

Александр Райков

**ЛЕПЕСТОК
ОПОРЫ**

**ИЛИ
ФИЛОСОФИЯ РЕШЕНИЙ**

Москва
2005

УДК 000.000
ББК 00.000.0
Р00

Райков А.Н.

Лепесток опоры, или философия решений : научно-популярное издание — 2-е изд. — М., 2005. — 128 с.

ISBN

На принятие решений оказывают влияние желания, опыт и внешние обстоятельства. Человек может быстро и хорошо принимать решения, а требуется — еще быстрее и лучше. В группе людей трудно принимать согласованные решения, а жизнь заставляет быстро достигать консенсуса.

Ускорению принятия решений помогают универсальные правила. Предлагаемая работа — это эксклюзивная попытка показать возможность выражения этих правил на языке здравого смысла в виде высказываний, составленных на основе фундаментальных закономерностей и древних восточных учений.

Эта брошюра для людей и команд, руководителей и бизнесменов, всех тех, кто хочет быстро и хорошо решать и действовать.

ББК 00.000.0

ISBN

© Райков А.Н., 2004

© «...», оформление, 2004

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие автора	5
РЕШЕНИЕ.....	9
Лепесток опоры.....	11
Единство желания, цели, ресурса и действия.....	14
Решение — это загадка.....	17
Вопрос включает задачу и проблему.....	19
Слова убивают решение	20
ЦЕЛЬ	23
Будущее — не убежище	27
Цель — вне действия.....	28
Главная цель необъяснима	30
Хорошая жизнь команды	32
Предвидение как продолжение опыта.....	34
Команде быть самой собой	36
Оставьте немного сна для бодрствования.....	37
РЕСУРС	39
Нет границ без возможностей	43
Искренность и ошибки — ресурс команды.....	44
Ответственность, которую берут на себя.....	46
Команда — это живой организм.....	48
Невостребованность превосхищает могущество.....	51
Команда — совместимость несовместимостей.....	52
Мотивирует пустота	53
Покой — источник энергии	55
Знание — оболочка понимания	56

ПУТЬ	59
У дискомфорта есть причина и путь	
к избавлению	63
Есть только путь между целью и ресурсом.....	65
Лучше искать возможность,	
чем страшиться угрозы.....	67
Лучше один раз увидеть.....	68
Полнота целого через отделение частного.....	69
Вертикаль влияния— в изумление	70
Порядок порождает хаос	72
Беспорядок — лекарство от неустойчивости.....	73
ДЕЙСТВИЕ	75
Напряженный ум мешает решению.....	79
Лучше безнадежность, чем бессмысленность	81
Семь шагов от энтузиазма к радости	82
Незначительных событий не бывает	84
Помогите в решении за семь шагов	86
Удобство и беда прошлого опыта	87
Ситуационное мешает познавательному	90
Отбросьте сомнения	92
Действуйте отдавая.....	95

Переводите вопрос в изумление.
Шри Шри Рави Шанкар

Предисловие автора

Принятие управленческого решения — это большая тайна. В раскрытии этой тайны помогают знания информационных закономерностей. Много лет я участвовал в создании информационных систем для высших эшелонов власти. Вот уже длительное время по этой теме читаю лекции в Академии государственной службы при Президенте РФ и на кафедре интеллектуальных информационных технологий Московского института радиоэлектроники и автоматики. Этот опыт я постоянно пополняю проведением семинаров-практикумов и стратегических совещаний в органах власти и корпорациях в контексте создания систем менеджмента качества.

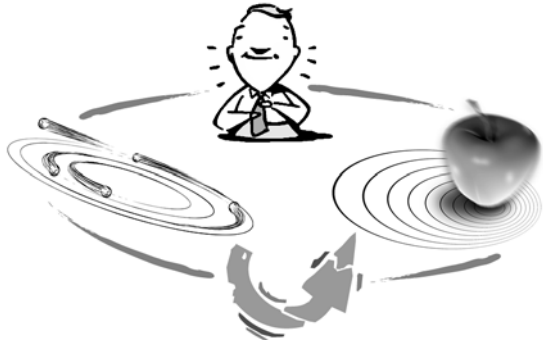
Но тайна принятия управленческих решений неизменно обрастала все новыми и новыми загадками. Особенно недоступными казались секреты принятия групповых управленческих решений. Необъяснимым казалось привнесение экспертных знаний в процессы принятия решений корпоративными командами. Интригующим оказывалось воздействие результатов компью-

терного моделирования на принятие решений — решение принималось иногда не благодаря, а вопреки результатам моделирования.

Попробовать по-новому взглянуть на процессы принятия управленческих решений побудила меня в 2003 г. поездка в Индию. Там мне удалось пожить в Ашраме, где Гуруджи Шри Шри Рави Шанкар помогает увидеть в духовности основу всех религий, подступиться к тайнам ведических навыков слушать себя, управлять своим умом, распознавать неисчерпаемые ресурсы для решения задач. Умение обращаться к своим внутренним ресурсам лечит болезни, улучшает настроение, дает углубленное понимание способов снятия стрессов, пополняет жизненную энергию, показывает жизненный путь.

Чтобы действовать хорошо и быстро, нужны точки опоры. При подготовке настоящих записок точками опоры служили духовные истины и известные научные закономерности. Примеры духовных и философских истин, а также научных закономерностей представлены в эпиграфах к каждому разделу настоящих записок.

Разделов в настоящей брошюре выделено пять. Каждый раздел характеризует определенный аспект принятой автором схемы принятия решений:



В приведенной схеме отмечено пять аспектов:

- Цель (правый элемент рисунка);
- Ресурс (левый элемент рисунка);
- Путь (стрелка);
- Действие (человек принимает решение);
- Решение (все перечисленное вместе, как целое).

Эти записки не увидели бы свет, если бы мне не посчастливилось повстречать в своей жизни, подружиться и поспорить с такими профессорами, как Сергей Ульянов (квантовые и термодинамические эффекты), Александр Савельев (этика, эстетика, теология), Александр Чечкин (некорректные задачи, топологические пространства), Владимир Дракин (теория управления), Анатолий Ракитов (гносеология), Алексей Петров (системный анализ), Эдуард Попов

(искусственный интеллект), Валентин Нечаев (интеллектуальные технологии), Юрий Шемакин (компьютерная семантика), Александр Преображенский (анализ текстов), Валерий Максимов (когнитивное моделирование), Владимир Лепский (рефлексивное управление), Евгений Жалковский (геоинформационные системы), Владимир Бурков (активные системы), Дмитрий Шмерлинг (экспертные процедуры), Юрий Адлер (менеджмент качества).

Я благодарю Владимира Гуревича, Евгения Семенова, Владимира Яблонского, Елену Мамышеву, Виктора Сараева за вдохновляющую поддержку в написании и публикации этих записок.

Много я почерпнул из трудов и в беседах с академиками Никитой Моисеевым, Владимиром Страховым, Андреем Тихоновым, Владимиром Арнольдом, Ивери Прангишвили, Сергеем Курдюмовым, Георгием Малинецким.

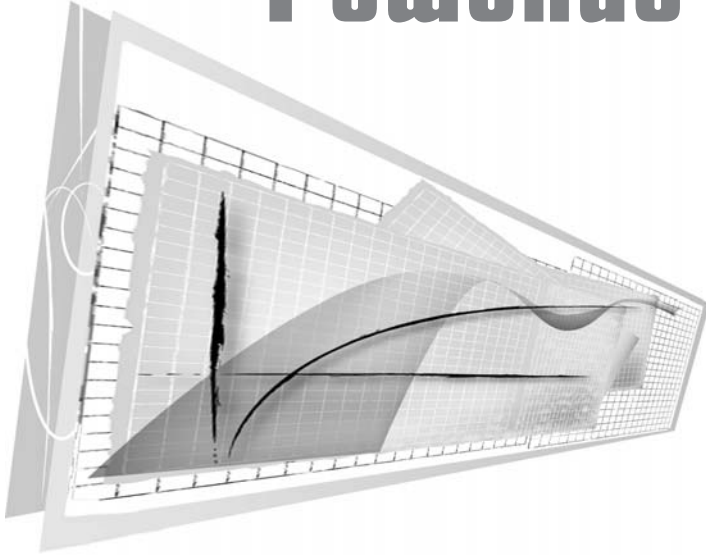
Многие мысли взяты из работ Георга Гегеля, Эдмунда Гуссерля, Огюста Конта, Ричарда Рорти, Карла Роджерса, Ричарда Фарсона, Абрахама Маслоу, Эрика Берна, Милтона Эриксона, Джона Гриндера, Курта Левина, Зигмунда Фрейда, Карла Юнга, Готтлиба Фреге, Антонио Манегетти и др.

В написании записок мне помогала трансцендентальная музыка Джона Махавишны Маклауфлина и восточные благовония.

И да простит меня гуру Шри Шри Рави Шанкар, если я что-то не так понял в его древнем духовном учении, которое я положил в основу подготовки этих записок.

*Александр Райков,
профессор.
1 ноября 2004 года*

Решение



В осознании мгновенном время постижимо.
Время беспредельное — это словно миг.
И сумевший охватить мига беспредельность
Осознает и того, кто это постиг.

Дзэн

Не результат есть действительно целое, а
результат вместе со своим становлением.

Георг Гегель

Уравнение Ульянова для оценки устойчивости
интеллектуальной управляющей системы:

$$U = P \times P' + (S_{\text{вн.}} - S_{\text{об.}}) \times (S_{\text{вн.}}' - S_{\text{об.}}'),$$

где P — переменная геометрической природы,

$S_{\text{вн.}}$ — производство энтропии в системе,

$S_{\text{об.}}$ — энтропия информационного обмена.

Кепесток опоры

Так бывает, что теряются точка опоры, равновесие, устойчивость в делах. Чувствуете, что процесс выходит из-под контроля, развитие событий от Вас больше не зависит, появляется лихорадочность в действиях, усиливается чувство разорванности сознания. Было все нормально и вдруг пошло как-то не так. Все нарушили какая-то мелочь, недогляд.

Так же бывает с людьми, командами, организациями, компаниями, государствами большими и малыми. Все идет нормально, явно виден подъем, и вдруг — раз! — и наступает кризис. Команды разваливаются, становятся банкротами. Одно неудачное решение и уже ничто не может их спасти...

Вы никогда не пробовали босиком встать одной ногой на твердый грунт, как йог, оперев вторую ногу под пах, руки — в ладонки и кверху? Дело нехитрое, быстро приходит

сноровка сохранять равновесие. Но закрываешь глаза и начинаешь валиться набок. С открытыми глазами проще. Устремляешь взгляд на лепесток цветка и попадаешь в состояние устойчивого равновесия.

Для устойчивости нужны точка опоры, предмет, на который можно опереться. За предмет не обязательно держаться руками. Он может быть просто видимым. Как цветок, на который можно нежно смотреть, ощущать его запах или держать только определенным образом. Взгляд человека может сменить выбранную точку, упасть на картину, острую иголку кактуса, шляпку гвоздя, вбитого в стену, но устойчивость стояния в экзотической стойке от этого не нарушится. Она нарушается, если только закрыть глаза, потерять видимость точки опоры.

Опора не обязательно должна быть твердой. Твердое ломает твердое. Лучше даже, если опора нетвердая, мягкая. Цель, идея, воля, духовное, душевное — это мягкая среда.

Развитию человека, любой организации нужен свой лепесток опоры. Этим лепестком может быть образ цели, видения себя в будущем. За него можно держаться, когда штормит рыночное море. За него можно цепляться, чтобы выбраться из болота проблем. Цели мо-

гут периодически меняться, устойчивость развития от этого только улучшится.

Для устойчивости нужна точка опоры — некоторая сила, на которую можно опереться.

Единство желания, цели, ресурса и действия

Наверное, всем движут желания. Без желания нет жизни. Желание — инициатор человеческих действий. Появление желания от нас мало зависит, это плохо познанное явление, формирующееся из хаоса мыслей, чувств, переживаний, эмоций, опыта, а также внешних обстоятельств.

У Вас может появиться желание: стать более востребованным, снять состояние стресса, уйти от чувства дискомфорта или депрессии, что-то сотворить или чего-то достигнуть. У вашей команды может появиться желание стать лучшей в определенной сфере деятельности. Мало ли какое может быть желание?

Но необдуманные действия по воле желания могут привести к разочарованию. В команде, если все начнут дружно действовать исходя только из своих благих намерений, известно, какая дорога ими будет моститься. Каждое благое действие отнимает ресурс у другого благого

действия, и, если ресурс ограничен, происходит взаимоуничтожение усилий. Благие дела нуждаются в упорядочении. Нельзя их полностью отдавать на волю случая и хаоса.

Исполнение желания наталкивается на препятствия. Тогда желание становится причиной неудовлетворенности, порождает чувство бессилия. Но без желания нельзя понять ни праздника радости, ни чувства удовлетворенности. Желание — глубокое чувство, эмоция.

Желание — источник и причина появления цели. Увидеть препятствие на пути исполнения желания можно только при наличии цели. Цель — это следующий шаг за появлением желания. Цель — это предвосхищение в сознании очертаний будущего. Цель — обдуманное и выраженное любым образом желание. Цель может иметь словесное или образное выражение. Цель может быть представлена состоянием или процессом. Для выражения цели нужна идея, преобразующая эмоциональное желание в сформулированную цель.

Цель может иметь оттенок видения будущего и миссии. Команда может сформулировать свое видение — какой она хочет стать через 5, 10, 15 лет. Под видение команда может уточнить ответ на вопрос, почему ее организа-

ция существует, и тем самым сформулировать свою главную цель — миссию. Миссия отражает мотивацию сотрудников, побуждающую их принимать участие в деятельности команды.

Для достижения цели нужны средства, нужен ресурс. Есть команда — уже есть ресурс. Команда — это неисчерпаемый ресурс, но всегда ограничен ресурс времени. Его всегда не хватает. На рынке выигрывает тот, кто первым принял решение. Надо быть первым в формулировании и достижении целей.

Чтобы достигнуть цели, нужны действия. Можно, конечно, и мартышку заставить напечатать книгу, но сколько на это уйдет времени? Использование ресурса нуждается в упорядочении. Не всегда получается все делать сразу — благие дела поедают ресурс друг друга. Нужен выбор пути от ресурса к целям.

Принятие решения и действие — основа управления. Управлять можно из любой позиции: духовной, географической, властной, социальной, научной. Принимать решения можно в любой ситуации. Есть ограничения только во времени. И всегда есть решение.

Желание упреждает цели, ресурсы и действия. Чтобы получить удовлетворение желаний, нужно действовать.

Замысел, смысл действовать появляются тогда, когда есть желание. А если есть желание, надо действовать.

Решение — это загадка

Принять намерение, вознамериться, решиться, принять решение — все это идет из глубины. Решение — это загадка, которую не может до конца разгадать человек. Схематичное оформление решения, словесное выражение мыслей, видимость процесса творческих мучений, достижение на совещании согласия относительно последующих действий — все это внешнее проявление решения.

Решение — это явление, которое никто не видит. А то, что видят — это вершина айсберга. Гуляет человек по улице, и вдруг — раз! — пришло решение, возникла гипотеза. Где ее источник? Сказать, что решение — синтез знаний, умений и опыта с волей, интуицией и субъективным — это уйти от ответа на вопрос, как улучшить принятие решений. Любому углублению понимания решений нет предела.

Решения могут быть индивидуальные и коллективные, сложные и простые, прямые и обратные, альтернативные и безальтернативные.

Решение — это правильное понимание текущей ситуации, путей ее развития. Чем меньше сознание привязано к собственному телу, чувствам, эмоциям, внешним объектам, тем больше будут возрастать интуиция, выделяющая из непостоянного, ненадежного, случайного устойчивые закономерности и тенденции, определяющие правильные действия.

Поведение команды могут определять добрые намерения. И эти намерения могут быть начертаны на скрижалях корпоративной культуры. Однако в какой-то момент Вы можете попросить обстоятельства немного подождать, пока до них, до этих добрых намерений, придет очередь. На добрые дела сразу не всегда находится время. Надо порассуждать, как лучше построить дело: «Нельзя же всегда действовать под влиянием мимолетного чувства». Но рассуждения задерживают принятие решения, и, может быть, осознание этого происходит слишком поздно.

Ситуация постоянно меняется, и решение на решение не похоже. Для улучшения решений используются искусные приемы. Это, прежде

всего, выбор аналогов из прошлого опыта и сравнение возможных альтернатив. Но бывает так, что сравнивать нечего и не с чем — решение уникально, нет ни аналогов, ни альтернатив. Тогда решение приходит само, правда не всегда вовремя.

Со временем процессы принятия решений ускоряются за счет использования знаний и опыта. Но не всегда есть время осмыслить применимость опыта, и тогда решения могут выглядеть незатейливыми, как грабли. Мы часто наступаем на одни и те же грабли.

Решения — это тайна, но каждый секрет раскрываем. Раскрытие секретов — это вопрос времени.

Вопрос включает задачу и проблему

Задача решается доступными средствами. Взял ящик с инструментами, достал молоток — и вбил гвоздь; снял с полки справочник с формулами — и вычислил интеграл, вошел в Интернет — и отправил сообщение. В реальной жизни бывают различные задачные ситуации. Задачная ситуация — это когда ясно, как и чем делать.

Но гвоздь может в бетонную стенку не войти, а дрели с дюбелем под рукой — не оказаться. На экзамене нет полки со справочниками. Почтовый ящик абонента может быть переполнен, и сообщение вернется обратно. Образуется проблемная ситуация.

Проблема заставляет искать новый путь, отказаться от стереотипов, изменить парадигму, отойти от своего опыта для принятия решения.

Если путь ясен и его осталось только пройти — то задача. Если путь надо искать, алгоритм решения задачи отсутствует — это про-

блема. Решение задач — это тактика, решение проблем — стратегия. Маленькая проблема — это задача, большая задача — это проблема.

Задача и проблема реализуют путь между ресурсом и целью — а все это вместе составляет вопрос.

Слова убивают решение

Все хорошее, что является глубоким и значимым, нельзя полностью выразить словами. Слова, выражающие чувство и мысль, — это щепки на поверхности моря. Слова составляют малую часть решения. Решение — за завесой слов.

Истинный смысл и цель решения лежат в бесконечной глубине. Слова как панцирь защищают смысл решения. Истинный смысл и цель решения — в зоне молчания.

Решение невидимо, видима его информационная оболочка — слова, рисунки, схемы. Но все это только сведения, несущие нам информацию, частично раскрывающие ее истинный смысл. Смысл информации — за завесой слов.

Нельзя понять смысл принесенной словами информации о решении, если не чувствуешь всей ситуации. Слова пеленают решение, скрывая его истинную красоту или безобразие. Слова поверхностны. Слова только дают знать, что к Вам попала информация, смысл которой сто-

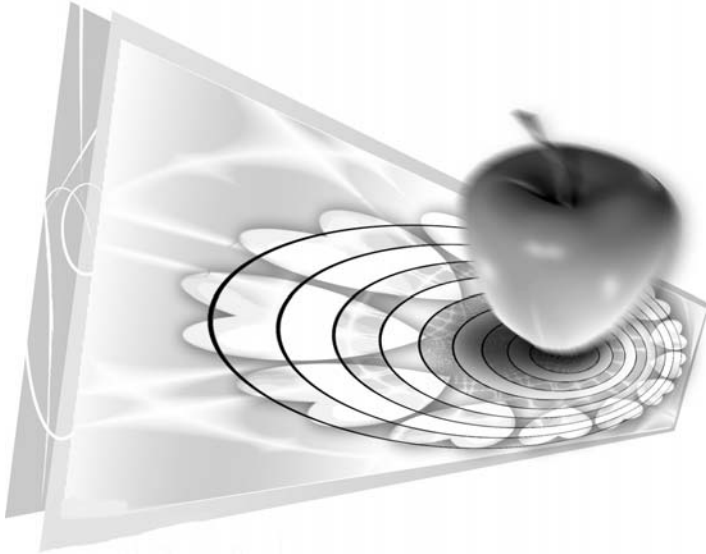
ит еще разгадать. Раскрыть смысл принесенного словами решения может только действие, которое они произвели. Словами предоставляется информационная услуга. Недорогая информационная услуга может возбудить очень полезную мысль, а дорогая — ввести Вас в крушительное заблуждение.

Бывает так, что слова в решении — это пыль в глазах: глаза есть, а ничего не видно. Слово — это твердое, оно разрушает глубину смысла решения.

Слова могут лгать; взгляд, мимика и жесты — никогда. Выстрел взгляда сильнее слова. Цель слов оттенять молчание.

Тот, кто знает, не говорит — говорит тот, кто не знает.

ЦЕЛЬ



Слова не могут выразить всего.
В словах посланья сердца не опишешь.
А понимая их буквально, пропадешь.
И объясняясь ими, не достигнешь
Ты цели этой жизни — просветлень.

Дзэн

Благом, или целью является приведение к
согласию противоречий внутри хаоса.

Георг Гегель

Движение к цели сопровождается решением
некорректной задачи
в топологическом пространстве:

$$x = A^{-1}y_{\delta},$$

где x — информация о средствах,
 y_{δ} — нечеткая информация о цели,

A^{-1} — обратный оператор.

Будущее — не убежище

Будущее — не место, в котором можно будет спрятаться. За каждым будущим следует другое будущее. И цепочка эта бесконечна.

Рядом с одним построенным будущим альтернативно стоит другое будущее. И вариантов этих может быть бесконечное множество.

Будущее — не догма. Построение будущего — только способ разобраться в сегодняшнем дне, взглянув на него из гипотетического прогноза. Построение будущего помогает команде увидеть сегодняшнюю себя в «зеркале завтрашнего дня». Само по себе построение будущего — это преходящее увлечение. Но оно является хорошим способом для решения сегодняшних вопросов.

Осознайте неизбежность распада вашей сегодняшней команды. Срок не имеет значения, например, через 100, 1000 лет. Главное, чтобы этот срок, например, превышал возможное

физическое время жизни команды. Ведь однажды это произойдет. Осознание распада может вернуть Вас в настоящий момент. Оно может вывести Вас за пределы ничтожных и порочных желаний, которые отдаляют Вас от настоящего момента. Только осознание далекого будущего позволяет легко сделать это.

Когда приходит осознание, что команда когда-нибудь распадется, будущее перестанет быть для Вас убежищем. Будущее придает осмысленность сегодняшним действиям.

Далекое будущее — это преобразование целого. Далекое будущее может быть только во власти веры, а вера начинается там, где кончаются знания.

Будущего еще нет, вчерашнего уже нет — есть только настоящее и вера. Только настоящее и вера — суть наш дом и убежище.

Цель — вне действия

Вы задумали какую-то цель. Вы что-то пожелали, вознамерились что-то сделать. Скажем, купить дом. Заработали денег и купили дом. Цель достигнута, и цели не стало. Покупка дома привела к гибели цели, а Вас, возможно, к разочарованию. Достижение цели часто приводит к разочарованию. Ведь рядом могут стоять более красивые дома, и после покупки начинаются новые заботы: газ, вода, безопасность... Обладание желанным часто приводит к разочарованию. Достижение цели уничтожает цель. Вы это замечали?

Вы увидели, как кто-то копает садовый участок. Наверное, он хочет кушать свои овощи — подумает один. Наверное, он хочет сделать красивую лужайку, чтобы потом любоваться ею, — подумает второй. Наверное, ему некуда девать свои силы или он укрепляет здоровье — подумает третий. Нельзя понять смысл дейст-

вия, находясь в рамках этого действия. Чтобы понять смысл действия, надо выйти за рамки этого действия. Смысл действия можно понять, только сопоставив его с целью, которая находится вне действия.

Цель имеет больший смысл, если она недоступна. Цель доступна, если она может быть достигнута за определенное время или завоевана путем неоправданных жертв. При доступной цели смысл действия теряется вместе с достижением цели. Действия могут быть правильными и ошибочными. Но как понять, что действие ошибочно, ведь в жизни так много абсурда, парадоксов? Только взглянув на действие со стороны далекой и недоступной цели, можно оценить смысл и правильность действия.

Стоит ставить главную цель, которая не теряет смысла при любых действиях, даже тех, которые растворяют более мелкие цели. Если есть недоступная цель, тогда, глядя с ее вершины, слыша ее подсказки, чувствуя ее присутствие, может быть оценен смысл любых действий — правильных и не очень, хороших и разных. Тогда, двигаясь к цели по шагам, не потеряешь смысла движения, сможешь оценить смысл любых действий, любых поступков.

Например, мечтательный школьник твердо задумал создать «настоящий электронный мозг». На это он отвел себе ... 150 лет. И тогда появится приятное понимание опыта, и тогда действия всей жизни приобретут неувядающие смысл и цель.

Только поставив далекие цели, увидишь смысл сегодняшнего действия.

Главная цель необъяснима

Цель — за рамками действия. Цель — это предвосхищение, это эмоциональное понимание. Объяснение же больше связано с логикой, аналитикой. Логикой любит оперировать наука. Наука опирается на доказательства, она ищет объяснения, причины и закономерности. Она сравнивает, строит описания, представляет и описывает все схемами, словами, символами, формулами. Наука ищет логику событий и превращений, а потом дает объяснения и строит прогнозы. Правда, объяснения не всегда считаются правилом хорошего тона в приличном обществе, поскольку любой грамотный человек при необходимости и сам может во многих вещах разобраться.

Наука черпает силу в духовности. Чем наука отличается от духовности? Духовность — это скрепленные верой ценности, практики и символы. Вера идет из глубины веков, выкристаллизовывается из опыта выживания и чувст-

венного переживания многих людей. Духовность не поддается логическому объяснению.

Духовность помогает построить мостик из настоящего в далекое будущее. Науке одной такой мостик не построить. Если цель недоступна — невозможно научными методами доказать ее реальность. Слишком много случайного и непредвиденного может сопровождать ее осуществление.

Научные знания — это островки в неисчерпаемом океане духовности и веры. Знания дают возможность выбора, построения коммуникаций и целей. Знания возникают из хаоса мыслей и практики. Постепенно накапливаясь, знания, с одной стороны, упорядочивают жизнь, с другой — загоняют человека в плен стереотипов и, в конце концов, могут оторваться от реальной жизни, сделаться бесполезными.

Наука берется обосновывать прогнозы на будущее: на 10, 20 лет. Иногда они сбываются. Прогнозы на 100 лет — это уже научная фантастика, прогнозы на 1000 лет — это пророчества. Только духовность позволяет делать пророчества, и они становятся основой нравственной позиции.

Для устойчивости человеческого развития нужна вера. Вера формируется духовностью.

Вера начинается там, где кончаются знания. Вера порождает каждому свою точку опоры. У каждой веры своя главная цель, но все веры делают жизнь и действия устойчивыми.

Все, что может быть логически доказано, может быть логически и опровергнуто. Понимание и логику нельзя соединить рациональным мостиком. Истину невозможно понять путем доказательств.

Отбросьте в решениях поиск только логических доказательств, и тогда Вы останетесь верными своей природе, своему Я.

Хорошая жизнь команды

Люди желают хорошей жизни. Для каждого хорошая жизнь — это свое понятие. Человек может чувствовать себя как самим по себе, так и членом коллектива, команды.

Для команды хорошая жизнь — это скорее процесс, чем статичное состояние. Это даже не состояние уменьшения напряженности, а ее увеличения. Зачастую это текущая динамика действий, направление движения, а не конечный продукт и далекая цель. Это направление выбирается всей командой и каждым ее членом.

Возможно, хорошая жизнь является процессом движения по пути, избранному коллективным организмом, когда он внутренне свободен для движения в любом направлении. Причем основные качества этого процесса могут быть, безусловно, универсальными. Возможны различные подходы к универсализации принципов хорошей жизни. Они зависят от возраста людей и коллектива, материального состояния сотруд-

ников, места действия, сложившихся традиций и пр. И как бы ни различались подходы к улучшению ситуации, их реализация, если она идет в рамках нравственных устоев, обычно приводит к позитивному результату.

Человек стремится к радости. Эта радость нужна ему сегодня, нужна сейчас. Ожидания уменьшают радость. Жизнь преподносит человеку все новые и новые проблемы и трудности. Они препятствуют достижению целей, движению вперед.

Проблемы нужны. Без проблем личность деградирует. Если проблем нет, их придумывают. Проблемы человек пытается решать, с проблемами человек борется. Трудности обычно связаны с теми препятствиями, которые нам дороги, которые мы любим, — семья, хобби, любимое занятие.

Основные проблемы и трудности развития команды лежат в ней самой. Самое глубинное ядро команды, самые глубокие слои личности составляющих ее членов позитивны по своей сути — они и движут ее вперед. Мало смысла винить окружающий мир. Он таков, каков есть, и изменить его невозможно. Именно внутренние особенности команды могут препятствовать реализации того доброго позитивного

начала, которое лежит в ней самой. Команда воспринимает внешний мир через свою внутреннюю призму, учитывая деловой и жизненный опыт, генетическую предрасположенность сотрудников. Это восприятие затрагивает внутренние, бессознательные и даже соматические слои участников команд.

Жизнь команды как внутренняя, так и внешняя, всегда сложна и динамична — она сопровождается проблемами, которые нужно решать, и трудностями, с которыми нужно договариваться. Обеспечение хорошей жизни команде в сложных условиях — это искусство.

Команде для хорошей жизни стоит проникнуть в ход своих внутренних процессов, чтобы через это понимание и проникновение предоставить возможность развития глубинным позитивным задаткам.

Хорошая жизнь команды — это процесс.

Предвидение как продолжение опыта

Предвидеть можно, если организм помнит свой опыт. Человек отличается от животного тем, что он передает свой опыт генетически, как животное, и логически, как человек.

Природа эволюционных превращений — это борьба разнообразия со скукой и рутинной. У низших биологических видов следующая популяция случайно формируется с лучшими характеристиками. Но даже в этом случае природа рекомендует правило отбора — лучшей особи отдается предпочтение. Случайность формирования характерных черт следующей популяции ограничено распределением лучших черт. Колесо фортуны работает так — чем лучше особь, тем с большей вероятностью ее качества перейдут в новую популяцию. Это генетическая репродукция.

Улучшению качества нет предела. Если качеств имеющихся особей не хватает, происходит скрещивание характеристик различных осо-

бей — для увеличения разнообразия особей. Скрещивание дает особь с новой комбинацией характерных черт, только черты эти берутся (в отличие от репродукции) от двух скрещиваемых особей. Увеличивается только набор комбинаций. Но и здесь разнообразия может не хватить, чтобы справиться с трудностями природных обстоятельств.

Есть еще один эволюционный механизм — мутация. Мутация вносит черту, не имевшуюся доселе ни у одной особи из популяции. Это существенно более редкий случай. Замечено, что при уменьшении давления трудностей естественного отбора на вид, т.е. когда виду жить становится легче, начинается мутационный выброс в различные стороны. Для вида это может оказаться губительным — он начинает деградировать и ничто не может его спасти.

Так для всего живого — и человека, и животного!

В случае с человеком в игру дополнительно вступает механизм сознательного аналитического осмысления, накопления опыта и знаний. Эволюционирует логический опыт. Наличие возможности логического понимания, осознания создает условия развития человека в самых неравновесных ситуациях и самых катастрофич-

ных для него условиях. Сознательный опыт может накапливаться в виде схем описания ситуаций — архетипов.

Команда развивается за сравнительно более короткий период, чем человечество. Команде надо быстро сформировать свою корпоративную культуру. В развитии команды с еще большей интенсивностью развивается логическая функция, поскольку коллектив — это, прежде всего, коммуникации. А они осуществляются в знаковой форме. Коллективные архетипы — это неизменный атрибут коллективного субъекта, который постоянно ищет своего подтверждения. В коллективном субъекте есть эффективный способ выражения и закрепления своего опыта — это способ логического представления знания. Важно, чтобы эти выражение и закрепление были сделаны членами самого коллектива. Наличие логически выраженного опыта упрощает доказательство будущего.

Нельзя логически построить будущее, поскольку логика — это только часть опыта.

Команде быть самой собой

Некоторым командам кажется, что быть самой собой — значит, иметь неизменный имидж, статичный образ, быть неизменной по своему стилю. Это далеко от истины. Быть самим собой значит полностью быть в действии, развитии. Причем изменения усиливаются, когда кто-то хочет быть самим собой. Коллектив ставит цели и тем самым себя идентифицирует, обнаруживает свою исключительность. Только ежедневное движение к целям делает коллектив отличным от других, делает его видимым, узнаваемым.

Движение команды к целям — это отрицание самой себя. Однако же в этом отрицании члены команды познают и понимают самих себя через сопоставление личных интересов с целями команды. В коллективе люди обычно отрицают свои чувства и свои реакции. Коллектив склоняет людей к поведенческому конформизму и, как следствие, к движению по

коллективному течению.

Иногда коллектив долго пытается измениться, улучшить жизнь своих сотрудников, но в определенный момент обнаруживает, что застрял как раз на том состоянии, из которого хотел выбраться. И только тогда он сможет в большей степени быть самим собой — тем коллективом, который он в себе отрицал, только тогда появится какая-то перспектива изменения, развития. И тогда он начинает ставить цели, появляется непреодолимое желание стратегически действовать.

Команде быть самой собой — это быть в действии, развитии.

Оставьте немного сна для бодрствования

Для корабля без цели любой ветер попутный. Цель — иллюзия, которая лежит вне жизни, вне текущего действия. Иллюзия — это сон. Сон — источник энергии.

Человек не может спать ни очень много, ни очень мало. Всегда есть грань, от которой лучше сильно не отступать.

Сильно перespишь, избыток энергии хлынет через нос — появятся беспокойство, потеря контроля, а затем страх и ненависть. Пока спишь, реальные заботы накапливаются.

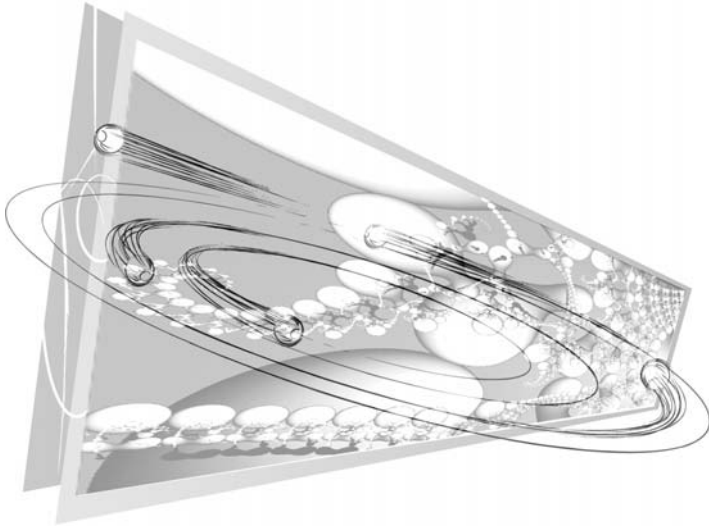
Немного недоспишь, энергия излучается из груди — появятся благодарность, доброта, любовь.

Сон впитывает внешнюю энергию, бодрствование отдает свою. Сон — берет, бодрствование — отдает. Сон — порождает иллюзию, бодрствование — погружает в действительность.

Сон — символ цели, бодрствование — действия.

Лучше снабдить бодрствование иллюзией, чем заменить сон галлюцинацией.

РЕСУРС



Чужое оружие в бой не бери,
На коня не садись чужого.
Ошибок чужих не обсуждай
И работы чужой не трогай.

Дзэн

Чтобы познать идею абсолютной нравственности, нужно созерцание сделать полностью адекватным понятию.

Георг Гегель

Величина ресурса выбирается с учетом принципа неопределенности Гейзенберга:

$$\Delta E \Delta t \geq \hbar,$$

где ΔE — неопределенность значения энергии,

Δt — длительность процесса измерения,

\hbar — постоянная Планка.

Нет границ без возможностей

Есть возможности внешние — дары природы, помощь коллег, ошибки противников. Есть возможности внутренние — статус, достоинство, опыт, амбиции, недвижимость. Где она — грань между внешними и внутренними возможностями? Как оценить свой внутренний потенциал?

У любого человека всегда не хватает ресурсов: знаний, денег, времени. В любой организации — органе власти, компании — всегда чего-то не хватает. Не хватает ресурсов на развитие образования, здравоохранения, науки, социальной защиты.

Где черпать недостающие ресурсы? Можно из своих внутренних способностей и достоинств. Правда, часто человек улучшает то, что и так хорошо у него получается. Углубляет те

свои знания, которых и так предостаточно. Сделал изобретение, однако оно заработает через сто лет; прочитал книгу, однако она уже устарела.

На усиление же того, что сегодня важно, актуально и необходимо, внимание не уделяется. Человек прячется в будущем или ... в своем прошлом.

Что хорошо, что глубоко в нас, — самим понять трудно. Свои внутренние возможности можно оценить, только соразмерив их с внешними потребностями.

Смысл любого действия лежит вне границ этого действия. «В рамках некоторой логической системы невозможно доказать ее непротиворечивость» — доказывает математик (Гедель). «Но поражение от победы ты сам не должен отличать» — говорит поэт (Пастернак).

Успешен тот, кто сумел найти границу между своими ресурсами и внешними возможностями.

Искренность и ошибки — ресурс команды

В команде учитываются стремления каждого. Но это разнонаправленные векторы. Привести к единому знаменателю все векторы стремлений невозможно. Если в коллективе участников много, то формирование общей цели как векторной суммы стремлений уничтожит команду, наступит хаос. В чем секрет внешней помощи коллективу в формировании его стратегии?

В искренности! Достаточно по отношению к команде быть искренним, и она сама сформирует свои цели и определит свой путь. Согласуются индивидуальные стремления, и вырастет новый вектор командных желаний, появятся видение и миссия.

Искренность в Вас формирует помогающие отношения для становления любой команды. Когда Вы искренны, тогда вся сила и красота знания проявляется через Вас. Искренность

имеет множество оттенков: простота, естественность, добродушие, спонтанность, сочувствие, соучастие. Искренность делает человека чувствительным, способным видеть и ценить красоту. Искренность в Вас и красота знания имеют одну природу.

В тот момент, когда Вы видите что-то красивое и оригинальное, Вы с трепетом переживаете увиденное. У Вас есть две возможности: либо быть искренним, либо обманывать себя и других. В тот момент, когда Ваш ум захвачен внешними объектами, наполнен желаниями и поиском выгоды, когда Вы чувствуете себя отделенным, тогда искренность в Вас пропадает. Вы обманываете себя. Желания и сильные стремления, порожденные внешними обстоятельствами, уводят человека из сферы своей компетенции. Искренность дает способность увидеть себя таким, какой ты есть на самом деле.

Простое видение себя через искренность приносит большую пользу. Когда Вы искренны перед собой и командой, тогда все Ваши действия и поступки успешны и эффективны. В этом секрет помогающих отношений.

Вы не можете совершить ошибку или потерпеть неудачу, а если что-то не получается,

то в действительности это вовсе не является неудачей. Неудачи связывают нас с реальной жизнью, отрезвляют ум. Только у ненормального нет неудач.

Неудача — это ваш звездный миг между прошлым и будущим. Если кто-то увидит, что в момент неудачи Вы пали духом, у Вас нет будущего. Силен тот, кто из неудачи извлекает позитивный опыт. Учатся не на своих ошибках, учатся на своих успехах и чужих ошибках. Нет ошибок — нет успехов.

Спешите делать ошибки — учитесь видеть успехи.

Важно воспитывать в себе способность снова и снова возвращаться к своему знанию, переосмысливать его — в этом большая сила и секрет успеха коллектива. Отсутствие дисциплины в самосовершенствовании команды может повредить ее становлению. Лживость, изворотливость — это способ защитить себя, скрыть свои слабости. Но неискренность скрыть нельзя и она не идет на пользу становления команды.

Искренность — признак спокойствия духа. Поиск цели и пути без искренности тщетен.

Ответственность, которую берут на себя

В команде могут быть декларированы амбициозные цели. Но нет в них влекущей силы, если каждый сотрудник не видит в этих целях себя и соответственно не берет на себя ответственности за их достижение — ответственности без оправданий и условий!

Быть ответственным — зависит только от Вас самих. Незаметное переключение в нашем сознании принципиально меняет отношение к делу. Понимать ответственность как непосильный груз, который человек должен взвалить на свои плечи, — далеко от истины.

Ответственность в нас — это проявление нашей сущности. Когда эта сила проявляется, тогда Вы переживаете эмоциональный подъем, ощущение огромной силы, прилив энтузиазма, творческих способностей, интуицию, ясное понимание того, что нужно делать.

Тогда все сложные и большие дела стано-

вятся маленькими и легко решаемыми. В этот момент Вы свободны.

Безответственный человек считает себя свободным, потому что он не связан никакой ответственностью. На самом деле это не является свободой, это исключение себя из жизни.

Кто в команде выглядит более сильным? Тот, кто несет ответственность. Кому на работе поручат новое перспективное дело? Тому, кто с легкостью берет на себя ответственность. Ответственность дает силу. Ответственный человек искренен, он всегда на виду. Человек, который взял на себя ответственность, не будет жаловаться и будет искать всевозможные способы довести любое безнадежное дело до конца. Ответственность — это осознанное отношение к происходящему, а сознание обладает огромной организующей силой.

Ответственность приходит с чувством принадлежности. Мы хотим отвечать за «свое» дело. Это узкое проявление ответственности. Оно приводит к разделению сознания на «мое» и «чужое». Это разрывает сознание, вызывает агрессию по отношению к «чужому», приводит к конфликтам и кризисам, ограничивает вашу способность черпать из внешнего мира предоставляемые Вам благоприятные возможности.

Человеку свойственно широкое видение и принятие ответственности за все происходящее. Имея неизбежную принадлежность к какой-либо стране, нации, социальной группе, команде, в каждом явлении и человеке видеть проявление единой силы — это неизбывная необходимость.

Чувствовать единство со всем происходящим — это дает устойчивость. Ответственность — это духовное явление, заставляющее действовать энергично и эффективно.

Если берете на себя ответственность — положительное увеличивается, если жалуетесь на трудности — отрицательное преумножается.

Не страшитесь брать на себя ответственность. Страх — это непозволительная роскошь.

Команда — это живой организм

Команда — это живой организм с головой, желудком, сердцем, позвоночником, дыхательной и другими системами.

Команда выделяется двумя границами: внешней и внутренней. Внешняя граница отделяет команду от внешнего мира, делает ее отличной от других, указывает на то, что команда существует. Внешняя граница для членов команды помогает ответить на вопросы: где свой, где чужой; кто куда побежит, если навалятся большие проблемы. Не определил внешнюю границу, нечего браться за улучшения. Как в школе: не дал область определения функции, бессмысленно решать задачу.

Внутренняя граница в команде выделяет в ней лидера. Это выразитель коллективного разума и духа. Каждый человек по-своему лидер, но лидер команды может лучше других выразить и представить цели, порожден-

ные желаниями всех членов команды. Лидер — это свой гений, свой мудрец, дающий ответы на все вопросы. Лидер выражает желание всей команды. Он может поддерживать консенсус. Это выразитель коллективных интересов команды.

Голова команды, конечно, не ограничивается лидером. Голова — это коллективное сознательное и бессознательное. Голова — это копилка логических знаний и эмоциональных пониманий. Голова управляет процессом принятия решений. Принятие решений осуществляется всем телом команды.

Желудок — источник самой простой, базовой, материальной энергии. Он получает внешний ресурс и преобразовывает его так, чтобы давать жизненно необходимую энергию всем компонентам коллективного организма. Желудок дает вознаграждение за труд, материально-техническое оснащение, обеспечение отдыха и пр.

Сердце — глубинный мотор,двигающий исполнительную систему управления командой. Благодаря сердцу через кровеносную систему передается жизненная энергия. В сердце также формируется чувство доверия между членами команды. В сердце отражаются искрен-

ность намерений и атмосфера лидерства. Сердце трудно увидеть, его можно только прочувствовать. Сердце — это система мотивации.

Позвоночник — это стержень действий команды. Это символ ее стойкости и нерушимости. По позвоночнику осуществляется взаимосвязь головы с другими органами, другими точками коллективного организма. Позвоночник — это стратегия, объединяющая цели и пути действий.

Дыхательная система — это источник энергии и средство воздействия на коллективный разум. Дыхательная система помогает связать материальное и идеальное, стратегию — с тактикой, цели с — действиями, желания — с возможностями.

Нервная система — это сигнальная система. Иммунная система — это система безопасности.

Коллективный организм — это живое целое.

Невостребованность предвосхищает могущество

Бывает так, что дел невпроворот. Вы — руководитель. Без Вашего решения дело стоит. Все телефоны разрываются одновременно, совещания накладываются друг на друга, работа — день и ночь. Поток бумаг, документов. Вы — раб обстоятельств и дел.

И вдруг — раз! — и все оборвалось, все остановилось. Телефоны стихли и больше чай не подают. Вы за бортом. Размышления, депрессия, стресс. Вас никто не тербит, и возникает самый сильный страх в жизни — страх невостребованности. Так может быть долго: год, два.

Потом опять все закрутилось!

Или коллектив. Пусть он решает трудную научно-техническую проблему. Год решает, два решает, а решить не может. И вдруг — раз! — и коллектив расформировали. Коллектив развивал то, что он и так хорошо делает, а

надо было развивать новые навыки. И так бывает!

Всегда есть вероятность квантового скачка из пространства незаменимости в пространство невостребованности, от могущества — к прозябанию, от жизни — к существованию.

Можно сделать неверный шаг, и ничто уже не спасет. Как у борцов: заступил за черту — проиграл. Просчитать, понять этот шаг невозможно, его можно только прочувствовать. А когда Вы опоздали с изменениями, когда опасность стихийно разрастается и становится явной, считайте, что Вы уже попали на необратимый путь — в долину невостребованности.

Не отчаивайтесь! От невостребованности всегда есть путь к незаменимости. Но это путь через пропасть. Это проблемная ситуация. Нужен переход от тактики к стратегии. Ведь это путь к могуществу.

Путь искать придется и словами, и мыслями, и чувствами. Лучшее действие — это целенаправленное действие. Если не знаете, что делать, делайте хоть что-нибудь — тогда Вы увидите свой путь.

Лучше иметь тайное могущество, чем видимую незаменимость. Будь верен своей природе.

Команда — совместимость несовместимостей

Вы прогуливаетесь по зоопарку. Вдруг команда: «Всем строиться!». «С какой стати?» — улыбаетесь Вы и идете дальше. А у забора с бегемотом толпа людей выстроилась безо всякой команды.

Успешный коллектив состоит из индивидуальностей. Сильный коллектив силен своими индивидуальностями. Но на то они и индивидуальности, чтобы быть несовместимыми. Индивидуальности отличаются интеллектуально и душевно. Интеллектуальность — рациональное, аналитическое понятие, душевность — эмоциональное, романтическое.

Совместимость различных людей может определяться внешним стимулом. Тогда у группы людей появляется совместный интерес и они объединяются. Внешняя совместимость более искусственна, чем внутренняя. У коллектива мо-

жет быть единство намерений действий каждого, но тогда умалается намерение каждого.

Внутренний источник совместимости лежит глубоко, чаще только в романтическом. В каждом коллективе есть внутреннее ядро доброты, искренности, любви, радости, защищенности, желания совместного действия. Для того чтобы понять, прочувствовать этот источник, нужны время и действия.

Рациональное ограничено, а значит, несовместимо: нельзя войти в одну реку дважды. В рациональном могут быть только тождество и различие. Романтическое бесконечно, иррационально. Романтическое совместимо.

Дополняйте рациональное романтическим.

Мотивирует пустота

Что побуждает человека действовать или бездействовать? Потребность и желание, боль и опасность. Желание что-то улучшить. Всегда есть причина, мотив, импульс, стимул. Нет действий без мотивации.

Один ищет удовлетворения от решительных действий и преодоления преград, второй — от чувства ответственности, нравственности и сдержанного участия, третий — от самодостаточности, четвертый — от чувственного удовольствия, наслаждения, а пятый — ждет вдохновения извне.

Один мудрец говорит, что миром движет секс, второй — власть, третий — слабость, четвертый — лень, пятый — красота, шестой — созидательность, седьмой — доброта.

Истина мотивации в том, что истин много. Сколько мудрецов, столько и истин. Сколько проблемных ситуаций, столько и мотивационных истин...

Человек медитирует. Это не глубокий сон, не бодрствование, не просмотр сновидений, а что-то между ними. Некоторое время нет ни слов, ни мыслей, ни чувств. Пустота, ничто!

Ничто порождает нечто. Что-то внутри щелкнуло, шевельнулась мысль, и опять все закрутилось.

Самую большую энергию высвобождает ядерный синтез. Прекращается стремительное движение электронов, они сливаются с ядром атома. Все сливается в одну невидимую точку — это сопровождается выделением огромной энергии.

Так и в медитативной пустоте помыслов — все слилось в доброе тепло неопределенности в груди и затем рассеялось вовне огромной жизненной энергией. Хаос мыслей, разорванное сознание — растрчивает жизненную энергию.

Наслаждайтесь иногда ничегонеделаньем, пустотой.

Пустое напустить на пустое — получится пустое. Твердое ломает твердое. Только пустым мотивируется твердое.

Момент пустоты и чувств — сжатая пружина действия, изначальный источник мотивации.

Покой — источник энергии

«Человек некоторое время может быть внешне добрым к людям, а внутри быть беспокойным. В этом случае достаточно по отношению к нему проявлять равнодушие — и он не сможет избежать неприятностей» (*Восточная мудрость*).

Бесцельное беспокойство сжигает жизненную энергию, распыляет ее, разбрасывает по всем направлениям. По истечении некоторого времени жизненная энергия убывает до уровня возникновения стресса. Стресс — это состояние с внутренним напряжением в человеке или коллективе, которое они уже не в силах комфортно переживать. Стресс — порождение недостатка жизненной энергии.

Коллективный стресс может быть снят распадом коллектива, но это только внешняя видимость снятия стресса. Остается стресс участников. Жизненная энергия повышается увеличением ресурса. Человек может его увеличить

питанием, сном, дыханием и медитацией. Лучший способ пополнения энергии — это медитация на деконцентрацию, когда нет ни слов, ни мыслей, ни чувств. Это когда человек попадает в состояние без сна, снов и бодрствования.

Коллективная медитация — это временная релаксация коллектива. Это время вне работы. Это погружение в праздное фантазирование. Это досуг каждого члена в кругу семьи. Есть только покой между стрессом и радостью. Коллективная медитация — это все, что не связано с рутинной текущих дел.

Если в коллективе нет места релаксации, он не сможет избежать неприятностей.

Знание — оболочка понимания

Знание — это очень просто, это самое доступное. Оно всегда нас окружает и внутри нас. Мы входим в «общество знаний», мы создаем «системы управления знаниями».

Но знания не могут объяснить веры. Дорога знаний только подводит к простору понимания, к океану духовности, к романтизму и свободе. Знание — это только оболочка чувств, мыслей, понимания.

Поэтому знание — это очень трудно. Можно выделить четыре основы формирования знаний: различение, бесстрашие, культура, просветление.

Первая основа знания — это умение различать, умение анализировать динамику процессов, движение. Это понимание, что все меняется. Любая ситуация меняется. Ничто не стоит на месте. Понимание того, что плохое через некоторое время становится хорошим, приятное

сменяет неприятное — это уже трудно. Понимание этого делает нас сильнее.

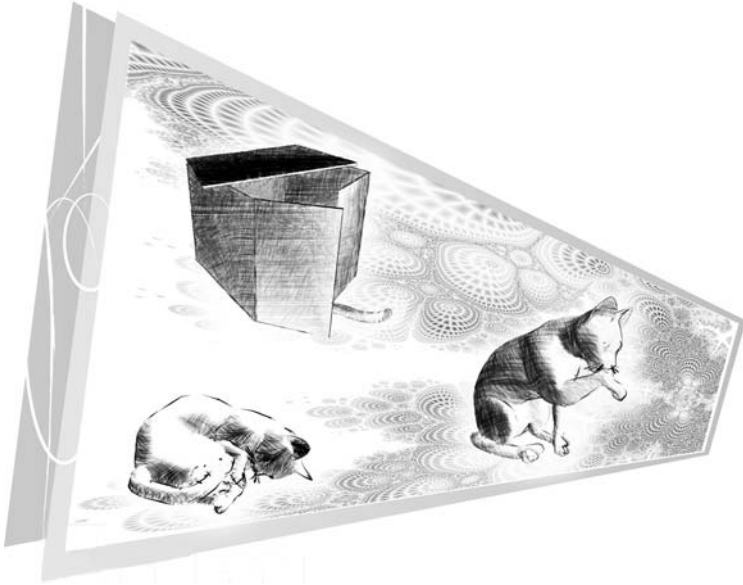
Вторая основа знания — это бесстрашие. Бесстрашие — это не отсутствие эмоций, не подавление страстей. Бесстрашие — это устойчивость в делах, отсутствие лихорадочности в действиях и помыслах. Бесстрашие — это целенаправленная приверженность вере, заменяющей пустоту, которая начинается там, где кончается знание.

Третья основа знания — это культура поведения ума, это совокупность неписаных правил управления умом. Такими правилами могут быть: концентрированность ума, владение своими чувствами, стойкость к внешним возмущениям, радость от своей естественной природы, вера в доброе начало, безмятежность состояния ума.

И, наконец, четвертая основа знания — незыблемость стремления к свободе разума, к просветлению, к обретению чистого сознания, к достижению глубинного понимания ситуации в контексте полноты жизненного опыта.

Знание — это внешнее проявление понимания.

Путь



Еще не сделан первый шаг, а ты уже у цели.
Еще не открылся рот, а сказано уже все.
И ярче молнии должна быть вспышка озаренья,
Чтоб можно было увидеть, откуда выйти в путь.

Дзэн

Между сознанием и реальностью поистине зияет пропасть смысла.

Эдмунд Гуссерль

Вероятность нахождения системы в квантовом состоянии можно определить из уравнения Шредингера:

$$i \hbar \frac{d\psi}{dt} = -(\hbar^2/2m)\Delta\psi + V(x, y, z, t)\psi,$$

где ψ — волновая функция,

t — момент времени,

V — потенциал поля,

Δ — оператор Лапласа,

\hbar — постоянная Планка.

У дискомфорта есть причина и путь к избавлению

Что побуждает человека к решению? Это знает только сам человек, и это лежит глубоко внутри. Но внешне в каждом решении можно увидеть четыре составляющих: дискомфорт, причина, желание и путь к избавлению.

Первая составляющая. Человека побуждает к принятию решения проявление чувства неудовлетворенности, неудобства, страдания — дискомфорта. Это пессимистический взгляд на вещи — вредная привычка видеть в негативной ситуации только плохое. В дискомфорте есть плюсы. Он указывает на то, что ситуации стоит уделить внимание. Дискомфорт — это знак предупреждения опасности и источник опыта.

Дискомфорт необходимо видеть во всей полноте его проявления, а не выхватывать в ситуации только плюсы и минусы. Он напоминает о преходящем характере событий, о по-

стоянном изменении ситуации. Дискомфорт не дает застояться.

Появление дискомфорта предупреждает об уязвимости дела. Он дает нам знать, что все наши ресурсы, цели и желания лежат не только в пределах достигнутого и что мы не воспользовались еще ими в полной мере.

Вторая составляющая — это поиск причины. Чтобы снять состояние дискомфорта, прежде всего мы обращаемся к опыту и ищем причины. Появление дискомфорта может зависеть от событий, произошедших в предыдущие моменты, и может от прошлого не зависеть. Чем меньше эта зависимость, тем больше хаоса в развитии событий, тем труднее понять настоящее и построить будущее.

Причины бывают разные. Властных людей губит гордыня, обиженных — зависть. Голодных движет голод, бездомных — холод, нездоровых — боль. И все люди поглощены своими желаниями, надеждами и страхами, ежедневными заботами. Компании и команды давит конкуренция, а губит никудышное управление. У дискомфорта всегда есть причина, а если она не видна, то ее легко придумать.

Третья составляющая — это желание избавления от состояния дискомфорта. Это по-

становка цели. Если осознаны дискомфорт и его причина, можно попытаться взять под контроль свое желание или чувство привязанности к навязчивой идее. К избавлению от состояния дискомфорта можно приступить двумя способами: погашением желания или построением образа будущего. Раньше лечили больше способом первым, сейчас — вторым.

Погашение желания означает освобождение от всего, что вызывает дискомфорт, боль, страдание. Погашение желания — это лекарство забвения, поиск радости внутри себя. Эту радость можно сравнить с облегчением шахтера, сдавшего ночную смену, с провалом в сон из состояния бодрствования.

Построение образа радостного будущего — попытка вытащить себя за уши из болота тоски на берег освобождения от душевной боли.

Нужно гармоничное сочетание обоих способов для того, чтобы достигнуть намеченной цели избавления.

Четвертая составляющая — путь к избавлению. Когда есть неудовлетворительное состояние, понятна его причина и определена цель, осталось найти путь, чтобы приступить к действию. Действовать — есть действовать. Дей-

ствие лежит за рамками решения, при реализации действия возникают потребности в новых решениях. Путь определяет, как действовать.

Может быть много различных путей к намеченной цели избавления: простых и сложных, гладких и тернистых, прямых и извилистых.

Команда может выбрать свой путь.

Есть только путь между целью и ресурсом

Люди делятся на созидателей и решателей. Созидатели формулируют цель и действуют для ее достижения, используя свой ресурс. Решатели действуют, явно цели перед собой не ставя, — главное, чтобы следующий момент жизни ощущался лучше предыдущего. Первые мыслят стратегически, вторые — тактически. Первые движут революции, вторые — эволюции.

Невозможно найти рациональный способ примирения стилей поведения созидателей и решателей. Этот способ лежит вне рационального мышления. Первые больше желают, чем действуют. Вторые больше действуют, чем желают. Объединяет их только одно — неудовлетворенность. Для удовлетворения желания не хватает жизненного ресурса.

Между ресурсом и целью стоит препятствие, которое надо преодолеть. Препятствие может быть простое и сложное. Простое — когда

путь ясен и есть карта, на которой он изображен. Сложное — когда карты нет и путь надо найти.

У каждого человека или коллектива людей есть свой внутренний ресурс. Ресурс преобразуется в действие, направленное на достижение цели. Просто действие — это хаотичное метание между желаниями, целями и ресурсами. Успешное действие — это согласие людей относительно пути от ресурса к целям при наличии желания. Люди не могут помешать друг другу, особенно в намерениях. В духовном, душевном и физическом пространствах бесконечно много места — всем хватит для целей и действий.

Преобразование, трансформация ресурса в цель — есть движение по пути. Каждый по своему преобразует ресурс, чтобы двигаться к цели.

У каждого есть свой путь.

Лучше искать возможность, чем страшиться угрозы

Человек любит анализировать, делить целое на части. Анализировать интересно! Ребенок любит игрушки ломать, делить их на части — он аналитик с пеленок. Созидать еще интересней, но не всегда приходит вдохновение.

Анализируя, мы сначала целое делим, например, на две части: плюс и минус. Плюсы — это что-то хорошее, благоприятное. Плюсы — это возможности, которые дарит нам судьба. Плохое связано с угрозами, страхами — всем тем, что нам мешает жить, создает дискомфорт.

Плохое чувствуется сразу: человек обидел человека, хакер залез в ваш банк, ребенок разбил окно. Плохое мы видим даже там, где его нет: «Вся власть коррумпирована!». Это поверхностное суждение. Ведь коррупция — это еще и мотивация, причем для небольшого числа служащих. Может в мотивации что-то надо поправить?

Для предотвращения плохого ведется деятельность по обеспечению безопасности. Безопасность — это борьба с угрозами: коррупцией, терроризмом, мошенничеством и пр. А борьба — это разрушение, деление плохого на части. Борьба — это анализ.

Хорошее видится на расстоянии — уткнувшись носом в картину, шедевр не увидеть. Делать хорошее — это созидание. Хорошее — это синтез.

Можно тратить силы и время на борьбу с минусами — внешними угрозами и внутренними слабостями. А можно освоить внешние возможности, используя внутреннюю силу, и минусы рассеются сами собой.

Лучше умножать внешние возможности на свои достоинства, чем бороться своими слабостями с внешними угрозами.

Лучше один раз увидеть

В делах побеждает тот, кто первый принимает правильное решение. Визуализация — это способ, позволяющий одновременно совершенствовать концентрацию сознания и развивать в человеке соучастие.

Любое дело должно быть эмоционально привлекательным. Нужны одновременно истинность и красота знания.

Истинность либо ищут в тождестве созерцания и понятия, либо в прагматическом соответствии схем и действий реальным потребностям практики.

Красоту ищут в видимости. Но у каждого человека неповторимый стиль восприятия: кто-то любит читать тексты, таблицы и формулы, кто-то слушать речь, кто-то смотреть картины и графики. Все это может быть красивым.

Красив Бахчисарайский фонтан, красива «Джоконда», красива теория относительности, красивы фракталы, красиво «золотое сечение».

Красотой достигается универсальный резонанс внутренней потребности восприятия и внешней гармонии размеров и цвета.

Визуализация способствует развитию воображения и вытягивает идею из мыслей.

Визуализация — это глаза разума, очищающие от негативных эмоций и помогающие увидеть свой путь.

Полнота целого через отделение частного

Ощущения в теле могут быть приятными, а могут быть неприятными. Дела могут быть угрожаящими или благоприятными. Понаблюдайте за ними!

На большое может влиять мелочь. Если в глаз попала маленькая мошка, то не получится читать. Дом без окон — это дом не для жилья.

Для решения вопроса, проблемной или задачной ситуации нет мелочей. Каждое дуновение мысли может заполнить лакуну в целом. Каждая мысль или слово могут быть той свечой, которая осветит проход в темном чулане проблемных тайн. Слов должно быть достаточно, чтобы обозначить все нюансы происходящих в реальной жизни событий и лезущих в голову мыслей. В описании проблемной и задачной ситуации не должно быть пробелов.

Описание означает деление на части: различные ресурсы, действия, цели, мысли и пр. Нет деления — нет анализа, нет сравнения и выбора вариантов. Если есть деление проблемной ситуации на части, то есть и частные решения. В команде сколько людей, столько и мнений — здесь всегда нужна свобода выбора частных решений: без такого выбора в команде нет решения.

Вся проблема — это поселение и окружающие его окрестности. Каждая часть проблемы — это домик в поселении. У каждого домика свои проблемы. Каждому домику отведена своя делянка. Части могут между собой жить в согласии и враждовать. Между ними на карте нет бесхозных пустот. Вместе все участки составляют единое целое, и в то же время дом дому рознь.

Разделяя целое на части, превращают сложное в простое. Соединяя части в целое, из простого делают сложное.

Относись к простому сложно, к сложному — просто.

Вертикаль влияния — в изумление

Чем больше в доме этажей, тем меньше слышен шум снизу. Чем выше дом, тем глубже фундамент.

Управление — это целенаправленный обмен сообщениями. В системе управления сначала сообщения идут чаще в вертикальном, чем в горизонтальном направлении. А услуги и продукты формируются больше в горизонтальном, чем в вертикальном направлении. Чем больше уровней управления, тем больше нюансов в понимании сообщений. Чем меньше звеньев управления, тем меньше барьеров на пути создания услуг.

Хозяин спрашивает, что делает в своем домике котик. «Бодрствует» — ответил лукавый слуга, узнав у другого слуги, что котик спит. Так что же делает котик?

Управленческое решение — это то, что точно словами не передашь. Решение — это то,

что глазами не всегда увидишь. Чтобы понять решение, его надо почувствовать.

Наиболее устойчивы в контексте управления — это мы сами собой, менее устойчивы — горизонтальные процессы, наименее устойчивы — многоуровневые управленческие вертикали.

Как определить баланс между устойчивостью и уровнями? Одновременно один человек может продумывать три вопроса, делать три дела! А сколько у руководителя должно быть непосредственных подчиненных? Порядка семи!

Руководитель часто говорит одно, а делает другое. Может быть, Вы чего-то не знаете, не понимаете? Вы задаетесь вопросом. Вопрос мучает, удручает и расстраивает Вас.

Переводите вопрос в изумление!

Порядок порождает хаос

Человек, группа людей, компания — все сталкиваются с проблемами развития. Не успел разгрести одно препятствие, уже другое стоит на твоём пути. Навел порядок в одном деле, другое разваливается. Пустил на самотек, все и утекло. Все развивается периодами, каждый из которых значим определенным порядком действий и как всегда неизведанным хаосом.

Порядок порождает хаос. Хаос вскармливает порядок. Чем круче порядок, тем более сильный хаос после его крушения производится, а чем больше хаос, тем большим порядком его можно обуздать.

Сначала был хаос. В хаосе что-то, с чем-то начинает объединяться — появляются небольшие «скопления устойчивости». Например, совещание. Сначала в хаосе мыслей участников совещания никто не знает, что делать. А если каждый знает свое «что делать», это тоже хаос. Идет утряска мнений, поиск нового,

созидание, творческое планирование. Рано или поздно этот период заканчивается, появляется его величество Порядок. Наступает потребность работы по жесткой формальной схеме. Однако схема не гарантирует от отклонений и непредвиденных изменений. Внешний мир меняется, и схема не срабатывает. Нужно снова перестраиваться. А не заметил внешних изменений, впадаешь в хаос.

Опять наступает период неопределенности, хотя порядок в части дел уже наведен. Цикл повторяется: с увеличением порядка растет хаос, заставляя наводить еще больший порядок.

Чем больше порядка, тем больше риск наступления хаоса. Хаос и порядок вытягивают друг друга.

Беспорядок — лекарство от неустойчивости

Что самое устойчивое? Хаос, беспорядок. Хаос есть всегда и во всем. Хаос нельзя разрушить, он устойчив. Беспорядок, неопределенность есть даже в атоме.

Невозможно уйти от хаоса мысли. Медитация без мысли — цель, к которой можно стремиться всю жизнь. Хаос мысли — это духовная жизнь мысли. Ведь формализация мысли — это уже слова, а не мысль: «Формализация мысли приводит к мысли об отсутствии мысли» (Г. Гегель).

В жизни беспорядок поддерживать легче всего: вовремя разъединяй объединяющееся. Порядок тленен и преходящ. Все жесткое разрушается. Железный порядок приходит в негодность, ржавеет.

Чтобы порядок жил, его надо кормить беспорядком, оттенять хаосом. Хаос — синоним устойчивости. Для быстрого повышения устой-

чивости порядку надо давать пилюли из хаоса. Порядок «плавает» в хаосе, питается из хаоса.

Но беспорядок беспорядку рознь. Бывает внутренний и внешний беспорядок. Внутренний беспорядок — в душе, мыслях, организации, менеджменте. Беспорядок, привнесенный извне, — из газет, потребностей рынка, книг, экспертов, противоречивых правил, конфликтов.

Внутренний беспорядок растет сам по себе — все развивается. Мысли и мнения накладываются друг на друга, размножаются. Если внутренний беспорядок не умерить, он выйдет за допустимые пределы, организация развалится, захлебнувшись в хаосе.

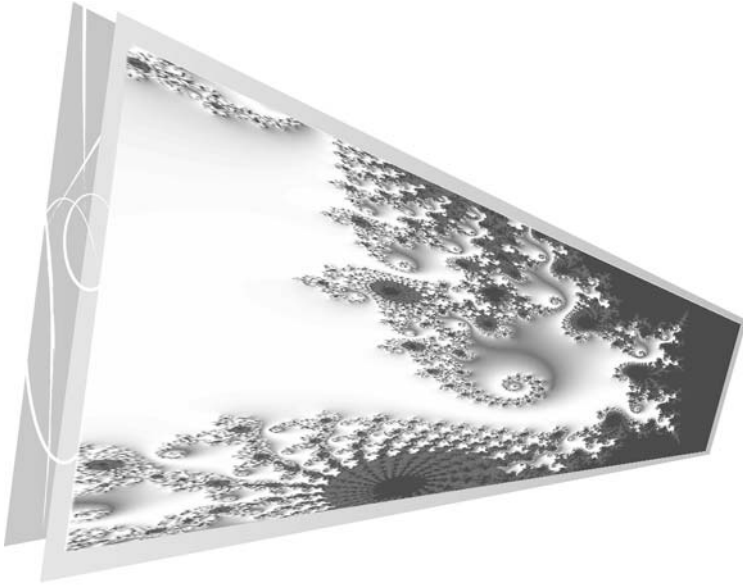
С хаосом можно бороться наведением формального порядка, но любой формальный порядок порождает рано или поздно еще больший хаос.

Рост внутреннего беспорядка можно ограничить, напустив на него беспорядок внешний. Только не очень быстро. Внешнего беспорядка всегда больше и он сильнее внутреннего беспорядка. Различие «свой — чужой» действует безотказно. Внешний беспорядок повысит устойчивость внутреннего порядка до такой степени, что внутренний хаос станет управляемым.

Далекая цель — иллюзия, внешний мираж.
Мы строим ее на завтра, чтобы обуздать внутрен-
тренний хаос сегодня.

Хаос без порядка, что прибой без берега —
волна есть, а шума не слышно.

Действие



Когда ты понимаешь — ты член братства.
Когда не понимаешь — ты чужой.
Непонимающие — члены братства.
Когда ж они поймут — они чужие.

Дзэн

Во всем мне хочется дойти
До самой сути.
В работе, в поисках пути,
В сердечной смуте.

Борис Пастернак

Логистическое уравнение для изучения
поведения систем, проникающих в хаос:

$$X(t) = \lambda X(t-1)(1 - X(t-1)),$$

где $X(t)$ — состояние системы
в момент времени t ,

λ — коэффициент перемен.

Напряженный ум мешает решению

Ваш ум — это ваша проблема. Он Вас беспокоит, отнимая жизненную энергию. Подойдите к кому-нибудь и предложите купить ваш замечательный ум с полезными свойствами для принятия решений. Ваш ум никого не волнует, он не ценится на рынке: «Тот, кто следует разуму, доит быка; разум нынче в цене чеснока» (О. Хайям).

Решение исходит из глубины, а ум оперирует логикой. Логика поверхностна. Она как решетка, не выпускающая птичку по имени Решение на волю. Есть желание, цель и ресурс, осталось только найти путь, чтобы обойти препятствие. Но волна всегда найдет свой путь.

Первое. Решение в глубине есть всегда и присутствует безальтернативно. В глубине нет никаких различий. Принять решение — это понять единственное решение. Чтобы принять решение, нужны спокойствие и углубленное понимание. Вся информация для принятия решения у Вас уже есть. Она в чувствах, эмоциях, желаниях, опыте, пришедших настораживающих

сведениях. Поступающая информация может быть обманчива. Внешние обстоятельства — это препятствия, которые нужно обойти. Они могут быть иллюзией. Постарайтесь спокойно наблюдать за событиями. Это не так просто.

Второе. Для принятия решения отбросьте то, чем ум Вас беспокоит. Беспокойство ума — помеха решению. Решение зародилось не в голове, а на уровне... пупка. Оно может определяться щедростью, и тогда оно вскармливает доброту в груди и подогревается творчеством. Оно может определяться жадностью, и тогда оно подгоняется страхом и создает одержимость. Реализация решения — это создание пространства из слов, мыслей и действий. Ваши мысли и слова для принятия решения не нужны — это уже инструменты действий по реализации решения. Оставьте свой ум в покое. Позвольте решению случиться.

Третье. Если принятое в глубине решение не понимается членами команды, необходимо провести разграничение, установить различия, провести сравнения — проанализировать вопрос на уровне логики. Надо обсудить вопрос с теми, с кем не удастся сладить. Общение выравнивает отношения. Совместный анализ вопроса в команде проявляет ваше решение и мотивирует действия других. Различие помогает отделить непреходящее ценное от тленного.

Четвертое. Если и это не действует, в команде остаются противники решения, оставьте их ошибку без внимания. Не замечайте ее. Они сами осознают свою ошибку... или уйдут — у них свой путь. Решение в команде — это полное согласие: нет согласия — нет решения. Невнимание к ошибающемуся — сильное средство для осознания ошибок.

Напряжение и беспокойство приводят чаще к негативным действиям, расслабленность и свобода внутри — к позитивным. Но то и другое проходит со временем.

У нас мало времени думать. Можно думать о том, что знаешь. Если это так, то какой смысл тратить время на обдумывание. Невозможно думать о том, что не знаешь.

Чтобы принять решение, посланное Вам из глубины, научитесь расслаблять свой ум.

Лучше безнадежность, чем бессмысленность

Безнадежное дело — это хождение по тросу над пропастью, все зависит от твоей сноровки, искусности. Бессмысленное дело — это движение в никуда, это действие без цели. Безнадежное дело — это сокровищница удовольствия и опыта, бессмысленное — скуки и потери времени.

Безнадежное дело — это сложная проблемная ситуация. Бессмысленное дело — это решение задачи без исходных данных. Первое облагораживает, второе — настораживает.

Безнадежность — не безысходность. Безнадежность — прародитель радости. Надо только уметь перебросить через пропасть сегодняшнего и будущего трос и найти способ перебраться по нему.

Периодически надо испытывать себя, опускаясь в долину интеллектуальной смерти. Только тогда в ратной схватке с безнадежной проблемой ты останешься жив, искупаешься в мертвой и живой воде умственного обновления и нравственного очищения.

Только безнадежные дела стоят того, чтобы за них сражаться.

Семь шагов от энтузиазма к радости

Коллектив (команда), что человек. Команде присуще тело, дух и душа — это коллективный субъект. В команде есть общие слово, мысль и чувство. Есть источник жизненной энергии и есть ее поглотитель. Коллектив может расти, крепнуть, а может и разрушаться. У него могут быть свои точки роста. У него могут быть свои сильные и слабые стороны. А если это так, то у команды есть семь точек превращения жизненной энергии, присущих, как утверждает восточная мудрость, человеку.

В команде происходит превращение энергии вверх — в сторону позитивную (усиление), либо вниз — в сторону негативную (ослабление). Вверх и вниз по воображаемому стержню (позвоночнику, хребту), соответственно, либо усиления команды, либо ее ослабления. У каждой команды есть свой хребет. **Можно выделить семь точек роста команды.**

Первая соответствует основанию позвоночника и являет собой основной энергетический очаг — энтузиазм, это пассионарность, апперцепция. Такой очаг есть в каждом коллективе.

Энергия, порожденная в очаге, может быть как позитивной, так и негативной. Первая способствует усилению команды, вторая — ослаблению. Очаг этот подогревает хорошее и сжигает плохое.

Поднимаемся выше по стержню. *Вторая* точка на уровне гениталий. Энтузиазм подогревает созидание, творчество. Творчество на воображаемом стержне расположено несколько выше основания. Творчество обычно усиливает команду. Но не все могут быть великими художниками. Творчество может перейти в бесцельную одержимость, привязанность, страсть. Тогда творчество бесполезно сгорает в огне энтузиазма.

Третья точка — на уровне пупка (желудка). Творчество в коллективе рождает радость, дает удовольствие от деятельности, возвращает щедрость и внимание к сотрудникам. Однако эти позитивные качества могут стать негативными, как только деятельность коллектива становится бесцельной и движется в направлении одержимости, имитации занятости. Обратной стороной позитивных качеств являются зависть, стрессы, жадность.

Четвертая точка — на уровне груди. Радость создает внутреннюю доброту, тепло души коллектива, атмосферу доверия. Доверие притягивает к коллективу людей. Такие коллек-

тивы вызывают уважение. Но эти позитивные качества имеют обратную сторону — страх и ненависть. Как только пропадает искренность, страх и ненависть тут как тут. В коллективе, как в личной жизни.

Пятая точка — на уровне горла. Доброта и доверие подогревают удовлетворенность совместными результатами, благодарность за совместный успех. Но движение вниз по стержню в этой точке ведет к страху за свое настоящее и будущее — порождает печаль, создает чувство потери.

Шестая точка — между бровями. Благодарность рождает осознанность, осмысленность, бдительность. Это если двигаться вверх по стержню. Движение по стержню вниз вызывает гнев, беспокойство, приводит к потере контроля, управляемости коллективом.

И последняя, *седьмая* точка — макушка головы. На вершине роста нет негативного, там чистая радость ощущения текущего момента, торжество знания и понимания ситуации, там сила ответственности, которую берут на себя коллектив и каждый сотрудник в исполнении своей миссии. Миссии и пути всех сотрудников образуют единый стержень — стратегию команды.

Всего семь шагов от энтузиазма к радости.

Незначительных событий не бывает

Оговорка, описка, ошибочное действие — все это не случайно, все это повод для анализа. Как говорят, все это «по Фрейду». Случайных событий не бывает. Случайное имеет свою причину. При повторении случайного и его причины возникает закономерное. Это можно использовать в своих интересах.

Вы купили акции «на подъеме» и заработали. Это может повториться, и тогда все будет хорошо. Получение инвестиции, освобождение заложников, операция на фондовой бирже, покупка вкусного хлеба — события, которые повторяются. Каждое повторение случая может отличаться незначительно от его аналога.

Вы входите в лифт и автоматически нажимаете на кнопку не нужного Вам этажа. Потом, подумав внимательно, можно вспомнить, каким влечением вызван столь незначительный промах.

Существует два способа анализа событий. Один опирается на накопленный опыт — это ситуационизм. Второй помогает анализировать уникальные события — это когнитивизм.

Разные способы стоит использовать для различных этических систем. На западном полушарии в большей степени главенствует первый, на восточном — второй. Первый хорошо работает в устойчивых сообществах, второй — в неустойчивых.

Перед группой руководителей поставили задачу: определить перспективные пути повышения качества высшего образования. Обсуждение вопроса проходило долго и не без энтузиазма. Правда, в итоге обсуждения выбранные перспективные пути никого не порадовали: нового знания не получилось, а старое в порядок привести не удалось.

Искали только новое, а решение лежало, что называется, на столе. В процессе обсуждения не говорили, например, о... вузовской науке. Посчитали, что обсуждать очевидное глупо. Вспомнив о ней, приступили к обсуждению всего снова.

Лучше при анализе событий предположить глупость, чем упустить нужную мысль.

Помогите в решении за семь шагов

Вы хотите помочь руководителю принять решение. Опишите на бумаге проблемную ситуацию в виде набора терминов, факторов. Сначала изложите внешние, а затем внутренние факторы, характеризующие проблемную ситуацию. Например, факторами могут быть «Улучшение позиционирования», «Рост доходов», «Снижение издержек». Это *первый шаг*.

Второй шаг. Покажите это описание руководителю в такой форме, которая может его привлечь. Поймите, будет ли он работать с Вами по этому вопросу. Если «Нет», то ищите другой подход; если «Да», то переходите к следующему шагу.

Третий шаг. Если контакт с руководителем установлен, необходимо в понятной для него форме попросить его сформулировать свои цели. Желательно понять намерения руководителя, прочувствовать то, что он намеревается сделать. Если определить его намерения не удастся, оставьте эту попытку до лучшего момента, а пока переходите к сле-

дующему шагу.

Четвертый шаг. Оцените по выделенным на первом шаге факторам поведение ситуации. Можно организовать слежение за ситуацией (мониторинг). Для реализации этих процедур желательно знать цели. Ведь поведение ситуации — это уже способ достижения цели. Если цели на предыдущем шаге не сформулированы, придумайте их за руководителя сами и соотнесите динамику развития ситуации с этими целями.

Пятый шаг. Оцените доступными аналитическими способами (моделирование, обсуждение), приемлемы и достижимы ли сформулированные цели при имеющихся ресурсах. Надо попробовать показать эти результаты руководителю. Спросить его, если это уместно, о наличии у него более надежных способов достижения целей.

Шестой шаг. Разработайте три новых пути достижения целей с учетом имеющихся ресурсов и возможностей. Оцените, сможет ли ситуация развиваться по одному из предложенных путей под воздействием управляющих решений. Узнайте, кто готов взять на себя ответственность за реализацию путей.

Седьмой шаг. Оцените, какие будут препятствия на пути реализации каждого решения со стороны окружения руководителя, внешней сре-

ды, заинтересованных организаций. Покажите эту информацию руководителю. Если решение не будет принято, то возвращайтесь ко второму шагу.

Руководитель сам принимает решение сразу, а с чьей-то помощью — за семь шагов.

Удобство и беда прошлого опыта

Причины событий часто ищутся в прошлом. Удобно принимать решения на основе прошлого опыта. Прошлый опыт говорит, что хорошо, а что плохо. Этот стереотип мышления, с одной стороны, ускоряет принятие решений и приводит к снижению потребности в осмыслении ситуаций, а с другой — подавляет творчество, приводит к затуханию инновационных процессов.

Удобно использовать достижения науки для объяснения ситуаций. Но всегда ли мы готовы использовать научные методы? Ведь в науке преобладает логика доказательств. А возможности логики ограничены, жизненные ситуации очень неопределенны, субъективны. У субъекта есть эмоции, есть вера, есть бессознательное, есть влечения. Какие-то субъекты слепо верят научным авторитетам и начертанным ими формулам, какие-то обладают эмпирическим темпераментом.

Удобно использовать рациональные объяснения. Рациональный подход позволяет процессы принятия решений любой сложности сводить к упрощающему моделированию. Это моделирование помогает, когда необходимо поддержать

процесс решения в условиях выбора из нескольких альтернатив. По жизни же это не всегда так — принятие решений не всегда выбор из альтернатив. Бывают безальтернативные решения. Идея может быть одна, и порождена она интуицией руководителя. Однако руководитель не всегда может или хочет сформулировать и объяснить, почему он так решил. Вместе с тем решение руководителя исполняют люди, а они не любят работать вслепую. Успех любого дела определяют осмысленность решения сотрудниками, а также ответственностью, которую они берут на себя. Рациональный выбор из альтернатив и рациональное обоснование уже принятого решения — это принципиально разные подходы, это соответственно решение прямой и обратной задач. Прямая задача отвечает на вопрос: «Что будет, если...?», обратная — «Что надо сделать, чтобы...?». Решение прямой задачи существенно легче, чем обратной.

В практике управления удобно использовать бинарные модели. В процессах принятия решений ситуации оцениваются по конечным шкалам, имеющим высшие и низшие грани. Эти грани имеют обычно противоположные номинации: плюс—минус, хорошо—плохо, добро—зло, определено — неопределенно, формально — неформально, твердое — пустое. Вместе с тем общества живут в различных этических системах, в которых сочетание добра и зла имеет проти-

воположные оценки. Зло в определенной ситуации может быть добром, например, физическая боль принести избавление от болезни. Поэтому оценки управленческих решений по простым шкалам бывают ошибочны, а ошибки в стратегии могут дорого стоить.

Удобно работать в доминанте репрезентационизма. Это давняя, идущая от Платона традиция истолкования бытия как идеи, отождествления реальности вещей с их представлением в познании. Она концентрирует усилия исследователей на поиске истины в направлении определения соответствия (адекватности) «знание — реальная действительность», создания их зеркального отображения. В результате коллективы людей, вместо того чтобы решать полезные для себя задачи, растрачивают чрезмерные силы на поиск «объективной истины» через определение мифической «адекватности» модели и реальности.

Все перечисленные стереотипы — основные показатели бессубъективности. Бессубъективность — препятствие на пути к управленческому успеху. Относитесь к этим стереотипам как к прошлому. Отпустите его и смотрите на них как на сон.

Вернитесь в настоящее. Для этого не надо прилагать усилий, и тогда перед вами откроется будущее.

Ситуационное мешает познавательному

Ситуации повторяются. В той или иной форме они закрепляются в сознании. Приобретается опыт действия в знакомых условиях. Появляются стереотипы, которые экономят время принятия решений. Стереотипы получают формализованное описание, сначала в виде текстов, потом в виде наборов факторов, потом формул.

И это расслабляет. Человек, команда привыкают не думать, а искать исторические аналоги, прототипы, справки. Роются в Интернете, книгах, спрашивают у коллег — ищут и находят аналоги. Но необдуманые стереотипные решения очень рискованны.

Любые информационные системы управления ресурсами создаются на определенной производственной базе. На процесс создания таких систем действуют сотни факторов, зависящих от ситуации: политических, экономических, социальных, технологических и пр. Возникают информационные модели, которые хорошо работают только в определенной среде. Что хорошо на Западе, не подойдет для Востока, что

повысит эффективность в одной компании — понизит в другой.

Любое изложение опыта индивидуально. Уникальны и сами ситуации: ведь незначительных факторов не бывает. С накоплением ситуационного опыта факторы обобщаются и сглаживаются. Недостаток времени и конкретные интересы людей в нужный момент времени заставляют выдергивать маловажные факторы и не замечать решающие.

Восприятие ситуаций, описание ситуаций опосредованы ментальностью и этической системой, в которой коллектив живет и действует. Методы и приемы у разных этических систем несовместимы: есть народы, отвечающие злом на добро, есть — добром на зло. И отсутствуют рациональные способы примирения их позиций: в каждом народе канонизируются свои герои, в каждой формации хорошо работают свои организационные технологии.

Повторяющиеся ситуации порождают стереотипы. Стереотипы заменяют познание сравнением, устраняя творческое.

Сравнения уменьшают радость.

Отбросьте сомнения

Если Вы что-то делаете и чувствуете, что Вы это уже делали раньше, то Вы этого никогда не делали. Нет сомнения — каждый раз вы другие. Когда Вы что-то делаете, оно должно казаться новым.

Сомнение — симптом решений. Сомнение препятствует уверенности. Любому суждению можно противопоставить противоположное суждение и тем самым породить сомнение. Сомнение — предвестник выбора, которого по сути дела у нас нет — мы всегда ограничены в ресурсах и во времени.

Любое утверждение может служить основой для другого утверждения. Физическая боль всегда имеет причины, и невозможно сказать, какая из них главная. Это приводит к колебаниям ума, к возникновению сомнения. В команде бывает три вида сомнений: в себе, в правилах, в лидере.

Сомнения в себе и в коллективном «Я» возникают в моменты затруднений. Когда команда выходит из зоны комфорта. Но нельзя всегда находиться в одной зоне, в одном застыв-

шем состоянии. Коллективу нужно жить, развиваться, бороться. Коллективный корабль должен плавать, а не стоять в гавани. В моменты движения возникают проблемы и трудности, а с ними приходят сомнения. Только «Я» нельзя подвергнуть сомнению, так как наличие сомнения доказывает существование сомнения, а значит, и сомневающегося.

Правила действий отвечают на вопрос: «Как?». Это не только формальные и строгие техники. Это намного глубже: идеи, цели, слова, мысли, чувства, иллюзии. Для разрешения сомнений нужны наука и духовность. Наука ищет доказательств, духовность опирается на веру. Первая — логична и формальна, вторая — вне формализации. Первая определяет порядок, вторая управляет хаосом. Наука работает с правилами и техниками, а духовность — это глубокое молчание и празднование. Но правила и техники — это успешный опыт, который накапливается и становится со временем заложником стереотипного принятия решений и догм. А духовность — это понимание своего пути и, как следствие, отсутствие лихорадочности в действиях, залог радости.

Чтобы жить и действовать, мы должны делать допущения. Благодаря порядку мы целенаправленно действуем, благодаря хаосу мы

черпаем силу. Отбрасывайте сомнения, когда Вы знаете, как это сделать сами по себе. Если не знаете, идите к лидеру.

Лидер — это проводник, который помогает развеять сомнения и принять решение. Он помогает коллективу увидеть себя, свое коллективное «Я». Он делает каждого уверенным в себе. Это человек-вектор. Лидер понимает, в чем заключается опасность явлений и связей. Достаточно ошибиться в одном из этих аспектов, чтобы жизнь настроилась против коллектива. Лидеру не нужно применять власть. Лидер не приказывает. Участники команды сами знают, что делать — это соответствует их намерениям. Совершенством такого понимания владеют те немногие люди, которые способны влиять на жизнь как на творение своего духа. Лидерство — это техника получения удовольствия от жизни, знания и действия. Доверьтесь лидеру, если сами не знаете, что делать.

Сомнение зачастую — это неуверенность в чем-то положительном и уверенность в отрицательном. Мы редко сомневаемся относительно отрицательного: в жульничестве, лжи, невежестве. Мы чаще сомневаемся только в положительном — в чьей-то честности, искренности, любви, благородных намерениях. Не так ли?

Сомнение — предвестник решения. Когда сомнения рассеиваются, сразу появляется уверен-

ность в правильности действия. Если есть сомнения, лучше просто за ними наблюдайте.

Не сомневайтесь в собственных способностях. Сомневайтесь в собственных неспособностях и тогда Вы будете сильнее. Вы ничего не знаете о неисчерпаемой силе своих способностей.

Умаление сомнений — прелюдия решений. Отбросьте сомнения и примите решение.

Действуйте отдавая...

«Паденье — неизменный спутник страха, и самый страх есть чувство пустоты» (О. Мандельштам).

Страх! Страх — это сжатие: сжато в груди, сжато в горле, в висках, в сердце... Он проявляется как следствие вынашивания своего Эго. Это результат чрезмерной замкнутости, отдаления себя от других. Замкнутость нужна. Она помогает сосредоточиться, думать над итогами и целями действий. Отдаление способствует тому, чтобы тебя увидели со стороны, чтобы появилось чувство уважения.... Уважение нуждается в дистанции... Беда в чрезмерной отдаленности.

Расслабьтесь, разомкнитесь, откройтесь... Скажите: «Пусть так будет!». Выпустите и впустите энергию, дышите полной грудью. Выдыхая — энергией наполняешься, выдыхая — расслабляешься.

Откройте себя для наполнения жизненной силой. Эту силу могут дать наблюдение, знания, понимание. Эту силу дают еда, дыхание,

сон, медитация. Еда и дыхание — это самое простое. Глубокий сон не знает страха: тот, кто боится, — не может уснуть. Медитация — неисчерпаемый источник энергии. Медитация быстро наполняет Вас силой радости. Радость — это раскрытие, радость — это отдача!

Любовь — противоположна страху. Даже ненависть, как искаженная форма любви сжигает страх.

Любовь — это отказ от самого себя. Забыться в другом, и в этом отказе и забвении, погрузившись в неизбывную радость влечения и томления, снова познать себя. Любовь — это отдача себя как проявление любви ... к самому себе.

Страх берет, любовь отдает ...

Научно-популярное издание

Райков Александр Николаевич

ЛЕПЕСТОК ОПОРЫ, ИЛИ ФИЛОСОФИЯ РЕШЕНИЙ

Подписано в печать 00.00.2004 г.

Формат 70x100/32.

Гарнитура Виквапауа. Печать офсетная.

Бумага офсетная № 1.

П.л. 00,00. Тираж 1000 экз. Заказ № 00000.