



К старту шестой, последней, игры Гарри Каспаров был эмоционально истощен. Его поведение кардинально поменялось по сравнению с началом турнира. Во время первых партий он улыбался, с удовольствием позировал перед камерами. Обдумывая ходы, он медленно прохаживался на возвышении, где стоял игровой стол. С чувством собственного достоинства, уверенный в себе профессионал, мастер своего дела, лучший в мире, лучший среди 6 миллиардов человек! Он знает, что делает. Противник может сколь угодно долго трепыхаться, победа все равно останется за мастером.

После второй партии все кардинально изменилось. Резкие, нервные движения, блуждающий взгляд. Впоследствии Гарри Каспаров признался, что исход всей игры был предрешен именно в этой, второй, партии: «Это было выше моего понимания. После второй партии матч был практически окончен».

В шестой, последней, игре было сделано всего 19 ходов. На 8-м ходу противник жертвует конем. Однако уже после 10-го хода Каспаров пораженчески обхватывает голову руками, затем что-то говорит себе под нос, кача-

ет головой, как бы отрицая происходящее. Он улыбается. Но это горькая улыбка утраты.

Противник играл жестоко и беспощадно. На 18-м ходу Каспаров потерял ферзя, на 19-м — признал поражение. Его войска дезориентированы, его фигуры мешают друг другу. У противника никаких эмоций, только цель и поступательное движение к ней, чего бы это ни стоило. Противник играл будто машина. Он и был машиной. Ее имя — Deep Blue.

После матча Каспаров еле сдерживал эмоции. Он не верил, что против него играл компьютер, он был уверен, что соревновался с командой, состоящей из лучших гроссмейстеров мира.



Машина не способна так играть. Разве она может чередовать сильные, дьявольски изобретательные ходы с откровенно слабыми, можно даже сказать — глупыми?

Разве может машина пожертвовать сильной фигурой уже на 4-м ходу партии? Зачем? Для чего? Не для того ли, чтобы вывести Каспарова из эмоционального равновесия?

Почему в последней решающей игре машина, не задумываясь, пожертвовала конем? Ведь даже самый примитивный домашний компьютер не сделал бы такой откровенно слабый ход. Вся логика шахматной игры и здравый смысл запрещают подобный сценарий.

Машина не просто просчитывала ходы со скоростью 200 млн операций в секунду, она самообучалась в режиме реального времени. Но победу ей обеспечило не это. Машина самообучалась играть и выигрывать против одного конкретного человека — против Гарри Каспарова. Она играла против действующего чемпиона, и только против него. Будь на его месте другой человек, ходы машины были бы другими.

После проигрыша Каспарова мир вздрогнул. Человека обыграла машина, которую он же и создал. В дело пошли истинно человеческие орудия: чувства, эмоции, страх и тщеславие.

Именно с этого момента начался отсчет нового мира. Мира, в котором технологии с каждым днем становятся все умнее, а люди — глупее. Добро пожаловать в Новый дивный мир.

НОВЫЙ МИР — VUCA

Наша молодежь любит роскошь, она дурно воспитана, она насмехается над начальством и нисколько не уважает стариков. Наши нынешние дети стали тиранами, они не встают, когда в комнату входит пожилой человек, перечат своим родителям. Попросту говоря, они очень плохие.

Сократ, V век до н.э.

Итак, с 1997 года мы живем в новом, непривычном для нас мире. Конечно, надо признать, что каждое поколение бурчит, с ностальгией вспоминая время своей молодости: «Мир уже стал другой, раньше и вода была чище и снег был белее» и прочее. Именно подобные сожаления и высказал Сократ 2 500 лет назад.

Но все же за последние четверть века мы попали в волну серьезных изменений. Редко когда в истории человечество сталкивалось с подобными вызовами.

Сегодня компьютеры решают задачи, которые ранее были им не под силу. Это творческие задачи. Представьте себе ситуацию: вы являетесь участником шоу, в котором обсуждается какая-то животрепещущая проблема. В отношении этой проблемы есть две противоположные точки зрения. Например, есть бог или нет бога, однополые браки нужно разрешить или запретить и что-то подобное. На сцене два человека, пусть это будет мужчина и женщина. Они оба высококлассные эксперты в этом вопросе. Мужчина отстаивает одну точку зрения, женщина — противоположную. Вы слышите аргументы обеих сторон. Но только, в отличие от обычных дебатов, в этом

шоу вы не видите спикеров, они скрыты за большим занавесом. По итогам дебатов вы отдаете свой голос за ту или другую сторону. Выигрывает тот, кто набрал больше голосов. И вот вы видите, что с большим перевесом победила женщина, за нее отдали свои голоса 80 % зрителей. Занавес поднимается, и вы видите, что вместо женщины участником дебатов был... компьютер.

Что произошло? Признайтесь честно, далеко не всегда мы отдаем свой голос за того, кто предлагает больше аргументов или чьи доводы более рациональные. Нет, это не так, и многочисленные исследования это подтверждают: мы отдаем свой голос за того, кто нам больше симпатичен. И в этих дебатах компьютер, который говорил женским голосом, не стремился привести как можно больше аргументов, статистических данных и прочего. Его целью было не переубедить оппонента, но... понравиться вам! Для достижения этой цели он использовал изощренные переговорные технологии. Например, больше слушал, чем говорил, задавал вопросы, включал активное слушание, проявлял эмпатию и прочее. При этом плавно и незаметно ни для оппонента, ни для зрителей вел дискуссию в нужном для себя русле. Как результат — зрителям он показался более симпатичным собеседником и они отдали свой голос за него.

Я лично столкнулся с превосходством искусственного интеллекта в решении творческих задач относительно недавно. Будучи членом одной команды тренеров, я был приглашен на фотосессию. Я оделся так, как обычно одеваюсь на светские мероприятия, — пиджак в стиле casual, джинсы, ботинки. При входе в студию я сразу заметил на себе пристальный взгляд со стороны фотографа и организатора фотосессии. Они о чем-то посоветовались, при

этом несколько раз поглядели в стоящий на столике ноутбук. Потом подошли ко мне и сказали, что вместо джинсов и пиджака мне нужно надеть черную майку, черные брюки, накинуть на шею худи и обвязать рукавами шею, а также надеть очки (я не ношу очки). На мой немой вопрос они ответили, что программа, которую они используют в подобных случаях, «считает, что так я буду выглядеть более убедительно». Это что же получается — не я решаю, как мне одеться, не организатор фотосессии, а какой-то ноутбук? Да уж, действительно, технологии становятся умнее. Умнее с каждым днем.

Естественное следствие бурного развития технологий — снижение когнитивных способностей человечества. Сразу оговорюсь — это не означает, что мы как вид тупеем и становимся хуже. Естественным образом снижаются те способности, которые становятся невостребованными. Ничего такого неожиданного тут нет. Если вы будете месяц лежать на диване, ваше сердце уменьшится в размерах на 40 %. Если вы не будете тренировать «мозговые мышцы», они точно так же усыхают. Вот доказательство: из любого ряда люди в среднем могут запомнить 7 ± 2 элемента. Если я назову вам 20 мужских/женских имен, городов, стран, цифр, вы запомните 7 ± 2 . И так было до... 2007 года. Соответствующие исследования когнитивных способностей людей показывают, что с 2007 года этот показатель упал до 4 ± 2 . Прилично. Почти в два раза. Кстати, примерно в 2007 году смартфоны начали активно завоевывать рынок.

Действительно, сегодня нам нет нужды запоминать. Если у ваших родителей в детстве был дома телефон, уверен, они до сих пор помнят его номер. Прошло лет 30,

а они до сих пор помнят! А вот номер телефона супруги или супруга не помнят. Как и номера своих детей или родителей. А зачем, ведь все номера у нас записаны в телефоне. Вот и снижается наша способность запоминать. И много чего другого — ориентироваться на местности (есть навигаторы), правильно писать (текст в сообщениях и текстовых редакторах исправляется автоматически), считать в уме (есть калькуляторы) и, увы, читать.

Вот в таком мире мы живем.

Новый мир претерпел настолько кардинальные количественные и качественные изменения, что ряд исследователей даже придумали для него специальное название — **ВУКА-мир**, что является калькой с английского VUCA.

Данный термин есть аббревиатура следующих важнейших характеристик: Volatility, Uncertainty, Complex, Ambiguity (Нестабильный, Неопределенный, Сложный, Неоднозначный).

Давайте разберемся, чем же характеризуется этот новый мир VUCA.

Нестабильный. А что, разве раньше было стабильно? Нет, конечно. Но изменились силы, которые эту нестабильность вызывали. Если раньше мир терял стабиль-

ность под влиянием внешних причин (похолодало, хищники пришли, засуха и прочее), то в VUCA-мире сами изменения вызывают новые изменения. То есть процесс изменений уже идет без нашего, человеческого, участия. Мы можем влиять, но мы не играем определяющую роль.

И проблема здесь в том, что эти изменения происходят очень резко. Насколько резко? Представьте себе салфетку. Самую обычную столовую салфетку. Ее толщина примерно 0,2–0,3 миллиметра. Вот я сложил ее в два раза. Толщина увеличилась вдвое. Еще в два раза. Еще. И так далее. Да, больше, чем в 7 раз, я не смогу ее сложить — сил не хватит. Но представьте себе модель. Предположим, я смог сложить эту салфетку 35 раз. А теперь вопрос: какова будет толщина получившейся стопки? Будет ли она выше, чем половина моего роста, или ниже? Постарайтесь не считать на калькуляторе или в телефоне. Прикиньте в уме, каков может быть ответ.

Может быть больше 10 сантиметров? А может быть больше метра?

А теперь, внимание, правильный ответ (держитесь за стулья) — более 10 000 километров!

Вот такие тренды сегодня повсюду вокруг нас. Они медленно разгоняются, но затем просто взрываются. Судите сами — первое складывание дает 0,4 миллиметра, второе — 0,8 миллиметра, третье — 1,6 сантиметра... Зато после 20-го складывания речь уже идет о десятках и сотнях километров. Мы смотрим на самое начало тренда и наивно думаем, что дальше будет примерно то же самое. Но дальше все не то же самое, дальше случается **взрывообразный рост**, речь

уже идет не о миллиметрах, но о тысячах километров! Мы банально не успеваем понять, что происходит. И, следовательно, не успеваем адаптироваться.

Для того чтобы адаптироваться к изменившимся внешним условиям, нам нужно время. Очень много времени. Сотни поколений. Рекорд скорости адаптации зафиксирован у эскимосов. Когда люди пришли на север, они «стали» эскимосами уже через тысячу лет. Это рекорд. Индейцы Америки и за 10 000 лет не адаптировались к новым условиям. Их кожа так и не стала черной.

Сотни поколений нужны, чтобы адаптироваться к изменениям внешней среды. А сколько мы живем в условиях нового мира? Полтора поколения.

Вернемся к расшифровке аббревиатуры VUCA-мир. Давайте продолжим наше знакомство с новым миром с третьей буквы *C*, что означает **Complex (сложность)**. В системном подходе система называется сложной, если она состоит из большого количества элементов и эти элементы связаны друг с другом. Большое количество — это сколько? Уже больше двух. Рассмотрим систему, состоящую всего из двух элементов. Например, молодожены, муж и жена. Глядя со стороны на эту семью, мы можем многое про них сказать. Ну, например, мы знаем, что они разведутся с вероятностью 60 %. Причем сами они это будут отрицать, но мы-то знаем. Мы знаем, с какими проблемами они столкнутся в жизни, до какого возраста проживет мужчина и женщина, чем они будут болеть, когда выйдут на пенсию, сколько у них будет детей и прочее. Откуда мы это знаем? У нас есть статистика. Мы можем предсказать их будущее с достаточной высокой степенью

вероятности, потому что муж и жена — это простая система. В этой системе всего два элемента, и поэтому она для нас предсказуема. Поведение сложных систем нельзя назвать определенным (вторая характеристика в нашей аббревиатуре — **Uncertainty, неопределенность**).

Представим, что в нашей молодой семье родился ребенок. Теперь семья состоит из трех элементов. И ее неопределенность резко возросла. Мы не знаем, как жена отреагирует на бессонные ночи. Мы не знаем, как муж перенесет эмоциональное истощение. Да и они сами этого не знают. А это значит, что может произойти что-то неожиданное, что-то, к чему не готовы ни они сами, ни их окружение.

А теперь представим, что в системе появился еще один элемент. Кто это? Все верно, это теща. Она приехала к ним в однокомнатную квартиру пережить карантин. На месяц. Сложность нашей системы выросла. И не просто выросла, а взорвалась.

Следствие сложности — рост неопределенности.

Наша система стала резко неопределенной, непредсказуемой. И тут всякое может произойти. Даже такое, в отношении чего мы потом скажем: «Это что, Вася такое сотворил?! Ничего себе, вот уж от кого, но от Васи я та-

кого не ожидал». Дело в том, что Вася сам от себя этого не ожидал. Он стал элементом сложной и, следовательно, неопределенной системы. Его неожиданное поведение вызвано тем, что на него как на элемент системы оказали влияние другие элементы. Сам он не планировал и не думал ничего такого. Но на него повлияли. Именно об этом говорил Майк Тайсон — у каждого, кто выходит на ринг, есть план... до первого пропущенного удара. Так и у нас: у каждого есть план, хороший план, пока на нас не повлияют другие элементы системы.

Сложность в VUCA-мире нарастает не то что с каждым днем, а с каждым часом. 100 лет назад в мире было несколько компаний, в которых работало более ста человек. Для сравнения — в холдинге РЖД трудится почти миллион, в Газпроме — около 400 000 человек. И всем этим несметным количеством людей надо управлять. Вот уже действительно сложные системы. На каждого сотрудника оказывают влияние сотни тысяч других элементов. Сравните это с миром, в котором мы жили раньше. Если бы вы родились в начале прошлого века, то, скорее всего, это была бы небольшая деревня, в которой проживало человек пятьдесят. И это были бы все элементы, которые оказывают на вас влияние. Раз в год, осенью, вы выезжали бы в город, чтобы продать выращенный урожай. Там на вас тоже оказывалось бы влияние, но было бы оно краткосрочным. Вы не получали ни новостей, ни новой информации. Начнись в Российской империи война, вы узнаете об этом через полгода. Ваша жизнь проста, понятна и предсказуема. Вы знаете, во сколько вставать и ложиться, что есть, что сеять и когда, что пить и с кем драться, во сколько лет жениться и на ком. Вы даже знаете, что 8 из 10 рожденных у вас детей умрут. Это не будет для вас

неожиданностью. Вот такая жизнь. И, возможно... люди были счастливы. Все известно заранее, никакой неопределенности. Не то что сейчас.

Мы очень боимся неопределенности. Мы стараемся ее избегать. Не зря же нам в детстве бабушка говорила: «Лучше синица в руках, чем журавль в небе». Мы привыкли выбирать синицу. Журавли нас пугают.

И последняя буква в нашей аббревиатуре — **Ambiguity** (**неоднозначный**). Однозначность указывает, что одни и те же действия приводят к тем же самым результатам. Другими словами, рецепты работают. Если ваше детство прошло в СССР, вам будет несложно вспомнить, как ваши родители объясняли вам, в чем заключается рецепт успеха в советском обществе. Во-первых, надо хорошо учиться в школе. И это как раз тот случай, когда надо именно «быть», а не «казаться». Ведь дутые пятерки в аттестате сразу будут раскрыты. Далее, если вы хорошо учились, вам не составит труда поступить в институт или университет. После института вас ожидало распределение на работу. Если вы хорошо учились, то автоматически, по распределению, вы попадали на хорошее место. Но этого мало. Нужно было еще делать карьеру по партийной линии. Сначала октябренок, потом пионер, комсомолец и в итоге коммунист. Таким образом, если вы держите курс по этим двум координатам (учеба плюс партия), то к 40 годам вы почти гарантированно получаете весь набор советских ценностей: машина, квартира и дача. Конечно, на этом пути тоже бывали неожиданности, но это случалось крайне редко, и поэтому ими можно в целом пренебречь. Поэтому мы можем смело сказать — рецепты работали.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ. Для кого эта книга	4
---------------------------------------	---

ГЛАВА 1. О ДИВНЫЙ НОВЫЙ МИР!

Новый мир — VUCA	13
Изменись или умри	23
Навыки нового мира	26
Навыки лидера XXI века	34
Выводы	38

ГЛАВА 2. ОСОЗНАННОСТЬ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ

Пауза	45
Сила равнодушия	51
Рефлексия	59
Выводы	71

ГЛАВА 3. ВЫЯВЛЕНИЕ СВОИХ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН

Какой я на самом деле?	74
SWOT-анализ	77
Матрица SWOT-анализа	86
Модель «Я в глазах других людей» (Модель Уффе Эльбека)	94
Практика	99

ГЛАВА 4. КАК ВЫБРАТЬ ТО, ЧЕМ ТЫ ХОЧЕШЬ ЗАНИМАТЬСЯ

Счастье Козыря-Лешко	120
С чего начать	122
Пример	128
Практика	137
Выводы	142

ГЛАВА 5. КАК СТАТЬ ЛУЧШИМ В ТОМ, ЧТО ТЫ ДЕЛАЕШЬ

Валька	144
Секрет успеха	147
Истории успеха	150
Как это работает	155
Почему побеждают единицы.	159
Самое главное — мотивации.	163
Кто ты?	169
Выводы.	171

ГЛАВА 6. КАК СТАВИТЬ И ДОСТИГАТЬ ЦЕЛИ

Нужен план.	174
«Дерево предпосылок» как инструмент достижения цели	178
Метод Брайана Трейси	201

ГЛАВА 7. КАК СПРАВИТЬСЯ С НЕУДАЧЕЙ НА ПУТИ К ЦЕЛИ

Я хотя бы попробовал.	212
История Демосфена	214
Цените неудачи	220
Практика	227
Выводы.	231

ГЛАВА 8. КАК ЗАРАБОТАТЬ И УДЕРЖАТЬ АВТОРИТЕТ

Репутация, власть и авторитет.	234
Зачем нужен авторитет?	240
Сложно найти, но легко потерять.	245
Как удержать авторитет.	254
Практика	268
Выводы.	277

ПОСЛЕСЛОВИЕ.

Чек-лист достижения осознанности	282
Чек-лист лидера.	284
Книги на тему лидерства	285