

UKRAINE.FUTURE



Для того, чтобы говорить о будущем, необходимо разобраться в настоящем и, иногда, еще и в прошлом. Поэтому мы с вами отправляемся в длинное и увлекательное путешествие. Пройдем темные пещеры, цветущие поля, ледяные горные перевалы и доберемся в итоге до цели нашего путешествия - Украины будущего. По сути, это инструкция, как и с помощью каких слагаемых строить сильное, счастливое, богатое и успешное государство (или компанию).

Это длинный текст из [восьмих глав/разделов](#). На мой взгляд, лучший способ съесть этого слона - не просто по частям, а по запланированным(!) частям. Поэтому я буду дозировать объем информации, а вы планировать свое чтение. И если вы захотите раскрыть какой-то момент поглубже - просто дайте мне об этом знать.

Вы можете распространять этот текст в любом виде и форме, только, пожалуйста, делайте ссылку на автора (меня) и этот источник: <https://mindset.pm/tag/ukraine-future/>

Алексей Егошин / MindsetPM, Киев, 05.2022

Глава #01: Пещера Платона

Поехали. Наша первая станция - “пещера”.

ПЕЩЕРА ПЛАТОНА

Возможно, вы не сталкивались с этим термином или что-то краем уха слышали. Нам он важен для того, чтобы понять, как устроен современный мир и наша окружающая реальность. Платон (грец. Πλάτων; 427 до н. е. — 347 або 348 до н. е.) был умный дядька и я бы даже назвал его родоначальником виртуальных реальностей, многослойной реальности или, если угодно, вложенных друг в друга миров. Ибо в концепте своей “пещеры” он описал именно их.

Суть идеи проста. Есть пещера, в ней живут люди (некий социум, общество). Эти люди всю свою жизнь смотрят на одну из стен пещеры, куда попадают тени от костра за спинами людей. К самому костру люди не поворачиваются и не знают, что он существует. То есть вся реальность этих пещерных жителей сосредоточена на тенях. Это их мир. Им они живут. Именно на основании изменения формы, размера и освещенности теней они и делают выводы об изменениях в своем мире. Их сознание воспринимает/видит только тени.

Костер за спинами этих людей поддерживает еще одна группа жителей. Эта группа понимает, что в мире пещеры есть не только тени, а еще и методы управления тенями. Поэтому данная группа (назовем ее “элита”, специально в кавычках) поднимает и перемещает разные предметы у костра так, чтобы тени от них упали на стену-экран. Тогда общество эти иллюзии (тени и подобию предметов) принимает за реальность.

Таким образом, картина и расположение объектов в пещере выглядит так:
стена-экран ← общество ← инструменты ← костер ← “элита”

Но, неким загадочным образом, среди обычных пещерных людей (не элиты), а может быть как раз даже из элиты, нашлись несколько человек, которые исследуя(!) пещеру нашли выход на поверхность - во внешний мир. И там они увидели, что существует огромный, невероятно разнообразный и совершенно другой мир, чем они знали всю свою жизнь. Грубо говоря, они прозрели, что реальность заметно шире, чем они до этого думали.

И вот у этих прозревших людей наступает момент выбора. Что им делать по возвращении в пещеру? Рассказать людям из элиты о большом мире? Рассказать всему обществу о большом мире? Вообще никому ничего не рассказывать?

Если вы, уважаемые читатели, сейчас подумали про Северную Корею или про Северную Нигерию (не в обиду обычной Нигерии), то вы очень точно определили одну из моделей построения современного общества. Есть и другие модели - которые зависят от того самого выбора рассказывать ли обществу и/или элите про внешний большой мир. Казалось бы, где Платон, а где современность. А оно вон как связано.

Кстати, в управлении компаниями коммуникация CEO на своих сотрудников (ну или просто общение Project Manager со своей командой) строится ровно по тому же принципу. Говорить ли команде про скорое закрытие проекта и про то, что их всех уволят через 2 недели или нет? Рассказывать ли про то, о чем я-менеджер узнал от клиента или не рассказывать? А если делиться, то в каком виде? Дозированно и адаптировано или в полной форме? И так далее и тому подобное. Мы-руководители должны понимать не просто базовые вещи, но и глубинные первоисточники в виде “пещеры Платона”. Ведь, по сути, она относится не только к обществам, но и к модели управления компанией, подразделением, проектом.

Теперь, давайте поиграем в варианты. Кстати, какое решение примут наши исследователи зависит не только от их интеллекта и полученной/имеющейся у них информации, но еще и от их ценностей, про которые мы, конечно же, обязательно поговорим дальше.

Уверен, что на каждый вариант вы точно вспомните или книгу, или фильм, где показывается и раскрываются предыстория и последствия того или иного выбора.

Сейчас поставьте себя на место этих неординарных и крутых исследователей и поехали смотреть на варианты действий.

1. НЕ ГОВОРИ НИКОМУ

- a. *Воспользуетесь новыми знаниями* - вы умны и отважны, ведь смогли же добраться до внешнего мира. Значит (мы можем допустить это) у вас хватит сил и интеллекта стать некой элитой НАД местной элитой. Тут возможны очень разные варианты будущего.
- b. *Будете отрицать новую информацию* - возможно, вы решите просто продолжать жить как раньше, заняв позицию "отрицания" (этого не было, мне все показалось). Тогда ничего не изменится.
- c. *Решите сохранить статус кво* - а может быть вы займете позицию "on hold" (люди пока не готовы к таким знаниям и потрясениям). В этом случае тоже ничего не изменится.

2. РАССКАЖИ ЭЛИТЕ

- a. *Вы были частью элиты и довольно весомой частью (вы в большинстве/вы сильнее)* - тогда, используя поддержку и свои силы/ресурсы внутри элиты вы можете перейти к варианту 1а.
- b. *Вы были частью элиты, но слабой (вы в меньшинстве/вы слабее)* - тут вы либо торгуетесь за какие-то преференции для себя, своих людей, либо вашу находку использует сильная часть элиты без вашего разрешения. По сути ваше изобретение/открытие у вас украли.
- c. *Вы НЕ были частью элиты* - этот вариант наименее вероятен, т.к. если вы не часть элиты, то даже до осознания ковра вам, скорее всего, не подняться. Не говоря уже про исследование пещеры и про нахождение внешнего мира. Но если все же такое чудо случится, вы узнали про костер, про элиту, а потом еще и нашли внешний мир и рассказали элите про свою находку, то наиболее вероятным дальше будет предыдущий вариант 2b - вашу находку элита просто использует по своему разумению.

3. РАССКАЖИ НАРОДУ

- a. *Вы из элиты и вы сильны* - это революция. Слом старого порядка и установление нового. Со всеми плюсами и минусами. Возможно вам не хватает сил внутри элиты и нужна массовка из народа для поддержки. В итоге мы переходим к варианту 1а (или сначала к 2а, а потом все равно к 1а).
- b. *Вы из элиты и вы слабы* - вам точно и определенно не хватает сил для революции, поэтому нужно "прозрение" части народа. Или не прозрение, а манипуляция частью народа, лишь бы он встал на вашу сторону в борьбе с остальной, теперь уже старой элитой. Ведь в результате неизбежной революции - будет создана новая элита и новый порядок.
- c. *Вы НЕ из элиты* - это опять революция, только теперь уже с полной сменой элит. Ибо вы решили, что старые элиты со своим костром должны уйти/исчезнуть/умереть.

Обратите внимание, что в третьей группе вариантов "расскажи народу" везде(!) будет революция. Запомните этот момент. Ведь он очень важен для понимания того, что нас ждет во второй главе нашего путешествия.

Возможно, я не перечислил все-все-все варианты. Если вы придумаете или увидите какие-то еще - дайте мне, пожалуйста, знать. История нашего мира и развития/существования разных цивилизаций в нем, знает много примеров по каждому из вариантов, перечисленных выше. Оцените крутизну Платона, который жил примерно две с половиной тысячи лет назад.

Вернемся из “пещеры Платона” в нашу “пещеру Украины”. Как вы думаете, какая конфигурация пещеры у нас с вами? Одна стена-экран? Несколько? Один костер, но с разными проекциями на разные стены или несколько костров? Есть ли “элита” (специально в кавычках), которая используя разные инструменты и безделушки моделирует тени на наших стенах-экранах? А может быть таких элит, костров и стен больше одной? Это очень сильные вопросы, на которые нам часто лень искать ответ. А ведь именно с них начинается наше путешествие. Представьте, сколько всего будет дальше.

И не нужно приплетать сюда всякие теории заговора. Я иллюстрирую вам ровно тот мир, в котором мы сейчас живем. У нас есть люди, кто формирует повестку нашего с вами дня, кто знает что-то, чего не знаем мы с вами. Такие люди - та самая элита из пещеры Платона. Костер - это события. Тени - это интерпретация событий устами СМИ и лидерами мнений. А где здесь вы? Где?

Я вас расстрою. Большинство из нас просто смотрит на эти тени, как те люди в пещере, и делает какие-то свои (умные или не очень) выводы. А мы делимся своими “мнениями” со своими друзьями на кухне или в уютной коммуникационной бульбашке своего фейсбука.

Это мир, в котором мы с вами живем. Мир, где концепт “пещеры Платона” воплощен в его чистом и незамутненном виде. Мир, построенный СМИ примерно начиная с 1922 года (радио), потом район 1950 года (телевидение) и 2010 года (интернет, не появление, а массовое использование). Кем построен нынешний мир? Масонами? Инопланетянами? Ящерицами? Нет. Все намного проще. Нами самими. Мы сами выбрали, кем и где нам быть. Быть той “элитой” у костра (волонтеры, философы, ЗСУ, активисты, владельцы СМИ, etc.) и генерировать события через доступные нам инструменты или быть потребителями теней, которые за нас будут интерпретировать СМИ и объяснять/разжевывать нам, как воспринимать то или иное событие - как добро или как зло, как ужасный поступок или как честный/справедливый. Все это выбрали мы сами и каждый из нас.

Если вам после всего написанного хочется продолжения, хочется знать, что со всем этим делать и есть ли альтернативные возможности, то я вас обрадую. Дальше мы обо всем этом как раз и поговорим. Впереди нас ждут очень интересные “станции” с неожиданными “сюжетами”.

Вопросы для самопроверки:

- как устроена схема пещеры Платона?
- какую модель “пещеры” выбрала Северная Корея?
- какую модель “пещеры” выбрала Норвегия?
- кого в Украине вы бы отнесли к “элите у костра”?
- кого в Украине вы бы отнесли к тем “исследователям”, что открыли “внешний мир”?
- сторонником какой модели “пещеры” являетесь лично вы?

Пожалуйста, ответьте на все эти вопросы письменно. Когда мы пишем, мы структурируем мысли. Вы думаете, что щас по быстрому мысленно пробежитесь и будет достаточно, но вы сильно ошибаетесь. Нормально будет - когда вы напишите свои ответы письменно. А после этого посмотрите на все свои ответы и еще раз удивитесь. Гарантирую.

Глава #02: Две модели управления

Вторая глава во многом построена на видео Андрея Баумейстера [“Аналитика против пропаганды”](#)

В предыдущей главе мы обсудили, в какой “пещере” мы живем, а в этой поговорим про две модели устройства мира или две модели управления чем угодно.

В начале 20 века в США произошла одна очень мощная заруба, о которой мало кто знает, но результат который мы разгребаем спустя почти сто лет. Столкнулись два мастодонта философии: **Уолтер Липпман** (Walter Lippmann, 1889-1974) и **Джон Дьюи** (John Dewey, 1859-1952). Также в этой картине нам понадобится Эдвард Бернейс (Edward L. Bernays, 1891-1995).

Сначала пара слов про каждого из них:

[1] Walter Lippmann - выпускник Гарварда, американский писатель, журналист, политический обозреватель, автор оригинальной концепции общественного мнения.

[2] John Dewey - американский социальный философ, педагог, очень влиятельный политический мыслитель, представитель и один из столпов американского прагматизма. Один из самых влиятельных американских философов за всю историю.

[3] Edward L. Bernays - австро-американский первопроходец в области связей с общественностью и пропаганды. Племянник Зигмунда Фрейда. Написал книгу “Propaganda. The public mind in the making”. Но так как слово “пропаганда” приобрело негативную коннотацию после Первой Мировой Войны (WWI), Эдвард придумал слово заменитель - PR (Public Relations). Вот теперь, если вы пиарщик, можете возмутиться, а можете пойти погуглить. Одно из двух :) Гуглить - определенно эффективнее возмущения. Бернейс - очень интересный человек. Рекомендую почитать о нем.

Дискуссия между первыми двумя (Липпманом и Дьюи) развернулась в начале 20 века по поводу вопросов “Как организовать теперь управление людьми?” и “Что делать с большинством?” в ситуации, когда сложились технологические, социальные и политические условия, в которых обществу потребовалось определиться с текущей моделью “пещеры Платона”. Что за условия? Появилось всеобщее избирательное право, публичная политика с ее воздействием на большинство, и адекватные технологии для такого массового воздействия (СМИ: радио-1922, телевидение-1950, интернет-2010).

WALTER LIPPMANN

Тезисы Липпмана были следующие:

- у граждан нет ни интересов, ни знаний
- им свойственно невежество, апатия и предрассудки
- присутствует недостаток способности мыслить и действовать

По Липпману большинство - опасно. Это не компетентные, пассивные, инертные люди, которые мало что понимают в мире. С ними надо вести себя аккуратно.

Поэтому в демократии, роль большинства - это роль зрителей. Граждане только периодически отдают голоса ответственным людям (делегатам), а потом возвращаются к своему маленькому и хорошо понятному частному миру. Липпман утверждал, что демократия - это великая иллюзия. И чтобы эту иллюзию поддержать нам нужны мощные механизмы. И он эти управленческие механизмы создает и описывает в книгах “Общественное мнение” и “Публичная философия”.

Опасное и невежественное большинство можно держать в повиновении с помощью сладких грез. Для этого, по Липпману, нам понадобятся три слагаемых (треугольник): СМИ + Университеты (и различные Think Tanks) + Элиты.

СМИ, которые создают иллюзии, картину и нужный нам танец теней на стене-экране пещеры Платона. Это такое “демократическое кино”, как говорил Альберт Гор (Al Gore, Former Vice President of the United States) в своей книге “Атака на разум”. Именно СМИ рассказывают большинству зрителей пещеры, что вокруг демократический мир, что тени пляшут под демократическую музыку и вообще вокруг сплошная демократия.

Университеты и Think Tanks - это про интеллектуалов. Они пишут умные книги, красиво выступают (прямо как я в своих текстах), генерируют контент, подтверждающий верность и корректность иллюзорного мира. Того мира, что СМИ транслируют на жителей пещеры. Именно эти люди создают текущую и считающуюся верной картину мира. Про устройство картин мира у людей в головах я писал в двух своих статьях: [“Puzzled World Model”](#) и [“World View”](#).

К этому пункту стоит добавить американского социолога Лазарсфельда, чья мама была ученицей Адлера в Вене. Так вот, Лазарсфельд ввел термин “лидеры мнений”, а Бернейс добавил к этому концепцию PR. Дополняет эту картину политолог Джозеф Най со своим термином “мягкая сила”. Мягкая сила означает, что намного эффективнее воздействовать не оружием, насилием и/или запугиванием напрямую, как в тоталитарных режимах, а насаждением необходимой идеологии. Уверен, вы все очень знакомы со всеми этими словами: пиар, лидеры мнений, мягкая сила. Все эти люди (авторы данных концепций) своими трудами усиливали концепцию Липпмана и его схему управления опасным большинством.

Элиты правят. Их готовят и обучают управлять. Именно у них бразды правления текущей ситуацией (костром в пещере и инструментарием для создания нужных теней). Задача элит - контролировать два других слагаемых (СМИ и университеты).

Как на мой взгляд, данные “элиты” (специально в кавычках) совсем даже не элиты. А вот почему - я описывал в своей статье [“Критерии элитарности в современном мире”](#).

А теперь сделайте маленькое упражнение на осознание текущей ситуации в нашей “пещере”. Посмотрите, кому принадлежат СМИ в Украине, а также кто владеет и/или управляет нашими университетами. Либо частными - тогда смотрим на владельца, либо государственными - тогда смотрим на ректора или на некий пед-совет. А также попробуйте вспомнить/погуглить то, что обсуждали СМИ в середине/летом 2013 года (надеюсь украинцам не нужно пояснять, почему именно этот период и что случилось уже осенью 2013).

ПРОПАГАНДА (PR)

Хочу добавить тут еще немного про пропаганду/пиар и про то, как работает эта машина. Фундаментом пропаганды является пункт “мнение вместо фактов”. Если вы менеджер и сертифицировались в PMI (к примеру, PMP Certified), то вы знаете, что PMI настоятельно рекомендует в менеджменте оперировать фактами и только фактами. Я, в свою очередь, добавлю, что фактами стоит оперировать не только в менеджменте, а вообще везде в жизни. Свое мнение вы иметь определенно должны (это бесспорно важно), вот только к нему нужно приложить еще и факты, подтверждающие ваше мнение.

Итак управление мнениями многих людей выполняется через:

1. Мнение вместо фактов (именно вместо фактов)
2. Фрагментаризация фактов (нарезка, салат, каша, отсутствие структуры и цельности/последовательности)
3. Деконтекстуализация (лишить факты контекста, в котором произошли факты)
4. Реконтекстуализация (создание нового контекста для вышеприведенных фактов, подмена контекста)

Как говорит Райнер Маусфельд (Rainer Mausfeld, немецкий когнитивный психолог), в конце 60х годов XX века на Западе произошла тихая и незаметная революция элит и мир полностью переключился на концепцию управления людьми по Липпману.

Кстати, если раньше (20-30 лет назад) в стандартах журналистики было излагать новость с разных точек зрения, то сейчас эти нормы постепенно исчезли. Вы сами легко можете в этом убедиться посмотрев даже ведущие мировые СМИ, не говоря уже про локальные СМИ. Отсюда, де-юре в таких СМИ нет цензуры, но де-факто получается, что нельзя напечатать статью, которая не совпадает с редакторской политикой, где теперь доминирует только одна позиция.

И сейчас, через почти 60 лет после такой революции мир разваливается ровно по той причине, о которой и предупреждал оппонент Липпмана - Джон Дьюи (о нем дальше).

Теперь сделайте еще одно маленькое упражнение. Откройте любую новость или ток шоу. Проверьте ее на эти четыре пункта. Если там будет мнение о чем-то с фрагментами и кусочками фактов, а также без контекста или с заменой контекста на другой, значит это не новость, а пропаганда. И попробуйте своими словами коротко записать "в чем суть" этой новости/идеи/концепта. Если не можете/не видите суть - возможно вы попали в сети пропаганды.

А мы двинемся дальше к нашему герою - Джону Дьюи и его концепту управления.

JOHN DEWEY

Дьюи в свою очередь обвинял Липпмана в том, что тот совершает смертельную ошибку. Ведь построение именно липпмановской модели "пещеры Платона" крайне опасно и приведет к взрыву всей системы управления. Ведь все эти механизмы может использовать "Зло" в своих целях по перехвату управления людьми.

Что, собственно, и происходило примерно с 1990 годов по 2020. То есть около 30 лет.

Поэтому нам нужно использовать другую тройку слагаемых (треугольник):

- граждане должны адекватно информироваться
- граждане должны уметь оценивать эту информацию
- граждане должны иметь возможность открыто обсуждать (дебатировать) данную информацию

Пререквизитом к этим трем навыкам является зрелость. Которая не про возраст, а про зрелость мышления. О чем мы с вами тоже поговорим в следующих главах-остановках на нашем маршруте. А если вам не терпится, то посмотрите мою статью "[Mastery vs Maturity in Management](#)". Ну а третий пункт про обсуждение в атмосфере взаимного доверия и уважения я вообще не знаю аналогов в Украине, кроме нашего "[Benjamin Franklin Club](#)", который я с коллегами создал еще 5 лет назад.

Дьюи утверждал, что умение оценивать информацию с разных сторон, навык "посмотреть под разными углами" - невероятно важен. Человек должен уметь понимать логику другого, другие аргументы, иметь гибкость мышления и при этом свои собственные взгляды не должны мешать услышать мнение другой стороны.

Мы прямо сейчас видим, к чему в Московии привело отсутствие этих трех жизненно важных навыков. К тотальному и массовому зомбированию населения. Уверен, вы не хотите оказаться среди таких людей и в такой стране. А ведь именно модель управления Липпмана и создала возможность такого зомбирования и перепрошивки сознания людей.

Современный мир очень сложен. Невероятно многогранен и его связность чрезвычайно высока. Один человек не может быть экспертом во всем. Даже небольшая группа людей не может быть такими экспертами. Нужно намного больше людей. Адекватно информированных, умеющих самостоятельно оценивать и валидировать (проверять достоверность) информацию и открыто обсуждающих/дискутирующих о путях и способах возможных решений.

Кстати, одной из причин появления данного текста и есть мое личное желание, чтобы мы с вами сначала ознакомились с этими концепциями/моделями/подходами, потом проанализировали и оценили, а потом чтобы вы их обсудили в своем кругу таких же адекватных людей.

Дьюи так и говорит: граждане должны быть включены в демократию, а не смотреть кино/иллюзию о демократии. Задача - выстроить такое сообщество, где недостатки и области незнания у одного участника будут преодолены знаниями и экспертизой других людей. Для менеджеров здесь сразу слышна тема "построение команды" (нормальной команды, а не группы рядом работающих людей). Все это в противовес системе управления Липпмана, которая паразитирует и эксплуатирует эти личностные недостатки - мы все чего-то не знаем, чего-то боимся и т.п., ведь мы обычные живые люди.

По сути, мы с вами находимся не просто между двумя людьми (Дьюи против Липпмана), а между двумя концепциями: "подлинная демократия" vs "иллюзия демократии и поддержание этой иллюзии".

Для реализации подлинной демократии нам жизненно необходимы три слагаемых (треугольник), упомянутые выше: адекватная информация, навык зрелого оценивания/валидации информации, общественные дискуссии/дебаты. Кстати, скандинавы практикуют именно эту модель уже несколько десятилетий. Результаты вы видите сами (см. [ВВП Швеции](#), Норвегии, Дании и Финляндии).

И тут мы добираемся до теории справедливости от Майкла Сэндела. Ведь обсуждая, что хорошо, а что плохо в зрелом обществе информированных людей, мы столкнемся с ценностными уровнями/установками в головах у этих самых людей.

К примеру, справедливо ли за деньги сдавать за деньги квартиры беженцам от военных преступлений россиян? Если да, то справедливо ли поднимать цены для таких беженцев в связи с ростом спроса на квартиры (а ведь именно так работает экономика про "спрос-предложение")? Если на предыдущие вопросы вы отвечаете с частицей "не", т.е. "несправедливо так делать", тогда вот вам следующий вопрос. Справедливо ли по отношению к владельцу квартиры насильно забрать эту квартиру и отдать ее (пусть даже временно) беженцам? Справедливо ли лишить владельца квартиры единственного дохода (допустим он/она не работает из-за проблем со здоровьем) с аренды такой квартиры? Понимаете? Даже один такой казался бы простой вопрос про "аренда для беженцев" вызовет взрыв священной зарадоньки и полыхание костров инквизиции с обвинениями в бесчеловечности как по отношению к одной так и к другой стороне. Поэтому в следующей серии мы с вами поговорим про справедливость в зрелом обществе.

А сейчас вопросы для самопроверки (отвечайте письменно):

- какая модель управления обществом реализована сейчас в Украине (по Липпману или по Дьюи)?
- почему Липпман считал, что общество - это опасный зверь, которого нужно держать в иллюзии?
- как именно университеты поддерживают модель управления по Липпману?
- как добиться того, чтобы люди умели/научились адекватно оценивать поступающую к ним информацию?
- что такое зрелое общество (или зрелый человек, из которых и будет в итоге состоять зрелое общество)?

Глава #03: Три полюса справедливости

В предыдущей главе мы обсудили две модели управления, а в этой поговорим про справедливость. Про то, как ее видят люди и в чем заключаются сложности с нашим пониманием справедливости.

Начнем с примера. Справедливо ли взять у некоего Алексея простаивающую квартиру в Киеве и отдать ее семье, чью квартиру разбомбили, например, в Мариуполе?

Не читайте дальше этого абзаца. Остановитесь прямо сейчас, поставьте себя вместо этого Алексея и дайте письменный ответ. А потом поставьте себя на место семьи, потерявшей квартиру и снова дайте письменный ответ. Пожалуйста, отвечайте честно и откровенно. Нет смысла врать самим себе. Никто ваши ответы не увидит. А вот для вас - эти РАЗНЫЕ ответы могут оказаться сюрпризом. Особенно, если вы их запишете со всеми оговорками, которые придумает ваш умный мозг. Ну что? Остановитесь и ответьте на вопросы сейчас.

1. ДОБРОДЕТЕЛЬ

С одной стороны, это благородно и всячески по человечески, если наш Алексей сам(!) бы предложил воспользоваться его квартирой таким нуждающимся в жилье людям. Согласны? А если наш Алексей не предложил, то он сволочь, козлина и жадная падлюка. В то время, как одни страдают, у него простаивает жилплощадь, которой он не пользуется. Верно же? Верно!

Мыслить так - вполне ок. Выдыхайте. Вы думали, я напишу, что вы плохой человек, если думаете так, как я только что показал? Нет. Вы нормальны. Совершенно. Ровно так как вы, рассуждали подавляющее большинство людей в древнем мире. Эта традиция мышления так и называется "древняя политическая мысль". И описывал ее еще Аристотель в своем трактате "Политика" (335-322 до н.э.). Прикольно, да? Трактат "Политика", а речь про справедливость. Надеюсь это вас не смущает, потому что в следующих главах мы будем говорить и о политике тоже.

ВАЖНО-1: Согласно этой "древней политической мысли" люди должны получать награды за то, что заслужили, за то, что поступали правильно. А чтобы понимать за что награждать или за что наказывать - нам нужно знать, что есть добродетель. То есть, какое поведение правильное, одобряемое, добродетельное, а какое - нет. И как только мы опишем список таких добродетелей (не укради, не убий, не лги...) - мы получим картину-пример эталонного и праведного(!) образа жизни. То есть правильного. Справедливого.

ВАЖНО-2: А раз есть эталон правильного/справедливого образа жизни, то закон может(!) и будет(!!) вмешиваться в вопросы хорошей жизни.

Обратите внимание на эту фразу: "Закон может и будет вмешиваться в вопросы хорошей жизни". Она означает, что прямо в законах будет прописано, как каждому из вас жить, что иметь, а чего не иметь, куда ходить и как часто, а куда не ходить.

Отсюда, все, кто ведут себя "по другому"(!), кто не вписывается своим поведением в эту эталонную картину, в этот список добродетелей - все эти люди - плохие, вредители, поступают/живут несправедливо, нечестно, неправильно.

Если эта картина со списком добродетелей вам нравится - вы находитесь на одной из трех существующих вершин справедливости. Вашу вершину мы назовем - ДОБРОДЕТЕЛЬ. Для себя в домашнем использовании я применяю: "список правильного поведения" или "список добродетелей".

Мини-задание (сделайте письменно): найдите трех людей в своем окружении, либо среди публичных деятелей, кто своими поступками и высказываниями подходит под полюс - ДОБРОДЕТЕЛЬ.

2. БЛАГОСОСТОЯНИЕ

Идем дальше. С древних веков, Аристотеля и Греции прошло много времени и люди сообразили, что правильное поведение в одной ситуации/контексте - может быть совершенно неправильным в другой ситуации/контексте. Или один и тот же поступок может считаться, как справедливым так и нет, в разных ситуациях. Поэтому от единого списка добродетелей пришлось не то, чтобы отказаться... нет. Единый и неизменный список остался. Просто появился еще один полюс/вектор, который мы назовем "БЛАГОСОСТОЯНИЕ".

Об этом полюсе впервые заявил Иеремия Бентам (XVIII век), а описал и продвигал этот концепт известный британский философ и социолог Джон Милль в своей книге "О свободе" (1859, ученик Иеремии Бентама).

Данная концепция стала известна под названием "утилитаризм". Если упростить, то суть в том, что справедливым поступком будет считаться тот, где суммарная выгода для большинства больше, чем суммарные потери для этого же большинства.

А значит, справедливость - это то явление или поступок, который способствует максимальному росту благосостояния или коллективного счастья общества в целом. Не отдельного человека, а именно всего общества в целом! То есть, когда один обогащается, множество других нет - это менее справедливо (не справедливо), чем когда все эти люди обогащаются хотя бы поровну.

Простой пример. Утилитаристы (полюс благосостояния) совершенно искренне считают, что несправедливо заработать миллиард и тратить его только на себя. Нужно эти деньги передать тем, кто в них нуждается. То есть это не только про "забрать и поделить по справедливости", а еще и про "ты счастлив один, а сотни тысяч людей страдают" - поэтому мы пренебрегаем одним твоим счастьем, забираем у тебя все или почти все деньги и раздаем их тем, кому они нужнее. Так их счастье повышается и суммарное счастье растёт. Здесь важно именно суммарное, общее счастье/благосостояние.

Вернемся к нашему примеру с квартирой. Согласно утилитаризму, наш Алексей поступает несправедливо потому, что квартира могла бы приносить пользу, но она простаивает. Все. Здесь вообще не идет речь про поведение и моральные личностные качества нашего Алексея. Все очень утилитарно :) Видите, как просто. Есть польза? Общего счастья станет больше или меньше?

Обратите внимание, что утилитаристов совершенно не волнуют ваши права на собственность. Права отдельных людей - это не здесь, не про утилитаристов. Люди из этого полюса издают и соответствующие законы, где нет частной собственности. Где всеобщее благо важнее вашего мнения. Все во благо масс. Поэтому, все деньги миллионеров нужно экспроприировать и раздать бедным, голодным и нуждающимся. Тогда общее счастье повысится, а горе одного миллионера - слишком мелкое на фоне всеобщей радости и благоденствия (временного, но кто из утилитаристов этим заморачивается).

Если вы глубоко изучали это направление в философии, то можете упрекнуть меня в том, что современные утилитаристы - не чета тем, оригинальным из первоисточника. Вы можете сказать, что ныне все по другому. Теперь утилитаристы считают всеобщее благо с учетом долгосрочных последствий. Давайте я на это просто улыбнусь и мы вынесем данный момент за рамки нашего текста. Но если вы все же захотите по diskutieren на эту тему - дайте мне знать. Но сначала, дочитайте этот текст до конца.

Мне лично данный полюс (утилитаризм/благосостояние) очень и сильно НЕ нравится. К этому полюсу относится вопрос "стоит ли слезинка одного ребенка счастья миллионов". Очень рекомендую прочесть коротенький рассказ Урсулы Ле Гуин "[Уходящие из Омеласа](#)". Кстати, именно в данной парадигме утилитаризма рассуждают те, кто применяют в переговорах фразу "сойдемся посередине". Посередине - для утилитаристов обозначает некое усреднение счастья участников так, чтобы ситуация у очень несчастных улучшилась, а у очень счастливых немного ухудшилась, при этом, общее счастье

стало больше, чем до переговоров. Обычно речь в таких случаях идет про деньги, активы и блага. И вы запросто узнаете либо себя, либо многих и многих (имя им легион) в нашем правительстве.

Мини-задание (сделайте письменно): найдите трех людей в своем окружении, либо среди публичных деятелей, кто своими поступками и высказываниями подходит под полюс - БЛАГОСОСТОЯНИЕ (утилитаризм).

3. СВОБОДА

Это самый молодой и самый новый полюс среди существующих на сегодняшний день полюсов справедливости. Известен он как "Современная политическая мысль". Полюс свободы (либерти, либертарианство) ярко заметен у тех людей, кто считает справедливым такое распределение богатства и доходов, который возникает в результате свободного обмена на не стесненном никакими ограничениями рынке.

ВАЖНО-1: Любое(!) регулирование(!!) рынка - несправедливо, так как нарушает свободу личного выбора участников этого рынка.

ВАЖНО-2: Принципы справедливости, определяющие наши права, не должны основываться на какой-то одной определенной концепции добродетели или наилучшего образа жизни (ибо нет одного единого образа, они все разные). А значит, справедливое общество уважает(!) свободу каждого индивидуума самостоятельно выбирать себе концепцию своей хорошей жизни. Как следствие, закон НЕ может(!) вмешиваться в вопросы хорошей жизни.

Перечитайте предыдущий абзац еще раз, пожалуйста. Очень вас прошу. Вдумайтесь: закон не имеет права определять хорошо ли я живу, а также не имеет права указывать мне, надо ли мне менять свою жизнь и как ее менять. Это вообще не входит в зону законов. Никак. Абсолютно.

Каждый человек, говорят люди из полюса свободы, совершенно свободен поступать как ему вздумается. Важно помнить, что за любой свой поступок он получит последствия. Иногда такие последствия выражаются в доходах. А иногда и в тюремном сроке. В любом случае - это свободный выбор каждого. Либо сидеть на попе ровно, а потом плакать, что нечего кушать, либо поднять свою пятую точку и пойти работать или учиться, чтобы зарабатывать деньги. Все совершенно свободно и зависит только от тебя. Еще раз - только от тебя самого.

Если этот полюс свободы вам по душе, то вы скорее всего возмущаетесь, когда вашу квартиру какие-то неизвестные вам люди хотят взять и передать другим людям, нарушая ваше право собственности. Если же вас спросят и вы можете сказать "нет", и после этого квартира останется за вами - значит принципы свободы НЕ нарушены. Вопросы ведь задавать можно. И вы можете отказаться. Если можете.

Поэтому, в нашем примере, который я протащил через все три полюса справедливости, нельзя ни в коем случае нарушать права владельца. Никак и никогда. Можно только спрашивать, а не против ли он, если <подставить нужное>. И владелец может отказаться. Понимаете?

Самое смешное, а на деле это ни разу не смешно, что именно люди из полюса свободы совершенно добровольно(!) жертвуют многими своими доходами, имуществом и другими благами для помощи обездоленным и более несчастным людям. Но этот факт никак не мешает людям из двух других полюсов справедливости обвинять третьих во всех смертных грехах. Начиная от бесчеловечности (нарушаешь справедливость по "добродетели") и заканчивая жадностью (нарушаешь справедливость по "благосостоянию").

Влияние на развитие и осмысление полюса свободы оказали многие известные деятели. К примеру:
- Фридрих Хайек (1899 - 1992, австрийский экономист) в своей эссе "The Constitution of Liberty" (1960)
- Милтон Фридман (1912-2006) в книге "Капитализм и Свобода" (1962)
- Роберт Нозик в книге "Anarchy, State and Utopia" (1974)

- Айзек Азимов в эссе "[Градации ошибочного](#)" (The Relativity of Wrong)

- Иммануил Кант "Основы метафизики нравственности" (1785)

Мини-задание (сделайте письменно): найдите трех людей в своем окружении, либо среди публичных деятелей, кто своими поступками и высказываниями подходит под полюс "СВОБОДА".

4. ВЫВОДЫ

Очевидно, что я не раскрыл здесь даже десятой доли всей многогранности этой действительно сложной темы. Если вам хочется глубже, а особенно, если вам интересно, как же все это работает в управлении/менеджменте (особенно в IT сфере, но не только в ней), то я могу порекомендовать свой шикарный онлайн-курс "[Fair Management](#)". Он очень стоит того, чтобы его пройти.

У каждой из трех моделей есть свой персональный ад. Максимальный предел, достигнув который вы увидите всю жуть соответствующего полюса справедливости. Каждого из полюсов. Ад разный, полюса разные, справедливость - разная.

Вот вам кейсы, на которых ломается большинство людей, так как они просто не готовы к обсуждению подобных растяжек.

1. *Проблема вагонетки/трамвая*

Гуглим теорию или смотрим видео "Мозг с Дэвидом Иглманом. 4 серия: Как мы принимаем решения".

2. *Солдаты и пастухи с мальчиком*

Солдаты в разведке на территории противника. Встречают пастухов с мальчиком. Отпускать пастухов (расскажут врагу про солдат) или убивать (чтобы не рассказали). Связать и бросить нельзя - враги найдут связанных и все равно узнают про солдат. Если убивать, то что делать с мальчиком? Пастухи взрослые - знали, что находятся в районе боевых действий, шли на риск осознанно. А мальчик же не виноват. Что с ним делать? Как поступить по справедливости?

3. *Съесть юнгу или "Дело Дадли и Стивенса"*

Известная [история про моряков и морской закон](#). Справедливо ли поступили моряки? А решение суда, который потом состоялся, было справедливым?

4. *Город счастья*

Рассказ Урсулы Ле Гуин "Уходящие из Омеласа". Справедливо ли страдать одному ребенку, чтобы все остальные жители были счастливы?

5. *Служи вместо меня (армия)*

Справедливо ли отправлять в армию кого-то вместо себя? А если этот "кто-то" сам согласен и хочет? Не спешите давать первый пришедший на ум ответ. Тут очень большие глубины.

6. *Роди вместо меня (материнство)*

Справедливо ли использовать суррогатных матерей для рождения своих детей? Не спешите отвечать. Тут еще БОльшие глубины, чем в предыдущем вопросе.

Если вам мало, то вот вам еще темы на подумать о справедливости во всех трех ее проявлениях/полюсах:

- (не)отделение церкви от государства
- (не)обязательная школьная молитва
- (не)разрешена продажа/покупка земли
- (не)разрешены аборты
- (не)разрешена порнография
- (не)разрешены наркотики
- (не)разрешена эвтаназия
- (не)разрешены однополые браки

- (не)разрешено донорство/рынок органов

Обратите внимание, что буквально каждый пункт и кейс выше, потянет за собой очень приличную дискуссию со сложнейшей подготовкой к ней, а также со сбором, обдумыванием и анализом фактов (привет от модели мира по Джону Дьюи).

Одни из самых бескомпромиссных холиваров чуть ли не на смерть, случаются как раз между людьми из разных полюсов справедливости. Все же очень просто, верно? Человек с другого полюса даже помыслить не может, что есть люди, для которых “справедливо” - это как-то НЕ ТАК, как для него.

Если вспомнить вторую главу этого цикла и модель устройства мира (модель управления) по Джону Дьюи, то окажется, что сторонники модели Липпмана заинтересованы в том, чтобы мы с вами жили только в одной (своей) модели справедливости. Не слушали людей из других полюсов. Не считали их справедливость справедливой. Извините за тавтологию.

У меня к вам есть простая просьба. Пожалуйста, каждый раз, когда вы слышите от нашего прекрасного правительства об очередной “инициативе” - вспоминайте уже известные вам три полюса справедливости и смотрите, а из какого полюса эта инициатива? Прошу, также действуйте и при дискуссиях со своими друзьями и/или коллегами.

Мы с вами все ближе и ближе подходим к настоящему. К той Украине, которая у нас есть на сейчас. Я намеренно не даю прямых ответов и оценок. Как раз потому, что являюсь сторонником вектора свободы и модели Джона Дьюи. А также я очень хочу, чтобы ваши мозги заработали еще лучше. Именно это главная цель всех моих подобных текстов и обучающих курсов.

А сейчас вопросы для самопроверки (отвечайте письменно):

- из каких полюсов состоит модель справедливости?
- в чем подводные камни (опасность) каждой(!) модели?
- какая модель справедливости доминирует в инфополе Украины (в головах большинства жителей нашей страны)?
- какая модель, на ваш взгляд, свойственна именно вам?
- как вы будете действовать, когда окажетесь в диалоге с человеком, у которого модель справедливости отличается от вашей?
- какая модель справедливости должна быть у Украины будущего?

Глава #04: Культура Украины

В предыдущей главе мы обсудили три полюса справедливости, а в этой поговорим про культуру, которая максимально тесно будет переплетена у нас с экономикой. Тема настолько большая, что будет разбита на несколько глав. И если вы думаете, что я напишу про стихи, музыку, книги и прочее, то сильно ошибаетесь. Я буду рассматривать культуру совершенно с другого ракурса. С ракурса поведения.

Поехали.

Для избежания конфликтов и разночтений даю мое определение культуры, которым я буду пользоваться в дальнейшем. Вы имеете полное право дополнять это определение любыми своими моментами из Вики или из ваших любимых источников/словарей в своих(!) текстах у себя. А я для данного цикла буду оперировать своим определением.

Итак, определение: culture - social behavior and norms in human societies (wiki).

Культура - это набор социальных норм и моделей поведения в человеческих сообществах. По простому, культура - это то, как ведут себя люди. Именно по поведению мы определяем, культурный человек или нет. Мы еще не знаем, как много книг прочитал наш герой или как много раз он был в опере. Я даже замахнусь на святое и скажу - что это не важно. Не это делает человека культурным. Книги, опера и прочее делают человека образованным, начитанным ну или в крайнем случае проинформированным. Но культура... нет. Культура - это про то, чему вас научили родители, друзья, окружающие вас люди - то есть общество. Как вы себя ведете - ровно такая культура вокруг вас и есть. Запомним этот момент. Культура - это про поведение.

Культура (как некий феномен, сущность, понятие) нужна для того, чтобы общество становилось светлее, умнее, добрее, росло над собой и развивалось. Именно поэтому, кстати, поэты, писатели, художники и прочие творцы - это некие маги и волшебники. Они чувствуют тенденции, ощущают то, чего другие люди в обществе еще не поняли. И показывают нам направление. Поэтому, если такие люди ведут нас в бездну, ужас, мрак, смерть и войны - то это тоже культура. Но она явно не справляется со своей задачей - воспитывать и развивать общество. То есть показывать людям, как правильно себя вести. А что такое "правильно" спросите вы. Об этом дальше.

Но как же книги, литература, поэзия и прочее? Все с ними нормально. Писатели, художники, поэты и другие люди творческих профессий через свои труды, через статуи, через инсталляции, через стихи, через фильмы и книги МЕНЯЮТ наше поведение, наши взгляды на то, что правильно, а что нет. Что приемлемо в данном обществе, а что неприемлемо. Что хорошо, а что плохо. То есть все так называемые "культурные произведения" - это нечто, что оказало влияние на наше поведение, повлияло на одобряемые правила в обществе. Изменило или укрепило их.

Каждое общество само формирует свою культуру. Само готовит для себя некий "культурный салат" из моделей поведения и из набора приемлемых правил. То есть нельзя снять с общества ответственность(!) за бескультурье. Именно люди (общество) и являются носителями культуры - проявляя ее (культуру) в своем каждодневном поведении.

Кстати, правила и модели поведения могут быть как писанными (официальными), так и не писанными, то есть неформальными. А так как обществ в мире много, то и блюд под названием "культура" получается много и разных. Отсюда одна культура не похожа на другую не своими писателями. Совсем нет. Почти все писатели пишут про одно и то же. Если не верите, то погуглите сколько всего есть стандартных сюжетов для художественных произведений. Культуры отличаются приемлемыми, а также не одобряемыми правилами поведения людей. И все. Вот так просто. Считайте, что я сильно упростил вам жизнь этими несколькими абзацами. Хотя на самом деле, я вас ужасно подставил под то, что будет дальше.

Еще раз: культура - это набор правил поведения. Разные правила - разные культуры.

В тоталитарном СССР среди самых обычных людей было принято много жутких и “людоедских” правил. Например правило, что если ты работаешь на себя, а не на государство - то ты ворюга, торгаш и кровопийца. Этот способ мышления и соответствующая ему норма поведения широко распространена в головах у многих людей в нашей стране до сих пор.

Еще один пример. В Китае, если вы в гостях/кафе/ресторане вкусно поели, отрывка считается похвалой хозяйке дома/шеф-повару, которые приготовили настолько вкусную еду, что гости наелись досыта. Это неписаная норма. Культурный нюанс, который в других странах/культурах будет воспринят либо нейтрально (подумаешь, отрывка), а в третьих может трактоваться как ужасно невежливое поведение. Одобряемые(!) в обществе нормы и правила поведения - разные. Культуры - разные.

В одних культурах считается нормальным инвестировать в акции, а в других культурах (обществах) покупать акции - вообще запрещено законом.

В одних культурах совершенно нормально воспринимают, если на улице люди целуются, а в других культурах - это ужасное преступление, за которое можно сесть в тюрьму или получить большой денежный штраф.

Улавливаете? Культура - это про то, что мы с вами считаем окей, а что не окей. Какое поведение для нас с вами норм, а какое нет. А культурные (или бескультурные) произведения фиксируют и проявляют эти нормы. Либо задают нам горизонты, куда стремиться.

Теперь вы готовы услышать про еще одну штуку, которую многим бывает сложно осознать. Я лично рассматриваю любое культурное произведение (книга, фильм, стихотворение, картина, статуя, инсталляция и т.п.) всегда с одной позиции - приближает ли оно меня и окружающих меня людей к тому поведению, которое хорошее/правильное/эффективное или отдаляет. Если отдаляет, а возможно даже разлагает - то это плохое для меня произведение. Если приближает - то хорошее. Заметьте, именно для меня, ну и еще для моих детей. Это моя оценка. Ваша, по поводу культурности того или иного произведения, может быть другой. Отсюда и холивары, так как моя картина “правильного поведения” может не совпадать с вашей картиной. Вспоминайте [главу про справедливость](#).

Сделаю еще один вброс, раз уж я начал затрагивать темы, где каждый абзац может вызвать священный взрыв и полыхание костров инквизиции. Для меня лично совершенно не имеет значения на каком языке написано/создано произведение. Особенно, если это картина горящего Кремля написанная маслом на холсте :) Язык не важен. Автор - не важен. Важно только одно - приближает ли это культурное произведение меня и общество, в котором я живу, к той модели поведения, что мне нравится.

Я надеюсь, вы уже обратили внимание, что этот текст не просто так идет вслед за предыдущей главой. Невозможно, на мой взгляд, объяснить людям про культуру, не объяснив перед этим [про справедливость](#). Если вы сторонник Аристотеля и древней политической мысли, то у вас в голове должна быть единая верная модель поведения - некий список добродетелей, что есть хорошо, а что плохо. Мы все это обсуждали в прошлой главе. Если вы приверженец полюса утилитаризма, то у вас в голове будет не список, а формула подсчета суммарного счастья. А если вы сторонник полюса свободы, то вами движет императив неотъемлемых прав каждого человека. Вообще полюс свободы - очень сложный, но и мир вокруг нас уже далеко не тот, что был даже 200 лет назад, не говоря уж про пару тысяч лет назад (когда жил Аристотель).

Дальше я продолжу свой текст только с точки зрения “полюса свободы”. Во первых потому что я считаю, что это единственный адекватный для нас всех вариант будущего, а во вторых потому что именно свобода (и ответственность рядом с ней) - ровно те элементы, которые максимально влияют

на качество жизни, доходы, красоту и безопасность окружающего нас мира (городов, районов, улиц...) и на многое другое.

И еще. Именно модель устройства и управления обществом [по Джону Дьюи](#) поможет нам с вами согласовать в дебатах и дискуссиях между зрелыми и образованными людьми ту модель одобряемого поведения, которая нам нужна для Украины будущего. По другому эту модель не создать. Без дискуссий и дебатов - никак. Либо мы должны признать, что мы еще детский сад и нам нужен папочка - тогда берем внедренную сейчас модель управления по Липпману и вперед. Но мне почему-то кажется, что это не приведет нас и нашу страну ни к счастью, ни к процветанию.

Если вам удобно визуализировать, то представьте себе бегунок (эквалайзер) "свободы". Тянем его вверх - увеличиваем личные свободы каждого человека в обществе, уменьшая до нуля участие государства в жизни каждого человека (можно делать все, что угодно, не оглядываясь на государство). Тянем наш бегунок вниз - уменьшаем личную свободу, доходя до диктатуры и рабства, когда участие государства в жизни человека - максимально (нельзя сделать ничего без разрешения соответствующих гос-органов). По сути, регулируя уровень персональных свобод, мы меняем экономический ландшафт страны. Но об экономике и ее самой прямой связи с культурой, поведением и правилами/нормами/законами мы поговорим в следующих главах. А в этой вернемся к культуре.

Вы можете спросить меня, а что делать, если текущая культура (набор принятых в обществе правил) нас не устраивает? Ведь, если общество толерирует (еле написал это слово) взяточничество и коррупцию, то это такая культура в стиле "не подмажешь - не поедешь". Кому-то нравится жить в стране именно с такой культурой. Где общество одобряет и/или мирится с подобным поведением. Ведь общество - это не абстрактная субстанция. Общество - это сумма человек. Каждый из нас и есть общество. То есть, каждый из нас мирится с ямами на дорогах (да, едем и ругаемся, но это и все), каждый из нас мирится с тем, что вокруг него разговаривают матом и мы с вами не делаем этим людям замечаний, каждый из нас мирится с тем, что люди вокруг бросают бумажки и окурки на тротуар, а не в урны. Каждый из нас мирится с миллионом подобных моментов, почему-то думая, что это его, меня, вас не касается. Но нет. Это и есть та культура, в которой мы живем и которую терпим или даже одобряем.

Про теорию разбитых окон и про то, как окружающая обстановка влияет на наше поведение я напишу отдельно. Эта тема достойна собственной главы (не сама теория), а влияние окружения на поведение людей -> на культуру в обществе.

Каждый из нас каждую секунду создает и подтверждает ту культуру, то поведение, которое для нас с вами okay. Если вам интересно узнать про культуру в организациях и как ее менять на нужную вам, когда вы директор компании или подразделения/департамента, то эти темы вы найдете в моей [Senior Management Program](#).

Задание (сделайте письменно): напишите список минимум из 10 пунктов, где в каждом пункте должно быть описано по одному правилу или одной модели поведения, которые толерирует (терпимо относится) наше общество. Рядом с каждым пунктом поставьте "+" или "-", в зависимости от того, okay ли лично вы с этим правилом, с этой моделью поведения.

Пожалуйста, выполните это упражнение. Оно сильно пригодится вам как для понимания того, о чем я говорю, так и для следующих глав нашего цикла.

Чем больше у вас будет "минусов" рядом с пунктами, тем сильнее вы НЕ вписываетесь в текущее общество. Вам все более некомфортно в нем находится, жить, учиться, работать. Если этот дискомфорт длится долго, то... подозреваю, что психотерапевт - это наименьшее, что вам потребуется.

Кстати, если бы мы с вами проводили страт-сессию, а также выполняли бы некоторые вещи, что я обычно делаю при работе с директорами и руководством компаний, то я бы, помимо многих неприятных, но нужных вопросов и кучи интересных упражнений, попросил вас написать не 10 пунктов из списка выше, а заметно больше.

Если вы решитесь провести культурный анализ нашей страны на текущий момент и получите некий список, то вам останется только одно - разобраться, а что из этого списка полезно, а что вредно. Какие культурные нормы и правила поведения приближают нас к богатству, счастью и образованности, а какие - отдаляют. Возможно вам нужно будет добавить какие-то пункты в полученный список. Некоторые пункты будут очевидны. Некоторые - не очень. А некоторые, буквально, контринтуитивны (т.е. кажутся вредными, а на самом деле они полезны и наоборот - кажутся полезными, а на деле - вредны).

Деятельные же люди начнут задаваться вопросами: а что нам делать, если общество вокруг ментально и культурно находится в совке или вообще в 19 веке, а мы все такие красивые находимся в 21 веке? Что нам всем делать? Уезжать? Нет! Это пусть воры, взяточники и преступники боятся и уезжают. А мы любим свою страну, хотим сделать ее лучше, хотим, чтобы люди в ней были счастливы, богаты и образованы (это все, кстати, связано между собой). Но текущая культура не позволяет нам стать богатыми, образованными и счастливыми. Что же делать?

Что делать, я расскажу в следующей главе. Там мы плавно свяжем не только принципы справедливости из полюса "свободы", не только поведение и правила, а еще и посмотрим как переходить из одного состояния в другое. Из одной культуры в другую. По простому - как изменять культуру в обществе.

А сейчас вопросы для самопроверки (отвечайте письменно):

- что такое культура и чем она отличается от культурного произведения?
- какую задачу должна выполнять культура (зачем она вообще нужна)?
- почему (не)важно, кем, когда и на каком языке создано то или иное культурное произведение?
- какой критерий вы примените, чтобы определить "пригодность" культурного произведения?
- есть ли у вас хотя бы один пример общества, которое вам нравится?
- если модель общества есть, то какое это общество, в какой стране?
- как люди из этого общества пришли к такому набору правил/законов и норм поведения, что у них все получилось именно так?
- можем ли мы в Украине повторить их путь?
- если да, то с чего нам стоит начать, если нет, то почему нет?

Глава #05: На что влияет культура

В предыдущей главе мы обсудили, чем является культура и как вы можете к ней относиться. А сейчас мы с вами поговорим о том, почему же культура так важна и на что она влияет.

Поехали.

Еще со школы (советской, чтоб ее, школы) я негативно относился к таким гуманитарным предметам, как философия, история, литература и культурология. Вы запросто можете добавить к этому списку еще много пунктов. А кто-то скажет, что физика, математика и химия - вот это была жесть. Не чета всяким философиям. Заметили? Всяким философиям...

У меня нет желания вас переубеждать. Да это и не обучающий текст и уж точно не тренинг. Мы тут с вами немного развлекаемся, приправив наше развлечение некоторыми умными специями. Так вот, оказывается, философия, культурология, а также история - являются одними из важнейших предметов, которые нам с вами очень нужно восстановить. Да, это говорю я, инженер, программист, менеджер из IT, тренер и директор. Я совершенно обоснованно считаю, что у нас в обществе - гуманитарный провал. Мы с вами, только не обижайтесь, немного гуманитарные инвалиды. Наше общество в своем поведении, отношении и мировосприятии пессимизирует обсуждения(!) и мысли, статьи, фильмы про смысл жизни, про культуру, про цену человеческой жизни, про свободу воли, про сложный выбор, про справедливость. Мы ценим яркие эмоции - они отлично продаются. Продвигаем математику и IT - потому, что в этой связке сейчас можно заработать денег. Странно, что игнорируем физику, которая вообще про мир вокруг нас и всегда(!) неотделима от математики. Любим фан и развлечения - это нормально. Главное, чтобы кроме всего этого было что-то еще про людей. Про нас самих. Но больше ничего нет. Пустота. Вакуум. Гуманитарная пропасть.

Именно поэтому нам так сложно, когда наступает момент, где сталкиваются разные морали, разные ценности. Когда нам нужно делать справедливый выбор, а справедливых вариантов оказывается несколько (много) - и мы теряемся. Когда нам нужно признать свои ошибки, а нас не учили это делать и нам сложно (это про личностную зрелость). Когда у нас в голове очень много формул и теорем, с логикой все в порядке (вы молодец, если так), но мы не знаем, что такое добро и зло. Точнее - мы думаем, что они неизменны и всегда одинаковы ([привет от Аристотеля](#) и от древней политической мысли). Когда мы бродим во тьме и нас легко отклонить любыми самыми простыми манипуляциями, потому что мы не обучены критически рассматривать факты, дискутировать и действовать. Ведь нам в школе не давали тренироваться сопротивлению конформизму и отстаивать свое мнение с фактами и списком литературы в руках. Мы все больше давим на эмоции, на фразы, где есть "слезы", "горе", "любовь", "тепло", "дети", "свобода", "добро", "мать", "отец", "бабушка" (но почему-то не "дедушка"), "дом", "вышиванка", "небо" и т.п.

С этими словами все в порядке. Как и с любыми другими. Вообще с любыми. Ведь слово - обозначает некое понятие, суть, смысл, идею (здесь [привет от Платона](#)). Эта суть или идея - отзывается в нас и вызывает определенные эмоции. Ну а дальше - психология и работа с лимбической системой читателя на радость модели управления людьми по Липпману (см. [вторую главу](#)).

Вы, вероятно, уже задаете себе вопрос, а причем тут культура? Так, собственно, все описанное выше - и есть та культура, в которой мы с вами живем. Это способ мышления, на базе которого мы действуем, оцениваем, принимаем решения, делаем выбор. Это все и есть наше поведение и наши принятые в обществе нормы и правила.

Так на что влияет культура? Представьте айсберг. Его вершина, которая над поверхностью воды - всего лишь 1/10 от всего размера этой глыбы. Вершина - наше мнение, суждение или поступок. Откуда они появились? На чем базируются? На подводной части айсберга. А там много, очень много всего под водой. Вы можете даже найти [соответствующие картинки](#) в Интернете. В самой базе айсберга лежат наши ценности (о них чуть дальше) и нормы (культура). Получается, что в базе айсберга у нас

ценностные и культурные нормы а на вершине - результат - некое поведение. Так на что влияет культура? Ответ - на все. Вообще на все.

Богато ли мы живем. Счастливы ли мы. Умеем ли радоваться. Вежливы ли мы. Помогаем ли другим. Добрые мы или злые. Справедливые или нет. Умные и развитые или нет. Здоровые или нет. И так далее.

Все это - результат культуры (норм и правил), а также наших ценностей, которые, в итоге, приводят нас все равно к нормам и правилам.

Таким образом - в зависимости от того, какие нормы считаются в обществе допустимыми, а какие осуждаются - таким и будет жизнь этого общества. Таким и будет само общество. Культура влияет на все. Вообще на все. Гуманитарный провал - убивает нас с вами. Убивает наше общество. Именно поэтому нам так сложно. Именно поэтому нам так больно, страшно, плохо. Все нынешние события - это результат культурного провала, культурной катастрофы в нашей стране.

Я не буду детально разбирать здесь, чем она вызвана. Вы и без меня знаете про многие столетия оккупации Украины со стороны Московии. Про уничтожение нашей культуры, про расстрелянное возрождение и прочие факты, о которых я частично писал в "[Эпичной саге длиной 800 лет](#)". Даже этот текст написан на русском, а не украинською. И этому есть специальная причина, о которой я расскажу в следующих главах.

Итак, культура - принятые правила и нормы поведения в обществе, влияют на все, вообще на все как живет это общество, богато ли оно, счастливо ли, здорово ли. А значит, если мы хотим быть "какими-то" (например: здоровыми, богатыми и счастливыми), значит нам нужен определенный набор правил поведения. Если этот набор правил поведения будет другой - то мы будем какими-то другими. Возможно, бедными, несчастными и больными.

Если представить горизонтальную шкалу (ось X), где в районе нуля будет бедность, мрак, голод, разруха и несчастья, то в максимуме шкалы будут счастье, богатство и вся остальная красота, которую все очень хотят, но вот почему-то многие общества мало что делают, чтобы к ней прийти. Кстати, предела на этой волшебной оси не существует. Почему? Общество развивается. Становится все более зрелым. Более развитым. Если сравнить сложность нашего современного общества (всех людей) с людьми из даже 1000 года нашей эры - то вы моментально заметите разницу. А в следующих главах я полнее раскрою, почему у этой оси (у этого развития) нет предела и чего нам ожидать в ближайшее время. Мы уже немного разобрались с прошлым и все еще находимся в настоящем, поэтому про будущее Украины - в следующих главах.

Нам нужен какой-то набор правил поведения (не путайте его с набором/списком добродетелей из второй главы), который поможет нам стать теми, кем мы хотим. Поможет нам измениться. Ведь сейчас мы не совсем, не полностью собой довольны. Верно? Осознание того, что мы не идеал, что у нас есть проблемы и какие именно это проблемы - первый шаг на пути к их решению. Если вы, уважаемые читатели, считаете, что наше общество, наша страна может быть лучше, богаче, ярче, красивее, сильнее и добрее - значит мы с вами пойдём дальше. Если вам и сейчас все ок, то, вероятно, дальнейший текст и следующие главы вам не будут интересны. Хотя мне лично будет приятно, если вы все равно их прочтете.

Я считаю, что наше текущее состояние в стране вызвано "не тем" набором правил. Нам нужен другой. Правила - это не только наши верования, взгляд на мир и то, что мы считаем приемлемым. Это еще и законы, инструкции и договоренности, по которым мы с вами живем. Мир вокруг меняется постоянно. Наши взгляды - тоже меняются. Наши законы - также. Это живая модель, не раз и навсегда спроектированный и построенный железный механизм. Нет. Это живая система, как дерево. Она развивается. Какие-то ветви засыхают, какие-то дают новые побеги и становятся толще, сильнее. Мы с вами можем попробовать представить себя садовниками и подумать, что нам делать с нынешней системой, с текущим деревом правил и общественных норм, принятых в Украине.

Возможно у вас вертится вопрос: если ты, Алексей, один знаешь, как правильно, то не будет ли это как раз подтверждением верности модели Липпмана? Разочарую вас. Я не знаю, как будет правильно. Нет серебряной пули. Нет волшебной палочки, взмахнув которой, сделав “вжух”, мы с вами окажемся в раю. Увы. Дорога в рай терниста. На ней пот, кровь и тяжелый труд. Это только в ад можно попасть по широкому проспекту (highway to hell). А в рай ведет сложная и узкая тропа или лестница (stairway to heaven).

Нам с вами на данном этапе важно запомнить и зафиксировать всего один постулат - именно набор правил поведения лежит в основе всего. Меняя правила - мы меняем вообще все.

Перед тем, как мы начнем обсуждать сам набор правил, нам важно сделать еще один фундаментальный и обязательный шаг. Супер важной задачей является определить Vision - то есть картину будущего, визию, какой мы хотим видеть Украину. В зависимости от этой картины - мы и будем подбирать соответствующий ей набор правил. Кстати, пока я все это пишу, мне на ум приходят интересные мысли. А что если действовать ровно так же, по всем этим же шагам, но только не в сторону развития, а в сторону разрушения и деградации? Тогда мы получаем динамит, которым вместо спасения людей из-под завалов как думал Нобель, будем взрывать людей. То есть один и тот же инструмент может как приносить пользу, так и причинять зло, разрушать. Все зависит от того, в чьих руках этот инструмент.

Где же нам взять визию, картину будущего? В общественных обсуждениях, публичных дебатах образованных и зрелых людей. Не может одна небольшая группа людей решить за всех, какой должна быть наша страна. Это не так работает. А только как предлагал Джон Дьюи, и как я описал во второй главе [“Две модели управления”](#).

Именно поэтому я не стану здесь давать визию Украины. Потому, что визия - это когда вы закрываете глаза и видите картинку. Вы можете ее описать. Детально. И вам эта картинка нравится. Она вас вдохновляет.

А вот вы сами у себя дома вполне можете представить вдохновляющую картину будущей Украины. Какая она? Сделайте это мини-упражнение прямо сейчас. Закройте глаза и представьте нашу страну через 10 лет. Или через X лет. Побудьте в этой картине несколько минут - столько, чтобы запомнить детали. А как откроете глаза - запишите эти детали. Списком пунктов, или просто текстом - как вам удобнее.

Вместо детального описания визию Украины в данном тексте я ограничусь только общими положениями. Важно - это не визия. Но мы с вами допустим, что это некое начало, зародыш визию. Я предлагаю следующую стартовую картину для начала формирования визию нашей страны.

Украина:

- и есть Русь (именно что НЕ наследница, а Киевская Русь в чистом виде)
- поликультурная страна
- территориально большая страна (возможно больше, чем в современных границах [колонии на других планетах])
- в первой пятерке сильнейших военных стран планеты (как производство оружия, так и сами вооруженные силы)
- упырям ОЧЕНЬ некомфортно жить в такой стране, а вот адекватные люди стоят в очереди, чтобы поселиться в Украине (если они пока еще не тут)
- в Украине сосредоточены/присутствуют лучшие университеты планеты. Украина входит в первую десятку стран мира по рейтингу желающих учиться тут (легко измеримо числом заявок на обучение)
- экономически Украина настолько сильна, что товары и сервисы, которые производит страна (GDP) востребованы в большинстве стран мира. Также являются эталоном качества и уровня сервиса. Фразы “сделано в Украине”, “украинский сервис” и “украинские инновации” являются во всем мире стандартом качества и изобретательности

Нам же нужно от чего-то оттолкнуться. Вот лично мне такая картина нравится. Меня она очень даже вдохновляет. Если и вам тоже - то используйте ее как стартовую. Если вы хотите добавить/изменить что-то - велкам! Начинайте публичные дискуссии и обсуждения с фактами и списками литературы.

И вот только теперь мы можем переходить к набору правил, что позволит построить всю эту красоту. Заметьте - это не про "а давайте запретим/разрешим то или вот это". Я говорю про набор правил: как мы с вами живем, думаем, рассуждаем. Что ценим. На базе чего принимаем решения. Это про наши внутренние ценности и взгляды. Что нам окей, а что не окей. Что мы считаем честным, правильным и справедливым. То есть - это не совсем про законы. Да, они тоже изменятся, но в первую очередь нужно изменить людей. Законы подтянутся под измененные правила жизни. Вы же помните, что все это живая система, растущее и расцветающее дерево Украины.

Чтобы найти, а какой именно набор правил нам нужен, мы прибегнем к помощи. Нам понадобятся такие "инструменты":

- зрелость и ценности (К.Уилбер, Д.Бек, В.Пекар и др.)
- множество социальных институтов (Д.Аджемоглу, Д.Робинсон, Д.Норт, А.Аузан, Ф.Фукуяма, Р.Инглхарт, Г.Хофстеде и многие другие)
- несколько "приложений-убийц" (Н.Фергюссон)

Каждый подпункт из этих "инструментов" вмещает в себя десятки сложных книг, сотни статей и многие тысячи дискуссий. Невозможно передать всю глубину и сложность коротко. Поэтому дальше я даю сильно, сильно упрощенные вещи. Специалисты, не бейте меня сильно. Я знаю, вам захочется углубиться, детализировать и расширить. Мне тоже этого хочется. Вот только обычные люди, кто просто читает этот текст - тоже должны понять эти вещи без десятков книг. Поэтому дальше будет именно так, как будет. А каждый из вас, уважаемый читатель, волен углубить и расширить эти темы так, как вам захочется. Авторов я привел.

Чтобы двигаться дальше и формировать список правил, я по простому расскажу про ценности. Ценности - это то, что человеку важно и ценно. То, во что он готов и вкладывает свои ресурсы, время и силы. Запомните, друзья - мы всегда(!) делаем только то, что нам ценно. Всегда и только это. В данную секунду вы читаете именно этот текст, а не какой-то другой потому, что он (текст) вам ценнее, чем любые другие занятия в эту самую секунду. Но стоит вам захотеть выпить кофе/чай или сходить в туалет, или вам позвонит ваша мама - как ценность этого текст снизится(!) по сравнению с новыми задачами. И вы переключитесь на более ценные для вас задачи. Это одновременно и приоритизация и способ отслеживания, что человеку ценно на данный момент.

Я так наблюдаю за своими сотрудниками. То, что они делают - то им и ценно в данный момент. Мы с вами ровно так наблюдаем за нынешней ситуацией в Украине. То, что делают добровольцы, волонтеры, армия (мы с вами) - то нам с вами и ценно. Нам ценна и важна Украина. Мы ее любим. Мы ее защищаем. Вы вкладываемся своим временем, деньгами, силами, а кто-то и кровью вместе с жизнями. Это ценности. Настоящие ценности. А не тот bullshit, который компании публикуют на своих сайтах. Ценности - это всегда про действия. Что ценно, то и делаю. Что делаю - там и ценность. Список одобряемых действий и моделей поведения - культура. Увидели связь ценностей и культуры?

Как вы, возможно, знаете, ценности - это такие штуки, которые невероятно тяжело изменить. Иногда - вообще невозможно. Отсюда становится видно, что изменение культуры - это крайне длительный и невероятно сложный процесс. И не важно, культуру чего мы меняем. Одного человека, подразделения, всей компании или целой страны. Это все равно про людей, про их поведение, про нормы и правила, к которым они приклеивают свои личные цветные ярлыки вида "это окей", а вот это действие "не окей".

Еще умнейший Питер Друкер (1909-2005) говорил: Культура есть стратегию на завтрак. А все потому, что культура и ценности - это и есть тот самый фундамент нашего айсберга. Наш фундамент, наша операционная система. Все остальное - базируется на этом основании, инсталлируется на него. Изменив, дополнив, поправив фундамент - мы изменяем вообще все, что над ним. Всю нашу страну. Детальнее про стратегию, ценности, миссию и визию в видео "[Strategy Management](#)".

Оставшиеся “инструменты” мы разберем в следующих главах. Там много интересного и важного. И чтобы вам легче было читать - я завершу эту главу мыслью про айсберг и культуру.

Культура - влияет вообще на все. Она - фундамент нашего общества и находится в каждом из нас. Изменив нас, изменив этот фундамент, мы сможем надежно двигаться к светлому будущему, сможем построить сильную, богатую и счастливую страну. Оставив в фундаменте дыры и вредные правила - мы оставляем бомбы замедленного действия, которые обязательно сработают, либо будут постоянно тормозить и разрушать нашу культуру, наше общество, нашу страну. Ровно то, что и происходит сейчас. Гуманитарный провал нужно преодолеть. Нам с вами очень важно выбраться из этой 800-летней пропасти и двигаться вперед. К небу, солнцу и свету.

А сейчас вопросы для самопроверки (отвечайте письменно):

- на что влияет культура?
- в чем разница между ценностями и культурой?
- как бы вы измеряли глубину гуманитарной пропасти, в который мы оказались, если бы появилась такая потребность в измерении?
- почему нужно сначала определить визию, а только потом набор правил?
- в чем опасность навязанной визии?
- как быстро изменятся приоритеты ценностей у человека, если к его виску приставить пистолет?
- надолго ли такое вмешательство изменит ценности человека?

Глава #06: Изменить культуру

В предыдущей главе мы начали говорить, благодаря каким инструментам мы можем изменить культуру, а как следствие - вообще все в стране. В этой главе мы продолжим обсуждение и обсудим социальные институты, замкнутые/нерешаемые циклы и Запорожскую Сечь.

Садитесь поудобнее и начнем.

Сегодняшняя остановка в нашем путешествии начинается с уробороса. Змеи, которая кусает сама себя за хвост. Для иллюстрации этого понятия в жизни и на практике, представьте, что для зарабатывания денег вам нужен компьютер. Но чтобы его купить нужны деньги. Круг замкнулся. Или еще пример: чтобы изменить общество, нужно распространить в нем некий измененный набор правил поведения. Чтобы вживить эти правила поведения - нам нужно сначала изменить общество. Круг опять замкнулся.

Решив любую из частей проблемы - вы разрываете круг и можете решить вторую часть. Подобный уроборос иногда состоит не только из одного звена, как в примере выше, а также из последовательной цепочки звеньев (некая сложная и комплексная система). Разорвав любое звено такой цепи - мы способны каскадом решить все системные зависимости сразу. Всю цепочку. Да, в реально очень сложных системах бывает даже несколько одновременно независимых друг от друга замкнутых циклических цепочек уроборосов. Но решаются они ровно также - поочередно размыкая какое-то одно кольцо внутри каждой такой цепи. Для очень любознательных - гуглим Henrik Kniberg и [Cause-Effect Diagrams](#).

К чему я все это говорю? Зачем нам с вами эти змеи и кольца в длинных цепочках? А затем, что изменение культуры - напоминает ровно такую сложную систему из многих звеньев, где все завязано друг на друга. Если вы думаете, что квантовая физика это сложно, то изменение мышления людей и их культуры - еще сложнее.

Важно помнить, что вопрос тут еще и во временной шкале. Как быстро мы хотим увидеть изменения? В стиле "нужно еще на вчера" или "у нас есть пара сотен лет"? От этого параметра (t) будет зависеть стратегия, то есть пошаговый план действий с датами и ответственными. А реализация такого плана действий (стратегии) - это уже самый обычный, хоть и сложный менеджмент. Вот так все и связано.

Допустим список того, что внедрять уже есть. Кстати, его не так сложно аналитически создать/сгенерировать. Несколько brainstorm-сессий, подключение к ним правильного фасилитатора, использование механики корректных дискуссий и мы создадим такой список. Механизмы тут давно известны. Никаких велосипедов изобретать не требуется. А вот дальше... Дальше начинаются сложности.

Многим людям, с которыми я разговаривал на подобную тему, кажется, что достаточно получить абсолютную власть (большинство в Верховной Раде или любой подобный аналог) и вот тогда мы запросто все внедрим. Нуачо? Список есть. Власть есть. Все остальные быстро "упали-отжались" по приказу. Кто не умеет - научим. Кто не хочет - заставим. Верно?

Нет. Не верно. Так не работает. Помните я говорил про время? А помните в прошлых главах я рассказывал, что ценности и базовые модели поведения, а также принятые допустимые правила - не меняются быстро? Говорил. Поэтому вариант с "упал-отжался" не годится. Такой подход сделает только хуже. Развернет систему (общество) ровно в противоположную сторону от той, куда нам нужно.

Выглядеть это будет примерно так:

"Вот вы говорите, что НЕ нужно ограничивать цены на бензин? Ну ок, мы отпустим их в свободное плавание. Что? На заправках цена стала еще больше? Ну вот видите? Мы же вас предупреждали. Возвращаем ограничения цен. Вы каждый раз предлагаете отпустить ограничения и вот видите,

чем все заканчивается. Только административное управление сверху и госрегулирование нас спасает.”

Или так:

“Вот вы говорите, что нужно ограничить цены на бензин? Ну ок. Стоит нам так сделать, как бензин вообще пропадет с рынка. Его просто не выгодно будет привозить. Либо появится черный рынок с намного более высокой ценой. Налоги в каждом из случаев (“нет бензина” или “черный рынок”) перестанут поступать. Пострадают все. Что? У вас есть план какого-то особенного ограничения, где нет таких побочных эффектов? Но прошлые двадцать три попытки провалились. Ограничения на свободном рынке - всегда вредны и приводят к перекосам. Ваша новая идея не приведет? Ну давайте попробуем в очередной двадцать четвертый раз.”

Я уверен, что вы сталкивались с таким типом мышления и такими людьми. Кстати, у нас в правительстве их довольно много. А сколько их в обычной жизни - вообще не пересчитать. И нет, я не преувеличиваю. Оба эти примера - отражают нашу реальность, нашу модель поведения/мышления. И обе эти поведенческие модели ужасны, так как постоянно удерживают нас в нищете, бедности и глупости.

Любое насильно навязанное правило приведет к тому, что множество людей не примут эту новую модель поведения. И вообще, любое насилие в данном вопросе сразу же возвращает нас в модель мышления и управления по Липпману (см. вторую главу [“Две модели управления”](#)).

И здесь мы наконец-то добрались до второго из трех пунктов, что я приводил в прошлой главе. Напомню их всех:

- зрелость и ценности (К.Уилбер, Д.Бек, В.Пекар и др.)
- множество социальных институтов (Д.Аджемоглу, Д.Робинсон, Д.Норт, А.Аузан, Ф.Фукуяма, Р.Инглхарт, Г.Хофстеде и многие другие)
- несколько “приложений-убийц” (Н.Фергюссон)

Социальные институты (институции). Что это за звери и с чем их едят? Согласно [Сэмюэлю Хантингтону \(1927-2008\)](#), американскому политическому ученому, советнику и академику, любая [институция](#) - это стабильная, ценная, повторяющаяся модель поведения. Хмм... модель поведения. Мы все время возвращаемся к ним.

Получается, что социальный институт - это стабильная и важная/ценная для людей, повторяющаяся модель поведения. Как, например, школа. Или суд (пусть даже в стиле “суда старейших у костра племени”). Или арбитраж. Или правила дорожного движения. И многие другие. Причем, совсем не обязательно отраженные в некоей книге или своде законов. Совсем нет. Достаточно, чтобы сообщество/группа людей соблюдала эти правила поведения. Тогда мы получаем негласные, но работающие правила. Вот к примеру, ни в одном законе не написано, что нужно говорить “спасибо” за оказанную услугу или помощь. Но мы это делаем (большинство из нас). Делаем это регулярно. Нас этому учат родители или общество вокруг нас. Более того, мы хотим сохранить и поддерживать эту модель поведения. Она для нас важна и ценна.

Те модели поведения, из которых вырастают социальные институции, приживаются в обществе. А если обществу не требуется, к примеру, суд и поиск истины в происшествии/преступлении/нарушении, то данного социального института и не будет. Общество его либо не построит, либо разрушит и перестанет поддерживать регулярным соблюдением неких действий. Вот вы, к примеру, видели в каком-нибудь племени бушменов Африки или индейцев бассейна Амазонки суд с присяжными, с обвинителем и защитником, со всей процедурой поиска обвинений, фактами и прочими неотъемлемыми элементами современного суда? Уверен, что не видели. А почему? Вы думаете, они настолько глупы, что не могут додуматься до выслушивания фактов? Нет. Они умеют в факты. Или что они не понимают, что такое обвинение и защита? Тоже нет. Понимают. А почему суда в нашем понимании у них нет? Потому, что им такая сложная(!) и комплексная социальная институция не

нужна. Она для них избыточна. Как результат - ее нет. А раз ее нет - их общество находится там, где находится - в первобытно общинном строе. Вы туда хотите? Я - нет.

Другой пример. Предприниматели и инноваторы. Зачем они Украине, если у нас невероятно велик запрос на крепких хозяйственников? Все еще постсоветское в своем большинстве общество хочет, чтобы о нем заботились. Чтобы за него решали. Чтобы все было как всегда, предсказуемо, понятно и желательно неизменно. А все эти ваши предприниматели и инноваторы - все время что-то такое придумывают, вносят изменения, создают хаос. Разрушают существующий порядок. Поэтому в нашем обществе пока еще принята модель "хочу стать юристом" или "хочу быть прокурором", но не "хочу быть инноватором/предпринимателем". Нет потребности в социальном институте "предпринимательства". И какие бы красивые билборды мы не рисовали, какие бы замечательные передачи про "наши TOP-10 стартаперов" не снимали - все это основной части общества не важно. Нет потребности. Нет распространенной модели поведения. Нет соответствующего кирпичика в общей картине культуры.

Кстати, умные люди (из перечисленных выше авторов), прямым текстом нам говорят, что от развитости, разнообразия и силы социальных институтов зависят развитие, сила, богатство и успешность общества, государства, граждан.

Примером силы влияния разных правил на развитие общества являются Северная и Южная Корея. Одна/общая генетика (этнос). Одни/общие сказки. Одна/общая предыстория. Но после второй мировой войны каждая из частей ранее цельного общества выбрала свой набор правил. Разные модели поведения, разные модели допустимого и приемлемого. Результат виден невооруженным глазом. Правила поведения - ключ ко всему.

Вы скажете, что ну вот и мы давайте выберем! Южная Корея взяла и выбрала. И мы сможем! Или нет? Разве не сможем? Объективно говоря - Южной Кореи их набор правил навязали американцы. Это сейчас в Южной Корее демократия, а после второй мировой ее там даже близко не было. Кстати, как и в Северной Корее, где модели поведения были навязаны Советским Союзом и тоже через диктатуру, существующую, кстати, до сих пор. Для меня уже одного этого было бы достаточно, чтобы выбрать, какие модели поведения выгоднее для Украины. Но ключ, в случае с Кореей, был в слове "навязали". Кстати, с Сингапуром произошло также, если вы хотите привести его в пример. Там набор правил поведения навязал сверху Ли Кван Ю. Через очень жесткую диктатуру, ага. И когда я слышу, что и нам надо сделать также как в Сингапуре, мне становится грустно и даже страшно. Потому, что сочетание слов "диктатура" и "Украина" - ничем хорошим не кончается. И никогда не кончалось за всю нашу полутора тысячелетнюю историю.

Поэтому варианты с двумя Кореей, Сингапурами и прочими диктатурами нам совсем не подходят. А что подходит? Вспоминайте Джона Дьюи из [второй главы](#). Общественные открытые дискуссии между зрелыми и образованными людьми. Адекватное и честное информирование всех участников через факты, а не домыслы. И умение оценивать все эти дискуссии и разнообразную информацию с разных сторон.

Друзья, вы видели хоть где-нибудь, хоть в какой-то стране такое? Ну хоть раз? Нет. На уровне всего общества - ни в одной стране такая модель НЕ встречается. А знаете, у кого она БЫЛА? У нас. В Украине - в Запорожской Сечи. Именно эта модель и есть то, о чем говорил Джон Дьюи. Мы уже жили в ней. Мы с ней были знакомы еще до того, как родился умный и толковый Дьюи. Поэтому я лично совершенно уверен, что нам не только будет легко вернуться к этой модели. Нам крайне важно ее возродить. Этот способ управления обществом - природен для нас. Более того, он наиболее эффективен, как вы помните из второй главы. И благодаря ему мы с вами сможем обсудить(!), проанализировать(!), выбрать (!) и начать менять наши модели поведения. Вообще, мне уже давно кажется (мнение, не факт), что современной миссией Украины в мире как раз и является реализация этой замечательной модели Джона Дьюи или по нашему Запорожской Сечи. Ну и как следствие ее реализации - движение к богатству, силе и счастью. Мы по этому счету [очень дорого заплатили](#).

К социальным институтам мы еще вернемся в части про экономику. Кстати, в определении институций было еще одно важное слово, на которое мы с вами пока не обратили внимание. Это слово “ценная” (модель поведения). Я сказал только, что если не ценно, то модель поведения не приживется. Это логично. Но как сделать НОВУЮ модель поведения ценной? Да еще и так, чтобы человек отказался от старой и стал действовать/думать/рассуждать по новой модели. Ответ и прост и сложен одновременно. К примеру, в моих [программах менеджмента](#), где мы это детально разбираем, данная тема занимает один полный очный тренинговый день.

Я вам расскажу коротко. Помните про ценности? Мы делаем то, что нам важно на данный момент времени. Важность можно регулировать не только “пистолетом у виска”. В долгосрочной практике мы регулируем ее выгодой. А вот выгода для каждого человека бывает очень разной. Ведь мы разные и нам нужно разное. Более того, в разное время выгода меняется. Это уже почти прямой переход в современную экономическую модель. В общем, если вы хотите пить, то бутылка с водой - для вас невероятно ценна. Если не хотите пить - бутылка с водой - имеет для вас низкую ценность. Чем больше у нас чего-то, тем все меньшую ценность это нечто для нас имеет. Включая время, деньги, ресурсы, усилия и любой другой материальный и нематериальный объект.

Как сделать так, чтобы некоему предпринимателю Алексею было выгодно платить налоги, вместо того, чтобы работать в черную? Нужна какая-то модель, какой-то набор правил, список приемлемого/одобряемого Алексеем (и обществом) поведения, когда платить налоги должно быть выгоднее, чем не платить. Спорим, вы сейчас подумали про величину наказания за неуплату налогов? И нет - речь совсем не про наказание.

Почему в Европе, когда вы заходите/спускаетесь в метро, нет турникетов? А люди при этом все равно покупают билеты, хотя можно сесть в поезд и доехать без билета. Боятся штрафа? Подумайте немного дольше, пожалуйста. Если у вас совсем нет вариантов ответа, вы сильно, очень сильно увязли в модели управления Липпмана.

Ответ я вам дам в следующих статьях. Он касается разных уровней зрелости, а также давно обещанной мной [теории разбитых окон](#) - как окружение влияет на людей, а люди на окружение.

У нас с вами еще остались “приложения-убийцы” от Н.Фергюсона из его книги “Цивилизация”. О них нужно поговорить раньше, чем мы доберемся до уровней зрелости и окружения. Тем самым мы замкнем нашего уробороса и весь этот цикл.

А сейчас вопросы для самопроверки (отвечайте письменно):

- что такое уроборос?
- что будет, если менять культуру (модели поведения) очень быстро?
- напишите десять социальных институтов, с которыми вы сталкиваетесь каждый день
- влияют ли сказки, легенды, истории (нарративы) на модели поведения?
- какие сказки/истории из нашей истории могут помочь Украине развиваться?
- какая полезная для нас модель поведения (обычай) уже был в нашей истории?
- что нам нужно, чтобы возродить этот обычай, эту модель поведения?

Глава #07: Приложения-убийцы

В предыдущей главе мы обсуждали, как менять одну культуру на любую другую. А сейчас мы наконец-то разберемся, из каких-слагаемых состоит богатое и сильное общество. По сути, эта глава является ответом или, если хотите, путеводной картой, какие конкретно кирпичики нам нужны в фундаменте наших одобряемых обществом правил - в фундаменте нашей культуры.

Пристегнитесь, наш поезд отправляется к очередной станции.

Сейчас я познакомлю вас с [Ниалом Фергюсоном \(Niall Ferguson, 1964-ноу\)](#) - шотландским историком, профессором, живущим с США, автором множества книг и лекций по международной истории, экономике и финансовой истории Британского и Американского империализма. Я воспользуюсь его работами для иллюстрации того, что нам нужно на данный момент. Если вы умны и любознательны, то прочитайте хотя бы одну его книгу под названием "Цивилизация" ("[Civilization: The West and the Rest](#)"), хотя стоит ознакомиться и с другими его работами.

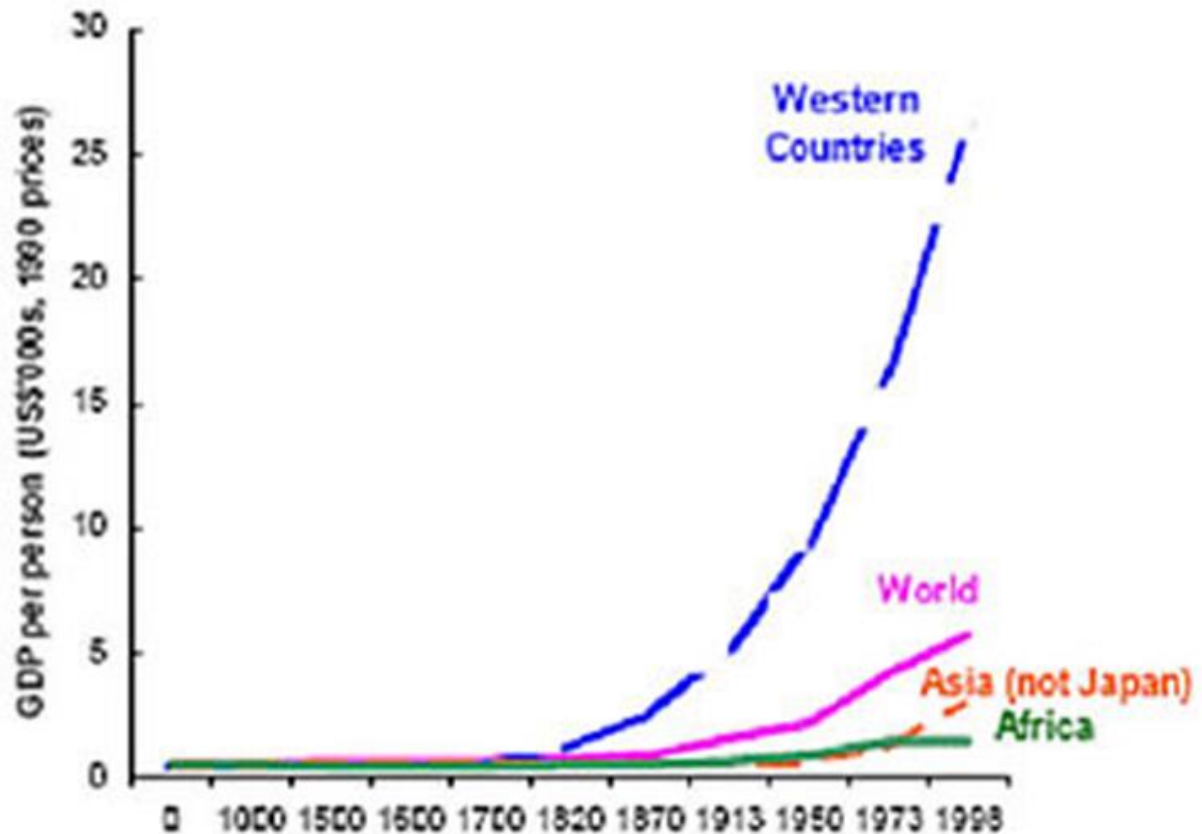
Фергюсон доказывает, что 500-летнее доминирование так называемой "западной цивилизации" не случайно. Что это доминирование вызвано вполне ясными и понятными элементами. Повторив и применив которые, любая(!), повторюсь - любая страна способна стать успешной, сильной и богатой.

Как менеджер я добавлю, что успешная стратегия - одна, а вот неуспешных - очень много. Естественный отбор - штука бессердечная и ему плевать на ваши предпочтения или домыслы. Выживает самый приспособленный, как говорил дедушка Дарвин. Да, да, именно приспособленный, а не самый сильный. А среди выживших процветают наиболее приспособленные, наиболее успешные.

Что же такого нашел Фергюсон? Какие элементы позволили Западу доминировать? Ведь еще 500 лет назад, примерно в 1500 году Запад был слабее или на уровне арабского мира и уж точно слабее Китая. И вот вам еще один интересный вопрос: почему у стран Южной Америки и Северной Америки такая разная судьба? Ведь колонизировали их примерно в одно и то же время. А успешными и сильными стали страны Северной, а не Южной Америки. Чем они отличаются? Если вы думаете, что дело в языке, то ошибаетесь. Ведь Япония, Сингапур и Тайвань говорят НЕ на английском (хотя и знают этот язык, что вполне понятно и логично). При этом, взлет этих стран и их успех начался ровно тогда, когда они встроили вполне понятные поведенческие нормы в свою культуру. Те нормы, которые одобряет подавляющее большинство в их обществе. И повторили путь успешных стран Северной Америки, Европы, Австралии, Скандинавии. А те, кто взял другие(!) слагаемые, другие модели - до сих пор экономические аутсайдеры. До сих пор бедные и слабые страны.

Вы можете начать со мной спорить и пытаться доказать мне, что есть какая-нибудь страна (или группа стран), которые очень круты и могущественны, но там сильно другие правила. Ок. Например, Китай. Да? Вы же о нем подумали? Не спешите. Погодите и дочитайте этот текст до конца, а потом уже спорьте.

Итак, есть некие заранее известные слагаемые, которые гарантированно помогают стать круче, богаче и сильнее. Фергюсон называет эти слагаемые приложениями-убийцами. Почему убийцами? Потому, что они убивают нищету, болезни и безграмотность, а также помогает оторваться от стран-конкурентов. Установив в общество эти приложения - мы закладываем тот самый фундамент, который нам с вами и нужен. Фундамент, на котором вырастет успешная, счастливая, сильная и богатая страна. Как вы понимаете, все эти слова - синонимы, а точнее невозможны одно без другого. Нельзя быть богатым и больным одновременно. Нельзя быть одновременно счастливым и бедным. Нельзя быть успешным и слабым. Одно исключает другое. Да, в каком-то краткосрочном моменте - такие странные сочетания могут вам встретиться. При этом, мы же с вами говорим про долгосрочную стратегию. А в ней - только все сразу, только вместе. Или ты богатый, сильный, здоровый, счастливый и умный. Или все противоположное сразу.



Я перечислю эти приложения. Их всего шесть:

1. Конкуренция
2. Научная революция
3. Верховенство права+частная собственность
4. Современная медицина
5. Общество потребления
6. Трудовая этика и норма сбережений

Уверен, вы не думаете, что я буду пересказывать всю книгу тут. Лучше прочитайте ее целиком. Она определенно стоит вашего времени и внимания. Кстати, можете посмотреть также и видео [“Как богатство зависит от культуры и ценностей общества”](#) - там и про эти шесть приложений и про многое другое полезное, интересное и важное, что я намеренно оставил за рамками этой главы.

Я же буду сразу опираться на выводы. А выводы у меня неутешительные. Из этих шести приложений в Украине отсутствуют... все шесть. К моему, и подозреваю, вашему большому сожалению. Как только какая-либо страна устанавливает в свои нормы и одобряемые людьми правила поведения эти концепции - такая страна сразу же начинает меняться. Ровно в ту сторону, в какую мы все с вами хотим. И для этого не нужно рассказывать сказки про доверие, инвестклимат или про стартап-инкубаторы. Не нужно придумывать какие-либо “особенные пути” для нашей “особенной” страны. Потому, что мы не особенные. Более того - мы двоечники и аутсайдеры. Весь мир уже больше 100 лет знает рецепт богатства, силы и успеха, а мы все еще изобретаем “свои пути” и прочие велосипеды. Да, мы не одни такие аутсайдеры. В мире еще много похожих на нас стран. И вы все их знаете. Достаточно открыть википедию на любом из рейтингов (хоть [GDP](#), хоть [индекса легкости ведения бизнеса](#), хоть [индекса коррупции](#)). Вообще, какой бы рейтинг вы ни открыли - везде будет видно, что у нас нет ни прав, ни свобод, ни конкуренции, ни судов, ни образования, ни медицины, ни науки. У нас нет ни-че-го. Мы не выучили уроки. Не сделали домашнее задание. Не хотим просыпаться. Не хотим смотреть правде в глаза. А правда в том, что мы бедные. Бедные мы не потому, что тупые. Нет. Бедные мы потому, что у нас в культуре установлены НЕ ТЕ кирпичики. Нам с вами нужен другой фундамент.

Давайте для примера я приведу, неожиданно, Японию. После поражения во второй мировой войне (WWII) общество в Японии задалось вопросом - почему мы проиграли. Ведь Японцы, если вы вдруг

забыли, выиграли Цусиму в первой мировой войне. Кто не курсе, обязательно погуглите и почитайте про это. Так вот, их общество, их граждане, задались вопросом - почему мы проиграли? А еще они задали себе такой вопрос: что такого умеет наш враг (американцы на тот момент), что сделало этого врага сильнее, чем мы? И японцы нашли ответ - они стали модернизироваться. Они взяли пример с американцев. Взяли их кирпичики и встроили в свою культуру. Учиться у более сильных - это мудро. А японцы - мудры. Они изменили свои базовые кирпичики, изменили свои законы, изменили свои взгляды на нормы поведения и не имея вообще никаких полезных ископаемых, не имея ничего, что в ресурсной экономике называется богатствами - стали успешными и сильными. Поглядите на место Японии в современном мире. Поглядите на то, какими мировыми компаниями владеют японцы, даже если это компании из других стран (в частности из США и Европы) - и вы сильно удивитесь.

При всем этом, японцы остались японцами. Со своей самобытностью, со своими традициями чести. С кимоно, музыкой, аниме и даже императором. Я намекаю и даже прямым текстом говорю, что внедрение вышеприведенных кирпичиков не сделало из японцев кого-то другого. Нет! Они остались вроде как теми же японцами, что были раньше. Но стали некими новыми японцами, которые уважают право частной собственности. У которых развита наука и медицина. У которых верховенство права и конкуренция (свободный рынок).

Другими словами - никто не сможет у нас с вами забрать наши традиции. Наш щедрик, вышиванки, песни, героев и нашу уникальную вкуснейшую украинскую еду и приветливость. Все это у нас останется и даже станет еще краше, лучше и ярче. При этом у нас добавятся медицина и наука, вместо криминала и решал. Появится конкуренция и частная собственность вместо "кумовьев" и "моя хата с краю". Мы останемся теми же украинцами, только станем при этом богатыми, здоровыми, сильными и счастливыми. А это сильно круче.

Возможно вы подумаете, будто так легче сказать, чем сделать. Легко говорить про верховенство права. Ты попробуй его внедрить. Да, все так. Вот только понимаете, в чем фишка - внедрение некоего концепта - это второй(!) шаг. Первый - это добровольный консенсус всего общества, что такой шаг нам вообще нужен. Вот это общее согласие - и есть первый(!) шаг. Внедрять - долго, сложно, больно и зачастую дорого. При этом, когда мы все с вами понимаем, осознаем и согласны, что внедрять надо - мы справимся. Шаги по внедрению того или иного приложения-убийцы известны. Это не сложные концепции. Не rocket science, как говорится. Если вы читаете эти главы только за тем, чтобы узнать, КАК внедрить что-либо, то я вас разочарую. Успешному внедрению я обучаю за деньги в своих программах менеджмента. Ведь менеджмент проекта, подразделения или организации - это как раз про "как успешно из точки А прийти в точку В". Здесь пересказывать свои программы я не буду. Лучше сами приходите на мои курсы и убедитесь в их крутизне и пользе.

Так вот, важным для нашего понимания является необходимость разделить эти два понятия, эти две плоскости. Сначала мы обсуждаем, ЧТО и КАК нам нужно делать. Это шаг номер один. А потом мы воплощаем наши договоренности. Это шаг номер два. 1 - обсудить. 2 - воплотить.

Без первого, невозможно адекватно реализовать второй шаг. Именно поэтому в нашем обществе столько холиваров и срачей. Как лебедь, рак и щука - мы тянем нашу страну в разные стороны, потому что не договорились о шаге номер один. Точнее, не сделали этот первый шаг и сразу прыгнули на шаг два - внедрять что-то. Строить что-то.

А где же общественные дискуссии и обсуждения про то, каким должен быть шаг номер один? Где обсуждения среди зрелых и образованных людей, которые используют факты и умеют анализировать данные? Вы видите в обществе такие дискуссии? Джон Дьюи негодующе смотрит на нас с вами. Мы в очередной раз двигаемся по модели Липпмана. В очередной раз не выполняем домашнее задание - сначала договориться, а потом уже делать.

Вспомните историю Соединенных Штатов. Их война за независимость базировалась не только на желании быть самостоятельными. Не только! Они все собрались, сели и договорились, по каким правилам они хотят и будут жить. Эти правила и были теми самыми кирпичиками, о которых я говорю.

И уже потом они отстаивали их с оружием в руках. Кстати, последующая их война Севера с Югом (война против/за рабство) - закончилась переговорами и опять таки консенсусом, как одной и второй стороне жить вместе по ОБЩИМ правилам. По единым правилам и нормам. Консенсус - это когда обе стороны получают то, что хотят. Это про win-win. Запомните. Он сильно отличается от компромисса, где обе стороны НЕ получают то, что хотели. Компромисс - это lose-lose.

Так и нам с вами нужна модель управления по Дьюи. Нужны обсуждения и дискуссии по поводу кирпичиков. Первые шесть я вам привел. По ним обсуждать вроде как нечего, хотя и нужно. Чтобы родилось общее и добровольное согласие. Кстати, как и все остальные будущие и дополнительные элементы нашей культуры - тоже нужно обсуждать. А по завершении обсуждения - внедрять.

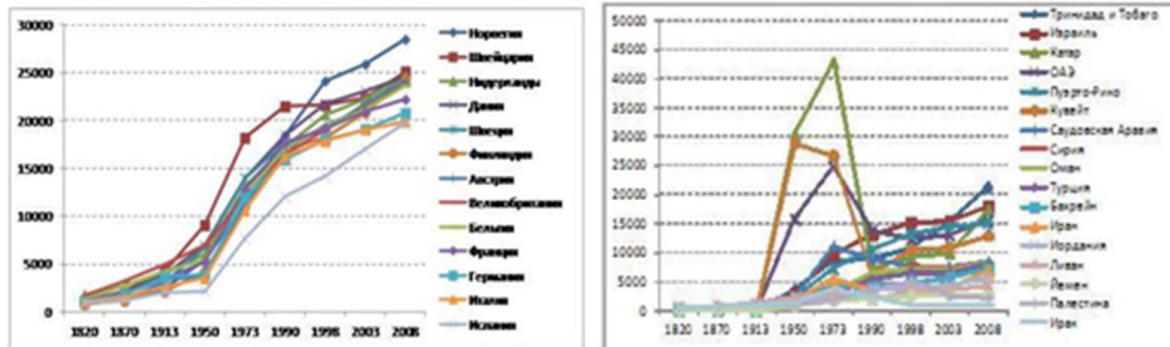
Обратите еще внимание, что все эти шесть приложений-убийц ничего не говорят про детали. А дьявол, как известно, именно там. В нюансах внедрения. Вот к примеру, Китай. Я же обещал вам в начале статьи.

Китай - внедрил только часть приложений из этих шести, отбросив остальные. К примеру, конкуренция в Китае - не работает. Там все решает партия. Да, конечно, какие-то две закусовые между собой конкурируют, но на уровне государства и больших компаний - нет. Верховенство права и частная собственность в коммунистической стране - это некий оксюморон. Они не могут там работать или страна не будет коммунистической. Китай ко всему прочему еще и диктатура. Какое верховенство закона вы видели в диктатуре? Никакое. Это там не предусмотрено. А вот научная революция и современная медицина - прижились и работают. Вы мне скажете, что Китай - это вторая экономика мира. Да. Но нет. То есть, в абсолютных числах - вторая. А вот в пересчете на душу населения - нет. И даже не в первой десятке. Поэтому один и каждый китаец в среднем - довольно беден. Просто их много. Очень много китайцев.

Еще один умный дяденька - Дуглас Норт ([Douglas North](#), 1920-2015), американский экономист и нобелевский лауреат - говорил, что инновации, климат, полезные ископаемые и верования населения - НЕ являются причинами экономического роста. Все перечисленное - могут быть последствия такого роста. Причинам же являются социальные институты и правила, которые мы задаем в обществе. То есть - социальные институты, культура, нормы поведения и правила. Про все это я вам уже несколько глав подряд и рассказываю.

Также познакомлю вас с еще одним умным человеком. Звали его Ангус Мэддисон ([Angus Maddison](#), 1926-2010) - выдающийся британский экономист. Он проделал невероятную работу и обработал график изменений GDP per capita за 200 лет по всем доступным ему странам. И оказалось, что все страны мира можно разделить всего на две группы по траекториям роста/развития экономики. Назовем их "Страны траектории А" и "Страны траектории В". Траектория А - это про экспоненциальный рост. Траектория В - плавный, спокойный и медленный, а иногда совсем незаметный рост или вовсе горизонтальное состояние графика (отсутствие экономического роста).

В траекторию "А" входят примерно 15 из около 200 стран нашей планеты. Все остальные страны никогда не догонят первую группу. Разве что могут также выйти на подобную экспоненциальную траекторию и начать становиться богаче, здоровее и счастливее, чем остальной мир. Просто чуть позже по времени, чем эти первые 15 стран. Либо никогда, если останутся на траектории "В". Кстати, Китай находится как раз во второй категории стран - те, что движутся по "траектории В". Вы скажете, что в этой второй группе ведь все же есть рост. Да, все же есть. И чтобы странам второй группы добраться хотя бы до сегодняшних показателей стран первой группы - понадобятся сотни лет. При этом, первая группа ведь не будет стоять на месте и ждать. Да и нам с вами не хочется ждать сотни лет.



Вы скажете, что можно же переехать в эти 15 стран. Да, можно. Пожалуйста. Это только вам решать. При этом мой текст о другом. Он про то, что и как делать в Украине. А не куда вам переезжать, если вообще делать это.

Так вот, если мы с вами хотим, чтобы Украина была не просто сильной, богатой и счастливой страной, а была такой довольно быстро (масштаб десятков лет вместо сотен), тогда нам нужно переключаться на ВСЕ шесть приложений-убийц, о которых говорит Н.Фергюсон.

В книге “Насилие и социальные порядки” Дуглас Норт, Джон Уоллис и Барри Вайнгаст пишут, что существуют **три пороговые условия** для любой страны, чтобы она перешла из траектории В в траекторию А. Нужно выполнить все три, иначе ничего не получится. Дуглас Норт утверждает, что через 50 лет ПОСЛЕ выполнения этих условий, страна переключается на траекторию А. Понимаете? 50 лет! Не завтра, не через год, и даже не через десять лет - о ужас, выборы президента происходят чаще. При этом, я лично думаю, что в современном мире с все большим входом в сингулярность нам с вами понадобится меньше, чем 50 лет. Скорее всего лет 20. В любом случае - это не быстро. Зато выгоды и перспективы - фантастические и прекрасные.

Что же это за три пороговых условия? Вот они:

1. Элиты страны начинают устанавливать правила сначала для себя, а потом уже эти правила распространяются на всех остальных в стране. Про элиты и [критерии элитарности](#) я писал отдельный текст.
2. Необходимо создавать и строить деперсонализированные организации. В них уход основателя/инвестора не критичен для существования организации. Говоря менеджерским языком - эти организации антихрупкие и они прошли “ловушку основателя” (см И.Адизес “Управление жизненным циклом корпорации”).
3. Существует эффективный контроль за органами насилия в государстве. Отсутствует экономическая и политическая конкуренция среди полиции, СБУ, военных и прочих подобных структур. Социальные институты (люди, граждане) способны эффективно контролировать такие структуры.

Обратите внимание, что эти три “кирпичика” от Д.Норта нам тоже нужны наряду с шестью приложениями от Н.Фергюсона. Именно все(!) эти девять элементов крайне необходимы нашей стране. Необходимы были вчера, нужны сейчас и будут нужны завтра. Нельзя проигнорировать ни один элемент. Поэтому все разговоры, где обсуждается что-угодно, кроме этих первичных элементов - я лично считаю неуместными, а возможно и даже вредными. Ведь мы тратим время, смещаем точку фокуса, точку приложения наших усилий на то, что не полезно, не сработает, или сработает на короткое время, а потом мы получим откат к более слабому состоянию. Нашему пациенту (Украине) нужны не припарки и компрессы, а сильная реабилитация после долгого голодания и оккупации. После катастрофической индоктринации (отравления) населения вредными нарративами бедности и слабости. После гуманитарной катастрофы. Нам нужно здоровое и работающее лечение методом Джона Дьюи и Запорожской Сечи.

Как вы уже, наверное, заметили, мы с вами плавно связали экономику и культуру. Ведь это действительно неразрывные части одного целого. Изменяем одно - меняется и другое. Отмирают

определенные культурные ценности - рушится экономика. Приходят перечисленные девять ценностей/моделей поведения - взлетает и расцветает экономика. Приходят не все девять, а только несколько - получается гибрид и уродец, который нежизнеспособен в долгосрочной перспективе и не соответствует нашим с вами целям - стать счастливыми, богатыми и сильными надолго.

Осталась еще одна тема, которую нам с вами нужно прояснить, связанная одновременно и с культурой, и с экономикой, и с социальным поведением людей. И о ней мы поговорим в следующей главе.

А сейчас вопросы для самопроверки (отвечайте письменно):

- что такое GDP?
- какие страны входят в “траекторию А” Мэддисона?
- если бы вы могли внедрить только одно приложение-убийцу, то какое бы вы выбрали? почему именно это?
- какой была бы Украина, если мы внедрим одно выбранное вами приложение?
- почему нужно разделять шаги “обсуждение/согласование” и “внедрение”?
- что такое пороговое условие?
- о каких трех пороговых условиях/критериях говорит Дуглас Норт?
- если бы вы выбирали с какого из трех условий начать внедрение (допустим мы можем внедрять только по очереди), то какое из трех вы бы выбрали первым?
- через что культура связана с экономикой? а экономика с культурой?

Глава #08: Разбитые окна

В предыдущей главе мы поговорили про конкретные приложения, на фундаменте которых можно выстроить богатое, сильное и счастливое общество. В этой главе мы посмотрим на то, как окружающая среда влияет на наше поведение. А как поведение влияет на культуру, достаток и успешность общества - мы уже с вами знаем. Эта тема может показаться странной только на первый взгляд. Подумайте вот о чем: в какой ситуации прохожий бросит бумажку-обертку прямо на тротуар, а в какой донесет ее до урны? Знаю, что вы можете сказать нечто вроде: "Воспитанные и культурные люди вообще и никогда не бросают бумажки на тротуар." Не спешите с выводами. Замените слова "бросить бумажку" на "взять взятку" и все изменится. Хотя системно, культурно, поведенчески - это про одно и то же - про поведение и окружающую среду, в которой то или иное поведение преобладает. Дальше я буду приводить соответствующие примеры и результаты известных экспериментов, которые, возможно, вас удивят и, надеюсь, заставят задуматься.

Поехали.

Есть такая библейская (неожиданно, да?) притча, про "доброе самаритянина". Который шел/ехал из одного города в другой, увидел на обочине раненого человека, остановился и помог пострадавшему. Это если коротко пересказать суть.

Психологи и социологи заинтересовались этим нюансом, как и многими другими моментами в нашем человеческом поведении. И [решили проверить](#), а как поступят современные люди в подобной ситуации. Это же ученые - они все время проверяют разные гипотезы и ставят эксперименты. Примерно как маркетологи и стартаперы.

Итак, ученые для сравнения поведения разбили испытуемых на две группы. Кстати, все испытуемые были студентами богословской семинарии, что как бы предполагает, будто это уже воспитанные, образованные и, главное, религиозные люди, которые помогут ближнему в беде. Важно, что перед началом эксперимента каждого из участников спрашивали про их религиозную принадлежность и про их убеждения. Так вот, две группы, которые НЕ знали, на что их проверяют. Этот момент важен - испытуемый не должен знать смысл и идею теста, чтобы не повлиять на результат. Ребятам из первой группы сказали, что каждому из них нужно прочитать свою первую в жизни проповедь в корпусе В и их там уже ждут, так что лучше поспешить. Ребятам из второй группы задали аналогичное задание, но добавили, что у них в запасе есть некоторое время, хотя будет неплохо, если они смогут прийти чуть раньше. По дороге, и те и другие встречали некоего "раненого" человека, сидевшего/лежавшего возле тротуара и "страдавшего".

Результат потряс всех. Те, кто спешили - останавливались для помощи "пострадавшему" только в 10% случаев - то есть помощь предложил только каждый десятый. Из второй группы помощь предложили 63% участников. Разница почти в 6,5 раз!

Этот эксперимент идеально демонстрирует, что не настолько важно, какие мы замечательные, прекрасные и верующие. Не настолько важно, насколько мы декларируем и/или даже являемся честными, смелыми, ответственными и так далее.

Критически важным элементом, влияющим на наше поведение является внешняя среда. Условия, в которых мы оказываемся. Наше окружение.

Переключимся на школьников. Существует мнение, что списывают только те, кто не готовился и кто не знает материал. Там дальше много выводов из этого постулата. Что не готовятся и плохо учатся дети из бедных семей. Из семей, где есть какие-либо социальные проблемы. Еще есть статистика по разным расам. Но все это меркнет перед реальными и непредвзятыми экспериментами.

Оказалось, что если(!) дети видят возможность списать, то не важно, из какой семьи, из какого уровня достатка и социального слоя этот ребенок. Он будет списывать. Со 100% вероятностью. Проверяли просто - учитель выходил из класса, а за детьми наблюдали через скрытую камеру. Во всех(!) случаях, обратите внимание - во всех - ученики из совершенно разных классов, с разной подготовкой, отличники или аутсайдеры - все и каждый начинали списывать, если им предоставлялась такая возможность.

Вы, вероятно, подумаете, что либо я наговариваю, либо не верю в детей, либо вообще дети уже не те, что раньше, ведь раньше и трава была зеленее и деревья повыше... Совсем нет. Все эти и подобные им эксперименты в очередной раз подтверждают, насколько сильно окружающая среда влияет на наше поведение. Если дети могут(!) списать, они сделают это. Не стоит вопрос во внутренних качествах детей или в любых других параметрах. Проверяли и отсеивали все возможные пункты. Общим оставалось только окружение - (не)возможность списывать. То есть - факторы окружающей среды. Условия, в которых мы оказываемся.

Заметьте, я не отрицаю важности внутренних качеств людей. Наоборот - эти внутренние качества, зрелость, ответственность и прочее - очень важны. Я всего лишь показываю, что невероятно сильно на нас влияет окружающая среда.

Давайте еще один пример, но теперь уже лично про вас. Представьте, что вы приехали в некую страну, где реально грязно на улицах. Окурки, бумажки и обертки валяются прямо под ногами. На обшарпанных стенах криво нарисованы какие-то потекшие разводы, напоминающие граффити. Вам в этой стране по каким-то рабочим причинам нужно прожить год. Кстати, урн вокруг вообще нет. Совсем. И все, с кем вы общаетесь по работе, все эти люди совершенно спокойно бросают мусор прямо под ноги. Ибо больше некуда (урн нет, помните), а также под ногами уже полно мусора.

Вопрос: как быстро вы начнете бросать мусор себе под ноги на улицах, став "как все"? Если "вы не такой", то подумайте, как быстро ваш сосед начнет это делать? А сосед соседа?

Роберт Чалдини ([Robert Cialdini](#), 1945-ноу) в своих книгах (например, "Психология влияния") упоминает такой фактор как "социальное доказательство". В незнакомой обстановке, в новой для нас среде, мы начинаем вести себя как местные. Потому, что важно быть как все. Почитайте книгу - там много интересного и полезного.

Фишка еще и в том, что нам может не нравится окружающая реальность, но именно она очень сильно влияет на нас. [Теория разбитых окон](#) прямо об этом говорит. А великолепный Малкольм Гладуэлл ([Malcolm Gladwell](#), 1963-ноу) в своей книге "Переломный момент" приводит множество примеров, подтверждающих мои слова - окружение мощно и невероятно сильно влияет на наше поведение.

Я подвел вас к одному очень важному выводу: нам в Украине необходимо не только думать, как изменить себя, а еще и думать, как изменить свое окружение. Какие правила будут формировать не только наше поведение, но и саму окружающую среду? Например, чтобы я выбрасывал обертку от мороженого в урну, а не под ноги - нужно, во первых, чтобы урны хотя бы были! А во вторых, чтобы они были на определенном расстоянии друг от друга. Это про окружение. И вторых шагом, либо параллельно с первым про урны, нужно думать, как пропагандировать, объяснять людям, что выбрасывая бумажки в урны - мы поступаем правильно. Показывать, почему каждому выгоднее делать именно так, а не по другому. Видите, это комплексная задача. Каждый шаг по отдельности вызовет только недоумение. Если вы включите машину пропаганды "бросай мусор в урны", но самих урн просто физически не будет, либо они будут через километр - вся пропаганда пойдет коту под хвост. И наоборот - поставив урны буквально везде, но не объяснив, что это такое, зачем они и как ими пользоваться - люди просто не включат нужное нам поведение. Не запустятся те кирпичики культуры, которые мы так старательно обсуждаем в этом цикле.

Давайте возьмем одно из приложений-убийц Н.Фергюсона. Например, первое - "конкуренция". Чтобы внедрить этот кирпичик, проинсталлировать это приложение, нам нужны два шага: создать среду, где конкуренция заработает, а также объяснить людям, как ею пользоваться и почему она полезна, нужна и важна для людей.

Как только мы именно так ставим задачу, то получается, что все довольно просто. Хоть и сложно в реализации. Смотрите - у нас есть цель - установить вот такое приложение. Для этого мы знаем, что конкретно нужно сделать (шаг-А и шаг-В). Внутри каждого шага есть подпункты и детализация, которую мы обсуждаем в открытых общественных дискуссиях со зрелыми людьми, оперирующими фактами и умеющими в анализ последствий. Улавливаете?

Если на данном этапе вы уже понимаете механизм и готовы его обсуждать, детализировать, разбивать на подпункты - значит я не зря писал все эти десятки тысяч букв текста. Да, этот цикл - реально инструкция, что и как делать. Скелет, система, которую каждый из нас в обсуждениях наполнит смыслом, добавит мяса на этот костяк и мы получим реальную стратегию изменения страны к той визии, которую нам нужно и которую мы обсуждали в пятой главе "[На что влияет культура](#)".

Кстати, книга "Переломный момент" М.Гладуэлла идеально дополняет работу Ричарда Докинза ([Richard Dawkins](#), 1941-now) "Эгоистичный ген", точнее вторую часть книги, где речь начинает идти про мемы, выживание и эволюцию мысленных конструкций, нарративов. Почему я считаю, что это важные и связанные друг с другом вещи? Потому, что изменение мышления людей напрямую связано с нарративами, которые находятся у них в головах. А проникают эти нарративы в головы из окружающего мира. Из среды, вокруг нас. Какая среда - те нарративы и живут у нас в головах. В то время как М.Гладуэлл идеально рассказывает про запуск "эпидемий", связанных с изменением поведения людей. Какие слагаемые нужны для такого запуска. Почитайте. Обе эти книги, на мой взгляд, должны входить в обязательную программу хотя бы старших классов. С последующими семинарами и обсуждениями прочитанного.

А мы с вами получили финальный кусочек нашей большой картины, завершающий тайл нашего пазла. Как изменить страну из состояния "А" (right now) в состояние "В" (new state). Это подходящая окружающая среда.

Мы с вами прошли через пещеру Платона. Добрались до развилки на нашем пути в виде двух моделей управления чем угодно: по Липпману и по Дьюи. Убедились, что культура - поведение людей и то, что они одобряют - влияет вообще на все, начиная от уровня жизни и заканчивая счастьем людей. Выяснили, что справедливость бывает очень разной и что именно из-за этой разницы понимания возникает столько споров и конфликтов. Определили, насколько важны социальные институты (институции), зрелость и ценности общества. Узнали, что действующие (либо новые) правила, процессы и договоренности - критичны и максимально сильно определяют поведение людей. Добрались до лестницы из 9 экономических элементов, необходимых для того, чтобы страна вышла на первую траекторию развития по Ангусу Мэддисону. И в конце-концов пришли на равнину "разбитых\целых окон", на которой мы создаем подходящее окружение под те приложения, что мы хотим инсталлировать в общество и объясняем обществу полезность и выгоду именно этих приложений.

Теперь вы знаете как менять культуру страны, компании, департамента. У вас есть скелет, цельная и связанная система, с помощью которой, я надеюсь, вы по другому начнете смотреть на окружающий мир. На людей, которые будут рассказывать вам, как надо действовать, чтобы получить что-либо. На правительство или топ-менеджеров, которые зачастую совершенно не образованы, не обладают достаточным уровнем подготовки или широты знаний, чтобы привести страну, компанию или департамент - к успеху, процветанию и счастью. Теперь вы можете сами задавать им вопросы в стиле: а как изменится поведение людей, если мы внедрим вот это правило? Или так: что выберут делать люди, если мы примем такой закон? А еще вы можете задавать вопросы себе или своим непосредственным руководителям, либо своим депутатам, которых именно вы привели к власти.

Ваши вопросы могут звучать так: что ты, дорогой депутат, считаешь самым важным делать сейчас и почему? Особенно, смотрите на объяснения его “почему”. Меняет ли предложенное правило, изменение, действие нашу с вами жизнь к лучшему, которое напрямую связано с экономической свободой, процветанием и теми 6 приложениями Н.Фергюсона? Туда ли направлен фокус внимания, усилия и наши силы с ресурсами?

А сейчас вопросы для самопроверки (отвечайте письменно):

- почему окружение настолько сильно влияет на наше поведение?
- можно ли изменить поведение, если мы меняем только окружающую среду?
- какой второй элемент нам нужен для изменения поведения людей, помимо обновленного окружения?
- что такое “социальное доказательство”?
- с чего вы начнете, если вам нужно изменить поведение соседей по подъезду, улице, микрорайону?
- как вы будете проверять, что изменения идут как нужно?
- что необходимо уметь, чтобы убедить людей в инсталляции нового приложения, новой модели поведения, нового способа думания/мышления?
- как бы вы действовали сейчас, завтра и в среднесрочной перспективе, если бы именно от вас зависело изменение нашей страны?

ССЫЛКИ и ЛИТЕРАТУРА

1. Видео: Андрей Баумейстер “[Аналитика против пропаганды](#)”
2. Статья: Алексей Егошин “[Puzzled World Model](#)”
3. Статья: Алексей Егошин “[World View](#)”
4. Статья: Алексей Егошин “[Критерии элитарности в современном мире](#)”
5. Статья: Алексей Егошин “[Mastery vs Maturity in Management](#)”
6. Организация: [Benjamin Franklin’s Club](#)
7. Google: [ВВП Швеции](#)
8. Рассказ: Урсула Ле Гуин “[Уходящие из Омеласа](#)”
9. Эссе: Айзек Азимов “[Градации ошибочного](#)” (The Relativity of Wrong)
10. Онлайн-курс: Алексей Егошин “[Fair Management](#)”
11. Wiki: [История про моряков и морской закон](#)
12. Очная программа обучения: Алексей Егошин [Senior Management Program](#)
13. Идея по Платону: [Theory of Forms](#)
14. Google: [Cultural Iceberg](#)
15. Алексей Егошин и Андрей Пилипенко: “[Эпичная сага длиной 800 лет](#)”
16. Видео: Алексей Егошин “[Strategy Management](#)”
17. Google: Henrik Kniberg и [Cause-Effect Diagrams](#)
18. Wiki: [Сэмюэль Хантингтон](#) (1927-2008)
19. Wiki: [Институция](#)
20. Статья: “[Теория разбитых окон](#)”
21. Wiki и персональный сайт: [Ниал Фергюсон](#) (Niall Ferguson, 1964-now)
22. Книга: Ниал Фергюсон “[Цивилизация](#)” (“[Civilization: The West and the Rest](#)”)
23. Видео: Алексей Егошин “[Как богатство зависит от культуры и ценностей общества](#)”
24. Wiki: [GDP](#)
25. Wiki: [индекс легкости ведения бизнеса](#),
26. Wiki: [индекса коррупции](#)
27. Wiki: Дуглас Норт ([Douglas North](#), 1920-2015)
28. Wiki: Ангус Мэддисон ([Angus Maddison](#), 1926-2010)
29. Wiki: эксперимент про [Доброго Самаритянина](#)
30. Wiki: Роберт Чалдини ([Robert Cialdini](#), 1945-now) и книга “Психология влияния”
31. Wiki: Малкольм Гладуэлл ([Malcolm Gladwell](#), 1963-now) и книга “Переломный момент”
32. Wiki: Ричард Докинз ([Richard Dawkins](#), 1941-now) и книга “Эгоистичный ген”

КОДА

Спасибо, что дочитали до конца этого текста. Надеюсь, вы делали все задания и получили намного больше, чем просто удовольствие от чтения. Буду рад, если вы станете возвращаться к этим главам и вообще к этому циклу, когда вам понадобится вспомнить тот или момент, тему или концепцию. Все вместе они связаны в единую систему развития и существования общества.

До встречи в следующих циклах, статьях и, возможно, на [курсах/программах](#) обучения в MindsetPM!

Алексей Егошин / MindsetPM, Киев, 05.2022