратнику
Венере с любовью
и признательностью

ПРЕДИСЛОВИЕ

Автора книги, которую вы держите в руках, я узнал не как эксперта в области психологии управления, не как бизнес-тренера или топ-менеджера. Мы познакомились в обстановке, далекой от бизнес-среды: Сергей вместе со своей супругой пришел обучаться фридайвингу в московский бассейн «Чайка». После окончания базового курса он продолжил тренировки, а спустя какое-то время мы совершили совместное погружение в глубинном бассейне Y-40 в Италии. Эта поездка вдохновила Сергея на принятие решения о следующем шаге развития — получении квалификации инструктора по фридайвингу. После успешного обучения и сертификации он создал фридайвинг-клуб выпускников бизнес-школы СКОЛКОВО, где уже сам стал обучать и сертифицировать участников. Но Сергей не остановился на достигнутом и продолжил свой профессиональный путь в этом виде спорта: получил квалификацию судьи AIDA International, а два года назад стал еще и инструктором Федерации подводного спорта России. Мы продолжаем реализовывать совместные проекты в области развития фридайвинга, выступаем в различных аудиториях, разрабатываем новые лидерские программы и вовлекаем людей в занятия фридайвингом.

Фридайвинг уникален во многих смыслах. Он не только помогает человеку развиваться физически, не только укрепляет тело, но еще и тренирует и воспитывает силу духа, помогает познать и расширить границы собственных возможностей. Он учит сохранять самообладание и самоконтроль, когда ты, ныряя на одном вдохе и находясь практически без воздуха на глубине, в полной темноте, должен оставаться спокойным, осознанным, экономичным и сконцентрированным, сохранять свой главный ресурс — кислород. Главное в нашем виде спорта — погруженность в себя, контроль сознания, покой и равномерное движение вперед. Это необычное и очень мощное состояние, которое помогает соединиться со своими ресурсами и начать доверять себе, своему телу и разуму.

В жизни многие события конкурируют за наше время и внимание. При этом мы всегда ограничены в ресурсах, и от того, как мы распределяем их, насколько эффективно используем, зависит успешное достижение целей. Фридайвинг вырабатывает жизнестойкость, способность справляться со стрессом, всегда оставаться в ресурсном состоянии и находить эффективные решения в любых сложных ситуациях.

Как фридайвер и человек, имеющий огромный опыт в бизнесе, Сергей написал уникальную книгу, в которой он интегрирует и сплавляет воедино этот опыт, предлагая своим читателям новый взгляд на природу лидерства, его этические и психологические аспекты. «Свободное погружение» — это метафора, в которой зашифровано много смыслов: от прямого (фридайвинг) до символического (погружение в себя, исследование глубин своего Я, свобода и самопознание, роль в этом процессе воли и выбора человека).

Книга создает холистическое впечатление: это необычное и оригинальное рассмотрение проблемы лидерства, целостный подход, который делает важный акцент на необходимости прежде всего личностного развития. Как и все мы, лидер не может быть совершенным, идеальным человеком. Но он должен изучить самого себя, осознать свои сильные и слабые стороны, понять, какими ресурсами он располагает, научиться грамотно их использовать и восполнять. Важно погрузиться в глубину своей личности, осознать свою аутентичность, свою светлую сторону и превратить это в точку отсчета на пути саморазвития.

Мы можем компенсировать свои недостатки, если осознаем их. Лидер в глазах последователей должен обладать множеством навыков и компетенций, соответствовать различным требованиям и критериям, но есть обязательный минимум, без которого лидера не может быть вообще: честность перед собой и людьми, осознанность, стремление к развитию, ответственность и мужество, умение вдохновлять своим примером других. Это квинт-эссенция лидерства.

И, что не менее важно, в книге вы найдете набор интересных и полезных инструментов, практик и техник самопознания и саморазвития. В ней представлен авторский взгляд на природу лидерства и формирование личности лидера с опорой на свою подлинность в стремлении к высоте духа.

Алексей Молчанов,
многократный чемпион и 25-кратный рекордсмен мира
по фридайвингу, председатель Совета Ассоциации
фридайверов «Федерация фридайвинга»,
ведущий инструктор системы Molchanovs

ВВЕДЕНИЕ

«Я хочу изменить мир к лучшему!» — эту фразу можно часто слышать не только в бизнес-среде, но и в повседневном общении. Произнося ее, люди дают понять, что озабочены некоей миссией и считают себя способными к великим свершениям. Они ставят перед собой большие цели и в меру своих способностей и понимания начинают двигаться к ним.

Моя старшая дочь тоже собирается изменить мир к лучшему, и у нее в 17 лет имеется свой особый взгляд на его устройство. При этом она не может утром заправить свою постель и навести порядок в комнате — у нее всегда куча объяснений и отговорок, почему это невозможно сделать. А когда я задаю ей вопрос: «Что не так в этом мире и что именно ты хочешь изменить?» — не могу услышать в ответ ничего внятного, обоснованного и аргументированного.

Действительно, человек часто не знает, чего он хочет и зачем. Он говорит, что ему что-то не нравится, но не может объяснить почему. Слышу: «Хочу свободы и независимости!» — спрашиваю: «От чего или от кого именно ты хочешь освободиться? А самое главное — для чего? Что ты будешь делать со своей свободой?» И становится

ясно, что стремление к свободе никак не связано с желанием изменить мир.

Как известно, все значительные трансформации начинаются с малого. Первым шагом к изменениям должно стать как минимум наведение порядка в комнате. А уже потом можно приступить к чему-то большему.

Мир меняется объективно: стечением обстоятельств, усилиями людей, а порой их бессилием и нежеланием/неготовностью что-либо делать, позицией «от меня ничего не зависит», случайно-стями и другими самыми разными вещами, происходящими на Земле. Причем нельзя сказать, что он меняется к лучшему или к худшему, он просто становится другим. Человек же в своей двойственной природе остается неизменным многие сотни лет. А ведь он неотъемлемая часть мира.

Настоящий вызов трансформации мира — это не искусственный интеллект, цифровое будущее или технологическая сингулярность, а изменение человека и в чем-то его природы. Единственный путь к этому — каждому начать с себя. Так просто и одновременно так сложно. Но это все, что мы можем сделать. Остальное оставим Господу Богу.

Изменения всегда выбор лидеров. Жизнь других в этом мире меняют дерзкие, неуспокоенные, небезразличные, ищущие. Плыть против течения и каждый момент быть иным способен далеко не каждый. Лидер не станет выбирать стабильность и неизменность, потому что он готов развиваться.

Подобно тому как личностью становятся при выходе из толпы, лидер начинается с трансформации себя. Но, чтобы понять, что именно требует изменений, нужно осознать себя личностью, то есть, как сказал российский философ-мистик

Г.И. Гурджиев, «проснуться» и ответить на простой исходный вопрос «кто Я?». Это поможет принять точку отсчета в изменениях, причем изменениях не первого слоя, а глубинных. Я сейчас не говорю про понимание смысла своей жизни, предназначение и истинные мотивы поступков. Это должно проявиться позже. Вначале нужно прийти к себе.

Практически все существующие на сегодня подходы и концепции лидерства говорят о том, как вести людей за собой, но нигде не упоминается, как лидеру прийти к самому себе, к своей подлинности и глубине, как найти ресурс и опоры, от которых можно оттолкнуться на своем пути развития, что это за путь и в чем ядро лидерства. А на самом деле это главное!

Об этом и многом другом мы и поговорим в этой книге.

ГЛАВА
ПЕРВАЯ

БУДУЩЕЕ И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ





Существуют самые разные точки зрения на будущее: «образ в сознании», «результат настоящего», «потенциал прошлого», «ничто, его вообще не существует, есть только здесь и сейчас», «неизвестность», «неопределенность»...

В психологии есть интересный тест «Круги времени» Томаса Коттла. Если вам любопытно заглянуть в свое подсознание и узнать, как вы на самом деле воспринимаете свою жизнь, возьмите лист бумаги и с помощью кругов изобразите свое прошлое, настоящее и будущее. Теперь посмотрите, сколько фигур у вас получилось: одна, две или три? Как они размещены: последовательно или один круг в другом, подобно мишени (где ваше будущее — внутри или снаружи?); Значение имеет и размер этих кругов (какой из них самый большой?), и то, как они связаны друг с другом.

Иногда люди старшего поколения самым большим изображают круг, связанный с прошлым, а будущее рисуют в виде маленькой фигуры. Это может быть продиктовано ассоциацией с возрастом, но не всегда. Попробуйте разобраться, почему, например, у вас круг прошлого значительно превосходит круг будущего. А может, наоборот, вы не хотите замечать былого и с надеждой смотрите в завтрашний день? Тогда спросите себя, какие цели вы перед собой ставите, чего хотите достичь, какой временной отрезок отводите себе на этот путь. Если же самым большим кругом вы изобразили свое настоящее, значит ли это, что вы забыли про то, что было, и не хотите знать, что будет?

Какое время по результатам теста оказалось для вас самым важным: прошлое, настоящее или буду-



щее? Что дает вам большой ресурс и энергию: то, что вы уже сделали, или то, чего только предстоит достичь, — ваши цели?

На жизнь можно смотреть как на перспективу и как на ретроспективу. Перспективное мышление — это когда мы больше мыслим о дне завтрашнем, мечтаем, ставим цели и строим долгосрочные планы. При этом ресурс для формирования будущего нам часто дает опора на прошлое, но не всегда определяет его. Ретроспективное мышление обращено назад, в минувшие годы: мы будто живем одними воспоминаниями, постоянно возвращаясь в мыслях к ярким образам, событиям и переживаниям из прошлого.

У философов М.К. Мамардашвили и М.Н. Эпштейна встречается динамическое понимание судьбы. По их мнению, судьба — это, по сути, некие силовые линии впереди нас, которые воссоздают прошлый опыт и то, что мы оставили позади себя. То есть путь, который был нами пройден, и сделанные на нем выборы каким-то образом влияют на формирование пространства впереди нас. Это не означает, что они жестко задают направление, но они определенным образом на него влияют, и мы оказываемся в ловушках семейных сценариев или, говоря простым языком, собственной судьбы. А дальше — либо мы двигаемся по этим уже готовым силовым линиям, либо открываем для себя новые, совершенно другие возможности. Второй путь требует осознанного усилия и энергии для выхода из привычной колеи такого сценария¹. Однако те люди, в жизни которых отсутствует осознанность, воспринимают судьбу как некую данность и предопределенность.

¹ Кравченко И. Судьба или возможность. URL: <https://www.psych.ru/sudba-ili-vozmozhnost/>

ТРИ ВАРИАНТА ОТНОШЕНИЯ К БУДУЩЕМУ

Существует три основных варианта отношения к будущему: прогноз, проект и возможность. Есть еще мечты, но о них чуть позже.

Прогноз — это экстраполяция актуальной ситуации, существующих трендов в будущее (порой с исключением себя из создаваемой картины), попытка предугадать исход и спрогнозировать те или иные сценарии. Проблема такого подхода в том, что далеко не всегда наши суждения о будущем оправдываются и становятся реальностью.

Проект — это возникновение в сознании образа, постановка цели, выделение для ее достижения необходимых ресурсов (денег, времени, энергии и т.д.). Хороший пример проекта — строительство своего дома. Проект часто становится нашим будущим, но не всегда. Как правило, по ходу строительства обнаруживаются различные нюансы: ограничения, проблемы, ошибки проектирования или новые возможности. Редкий случай, когда то, что мы спроектировали и затем воплотили, соответствует изначальному плану на все 100%. Поэтому проект, как и прогноз, является весьма относительным способом взаимодействия с будущим.

Возможность — это направление развития, которое мы видим, а затем выбираем либо отвергаем. Будущее — это не то, что будет, а только то, что может быть. Мы всегда оперируем с ним в пространстве возможного — того, что может быть, а может и не быть.

Понятие возможности связано с понятием неопределенности, которое говорит о наличии альтернатив. И наоборот, возможность может появиться только там, где есть неполная определенность. Возможность возникает только при разрыве цепи причинно-следственных связей. При этом есть то, что исключено, то, что не исключено, а есть то невозможное, что случается. Это явление описал в 2007 г. Н. Талеб в своей ставшей бестселлером книге «Черный лебедь»¹. С тех пор

¹ Талеб Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М.: Колибри, 2015. 736 с.

словосочетание, ставшее названием его книги, приобрело большую популярность в бизнес-среде. На самом деле еще за несколько лет до выхода книги Н. Талеба, в ноябре 2001 г., действующий тогда вице-президент США Дик Чейни обозначил после атаки террористов на Всемирный торговый центр в Нью-Йорке новый тип угроз, а вместе с этим ввел новый термин — «маловероятные события сильного воздействия» (low-probability, high-impact event). Позже это явление стало называться «доктрина одного процента» или «доктрина Чейни».

События подобного характера часто невозможно предугадать. При этом предсказание будущего и ошибки или заблуждения — это, как сказал бы Маяковский, «близнецы-братья». Мы не можем безошибочно предвидеть грядущее. Но более важно то, что когда мы, принимая те или иные решения, все-таки ошибаемся, то понимаем это слишком поздно. Все наиболее значимые события конца XX — начала XXI в. для многих явились громом среди ясного неба и привели к большим изменениям в мире.

Во время одной только пандемии мы были вынуждены закрыть государственные, организационные и даже личные границы. За короткий промежуток времени полностью изменилась архитектура отношений в социуме. Сначала, когда многие компании переходили на «дистанционку», процесс адаптации к новому формату работы сопровождался для всех его участников большим стрессом: людям было трудно выполнять свои обязанности дома, а организациям сложно обходиться без сотрудников в офисах. Позже, когда руководство предложило людям вернуться к прежним условиям труда, оказалось, что значительная часть работников уже не хочет этого. Создав между собой социально безопасную дистанцию, мы стали физически дальше друг от друга. Все это неизбежно привело к утрате близости, тактильности, а самое главное — доверия! Мы разделились на ярых сторонников и непримиримых противников вакцинации. И это еще долго будет иметь свои последствия. Но проблема здесь даже не в предсказаниях и не в современных инструментах математического моделирования вероятностей

на основе больших баз данных или искусственного интеллекта. Есть система координат и поле, которое уже известно, его контуры очерчены и вероятности событий вполне понятны и прогнозируемы. Но есть и то, что эта система координат просто не вмещает в себя. Речь о событиях, которых нет ни в одной модели. И главный вопрос: что делать с ними?

Большие данные часто бесполезны, так как генерируются на основе того, что уже было. А как предсказать то, чего еще не было?! Как сформулировать вопрос к событию, которое еще не происходило? **Настоящее будущее — то, которое случается как невозможное.**

Говорят, однажды, когда Альберт Эйнштейн готовился принимать выпускной экзамен у студентов одного из американских вузов, щепетильный помощник ученого решил перед запуском людей в аудиторию удостовериться, что все в порядке. Он подошел к столу, взял билет, прочитал, и на его лице возникло легкое удивление. Тогда он взял другой, и удивление переросло в изумление, после третьего билета в глазах помощника отразился ужас:

— Профессор, это катастрофа! Вы не представляете, что случилось! Не понимаю, как такое могло произойти!

— Что такое?

— Представьте себе, билеты старые, прошлогодние, вопросы те же самые! Понимаете?!

Мэтр задумался на секунду и сказал:

— Да, вопросы те же, но ответы уже изменились.

ОТ МИРА VUCA К МИРУ TACI

Действительно, ничто не стоит на месте, все постоянно меняется. Для нас стал нормой мир VUCA. Эта получившая в последние годы широкое распространение аббревиатура пришла в бизнес-лексику в 1991 г. от военных аналитиков и психологов США. VUCA образовано сокращением слов:

- **volatility** — изменчивость, нестабильность, неустойчивость (ситуация в современном мире меняется стремительно и непредсказуемо, а для принятия решений порой недостаточно

информации и времени. Скорость трансформации сегодня намного выше, чем еще 20–30 лет назад. Мощное развитие экспоненциальных технологий и колоссальная динамика изменений во всех сферах жизнедеятельности ускоряют все мировые процессы);

- **uncertainty** — неопределенность (место, где случаются чудеса и происходят основные разрушительные изменения. Зачастую мы не в состоянии просчитать риски наступления тех или иных событий и их последствия и сделать прогнозы, так как прошлое уже не определяет будущее — все элементы в системе находятся в постоянном движении);
- **complexity** — сложность (парадоксальное сочетание сложных, разнородных взаимосвязанных явлений и факторов, складывающихся порой в проблемы. Очень широкое поле альтернатив в принятии решений, которое порождает громадное количество вариантов выбора);
- **ambiguity** — неясность, двусмысленность (обстоятельства и ситуации, в которых не работает каузальная логика. Явная неочевидность причин и следствий, невозможность однозначной интерпретации тех или иных событий и явлений).

Это уже новая самодетерминированная реальность — текущая, турбулентная, не предопределенная прошлым. То, как мы переживаем неопределенность, зависит от нашей способности справиться с такой изменчивостью и сложностью.

Французский мыслитель А. Бадью¹ ввел очень важное понятие — готовность к событию. Речь идет об особенности стратегии человека, который готов к ситуации неопределенности. Быть готовым к событию означает быть в субъективном расположении, которое позволяет признать и принять любую возможность.

Британский политический философ и социолог З. Бауман² для описания эпохи, в которую вошло человечество,

¹ Бадью А., Тарби Ф. Философия и событие. М.: Ин-т общегуманитар. исследований, 2016. 192 с.

² Бауман З. Текущая современность. СПб.: Питер, 2008. 240 с.



предложил весьма метафоричное по смыслу понятие *текущая современность* (liquid modernity). Текучесть — свойство жидкости, характеризующейся тем, что она не может сохранять свое состояние надолго, она все время находится в процессе изменения. С его точки зрения, время, в которое мы живем, характеризуется ненаправленностью, непредвидимостью изменений, неясностью последствий (события часто застают нас врасплох, мы их не ожидаем и не можем предвидеть), невозможностью принятия долгосрочных обязательств, которые могут стать ограничением, неуверенностью и нерешительностью. Единственное, что, по его мнению, стабильно, — это непредсказуемость, непостоянство и тревога, текущий страх, источник которого часто нам непонятен.

Все это порождает в нас неуверенность и нерешительность как естественное следствие, с одной стороны, переизбытка, а с другой — недостатка информации для принятия решений.

В 2007 г. появилась модель VUCA Prime, а в последнее время на смену ей пришла еще одна аббревиатура — BANI. Этот акроним, состоящий из слов **brittle** (хрупкий), **anxious** (тревожный), **nonlinear** (нелинейный), **incomprehensible** (непостижимый), описывает новую реальность, ее механизмы и условия существования. Ввел это понятие один из ведущих мировых футурологов, создатель онлайн-ресурса Open the Future¹ Дж. Кашио. Каждое слово в акрониме VUCA Дж. Кашио трансформировал в новое значение: из плоскости туманной неопределенности — в многомерное пространство хаоса. Изменчивость превратилась в хрупкость, неопределенность стала тревожностью, сложность — нелинейностью, а неоднозначность (или двусмысленность) — непостижимостью. «BANI — это способ лучше оценивать текущее состояние мира и реагировать на него», — подчеркивает футуролог.

Итак, непредсказуемость стала нормой жизни. Каким будет новый мир, никто не знает. Мы, как Алиса в Стране чудес, падаем в кроличью нору и понятия не имеем, когда и куда

¹ http://www.openthefuture.com/jamais_bio.html.

приземлимся. Мир стал очень турбулентным. В нем происходит много различных конфликтов: от миграционного кризиса в целом ряде регионов до социальных волнений и политических переворотов, от катастрофического загрязнения планеты и природных катаклизмов до глобального изменения климата. Наша жизнь стремительно оцифровывается. При этом не вполне ясно, это мы овладеваем цифровыми технологиями или они овладевают нами? «Неопределенность сегодня — это даже не постоянная пересдача карт, а опрокидывание столов и смена правил игры»¹.

И, наверное, можно уже говорить о следующем этапе трансформации этого мира в перевернутый мир TACI©, аббревиатура которого образована от слов:

- **turbulent** — турбулентный (экспоненциальное увеличение скорости разнонаправленных изменений, глобальный слом мирового порядка и международных отношений);
- **accidental** — случайный (неизвестность, непредсказуемость, непредопределенность, неуправляемость, точка бифуркации в континууме);
- **chaotic** — хаотичный (реальность абсурда, культура отмены и отмена культуры, размывание, подмена и опрокидывание ценностей, иррациональность и отсутствие здравого смысла, разрушение логики и правил);
- **inimical** — враждебный (грубое искажение информации и тотальная ложь, лицемерие и цинизм, рост бессмысленной агрессии, ненависть и абсолютность зла, ощущение опасности и глобальной экзистенциальной угрозы).

И это новый вызов.

ЧТО ЖЕ ТАКОЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ?

Дж. Леннону приписывают замечательную фразу: «Жизнь — это то, что случается с вами как раз тогда, когда у вас другие

¹ Неклесса А. И. Цивилизационный транзит. Методологические и прогностические аспекты (анализ — прогноз — управление) // Экономическая наука современной России. 2020. № 4 (91). С. 132–146.

планы». Вызов неопределенности сопряжен с необходимостью изменения и развития. Как вы чувствуете себя в ситуации неопределенности? Насколько легко переносите ее? Что делаете в неизвестности?

При работе с руководителями я иногда практикую одно интересное упражнение. Я вешаю в аудитории табличку с надписью «Меня нет» и замолкаю. А далее просто сижу и наблюдаю за группой. Самое интересное начинает происходить через 5–10 минут, когда всем становится ясно, что меня действительно нет! Попробуйте провести такой эксперимент, и вы станете свидетелем целой палитры различных эмоциональных проявлений: от удивления и радости до непонимания и возмущения. Только не теряйте управления этим процессом.

В норме неопределенность должна выступать как триггер, побуждающий к действию, а не становиться тормозом нашей активности. Важный вопрос в том, нет ли у нас привычки действовать в задачном режиме и ждать инструкций и предписаний, которые нам даст ведущий, или решений, которые примет за нас руководитель. Важна готовность самостоятельно определять свою цель и способ действия.

Из неопределенности нельзя выйти. Это обычная и необходимая составляющая нашей жизни. Люди продолжают умирать в войнах, природных и техногенных катастрофах, от болезней, в авариях на дороге и т.д. Уверен, ни у кого из погибших смерть не была в ближайших планах, и тем не менее...

Все зависит от того, как относиться к неопределенности. Она как непредсказуемость погоды. Вроде бы прогноз есть, но иногда он не сбывается. В итоге мы ориентируемся на то, что происходит за окном: одеваемся соответствующим образом, берем с собой зонт в случае дождя или лопату для раскопки авто при снегопаде. Всегда нужно быть готовым к любому развитию ситуации. По крайней мере, к более-менее очевидным сценариям.

Прекрасная метафора неопределенности — фильм А. Тарковского «Сталкер» о путешествии к ядру своей души, возврате к истокам своей личности, исполнении заветного желания. В начале этого путешествия главные герои даже не предполагают,

что могут встретить в конце своего пути, в Комнате. В этой неопределенности есть и тревога, и надежда на встречу с неведомым в самом себе. Сталкер создает культ Зоны — неизвестности и тайны. Привносит веру в исполнение истинного желания и ею же заполняет неизвестность.

Если попробовать охарактеризовать неопределенность, то можно сказать, что это состояние множественности выбора с непредсказуемостью последствий, которое сопровождается переживанием тревоги и пустоты. Тревога в психологии — это брешь между сейчас и тогда, а пустота — это когда ты делаешь шаг вперед и не можешь найти опору. И это само по себе увеличивает тревогу.

К.Г. Юнг писал, что зрелость человека определяется тем, как много неопределенности он может выдержать. Толерантность к неопределенности — важнейшее качество лидера в современном мире.

У неопределенности есть своя структура. Существует такое понятие, как **suspense** (тревожное ожидание). Альфред Хичкок в своих фильмах мастерски использовал различные приемы для создания этого состояния. Вспомните: в кадре царит зловещая тишина, мы со спины видим фигуру идущей женщины, вдруг начинает звучать тревожная музыка и камера постепенно приближается к героине. В этот момент наше воображение строит страшные догадки о том, что сейчас преступник настигнет свою жертву и сделает с ней что-то ужасное. И часто мы оказывались правы в прогнозах такого развития сюжета, хотя не всегда.

Т.В. Корнилова¹ в своих исследованиях по проблематике принятия решений выделяла два аспекта структуры неопределенности. Первый — это неясность текущей ситуации (*ambiguity* — двусмысленность, непроясненность), которую, как правило, мы стараемся прояснить, но если это невозможно,

¹ Корнилова Т.В. Психология риска и принятия решений. М.: Аспект Пресс, 2003.

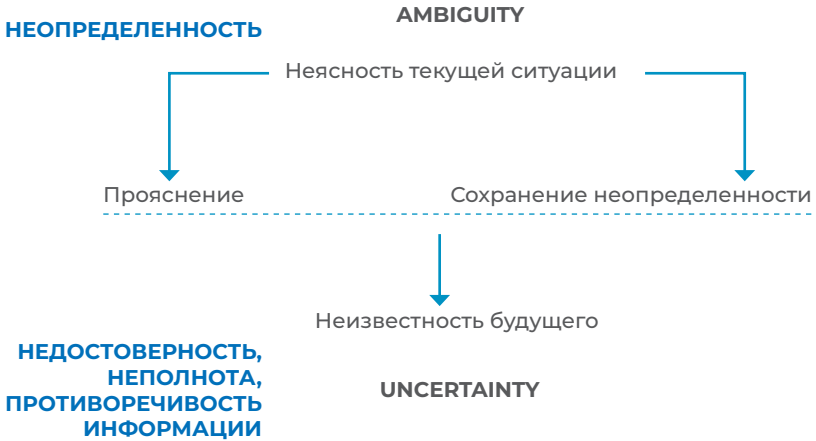


Рис. 1. Структура неопределенности

то она сохраняется (рис. 1). Второй — это неизвестность будущего (uncertainty — неопределенность).

Также руководителю при принятии решений и построении стратегии приходится иметь дело с недоверностью, неполнотой и противоречивостью информации.

Философ, культуролог, литературовед и лингвист М.Н. Эпштейн сделал попытку проанализировать картину мира на основе частотных словарей¹. В ходе исследования он обратил внимание на то, что в английском языке самым распространенным является определенный артикль the. По частоте употребления он обошел все остальные с большим отрывом. Впрочем, та же ситуация характерна и для других языков, где есть артикли. Это говорит о том, что даже в своей повседневной речи люди стараются отыскать больше определенности.

В русских сказках также есть метафоры стабильности и неопределенности. Первая — из разряда «лежал Илья Муромец на печи тридцать лет и три года, а потом устал лежать, встал,

¹ Эпштейн М.Н. Предлог «В» как понятие. Частотный словарь и философская картина мира. URL: http://itflis.ru/_Id/0/10_Epsatejn-predlo.pdf.

взял булаву и пошел крушить врага», а вторая характеризуется фразой «поди туда — не знаю куда, принеси то — не знаю что» — этакая волшебная мантра для героев и настоящих лидеров. Но самое удивительное в том, что герои шли и приносили! Представьте, что ваш руководитель ставит перед вами такую задачу. Что будете делать? Попробуйте поразмышлять на эту тему просто в качестве мыслительного эксперимента на креативность.

Состояние неопределенности очень дискомфортно для людей, и они стремятся, если говорить в терминах психологии, совладать с ней. Для этого они придумывают себе различные социальные нормы, законы, всяческие запреты, предписания, регламенты, соблюдают ритуалы, традиции, составляют планы и проекты. Таким способом они стремятся справиться с неопределенностью, уменьшить сложность и неясность проблемы до управляемого уровня. Для руководителя это очень важный навык.

Несколько лет назад в Новосибирске на конференции, посвященной психологии неопределенности, я услышал от одного из докладчиков интересный рассказ. В свое время у жрецов одного из племен Южной Америки существовала большая проблема: они никак не могли справиться с паникой людей в моменты солнечных затмений. Согласно их поверью, в это время приходил священный ягуар и съедал солнце. Люди, не зная, что им делать, испытывали сильнейший страх, что очень подрывало авторитет жрецов. Те долго думали, как им взять ситуацию под контроль, и наконец нашли выход. Они предложили своим соплеменникам в момент, когда «ягуар съедает солнце», отлавливать кошек, трясти их и крутить им хвосты. И вот в очередное солнечное затмение люди, как им было велено, хватают кошек и дергают их за хвосты. И вскоре солнце вновь появляется на небосклоне (затмение ведь не бывает вечным). Таким образом жрецы, объяснив жителям племени явление и заняв их делом, преодолели ситуацию неопределенности. Как итог — страх у людей ушел и они стали чувствовать себя намного лучше.

Чтобы действовать в ситуации неопределенности, важно развивать в себе уникальную способность Вия из повести Н.В. Гоголя: он мог видеть в мире живых то, что было недоступно рядовым призракам. Помните знаменитое «поднимите мне веки»? Способность видеть неочевидное, еще не описанный и не освоенный ландшафт, различать неявные признаки, рассеянные в реальности, при желании можно развить в себе. В бизнесе есть нечто похожее. Эта технология называется «Слабые сигналы возможных событий» (далее мы поговорим о ней подробнее). Если руководитель освоит ее и начнет регулярно применять, то результат не заставит себя ждать.

Отдельные эксперты не останавливаются в своих характеристиках настоящего, они говорят о том, что современный мир — это уже не просто неопределенность, а энтропия и хаос.

ЧТО ТАКОЕ ХАОС?

Хаос — это крайняя степень неопределенности и беспорядка. В сознании людей он ассоциируется прежде всего с негативными переживаниями и состояниями и часто выступает как синоним полного бардака. Но эти два понятия — «хаос» и «бардак» — совсем не равнозначны.

Например, в моем рабочем кабинете царит хаос: на столе и на полу лежат стопки книг, папки, бумаги, на стенах приклеены стикеры; фломастеры, ручки и карандаши разбросаны где попало. Внешне это выглядит как беспорядок. Но есть нюанс: я примерно знаю, что и где у меня лежит, и, если понадобится, без труда отыщу нужный мне документ или предмет. Для меня это естественная рабочая среда. Но представьте себе, что в кабинет приходит уборщица и наводит там порядок, исходя из своих, пусть даже весьма продвинутых, представлений о том, как все должно быть. С момента, когда я теряю возможность ориентироваться в своем рабочем пространстве, оно для меня превращается в бардак. В этом, собственно говоря, и заключается разница. Как сказал Генри Миллер, «хаосом мы называем порядок, который еще недоступен для нашего понимания».

Выдающийся ученый, физик-теоретик, лауреат Нобелевской премии по химии, автор фундаментальной теоремы о неравновесных процессах И.Р. Пригожин, заявив о точках бифуркации как разрывах в цепи детерминации процесса, описал критическое состояние системы, при котором она становится неустойчивой относительно различных воздействий и флуктуаций (любых случайных отклонений какой-либо величины) и возникает неопределенность — станет эта система хаотической либо перейдет на новый, более высокий уровень порядка¹. При этом из течения всех предыдущих процессов совершенно невозможно заранее предсказать, в каком направлении пойдет дальнейшее развитие системы. И.Р. Пригожин, развивая философию нестабильности, говорит об открытии мира необратимости, внутренней случайности и сложности. А сущность происходящих в наши дни изменений состоит в том, что они опровергают детерминизм — учение о взаимосвязи и взаимной определенности всех явлений и процессов, доктрину о всеобщей причинности.

По сути, И.Р. Пригожин говорит о том, что во времени существуют необратимые процессы (например, фарш не способен снова стать куском мяса, а выполненные однажды действия могут навсегда закрыть перед нами окно целого ряда возможностей), не позволяющие нам прогнозировать, что произойдет. Распадается связь времен, и мы больше не можем опираться на прошлое. Мы вынуждены быть здесь и сейчас, получать новый опыт и знания. Все известное уже кончилось. Будущее открыто, и наступает конец определенности.

Н. Талеб в своей книге «Черный лебедь» говорит о существовании процессов первого уровня, которые мы можем экстраполировать на основании трендов прошлого, и о процессах второго уровня — тех, которые предсказать невозможно, но они происходят. Именно эти процессы оказывают самое существенное влияние на наше будущее. Он приводит в пример

¹ Пригожин И.Р. Время, хаос и новые законы природы. Ижевск: Регулярная и хаотическая динамика, 2000. 215 с.

индюшку, которая живет в своем вольере, ее поят, кормят, она ходит гулять, общается с сородичами, и в ее картине мира абсолютно ничто не предвещает того, что через какое-то время она превратится в жаркое ко Дню благодарения. Но тем не менее это случается.

Общее у Пригожина и Талеба — это то, что мир сложен и в нем далеко не всегда работают линейные закономерности, логика и однозначно предсказуемые вещи, чаще в нем господствуют случайности. Мир намного сложнее, чем мы порой в состоянии представить и понять.

В ситуации, когда часы с маятником висят в нормальном положении, понятно, что из крайней точки А в крайнюю точку Б маятник переходит через точку равновесия. Его движение предсказуемо. А попробуйте перевернуть эти часы на 180° , взять кончик маятника, выровнять его и отпустить. Вы можете предсказать, в какую сторону он упадет? Сделать это непросто, потому что результат зависит от множества факторов.

КАК РАБОТАТЬ С НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬЮ?

Самый известный инструмент для работы с неопределенностью — это модель «Кенефин» (Canefin). Данную методику разработал Дейв Сноуден (Dave Snowden), бывший руководитель Института управления знаниями IBM, а затем сооснователь центра Cognitive Edge. Цель подхода Д. Сноудена — помочь руководителям выработать схему поведения в системе управления, когда привычные методы решения проблем не работают. Схематично модель построения систем можно изобразить в виде четырех квадрантов (рис. 2).

В правом нижнем квадранте располагаются упорядоченные простые системы. Здесь работает связь «причина — следствие», а для каждой проблемы имеется оптимальное решение. Это пространство лучших практик, где мы определяем проблему, относим ее к какой-то категории и действуем.

К правому верхнему квадранту также относятся упорядоченные, но уже сложные системы. В них причины и следствия



Рис. 2. Модель «Кеневин»

не всегда очевидны. Это область для работы экспертов, когда, чтобы разобраться с проблемой, без определенных знаний и времени не обойтись. На данном уровне мы что-то определяем, потом анализируем и только после этого действуем. И это так называемые хорошие практики.

Дальше мы идем против часовой стрелки и переходим в следующий квадрант. Между этой системой и предыдущей — огромное расстояние. В левом верхнем квадранте располагаются запутанные сложные системы. Здесь отследить причинно-следственные связи практически невозможно, все нужно анализировать, определять и к чему-то относить, а уже потом действовать в духе «пробуй, чувствуй, реагируй». К этому квадранту относятся все практики, появившиеся в последнее время. С каждым годом их количество неуклонно растет. Эта тенденция связана с тем, что