

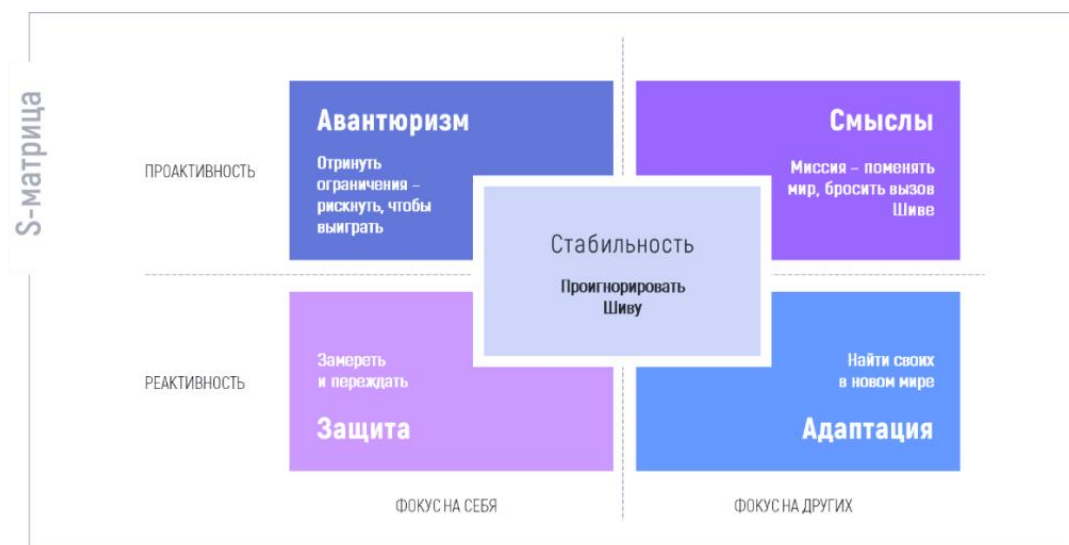
# Осознанно жить в SHIVA-мире

Марк Розин

## 1. Мир изменился — мы оказались в SHIVA-мире



## 2. В SHIVA-мире нужны новые осознанные стратегии. Их нужно выбирать с опорой на S-матрицу:



Подробнее можно прочесть ниже. Но учтите, это long-read. Хотя настоящий long-read — книга — ещё впереди.

## Пролог

Когда люди думают о судьбах мира, их охватывают два противоположных предчувствия, которые либо чередуются, либо — в некоторых случаях — могут существовать параллельно. Одно из них — это ожидание глобального кризиса, апокалипсиса, конца времён. Даты конца света назначались многократно, и хотя в указанные сроки ничего сверхординарного не происходило, это не мешало верить следующему пророчеству. Апокалиптические ожидания не всегда наполнены религиозным содержанием. Сегодня огромное число людей ждёт глобального кризиса, связанного не с новым пришествием Иисуса Христа, а с изменением климата, крахом доллара и мировой экономики, восстанием искусственного интеллекта или началом Третьей мировой войны.

Люди ждали конца света в:

- 1000 году (1000 лет от рождения ИХ)
- 1037 году (1000 лет от смерти ИХ)
- 1038 году (Пасха пришлась на Благовещение)
- 1492 году (7000 лет от сотворения мира)
- 1584 году (сближение Юпитера и Сатурна)
- 1604 году (опять сближение Юпитера и Сатурна)
- ...

Столь же часто — а возможно, даже ещё чаще — можно встретить и совершенно другое настроение: веру в стабильность и неизменность окружающего мира. Я пережил кардинальную смену эпох в масштабе одной страны: падение коммунизма и распад Советского Союза. Изменились не только контуры страны на географической карте, её название и политический строй, — полностью поменялись правила игры. Последние стали первыми: многие из тех, кто обладал статусом, властью и деньгами в СССР, не смогли адаптироваться к новой реальности, зато немало молодых пассионарных юношей и девушек поднялись с низов, заработали миллиарды и образовали новую элиту. Ни я, ни моё окружение за несколько лет до 1991 года даже не подозревали о надвигающихся тектонических сдвигах. И хотя с 1985 года началась перестройка, и было множество предвестников грядущих перемен (от политических деклараций до вылезших на улицы хиппи и панков), никто, за исключением отдельных чудаков, не верил, что Советский Союз рухнет. Все полагали, что дело ограничится декоративными реформами.

Полагаю, что оба общественных настроения — как ожидание глобального кризиса, так и вера в стабильность существующего порядка вещей — редко предсказывают реальность. Конец света не приходит в назначенные даты, а радикальные трансформации начинаются тогда, когда их никто не ждёт.

## Часть 1. В каком мире мы живём

Вторая половина XX века была временем не только технического прогресса — в обществе изменились представления о ценности человеческой жизни, произошла значимая гуманизация нравов. В 2012 году Стивен Пинкер выпустил книгу «Лучшее в нас. Почему насилия в мире стало меньше». На основе обширной статистики он показал, что уровень насилия снижается, и сделал вывод о завершении эпохи войн. А вот его высказывание 2018 года: «Людей всё реже убивают, атакуют, порабащают, эксплуатируют или угнетают. Мир и процветание, раньше царившие только в нескольких оазисах, вышли за их пределы и когда-нибудь распространятся по всему миру».

Идеи о всестороннем и быстром прогрессе как о новой основополагающей черте человечества прочно укоренились в сознании людей. Я лично десятилетиями наблюдал, как крепла эта вера в бизнесе. За последние двадцать лет я провёл сотни стратегических сессий: начинали мы всегда с прогнозов рынка, и абсолютно все графики демонстрировали стремительный рост потребления буквально во всех сферах на 10, а то и на 20 лет вперёд. Экономический кризис 2008 года? Случайность. Лидеры мнений и обычные люди верили, что мировая экономика преодолела противоречия и готова к бесконечному росту, а новые технологии будут лишь ускорять этот процесс. На этих предпосылках строились стратегии практически всех малых, крупных и сверхкрупных компаний, а также поведение людей, которые легко брали кредиты в ожидании успеха в карьере и развития экономики страны.

Как это часто бывает, одновременно зародилось и противоположное чувство — ощущение неустойчивости нашего мира. В бизнес-среде это было отражено в формуле VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity (волатильность, неопределённость, сложность и неоднозначность) [1]. Однако много десятилетий — я свидетель, — эта концепция хотя и упоминалась во время стратегических дискуссий, но оставалось не более чем присказкой — никакого влияния на реальное принятие решений она не оказывала. Решения принимались исходя из вполне определённой (certain) и весьма оптимистичной картины мира.

Что-то стало меняться в общественном настроении в десятых годах XXI века или чуть раньше. Насим Талеб подвёл теоретическую базу под эти неоформленные ощущения, введя понятие «чёрный лебедь». Он призвал готовиться к непредсказуемым, очень значимым событиям, способным оказать кардинальное воздействие на мир [2]. Интересно, что «чёрный лебедь» по определению Талеба — это не всегда плохое событие, оно лишь крайне редкое и в высшей степени влиятельное, а его знак может быть любым. Тем не менее за термином прочно закрепилось значение разрушительного явления — и этот факт вместе с огромной популярностью книги показывает, что Талеб задел нерв зарождающихся катастрофических ожиданий западного общества.

В 2010-х годах участились предостережения о конце света как следствии изменения климата. Отмечая это лишь как ожидание, а не непреложный факт, я не хочу сказать, что климат не меняется или что это не принесёт серьёзных проблем для человечества. Разговоры с ведущими американскими климатологами убедили меня, что научные данные говорят о неизбежных серьёзных проблемах, но человечество вполне способно к ним адаптироваться — это не вселенская катастрофа, какой глобальное потепление представляется молодёжи, идеи которой выразила Грета Тунберг. И тем не менее разговоры о климатическом «конце света» распространились — при этом «назначен» он был только на 50-е годы текущего столетия, что, конечно, весьма близко, но ещё не завтра.

Ещё один признак изменения общественных настроений в 2010-х годах — неудовлетворённость формулой VUCA как слишком спокойной. В 2016 году американский антрополог и футуролог Жаме Кашио решил ужесточить диагноз. Мир не просто нестабильный (Volatile), сказал он, а хрупкий (Brittle), того и гляди сломается. Не просто неопределённый (Uncertain), а тревожный (Anxious). Характеристика «сложный» (Complex) тоже показалась Кашио слишком мягкой, и он заменил её на «нелинейный» (Nonlinear). А чтобы окончательно пригвоздить сторонников вечного прогресса, он добавил характеристику «непостижимый» (Incomprehensible). Аббревиатура поменялась с VUCA на BANI.

<b>V</b> olatility	<b>B</b> rittle
<b>U</b> ncertainty	<b>A</b> nxious
<b>C</b> omplexity	<b>N</b> onlinear
<b>A</b> mbiguity	<b>I</b> ncomprehensible

При этом на протяжении всех десятих годов никаких действительно катастрофических событий не произошло. Падение фондовых рынков 2008 года всех напугало, но ненадолго — восстановление произошло очень быстро. Неприятно удивили Brexit и приход к власти Дональда Трампа, но и это не стало концом света.

\*\*\*

Я пишу эту статью осенью 2024 года. Позади пандемия COVID-19; уже третий год идут военные действия в Украине и почти год длится конфликт в Израиле. Впервые со времён холодной войны звучат угрозы применения ядерного

оружия. Есть ли что-то особенное в текущем положении дел? Можно сказать, что и нет. Долгая война в Европе и конфликт в Израиле мало кого оставляют равнодушным, и потому об этих войнах говорят существенно больше, чем о предыдущих, но обе войны носят региональный характер, а региональные войны не прекращались никогда. Ядерная риторика пугает, но она легко может остаться пустыми словами. А о COVID-19 все давно забыли. Былое «мир никогда не будет прежним» рассеялось без следа: никаких масок в Европе не видно, да и за прививками почти никто не следит. Войны идут, а рынки растут себе и курс ключевых валют стабилен. Не это ли доказательство, что в глубине души большинство верит в незыблемость существующего положения дел? Или всё же люди полны предчувствий глобального кризиса?

Вместе с [Михаилом Балакшиным](#) (партнёром ЭКОПСИ) мы решили проверить, что люди на самом деле думают о будущем. Мы провели небольшое исследование, которое назвали «Социологией глобальных предчувствий»<sup>[3]</sup>. Оно не даёт возможность сделать статистически достоверные выводы, но позволяют выдвинуть гипотезы.

Мы опросили 655 человек, из них 558 из России плюс небольшое число русскоговорящих, постоянно проживающие в странах СНГ, 78 — эмигранты из России, уехавшие за последние два года, и 19 — совсем небольшое число — жителей Великобритании, США, Колумбии, Нидерландов, Норвегии, Италии. Коротко эти группы мы дальше обозначаем как «Россия», «Эмигранты» и «Запад». Опросник можно было заполнить на русском или английском языках. Наши респонденты — это менеджеры, склонные думать и нацеленные на развитие: опросник распространялся среди выпускников бизнес-школ и подписчиков телеграм-каналов про менеджмент.

Первый вопрос был открытый: «Как вы с помощью нескольких слов могли бы определить состояние человечества в текущий момент времени?» Подавляющее большинство ответов (78%) было в высшей степени негативно. Приведу несколько особо впечатливших меня версий: «слепой на краю обрыва»; «слепой канатоходец»; «краш-тест»; «кошмарный сон», «регресс к средневековому мышлению»; «пир во время чумы». А вот мой фаворит: «кошка в переноске» — так и чувствуется страх и тошнота кошки, которую куда-то несут в закрытой сумке. Позитивные ответы были, но они составили лишь 15%, например, такие: «новый виток развития человечества», «окно возможностей», «тревожный фатум, ведущий к гармонии». Нейтральных ответов («ничего нового», «текущие довольно рядовые рабочие моменты и преодолимые трудности») было только 7%.

Затем мы задали несколько закрытых вопросов. «Верите ли вы, что человечество в ближайшие десятилетия изменится в лучшую сторону?» Верят 17%; уверены, что улучшений не будет, или сомневаются в их возможности, — 38%. Т. е. пессимистов в два раза больше, чем оптимистов.

Противоположный вопрос: «Верите ли вы, что человечеству в ближайшие десятилетия грозят экзистенциальные риски?» Верят 47%, не верят 5%. Здесь пессимистов уже в девять раз больше, чем оптимистов – при этом вопрос задан не про обычные, а «экзистенциальные риски»[4].

Также мы решили прямо спросить об ожидании не просто кризиса, а эпохального преобразования мира: «Кажется ли вам, что человечество стоит на пороге глобальной трансформации, сравнимой по масштабу с переходом от античности к Средним векам или от больших колониальных монархий к демократиям и авторитарным государствам?» Эти примеры для сопоставления безусловно субъективны, но нам нужно было подчеркнуть масштаб изменений. Согласилось 52%, не согласились 8% [5].

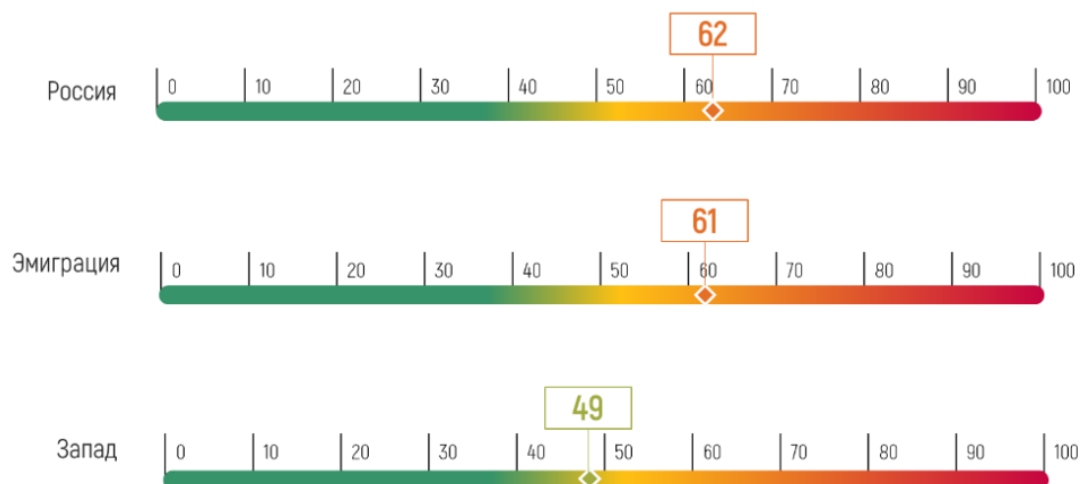
Мы решили проверить эмоциональное восприятие и использовали метафору из песни Бориса Гребенщикова. Вопрос звучал так: «Известный рок-музыкант в своей недавней песне спел: «Надвигается шторм, который разорвёт саму суть бытия». Есть ли у вас сходные предчувствия?» Согласились 56%, не согласились 44%. Восприятие метафоры очень индивидуально: части людей она может не нравиться эстетически, а не по смыслу, потому мы предположили, что с посылом на самом деле согласны более 56% выборки.

Для дальнейшего более детального анализа мы сформировали индекс апокалиптических настроений (сокращённо ИАН), который позволил сравнивать между собой различные категории респондентов. ИАН принимает значения от 0 до 100, где 0 объединяет крайние варианты оптимистичных ответов: «верю, что человечество изменится в лучшую сторону» и «не верю в экзистенциальный кризис человечества», 50 – это ответы, подразумевающие, что в ближайшие десятилетия в мире ничего кардинально не поменяется, а 100 – высшая степень апокалиптичности, вера, что цивилизация столкнулась с кризисом, который приведёт человечество к кардинальной трансформации.

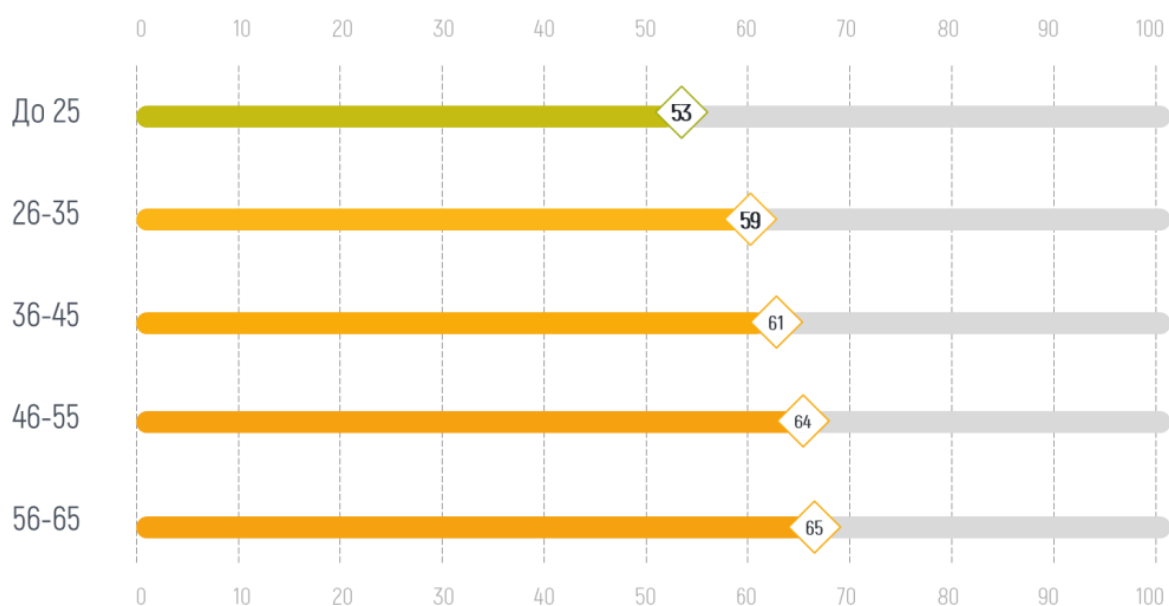
ИАН всей выборки равен 63 из 100. Женщины оказались «апокалиптичнее» мужчин на Западе и в эмиграции, но не в России. Наибольший ИАН обнаружился у людей, которые определили себя как «свободные художники» и «чиновники», а наименьший – у предпринимателей.

В целом ожидание конца времён свойственно более чем половине опрошенных. У нас нет данных десятилетней давности для сравнения, но мы уверены, что ещё 10 лет назад ИАН был бы ниже 50 – общественное настроение колебалось между «нас ждёт прогресс» и «ничего не изменится». Сегодня же оно находится между точками «ничего не изменится» и «апокалипсис».

Однако есть два тренда, которые можно проинтерпретировать позитивно. Во-первых, ИАН выше всего в России – стране, вовлечённой в военный конфликт, чуть ниже у эмигрантов из России, которые отодвинулись от горячей точки, и ещё ниже он на Западе.



А во-вторых, ИАН значительно растёт с возрастом.



Что это? Мудрость опытных людей, которые лучше понимают состояние окружающего мира? Или чем дальше от активной фазы жизни, тем чаще людям кажется, что всё ухудшается, и уже в 50 лет появляется типичное старческое брюзжание: «Мир катится в тартарары»?

Апокалиптические ожидания ниже у молодых, кому только предстоит строить свою жизнь, жителей США и Европы, сегодня мало затронутых региональными войнами, и также у мужчин. Значит ли это, что мы можем успокоиться: коллективные предчувствия свидетельствует, что всё будет хорошо? Или, напротив, нам не стоит расслабляться, потому что приближение большого кризиса ощущают самые умудрённые и чувствительные люди, находящиеся



ближе к очагам возгорания: женщины, пожилые, россияне — именно они являются наилучшим барометром, предсказывающим мировую погоду?

Нет и не может быть данных, которые позволят точно ответить на эти вопросы и узнать будущее. Так что нам остаётся оперировать гипотезами.

\*\*\*

Гипотеза, которую я выдвину, будет неутешительной (да, я помню — сам только что сказал, что прогнозы не сбываются). Я предполагаю, что пессимисты правы. Начавшаяся во второй половине XX века эпоха стабильности и прогресса завершилась, и человечество вступило в период турбулентности, который радикально его изменит. Неизвестно, какой будет следующая эпоха и когда она утвердится в своей новой стабильности — через десять или через сто лет, — но возврата к спокойной жизни в ближайшие десятилетия уже не будет. Шторм начался, и он будет только нарастать.

Неопределённый и хрупкий мир треснул — ещё не сломался, но серия трещин расщепила его на части. Volatile и Brittle (нестабильный и хрупкий) сменились на Split (расщеплённый). Человечество разделилось на коллективный Запад, глобальный Юг и Восток — и противоречия между этими частями ещё никогда не были столь остры.

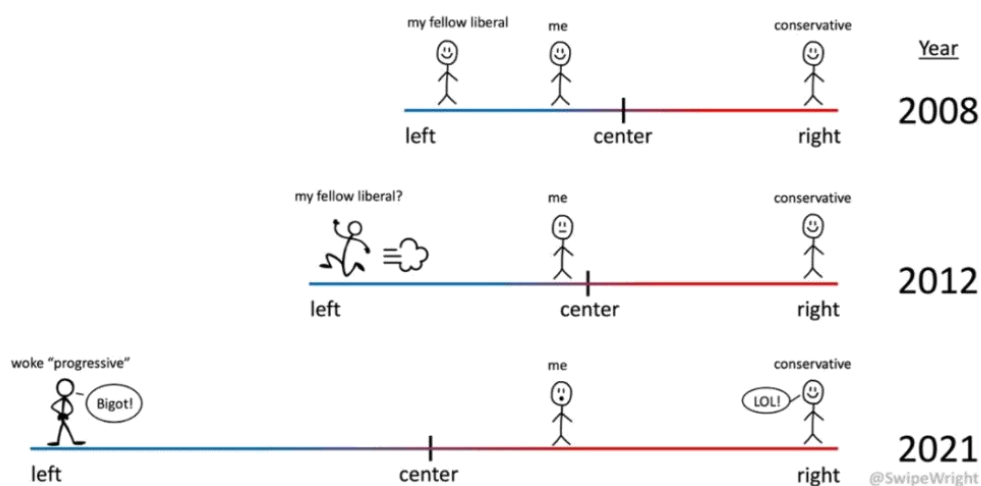
Главная же трещина прошла внутри стран. Разделено российское общество. Политолог Евгений Минченко говорит о существовании четырёх России, кардинально отличающихся по ценностям и оценке текущих событий: Россия Воюющая, Россия Уехавшая, Россия Столичная и Россия Глубинная.





Не меньший разлом произошёл и на Западе: кардинально разошлись правые — сторонники традиционных ценностей — и левые — последователи новой повестки. Илон Маск в 2021 году с помощью рисунка объяснил, как из левого он стал правым.

### Илон Маск: что случилось с левыми



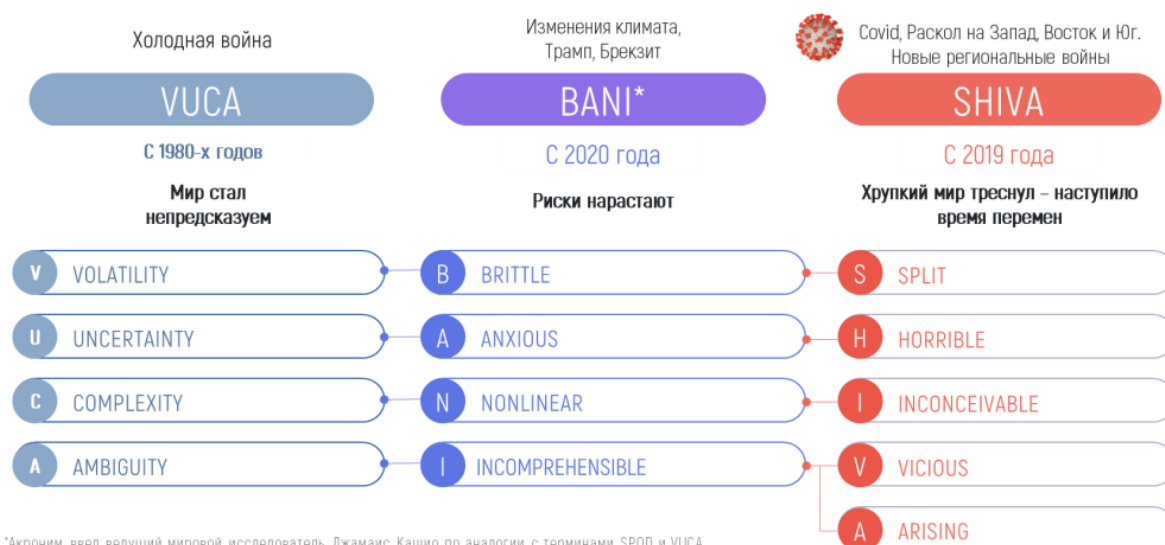
По мнению Маска, его позиция не изменилась: он остался на месте, а левые «проснулись» и радикализировались. В результате расстояние между левыми и правыми увеличилось по меньшей мере вдвое. И все они живут в одной стране. Этот разлом, наверное, представляет самый большой риск для текущего устройства мира.

Продолжается ли тревожная неопределённость — эпоха uncertain и anxious? Увы, опасения стали реальностью: из Anxious мир стал **Horrible** (ужасным). Люди могут быть на разных сторонах конфликта, но все они видят, что события, происходящие в последние годы и каждый день прямо сейчас, вышли за рамки человечности, нарушили этические нормы, которые ещё пять лет назад казались незыблемыми. Совсем недавно, в пандемию, мы пытались спасти жизнь каждого старика, а сегодня на глазах у всего мира люди сотнями и тысячами ежедневно убивают друг друга.

Является ли мир по-прежнему сложным и нелинейным (complex and nonlinear), амбивалентным и непостижимым (ambivalent and incomprehensible)? Да, это так. С каждым годом нам всё сложнее и сложнее просчитать будущее. И с каждым днём возникает всё больше событий, которые ещё недавно казались совершенно нереалистичными — никто не мог их даже вообразить. Миллиарды людей заперты в домах из-за пандемии? Раньше такое можно было прочесть в фантастических романах. Танковые битвы между украинцами и русскими? Сейчас люди начали к этому привыкать, но помыслить такое ещё три года назад было невозможно. Мир стал Inconceivable — невообразимым. Добавим ещё одну черту — Vicious (жестокий), — и получим набор характеристик нового времени: Split, Horrible, **Inconceivable** и **Vicious**, — SHIV.

Однако одного качества не хватает. Если моя высказанная выше гипотеза верна, то образовавшийся разлом, сквозь который к нам врываются ужасные, невообразимые и жестокие события, знаменует собой время перемен — завершение одной эпохи и возникновение предпосылок для новой. И тогда будет правильно сказать об **Arising** — возрождении. Аббревиатура обретёт свою законченность: SHIVA.

## От VUCA к SHIVA



\*Акроним ввел ведущий мировой исследователь Джамаис Кашио по аналогии с терминами SPOD и VUCA

## SHIVA-мир



Не только в христианстве, но и в индуизме есть учение о триедином боге [6]: Брахма создал вселенную, Вишну сохраняет вселенную в её неизменности (и в этом смысле Вишну — это сама «суть бытия»), а Шива — бог разрушения — освобождает пространство для нового творения. Шива разрушает «суть бытия», танцуя свой страшный танец, а в его свите на подтанцовках — духи и демоны.

Образ бога Шивы полностью соответствует выдвинутой мной выше гипотезе о начале смены эпох. Шива вместе с духами и демонами войны расчищает место для нового мироустройства. Да, это страшный и жестокий танец — Horrible, Violent, — но он ведёт к возрождению — Arising.

Я уже цитировал слова Бориса Гребенщикова: «Надвигается шторм, который разорвёт саму суть бытия», — они о предчувствии Шивы. Шторм уже зародился, он надвигается, но его основной удар ещё впереди. Шторм Шивы разрушит суть бытия Вишну, чтобы Брахма смог создать новую вселенную. Страшное предчувствие. В следующей строке Гребенщиков поёт: «Шторм — это я». Так он предлагает контролировать свою жизнь и судьбу, взяв на себя роль бога. Но не иллюзия ли это? Название и рефрен песни «Не судьба» подсказывает, что контроль невозможен.

Один из ключевых симптомов времени Шивы — изменение поведения «чёрных лебедей». «Чёрный лебедь», согласно Нассиму Талебу, — это крайне маловероятное и очень влиятельное событие. И это именно так в стабильную эпоху Вишну. Когда же приходит Шива, «чёрный лебедь» становится высоковероятным событием. Мы не знаем, что произойдёт в ближайший год, но вот в чём можно быть уверенным, так это в том, что «чёрный лебедь» обязательно скоро прилетит.

\*\*\*

Как началась новая эпоха SHIVA? Шива возникает тогда, когда в текущем миропорядке накапливается слишком много напряжения (усталость металла) и запускается кризис, который если не уничтожает человечество, то позволяет ему перейти в новое, пока ещё неизвестное состояние. Оставляю за рамками статьи серьёзный анализ источников возникшего в мире напряжения — об этом много написано, но думаю, что самые важные выводы ещё не сделаны — прошло слишком мало времени. Укажу лишь на роль COVID-19, о которой почти не говорят. С моей точки зрения, пандемия стала спусковым крючком, запустившим перемены. Причём не вирус сам по себе, а реакция на пандемию со стороны обществ и государств. Был шанс воспринять её как рядовую эпидемию и бороться с ней привычными методами. Однако общество уже находилось в ожидании катастрофы, и политики, реагируя на острый социальный стресс, предприняли экстраординарные меры, и прежде всего ограничили личные свободы человека (опять же воздержусь от оценок, насколько это было оправдано). Экстраординарные меры сдвинули рамки дозволенного — перевели мир из нормы в аномальность. До этого границы допустимого были понятны, но в 2020 году они исчезли. Если можно без суда и следствия посадить миллиард человек под домашний арест (локдаун), то почему нельзя начать войну? Предпосылки для войн были сформированы не пандемией и до пандемии, но именно COVID-19 раздвинул границы допустимого. Первым новую региональную войну начал Азербайджан, и она была успешна. Это, в свою очередь, спровоцировало следующие региональные войны. Да, в нормальном доковидном мире войны уже начали восприниматься как нонсенс, но в аномальном мире локдаунов и масок они вновь стали возможны. Благородные мотивы политиков спасти людей от вируса побудили их нарушить общепринятые нормы, и это открыло окно для Шивы.

Назову ещё один механизм, который поспособствовал образованию трещин. Не буду оригинален — это социальные сети. Скорость распространения информации и алгоритмы, которые показывают людям то, что им нравится, приводят к возникновению информационных пузырей — консолидированных сообществ, внутри которых взгляды людей радикализируются. Вот эта замкнутость и категоричность социальных пузырей сформировали самую первую характеристику SHIVA-мира — Split (расщеплённость). Расцвет социальных сетей сомкнулся со стрессом от пандемии, и хрупкий мир треснул.

\*\*\*

А теперь давайте поднимемся над текущим моментом и обозрим историю последних столетий. Когда мы или наши предки последний раз встречались с

Шивой? На мой взгляд, ответ очевиден: первая половина XX века. Многие историки считают, что две мировые войны тесно связаны друг с другом: недовоевав в первую, страны продолжили выяснять отношения во вторую. Человечество получило войны, тоталитарные режимы, массовые репрессии по национальному или классовому признаку, перемещение народов, более 100 миллионов погибших — а сколько нерождённых, сколько раненых, сколько страданий тех, кто выжил... Шива танцевал с 1914 по 1945 год; можно даже поставить 1949 год — пять лет после войны человечество зализывало раны. 35 лет безраздельного правления Шивы — «чёрные лебеди» прилетали так часто, что их никто не считал.

Интересна гипотеза, что одной из причин (хотя и не главной) катастроф первой половины XX века было изобретение радио, которое пришло в каждый дом. Скорость распространения информации в разы увеличилась, и именно это позволило сформироваться тоталитарным режимам, которые смогли манипулировать общественным сознанием сотен миллионов людей. Я помню рассказы своей бабушки о радио-тарелке, которую никогда не выключали. Голоса дикторов знали все (послушайте гипнотический голос Левитана). Радио несло в дом горести и радости, полностью определяя общественные настроения. Если сопоставить изобретение радио с бумом социальных сетей нынешнего времени, будет правдоподобно звучать гипотеза, что Шива приходит в момент, когда скорость распространения информации совершает скачок, к которому человечество оказывается не готово.

Вернёмся к XX веку. Действительно ли Шива за 1914–1945 гг. открыл новую эпоху? Вспомним самое начало прошлого столетия: королевские династии в Европе, аристократия, балы, конные экипажи на улицах городов, всеобщая религиозность. Середина века: республики, автомобили, самолёты, телефон и радио в каждом доме; канули в Лету цари и князья, графы и бароны, распространился атеизм. За 35 лет рухнули или отошли на задний план монархии, поменялись границы и названия государств, началась стремительная деколонизация. Идея равенства людей и народов овладела умами людей на планете. Это были поистине кардинальные изменения.

Следующий период был достаточно стабильным и, главное, год за годом, десятилетие за десятилетием жизнь людей улучшалась, а нравы становились мягче. Настолько, что уже упомянутый Стивен Пинкер объявил начало вечного процветания. Это была эпоха бога Вишну — стабильности и постепенного движения к процветанию, когда «чёрные лебеди» действительно прилетали очень редко.

В десятые годы XXI века «чёрные лебеди» зачастили: Брекзит, Дональд Трамп, — но ещё в 2019 году люди верили, что это случайность. И вот с пандемии в 2020 году началось новое время — эпоха перемен, в которую, как известно, не дай бог никому жить.



Ровно 70 лет правил Вишну — в два раза дольше, чем предыдущий Шива. Сколько же продлится новый период SHIVA? Какие испытания нам ещё предстоят? Выживет ли в этот раз человечество? Я не знаю ответов. Но предполагаю, что мы только в самом начале нового этапа.

## Чередования эпох Вишну и Шивы



А может быть, я ошибаюсь? Мир поволнуется и в этот раз ограничится лишь локальными катастрофами? Буду счастлив, если это так. Но во всех случаях нам и, что ещё важнее, нашим детям надо быть готовыми жить в иных условиях. В эпоху перемен, идущую под знаком Шивы, нужны иные стратегии.

## Часть 2. S-матрица. Личные стратегии в SHIVA-мире

Итак, дано. Нам предстоит жить в мире, в котором:

1. Затруднено долгосрочное, среднесрочное и даже краткосрочное прогнозирование.
2. Часто происходят катастрофические события, которых никто не ждёт — прилетают «чёрные лебеди».
3. Правила игры находятся в процессе изменений — неизвестно, что будет приводить к успеху в ближайшие десятилетия.
4. Этические нормы претерпевают трансформацию. Кардинально изменил этику прошлый Шива: от религиозной к атеистической и даже

психоаналитической; сейчас слом привычной нам этики происходит прямо на наших глазах — борются новое woke мировоззрение [7] и ставший радикальным консерватизм.

5. Огромное количество людей испытывают страдания (войны уже привели к страданию десятков миллионов людей).

### **Как жить в таком мире?**

Первая интуитивно очевидная стратегия: замереть и не двигаться. Переждать. Сохранить то, что имеешь. Не затевать новые проекты, потому что легко разориться. Не менять работу, потому что неизвестно, какая компания будет более устойчивой. Не тратить денег на путешествия или ремонт, а сохранить их на чёрный день (хотя как сохранить, непонятно). Не заводить детей, пока всё не стабилизируется. Временно себя ограничить. Сохранить себя и свою семью. Не выходить из тихой гавани в бурное море, подождать, пока уляжется шторм. Назовём эту стратегию **Защита**. Она соответствует базовым инстинктам огромного количества людей, которые почувствовали запах Шивы. Почувствовали и затаились. Это разумная стратегия, и всё же она печальна, потому что так, возможно, пройдут лучшие годы жизни.

Вторая стратегия полностью противоположна первой. «Все крупные состояния нажиты нечестным путём», — авторство этого выражения приписывают разным людям, но что точно — эта вера объединяет авантюристов со всего света. И они чувствуют, что вместе с Шивой пришло их время. В момент перехода из одного уклада в другой, в момент, когда одни правила уже не работают, а другие ещё не работают, в момент войн и хаоса можно выйти на другую орбиту: создать состояние, перепрыгнуть не ступеньки, а целый лестничный пролёт в карьере, захватить власть. Есть люди — их немного, — которые достаточно активны, инициативны и смелы, а многие ещё и достаточно беспринципны, чтобы воспользоваться возможностями Шивы. В предыдущую эпоху Вишну таких возможностей было намного меньше. Назовём эту стратегию **Авантюризм**. Всегда ли эти люди беспринципны? Может ли авантюризм быть этичным? Думаю, да. Однако страсти, которые движут этими людьми, довольно часто выводят их за границы общепринятой морали. Авантюристы становятся теми самыми демонами, которые сопровождают Шиву и повышают уровень хаоса и разрушений в эпоху перемен.





Обе описанные стратегии — Защита и Авантюризм — эгоцентричны. Человек думает о себе и о самых близких: как сохранить благополучие (свое и семьи) или преумножить его. Однако Шива вызывает к жизни и стратегии, направленные на других. Огромное количество страданий и несправедливостей рождают стремление помогать. А неопределённость, переплетённая с ощущением приближающейся катастрофы, востребует людей, которые попытаются заполнить идейный вакуум и предложить пути спасения. Объединим эти стратегии и назовём их **Смыслы**. По сути, речь идёт о своего рода миссионерах. Люди могут исповедовать различные, в том числе противоположные, политические взгляды, но их объединяет то, что в сложные времена они выбирают путь помощи другим, организуют движение по спасению человечества (или страны, или другой общности) — так, как они это понимают. Среди них есть и лидеры общественных движений, и их рядовые участники. Они могут отправиться на фронт, помогать раненым, собирать деньги для социальных проектов, устраивать манифестации, бороться за экологию и права меньшинств, заниматься оппозиционной политикой. Во всех случаях это люди, движимые масштабными идеями, в которые они верят, которые направлены не на себя, а на других. Важная характеристика таких идей — стремление изменить существующее положение дел: люди Смысла борются против бога Шивы, они пытаются прервать его танец или компенсировать его разрушительные последствия. При этом в реальности их деятельность нередко становится ещё одним танцем, который, несмотря на благие намерения, наряду с авантюрами увеличивает количество противоречий и хаоса в мире.

А теперь назовём самую распространённую стратегию — это **Адаптация**. Не замирать, не затевать авантурных проектов, никого не спасать, а приспособиться к новым временам. Что для этого требуется? Присоединиться к тренду. Лучший способ адаптации — быть вместе с большинством и действовать, как оно. Вместе со всеми эмигрировать или вместе со всеми

поддерживать власть. Общность, к которой примыкают люди, может быть какой угодно. Но во всех случаях это стратегия, ориентированная на общество, и она предполагает синхронизацию с общественным трендом, а не попытку его изменить.

Описанные четыре стратегии укладываются в матрицу:

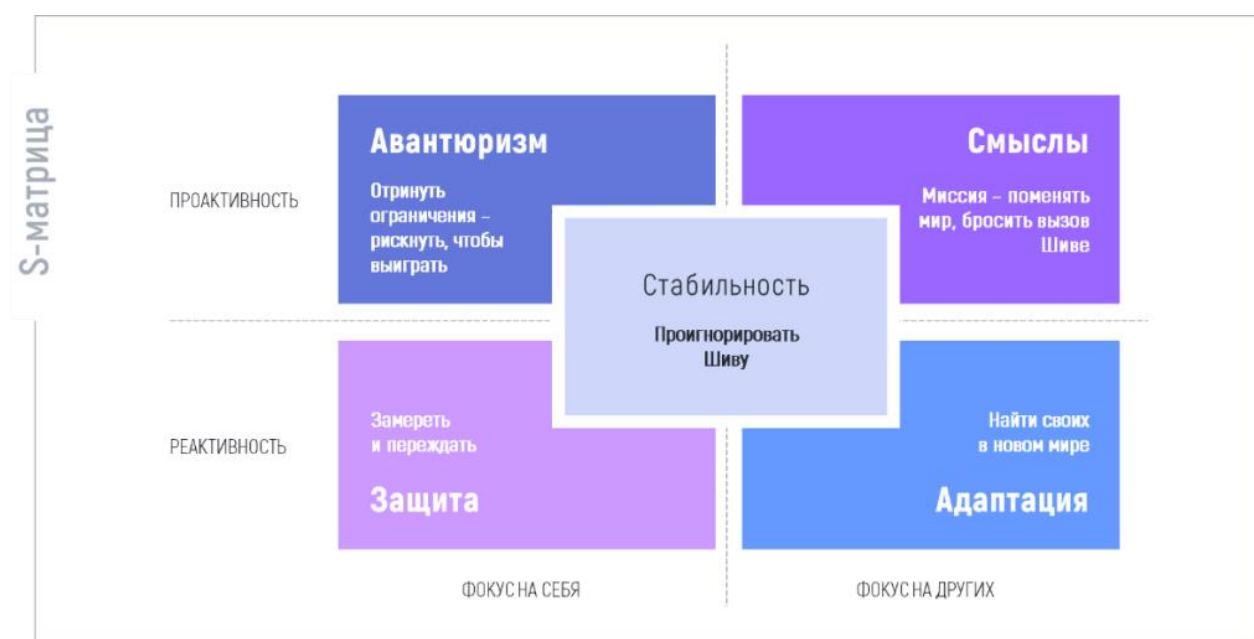
	Направленность на себя	Направленность на других
Изменить	<b>Авантюризм</b> — отринуть ограничения, рискнуть, чтобы выиграть <ul style="list-style-type: none"> <li>• Покорить другую страну</li> <li>• Начать высокодоходные, но рискованные проекты</li> <li>• Создать (захватить?) бизнес</li> <li>• Войти во власть</li> </ul>	<b>Смыслы</b> — миссия — поменять мир, бросить вызов Шиве <ul style="list-style-type: none"> <li>• Спасти людей</li> <li>• Остановить зло</li> <li>• Поддерживать социальные проекты</li> <li>• Вести общественно-политическую деятельность</li> </ul>
Сохранить	<b>Защита</b> — замереть и переждать <ul style="list-style-type: none"> <li>• Экономить</li> <li>• Не покупать (отказаться от квартиры, машины)</li> <li>• Сохранять деньги</li> <li>• Не жениться</li> <li>• Не рожать детей</li> </ul>	<b>Адаптация</b> — найти своё место в новом мире <ul style="list-style-type: none"> <li>• Найти своё место в общественных трендах</li> <li>• Найти своё сообщество и стать его частью либо плотнее в него интегрироваться</li> <li>• Найти своё служение, поддерживаемое обществом</li> </ul>

Одно измерение — направленность человека на себя или на других, другое — сохранение, растворение в тренде или, напротив, попытка ему противостоять. Направленность на себя и сохранение — это **Защита**: прячься. Проактивная направленность на других — это **Смыслы**: по сути, миссионерство, смелая, хотя нередко и безнадёжная попытка изменить мир, противостоять разрушению, которое несёт Шива. Проактивный фокус на себя — вот здесь как раз смелость авантюристов. И, наконец, фокус на других со стремлением к сохранению — это стремление найти спасение от шторма среди своих, вместе адаптироваться и прожить турбулентные времена, ведь совместно это сделать проще.

Матрица два на два говорит нам, что число стратегий исчерпывается четырьмя. Однако, если осмотреться, мы обнаружим ещё одну весьма распространённую стратегию. SHIVA-мир затрагивает очень многих, но всё-таки не всех. Мой отец — философ, он занимается методологией, пишет книги, учит студентов. Однажды у его жены спросили, как он отнёсся к перестройке и 90-м годам прошлого века. Она ответила: «Он их не заметил». И это правда:

ему повезло быть настолько занятым своими философскими изысканиями, что он не заметил особенных изменений в стране. Ему повезло вдвойне: у него было не только отвлечённое всепоглощающее занятие, но и стабильный доход, который упал не настолько, чтобы потребовалось обратить внимание на окружающую действительность; в его дом не прилетели ракеты, он не стал беженцем, жена всегда могла купить еды. Увлечённый философией, мой отец не придавал значения эпохальным событиям. Некоторые люди могут проскользнуть между множеством рук Шивы, не заметив их. Назовём эту стратегию **Стабильность** и поместим её на схему отдельно — это третье измерение.

В окончательном виде матрица личных стратегий жизни в турбулентное SHIVA время — S-матрица, — выглядит следующим образом:



Все пять стратегий могут быть эффективными — помогать человеку пережить турбулентную эпоху, реализуя свои ценности. Даже Защита — самый грустный сценарий — может оказаться очень полезной. Однако у каждого сценария есть и теневая сторона. Подробное обсуждение конструктивных и деструктивных вариаций сценариев я оставляю для книги, сейчас лишь намечу несколько версий. Стратегия «Защиты» разумна, когда риски бездействия ниже, чем риски действия. Однако есть люди, которые, одержимые неконтролируемой тревогой, продолжают прятаться, когда уже очевидно, что их найдут. В этом случае Защита переходит в кататонию — неспособность сдвинуться с места даже тогда, когда это необходимо, — и это деструктивный сценарий. Авантюризм хорош, когда человек способен контролировать степень рисков и остановиться на какой-то грани. В ином случае это может стать одним из видов самоубийства. Также крайне неприятно выглядит авантюризм, замешанный на цинизме и лишённый любых элементов благородства. Стабильность —

отрицание Шивы — работает до тех пор, пока катастрофа действительно не затрагивает человека. А иначе это становится жизнью в иллюзорном мире — описано немало подобных случаев, переходящих в сумасшествие. Адаптация — исключительно полезный сценарий, но где грань с преступным конформизмом? Вопрос много обсуждался в связи с участием рядовых немцев в преступлениях фашистского режима [8]. И даже вызывающая наибольшие симпатии стратегия Смысл, она же «Миссия», может вести к бессмысленному и беспощадному фанатизму [9].

Ну а самый деструктивный сценарий — метания между стратегиями. Сегодня человек вступает в общество чьего-то спасения (Смыслы), завтра запирается дома, одержимый страхом (Защита), послезавтра берёт билет, чтобы бежать вместе со всеми за границу (Адаптация), и ещё через месяц возвращается, считая, что ему почудилось (Стабильность) [10]. Избежать такого можно только осознанностью, и именно об этом название данной статьи.

А теперь давайте оживим небольшой иллюстрацией конструктивные версии стратегий. Небольшой провинциальный городок, который оказался близко к зоне военных действий. Раньше летом цвели сады, ходили девушки в коротких юбках, в уличных кинотеатрах показывали боевики и фильмы про любовь. Но вот боевик стал реалити-шоу: начались обстрелы, люди узнали дорогу в бомбоубежища, на остановках поставили бетонные укрытия, много предприятий закрылись, многих мужчин мобилизовали или они ушли на войну добровольцами. Царствует Шива.

Андрей, 45 лет, потерял работу. Он не стал искать новую, не пошёл служить по контракту — уехал за город, где у него был садовый участок, собрал в подвале своего дачного дома запасы продовольствия, минимизировал свои потребности и так надеется переждать войну. Его стратегия — Защита.

Николай, 33 года, начал собирать в своём гараже беспилотники. Съездил в Китай, заключил договор с фирмой, которая поставляет ему комплектующие. Нашёл ход к военным, договорился о хорошей цене. Затем ушёл в армию, сделал быструю карьеру. На свой страх и риск без разрешения старшего по званию организовал рейд в тыл врага. Был замечен на самом верху, переехал в столицу, получил серьёзную должность.

До войны он был простой инженер, сегодня — чиновник высшего уровня и миллиардер. Его стратегия — Авантюризм.

Света, 25 лет, пошла работать в госпиталь медсестрой, лечит раненых. Организовала мастерскую по изготовлению бинтов, но не ради прибыли — мастерская не приносит ей денег. Вместе со своей командой Света работает круглосуточно, чтобы облегчить страдания солдат. Её стратегия — Смыслы.

Пётр служит в муниципалитете. Характер его работы не изменился. Но он стал намного больше времени проводить в офисе. Поменялось отношение Петра к

коллективу. Если раньше он сохранял психологическую дистанцию с коллегами, то теперь он почувствовал себя частью коллектива, болеет за его успехи, включился в новые проекты. Его стратегия – Адаптация.

И, наконец, Григорий. Он преподаёт литературу в школе. Больше всего на свете он любит читать античную литературу. Он всё знает про войну, которая завершилась три тысячи лет назад, и ничего – про сегодняшний день. Григорий продолжает читать античные книги и не заглядывает в новости. Его стратегия – Стабильность.

С какой частотой выбираются эти стратегии? У меня есть только данные нашего с Михаилом Балакшиным небольшого исследования «Социология глобальных предчувствий», проведённого среди менеджеров, склонных к рефлексии и саморазвитию. Мы задали прямой самооценочный вопрос: «Какую личную стратегию вы выбираете?» Мы понимаем, что стратегии неравноценны с точки зрения привлекательности, а значит, данные наверняка искажены эффектом социальной желательности – стремлением людей хорошо выглядеть как в собственных глазах, так и в глазах исследователей. Могу предположить, что люди преувеличивают роль стратегии Смыслы в своей жизни, поскольку она воспринимается как благородная, а также стратегии Авантюризм, поскольку она романтична. Остальные стратегии могут показаться людям менее привлекательными. Скорее всего, особенно сильно занижены результаты по стратегии Защита – мало кто захочет в ней признаться. Более глубокое изучение распространённости этих стратегий должно проводиться с помощью не прямых вопросов. Теперь, с учётом всех оговорок, давайте посмотрим на данные.

### Распространённость стратегий S-матрицы

	Направленность на себя	Направленность на других
Изменить	<b>Авантюризм</b> 16% ↓	<b>Смыслы</b> 18% ↓
Сохранить	<b>Защита</b> 10% ↑	<b>Адаптация</b> 32% ↑

**Стабильность**  
24% ↑

Стрелками я указал свои предположения о том, где реальная распространённость стратегии окажется выше или ниже приведённой цифры,



если исключить феномен социальной желательности. Но даже если не корректировать данные, видно, что больше всего распространены стратегии Адаптация и Стабильность.

Опрос также выявил следующие тренды:

1. С возрастом падает Авантюризм и растут Смыслы (что очень логично).
2. Женщины чаще выбирают Адаптацию и Смыслы, а мужчины – Стабильность.
3. Эмигранты чаще выбирают Стабильность и Авантюризм (последнее – логично, а первое – видимо, защитная реакция типа «ничего не изменилось», хотя для эмигрантов жизнь с очевидностью сильно поменялось).
4. Жители западных стран немного чаще выбирают Смыслы.
5. Жители России немного чаще выбирают Адаптацию.
6. Госслужащие чаще выбирают Адаптацию, предприниматели – Авантюризм (вот это совсем логично), а преподаватели – Стабильность и Смыслы.

### Часть 3. Приложение S-матрицы к бизнес-стратегии и HR-стратегии

Модель, которую я предлагаю, позволяет по-новому взглянуть на многие вопросы менеджмента. Ниже я лишь намечу некоторые направления использования модели.

#### **Бизнес-стратегии в SHIVA-мире**

Есть традиционный аналитический подход к разработке бизнес-стратегии: проанализировать рынок и все действующие факторы, сделать SWOT-анализ или рассмотреть пять сил Портера и на основе этой аналитической работы выбрать стратегические продукты и целевые рынки. Можно, например, нанять компанию McKinsey – она проведёт такой анализ и зафиксирует стратегию в длинном документе с многочисленными таблицами и графиками.

В последние годы подход к стратегированию существенно меняется. Теперь учитывается всё большая неопределённость мира и огромная скорость развития технологий. Новый подход базируется на двух ключевых составляющих: анализ более клиентов и эксперимент. Вместо масштабной аналитической работы предлагается пойти к актуальным или потенциальным клиентам и спросить, что у них болит. После этого, оттолкнувшись от их потребностей, быстро создать прототип нового продукта, который и предложить клиентам. Зачастую клиент скажет «фи», – тогда, не цепляясь за уже придуманное, нужно пересобрать продукт или придумать новый, а потом опять его протестировать. Это гибкое стратегирование, основанное на постоянном контакте с клиентом и экспериментировании. Таким же образом

гибкое стратегирование предлагает подходить и к более масштабным задачам: развитию новых рынков и открытию новых бизнесов.

Во все времена существовал и третий визионерский подход: без McKinsey, без глубокой аналитики, без экспериментирования «увидеть» будущее и создать визионерский продукт, о котором никто ещё не знает и который не вытекает ни из каких осознанных на сегодня болей клиента. Это не следование за рынком, а формирование рынка, которое, конечно, бывает успешным в редких случаях, а чаще всего проваливается. Все мы знаем успешных визионеров, таких как Стив Джобс и Илон Маск.

Взглянем на эти подходы с учётом реальности SHIVA.

**Аналитическое стратегирование** сегодня очень плохо работает. Оно предполагает, что рынок достаточно стабилен и его развитие можно спрогнозировать в долгосрочной перспективе. С приходом Шивы и ускорением развития технологий этот подход вынуждены использовать лишь бизнесы с очень длинным инвестиционным циклом (когда, например, нужно смоделировать отдачу от строительства нового завода) — для большинства компаний он более не годится.

**Экспериментирование**, основанное на изучении болей клиентов, постоянном сборе и анализе обратной связи, — подход, безусловно лучше адаптированный под новую эпоху: временная перспектива сокращается, и мы идём малыми шагами, нащупывая то, что нужно клиенту здесь и сейчас.

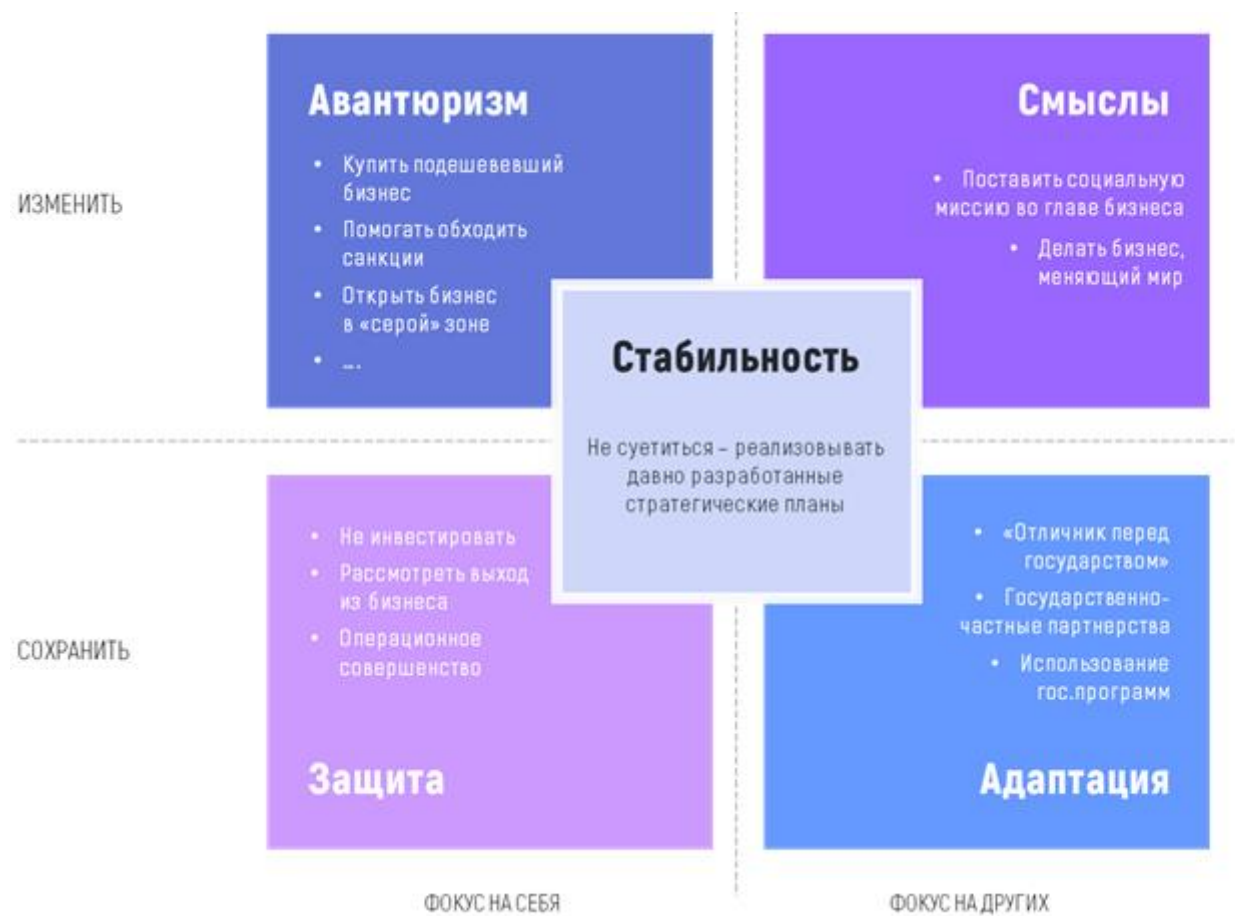
**Визионерство** работает всегда и везде, вот только настоящих визионеров мало. А из тех, кто есть, многие безумцы или слывут безумцами, потому что они ошиблись в своём предвидении.

Все три подхода не учитывают важнейшую особенность SHIVA-мира: в эпоху перемен исчезают понятные людям ориентиры и обостряются ценностные вопросы. Шива проявляет, выводит на поверхность глубинные личностные черты и ценности человека, которые в ином случае остались бы скрыты. Это напрямую относится к лидерам бизнеса. Поэтому я возьмусь выдвинуть следующий тезис: **во времена SHIVA стратегия бизнеса становится делом личным**. Что я имею в виду? Уменьшается возможность рационально подходить к развитию бизнеса (прежде всего аналитически) и предельно возрастает роль личностного и ценностного факторов. Бизнес-стратегии становятся личными — и они совпадают с теми пятью реакциями на Шиву, которые были описаны выше. Если собственник по натуре авантюрист, скорее всего, во времена SHIVA стратегия его бизнеса будет авантюрной, комбинацией экспериментирования и визионерства. Если собственник — миссионер (стратегия Смыслы), компания пойдёт в социальный бизнес, возможно, жертвуя прибылью; наверное, такой подход можно назвать своего рода «ценностным визионерством». Немалое количество бизнесменов выбирает для бизнеса стратегию Защита: сокращают инвестиции и



сосредотачиваются на повышении операционной эффективности, и это прежде всего определено их психологическими чертами, который транслируются в стратегию бизнеса. А некоторые собственники пытаются до последнего вести бизнес в парадигме Стабильность — игнорировать турбулентность и реализовывать те долгосрочные планы, которые были разработаны в спокойные времена.

## S-матрица. Бизнес-стратегии



Какой из этих подходов правильный? Какой лучше поможет сохранить и развить бизнес? Ответа на эти вопросы не существует. Во времена SHIVA стратегирование становится делом личным, то есть психологическим и ценностным. Чтобы выбрать правильную стратегию бизнеса, нужна рефлексия: осознание глубинных характеристик своей натуры, своих личностных черт и ценностей. В этом может помочь в том числе S-матрица.

Оптимальным подходом к разработке бизнес-стратегии в нынешнюю эпоху представляется:

1. Начать с личной стратегической сессии для лидера бизнеса, которая поможет ему/ей отрефлексировать свои личные ценности и выбрать личную

стратегию на период турбулентности (в том числе посмотреть на себя через призму S-матрицы).

2. Проанализировать сильные и слабые стороны своей компании, а также рынок под углом выбранной личной стратегии (как минимизировать риски, если твоя личная стратегия — Защита, или в каких предпринимательских инициативах есть шансы на успех, если твоя личная стратегия — это Авантюризм).
3. Наметить принципы развития бизнеса (они будут в большой мере зависеть от стратегии по S-матрице) и набор экспериментов — инициатив, которые компания реализует в начальный период, чтобы протестировать возможности в рамках выбранных принципов.
4. Ну и, конечно, договориться обо всём этом с командой.

### **Компетенции лидера в SHIVA-мире**

В последние годы концепция компетенций всё чаще подвергается критике, поскольку компетенции недостаточно точно прогнозируют эффективность деятельности менеджера, хотя именно для такого прогноза они были изначально задуманы. Павел Безручко, мой коллега, управляющий партнёр ЭКОПСИ, предложил альтернативу: оценивать не компетенции, не виды поведения, а роли — выполнение связанного набора задач. Важнейшее преимущество ролевого подхода — это стабильность набора ролей. Он не зависит ни от эпохи, ни от выбранной компанией стратегии. В любые времена и в любой компании топ-менеджер должен выполнять роли корпоративного стратега и политика, а линейный руководитель — организатора работы, проводника изменений и лидера команды [11]. От умения выполнять эти роли и зависит прежде всего успешность менеджера, а потому оценку есть смысл строить в первую очередь на основе ролей.

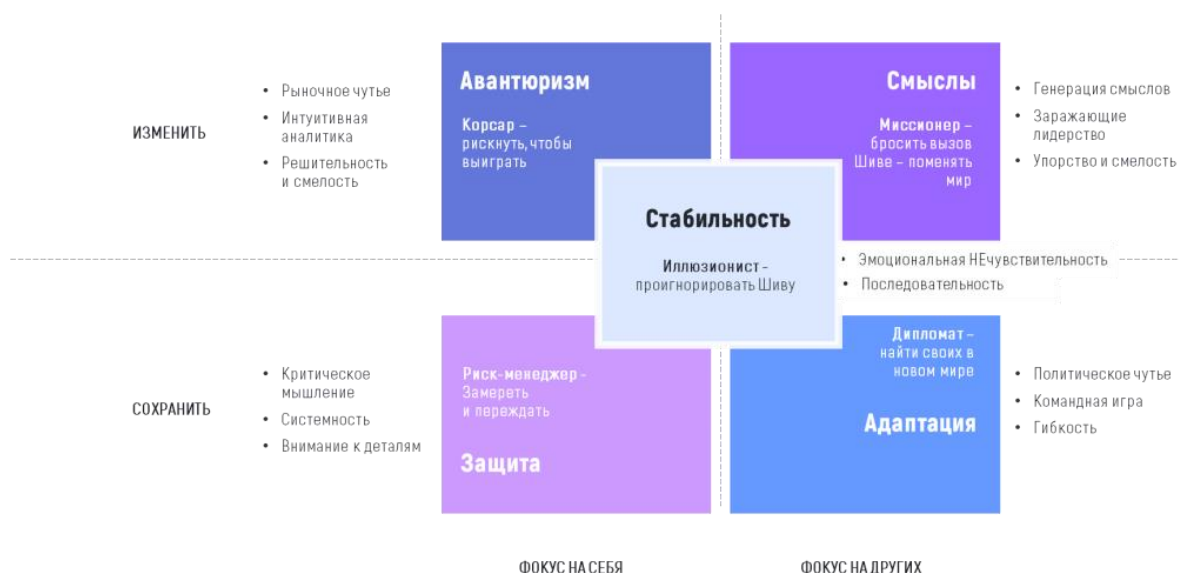
Компетенции — это виды поведения, ведущие к успеху. По сути, они определяют стиль менеджера в выполнении ролей. Первое лицо по-разному выполнит роль корпоративного стратега в зависимости от того, развиты ли у него компетенции «Аналитическое мышление» или «Ценностное лидерство» — он/она приведёт компанию к разным стратегиям. Успешность же стиля в огромной степени зависит как от эпохи, так и от стратегии.

В стабильные времена хорошим корпоративным стратегом будет человек с развитыми аналитическими компетенциями, а в период SHIVA в этой роли успешнее окажется менеджер с компетенцией «Ценностное лидерство». В ещё большей степени компетенции зависят от выбранной стратегии: абсолютно разные виды поведения нужны руководителям в компаниях, реализующих стратегию Авантюризм и стратегию Защита. Все роли должны выполняться по-разному в зависимости от выбранных стратегий S-матрицы.

Столь большая вариативность компетенций и ведёт к сложности в выработке универсального профиля. Универсальный профиль компетенций не учитывает ни эпоху, ни стратегию и потому не может точно предсказать эффективность менеджера в конкретной компании и в конкретный момент времени. Какой же выход? Первый уже был назван: перейти к оценке ролей, которые действительно универсальны. Второй – в дополнение к ролям оценивать и компетенции, но не универсальные, а соответствующие эпохе SHIVA и выбранной стратегии.

Первый набросок модели компетенций, привязанной к S-матрице, представлен в таблице.

### S-матрица. Компетенции



### Эпилог

В турбулентные времена многие традиционные подходы к управлению изменяются. В этой статье я сделал лишь первый шаг в описании инструментов, которые помогают рефлексировать и проектировать личную стратегию, бизнес-стратегию и HR-стратегию в новую эпоху. Если выделить основной посыл предлагаемого подхода, то он сводится к нескольким пунктам:

1. Турбулентное время пришло – и надолго.
2. Сейчас нужно заново осмыслить и выбирать свой путь. Эффективные стратегии SHIVA-мира сильно отличаются от тех, что работали в стабильные времена.

3. Нет одной универсальной успешной модели жизни для эпохи SHIVA. Есть несколько существенно разных, описанных в S-матрице.
4. В ближайшие годы направление развития бизнеса будет в большей степени, чем обычно, определяться ценностями и личностью лидера.

Выбор личной и бизнес-стратегии — дело не совсем рациональное, поэтому оно не полностью находится в нашей власти. Тут работают инстинкты, а также послания наших дедушек и бабушек, которые жили в предыдущую эпоху SHIVA. Время перемен только началось, и думаю, что для большинства из нас окончательное самоопределение ещё впереди. Хочется, чтобы этот выбор был, насколько это возможно, если не рациональным, то хотя бы осознанным. Намеченная в статье концепция — вам в помощь.

*Октябрь 2024*

---

[1] Авторы концепции VUCA — Warren Bennis и Burt Nanus, профессора американских университетов. US Army College впервые представил эту концепцию в 1987 году. Но популярна она стала только в XXI веке.

[2] Нассим Талеб. «Чёрный лебедь. Под знаком непредвиденности»

[3] Подробнее смотрите <https://www.ecopsy.ru/insights/zhdut-li-sovremennye-lyudi-apokalipsis-sotsiologiya-globalnykh-predchuvstviy-issledovanie-ekopsi/>.

[4] Шкала состоит из семи пунктов, и к пессимистам, которых 47%, мы отнесли тех, кто даёт два крайних ответа: «Уверен, нас ждёт глобальный кризис, который грозит самому существованию цивилизации», — это ответ выбрали 11% опрошенных, и 36% считают, что «велика вероятность глобального кризиса».

[5] Опять же, сравнили два крайних негативных выбора с двумя крайними позитивными.

[6] «Тримурти» — три лика

[7] Woke идеология — это взгляды крайне левых, объединяющие темы антиколониализма, равенства и множественности гендеров, восстановление справедливости в отношении чёрных, коренных американцев и др. Woke — сленговое слово, происходящее от wake — «просыпаться».

[8] См., например, книгу «Банальность зла» Ханны Арендт

[9]...Не бойтесь тюрьмы, не бойтесь сумы,

Не бойтесь мора и глада,

А бойтесь единственно только того,

Кто скажет: «Я знаю, как надо!»

Кто скажет: «Идите, люди, за мной,

Я вас научу, как надо!»

И, рассыпавшись мелким бесом,

И поклявшись вам всем в любви,

Он пройдёт по земле железом

И затопит её в крови.

(А. Галич)

[10] «Лежишь себе — и лежи; сидишь себе — и сиди; идёшь себе — и иди; главное — не мечись попусту». Мудрость дзен-буддизма.

[11] Подробнее читайте <https://www.ecopsy.ru/insights/otsenka-po-rolyam-alternativa-kompetentnostnomu-podkhodu/>