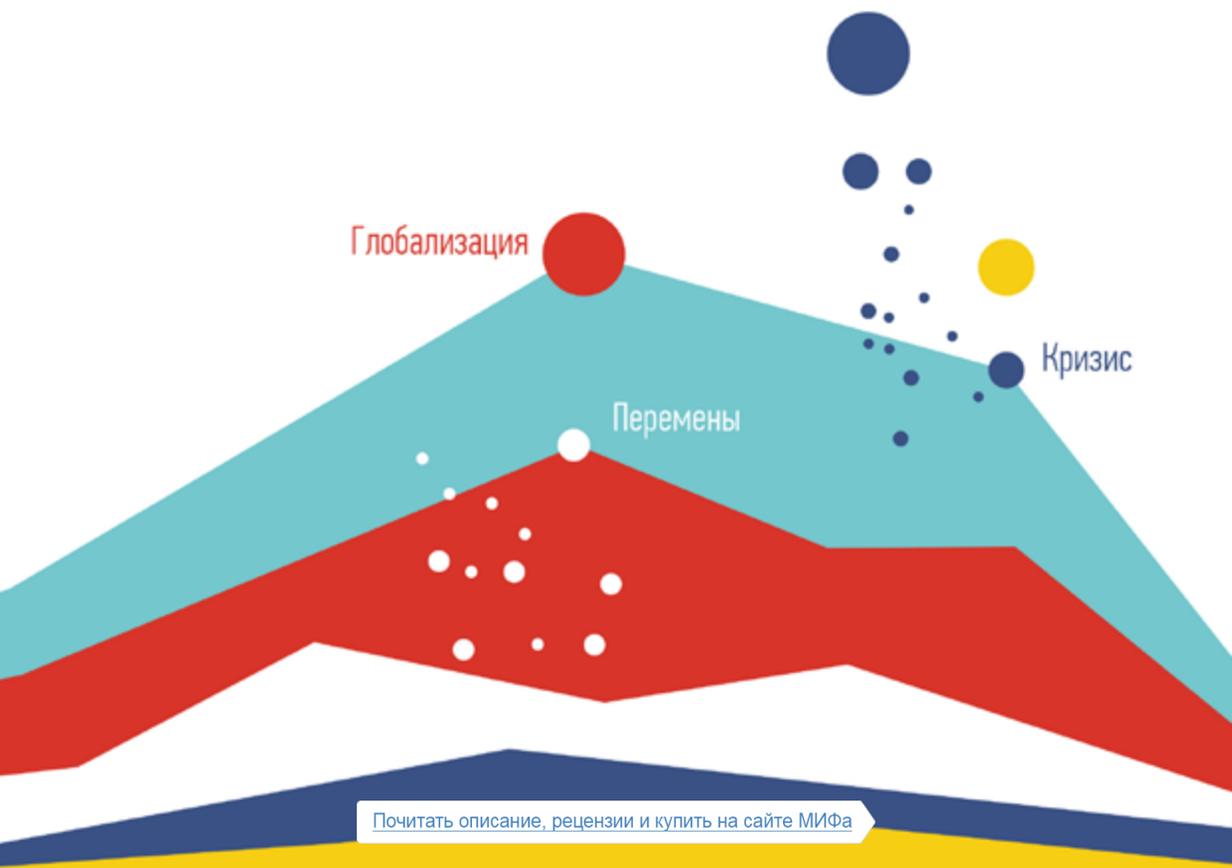


Ицхак Калдерон Адизес

РАЗМЫШЛЕНИЯ О ПОЛИТИКЕ

Insights on Policy



Глобализация

Перемены

Кризис

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Оглавление

Введение	9
Часть 1	
Глобальные трудности управления изменениями	11
Часть 2	
Трудности, стоящие перед странами переходного периода	87
Часть 3	
Трудности, стоящие перед Соединенными Штатами Америки	147
Часть 4	
Трудности, связанные с финансовым кризисом	171
Часть 5	
Трудности, стоящие перед еврейским государством	195
Об авторе	262
Книги Ицхака Калдерона Адизеса, переведенные на русский язык	264
Об Институте Адизеса	266

Разговор о том, что важно*

МЫ СТРЕМИТЕЛЬНО приближаемся к тому переломному моменту, когда будет решаться судьба нашей цивилизации. От наших решений зависит, что нас ждет: апокалипсис либо новая эра Водолея**; новый виток культурного развития, когда взаимоотношения между людьми будут строиться на основе взаимного доверия и уважения, либо полное разрушение цивилизации.

Позвольте пояснить.

* По тексту речи, прочитанной перед слушателями в Университете Корвина, Будапешт, 22 января 2010 года, по случаю награждения почетной докторской степенью. Также опубликовано в «Журнале Университета Корвина, г. Будапешт», издательство Society and Esopomtu, выпуск 32, часть 2, декабрь 2010 года. *Здесь и далее, если не указано особо, даются примечания автора.*

** Эра Водолея — астрологическая концепция, полагающая, что на смену эре Рыб, ассоциируемой с господством христианской веры, придет эпоха мирного сосуществования и процветания множества различных религий и наук. Астрологические эры не имеют четких временных границ, но предполагается, что смещение земной оси в знак Водолея произойдет в начале III тысячелетия. *Прим. перев.*

Последствия изменений

Все постоянно изменяется. Процесс изменений начался с началом времен и будет продолжаться вечно. Мир постоянно изменяется физически, технологически, социально и экономически.

Перемены не только постоянны, но и набирают скорость. В наше время живет больше ученых, чем за всю предшествующую историю человечества.

Перемены меняют к лучшему наш образ жизни и ее продолжительность, однако влекут за собой стресс и дезинтеграцию, материализующиеся в виде проблем. Если не решать их своевременно, они разрастаются в полноценный кризис.

Как изменения создают *проблемы*

Для того чтобы объяснить, каким образом изменения вызывают дезинтеграцию, я бы хотел начать со следующего: все в мире является частью некой системы, и каждая система является подсистемой системы более высокого уровня.

Системы и подсистемы, будучи взаимосвязанными, не всегда изменяются с равной скоростью: одни меняются быстрее других.

Возьмем, к примеру, человечество. Мы состоим из множества подсистем: физиологической, интеллектуальной, эмоциональной и духовной, которые не всегда развиваются синхронно. А когда изменения в подсистемах происходят несинхронно, образуются разрывы, способные разрушить целостность всей системы.

Например, сорокалетний человек эмоционально может оставаться подростком. Или чувствует себя физически на шестьдесят, а духовно вовсе не родился. В таких случаях говорят, что человек «не созрел».

На корпоративном уровне подсистемы также могут изменяться несинхронно. Например, в молодой развивающейся компании отделы маркетинга и продаж развиваются быстро, в то время как бухгалтерия меняется медленно. Результат — дезинтеграция, вылившаяся в информационный голод: чем дальше, тем меньше у правления компании

информации о том, что с ней происходит. Дезинтеграционные последствия изменений мы ощущаем и на макроуровне. Мы живем во время «третьей волны» трансформации*. На «первой волне» произошла трансформация от кочевнического** к аграрному обществу; «вторая волна» принесла индустриальную революцию, повлекшую за собой урбанизацию с ее экологическими катастрофами, перенаселенностью и обезличиванием труда, помимо прочих проблем.

Конфликт подобен стремительному потоку.
Если его обуздать, он создает энергию,
которую можно превратить в электричество.
Но если этого не сделать, поток сметает все
на своем пути.

Теперь мы переживаем «третью волну», также известную как «постиндустриальная», «информационная экономика» или «экономика знаний», и она несет с собой новые проблемы. Тех, кто неспособен адаптироваться к изменениям, ждут безработица, нищета и отчуждение от общества. Я считаю, что преступность, например, является манифестацией экономической, политической, социальной или психологической дезинтеграции, вызванной переменами. То же самое относится

* В своих книгах «Третья волна» («The Third Wave», Bantam, 1980) и «Переключение передач» («Powershift», Bantam, 1990, также известна в России под заголовком «Метаморфозы власти») американский философ-социолог Элвин Тоффлер описывает «волновую» теорию общественного развития, согласно которой «третья волна» — постиндустриальное общество — характеризуется упадком промышленности, в то время как ключевым фактором власти и богатства становится переработка информации. *Прим. перев.*

** От греч. *nomados* — «кочующий». Это условное название народов и этнических групп, которые в течение года или сезона ведут подвижный образ жизни. *Прим. ред.*

к проблеме бездомности. Я уверен, что между статистикой разводов и темпом перемен в конкретном географическом районе также можно установить статистически значимую прямую взаимосвязь.

Все постоянно меняется, и это вызывает дезинтеграцию. Она выражается в виде проблем, которые, если не разрешать их своевременно, рано или поздно приводят к кризису.

Проанализируйте любую проблему, будь то неисправная машина, семейные неурядицы или сложности на работе, и вы убедитесь, что их причиной всегда являются какие-либо изменения. Однако это не полная картина.

О ВЗАИМОСВЯЗЯХ

Изменения рождают не только центробежную, но и центростремительную силу. На нас, с одной стороны, производится дезинтегрирующее воздействие, но с другой — мы становимся взаимозависимыми, как никогда прежде: интернет, воздушные перелеты, телевидение, международные банковские технологии и т. д. превращают мир в одну «большую деревню».

Воздействие центростремительных сил заметно в социальных науках: с 1980-х годов образование и научные исследования становятся все более междисциплинарными*. Научные степени теперь вводятся в таких относительно новых отраслях, как нейробиология, биохимия и геобиология. В наши дни экономическая политика невозможна без внимания к политическим и социальным последствиям. Это пересечение областей, дисциплин и наук в целом отражается даже в таком феномене, как мода унисекс. Благодаря центростремительной силе проблема в одной части света, вызванная местной дезинтеграцией, может стремительно распространиться за границы данной страны, невзирая на какие-либо политические и физические барьеры, и превратиться в системную

* См. Томпсон Кляйн. Пересекая границы: знание, дисциплинарность и интердисциплинарность (Julie Thompson Klein, *Crossing Boundaries: Knowledge, Disciplinarity, and Interdisciplinarity*; Издательский дом Университета Вирджинии, 1996).

и даже глобальную проблему. На этом уровне проблема становится глубже, многограннее, и для ее разрешения необходимо привлечение глобальных сил, которые достаточно сложно мобилизовать. Свиной грипп и экономический кризис 2008–2009 годов — примеры чрезвычайных ситуаций, которые зародились локально, но быстро вылились в глобальные системные проблемы, которые затронули множество систем, в том числе экономику и культуру, и повлекли различные политические последствия.

Решение проблем > Культурное многообразие > Конфликт

Для решения проблем и чрезвычайных ситуаций требуется принятие важных мер. Этот процесс имеет свои последствия: выработка мер приводит к конфликтам из-за разницы во мнениях по поводу альтернатив. Так, политические либералы и консерваторы предлагают разные, зачастую диаметрально противоположные, решения.

Кроме того, не совпадают и личные интересы людей. Решение, которое удовлетворяет интересы одного человека, может вредить интересам другого.

В результате чем больше проблем, тем больше требуется разных решений. А чем больше решений требуется, тем больше возникает конфликтов.

Вывод: чем больше перемен, тем больше конфликтов.

А чем больше конфликтов, тем больше стресса.

Хорошо известен психологический тест, присваивающий оценки разным жизненным событиям*. Например, потеря работы оценивается неким баллом; смерть члена семьи — более высоким баллом. Даже такое событие, как отпуск, оценивается определенным образом. Общим является то, что все события связаны с изменениями.

* Шкала стресса Холмса и Рэя (SRRS). См. Т. Холмс и Р. Рэй. Шкала оценки социальной адаптации (Т.Н. Holmes and R.H. Rahe, The social readjustments rating scales, *Journal of Psychosomatic Research*, 11:213–218, 1967).

Чем более развита нация, тем быстрее в ней происходят изменения, люди более подвержены стрессу, и психологические проблемы, вызванные стрессом, встречаются чаще.

Для того чтобы избежать стресса, люди — и нации в целом — зачастую уклоняются от решения проблем. Это происходит, когда потенциальный конфликт кажется более болезненным, чем перспектива продолжать жить с неразрешенной проблемой.

Однако уклонение от решения проблем — это тоже мера решения: это решение ничего не делать. И это, очевидно, наихудшее решение из возможных. К сожалению, ничегонеделание не означает, что изменения прекратятся и проблема застынет в ее текущем состоянии и масштабе. В то время как мы ничего не делаем, мир меняется, и проблема усугубляется. Постоянные изменения влекут непрерывную дезинтеграцию; если сопутствующие ей проблемы не решаются, они превращаются в кризис, который со временем становится невозможно игнорировать.

Конфликты неизбежны

Следует понимать, что вследствие постоянной необходимости разрешать проблемы, которые вызываются изменениями, конфликты будут происходить всегда. Избежать конфликтов можно только не имея проблем. Но это невозможно, если только не прекратятся перемены, а это достижимо лишь в том случае, если система прекратит существование. Жизнь — это изменения, а изменения — это проблемы, которые в свою очередь требуют решений, для принятия которых необходимо учитывать различные мнения, по-разному влияющие на персональные интересы; из-за этого неизбежны конфликты.

Конфликт свойствен природе изменений, которые в свою очередь необходимы для жизни.

Полную цепь последствий можно описать так:

**изменения > дезинтеграция > проблемы > необходимость
принимать решения > разница мнений, суждений
и личных интересов > конфликты.**

Неизбежна ли война?

Изменения, проблемы, разница мнений и конфликты неизбежны. Такова жизнь.

Если изменения неизбежны и таким образом неизбежен конфликт, означает ли это, что неизбежны войны, разрушение и Армагеддон?

Конфликт имеет разрушительную силу. Он разрушает семьи, компании и целые страны.

Современные конфликты могут иметь столь масштабные последствия, что способны привести к полному уничтожению человечества. Современные технологии сделали возможным полное исчезновение цивилизации. Мы обладаем ядерным оружием с разрушительным потенциалом, превосходящим любое другое оружие в истории человечества, в то время как наши ценности и поведение мало изменились со времен каменного века: мы по-прежнему пытаемся уничтожить тех, кто нам угрожает, даже если «угроза» состоит всего лишь в разнице религиозных или политических взглядов.

Я придерживаюсь определения Иммануила Канта: уважение заключается в признании чужого права думать по-другому.

Как следствие, за прошедшее столетие человечество достигло беспрецедентных высот в деле уничтожения себе подобных. Ярчайшим примером и предупреждением о том, что может ждать нас в будущем, является балканский конфликт 1990-х, когда европейцы, несмотря на продвинутую культуру и высокий уровень образования, вели себя как дикари.

Разрушительный конфликт такого уровня недопустим.

Значит, мы обречены?

Нет, не все еще потеряно. Конфликт может быть и конструктивным.

Обратите внимание на Швейцарию — страну, в которой сосуществуют несколько этнических групп: немцы, французы и итальянцы; эти группы воевали между собой еще до Первой мировой войны. Можно подумать, что Швейцария давно должна была разрушиться изнутри. Но этого не произошло.

Другой пример: наверняка многим известны семьи, где у супругов разные вкусы и интересы, однако каким-то образом им удается избежать развода. Более того, такие семьи порой кажутся даже дружнее — не вопреки, а благодаря разнице.

Вспомним правило энтропии*: если ей не противодействовать, разнообразие естественным путем приведет к дестабилизации и разрушению.

Нам нужно взять судьбу в свои руки. Необходимо действовать, и действовать верно.

Теория Маркса об устранении конфликта

Карл Маркс жил и писал свои труды в период индустриальной революции в Европе и был свидетелем самых разных конфликтов, вызванных переменами того времени. Он предполагал, что конфликты можно упразднить с помощью «диктатуры пролетариата». Под «диктатурой» он подразумевал господство одной политической партии, при котором целая система основывается на одной господствующей точке зрения. В этом случае нет разногласий во мнениях и решение любых проблем осуществляется без конфликтов.

В коммунистической системе, описываемой Марксом, не должно быть конфликта интересов. В обществе, где устранена классовая

* Теория энтропии (второй закон термодинамики) утверждает, что любая замкнутая система стремится из состояния порядка (низкой энтропии) перейти в состояние максимального беспорядка (высокой энтропии). Движение в сторону упорядочивания требует усилия, в то время как натуральное, спонтанное движение всегда происходит в сторону растущего беспорядка и дезинтеграции.
Прим. перев.

борьба, где жизнь организована по принципу «от каждого по возможностям, каждому по потребностям», все должны разделять единые интересы*.

Более того, Маркс полагал, что по достижении коммунизма конфликт как таковой будет полностью устранен и на Земле наступит полное счастье.

Так что же пошло не так?

Чтобы упразднить конфликт, необходимо упразднить изменения.

По мере применения марксизма в Советском Союзе изменения были заморожены. Искусство и промышленность застыли на уровне XIX века. Инновации практически отсутствовали, за исключением отдельных областей науки и военного дела.

Определенные положения теории Маркса верны, однако в целом его рекомендации ведут к полному провалу.

В истории человечества до сих пор никто не достиг успеха в попытках остановить наступление перемен. Поэтому и конфликты не могут быть упразднены.

Теория культурного многообразия Пикко

Доктор Джанни Пикко, бывший помощник генерального секретаря ООН по политическим вопросам, натолкнул меня на мысль о том, что ключевой конфликт XXI века разворачивается между сторонниками многообразия** (в частности, демократических режимов) и его противниками (фашистами, коммунистами и различными фанатическими

* См. Карл Маркс, «Критика Готской программы» (Избранные работы Маркса и Энгельса, том 3, изначально изданный в 1875 г. и опубликованный издательством «Прогресс» в 1970 г.). В этом документе Маркс впервые озвучил свое знаменитое выражение «диктатура пролетариата» наряду с философией «от каждого по возможностям, каждому по потребностям». Также см. «Манифест коммунистической партии» в соавторстве с Фридрихом Энгельсом, впервые опубликованный на немецком языке в 1848 г.

** Здесь и далее автор говорит о diversity — многообразии и мирном сосуществовании культур, рас, религиозных и политических взглядов и убеждений и т. д. *Прим. перев.*

движениями, из которых крупнейшее на сегодня — исламский экстремизм).

И те, и другие имеют дело с проблемами, которые вызваны изменениями. Противники многообразия полагают возможным решать их, противодействуя изменениям, в то время как их оппоненты предпочитают ускоряющиеся перемены и пытаются найти методы поддержки и защиты многообразия, чтобы превратить конфликт из деструктивного в конструктивный.

Такое противодействие сторонников и противников многообразия не ново. Этот феномен можно проследить в различных проявлениях, двигаясь вглубь столетий — от борьбы Афин со Спартой до Второй мировой войны, когда тоталитарные правительства Германии, Японии и Италии объединили усилия против Соединенных Штатов, Великобритании и других либеральных союзников. В наши дни история повторяется на примере исламского радикального движения, которое в роли основных противников демократии приняло у фашистов эстафету.

Культурному многообразию невозможно противостоять

Противодействие многообразию было и остается утопической затеей, обреченной на провал, потому что единственный способ помешать многообразию — остановить перемены. А перемены нельзя остановить, их можно только замедлить. Возникновение проблем, вызванных изменениями, тоже нельзя предотвратить. Его можно только отложить. Рано или поздно проблемы придется решать, и любые методы решений способны повлечь значительные разногласия во взглядах, мнениях и личных интересах.

Даже если пытаться подавить многообразие, со временем оно проявится с новой силой, потому что люди тоже меняются. Взгляды людей со временем трансформируются под влиянием опыта. Даже внутри

коммунистической партии существовали разногласия*. То же самое можно сказать о современных радикальных мусульманских движениях, как и о любых радикальных движениях, которые пытаются противостоять многообразию. Радикалы, по определению, не терпят компромиссов; поэтому даже если когда-нибудь они прекратят бороться с Западом, то, скорее всего, ополчатся друг против друга и будут искать основания для конфликтов в самых незначительных разногласиях.

Никакая сила не в состоянии противодействовать многообразию. Более того, чем больше усилий радикальные элементы прилагают, пытаясь его уничтожить, тем острее становится противостояние. Невозможно достичь мира, пытаясь устранить многообразие. Напротив, эта борьба только добавляет страданий.

Как научиться извлекать пользу из многообразия

Если многообразие неизбежно и постоянно, что делать с проистекающими из этого конфликтами?

Позвольте повторить: решение заключается не в том, чтобы противодействовать многообразию или пытаться его минимизировать. Это утопические меры.

Вместо этого необходимо разработать такую политику и механизмы, которые смогут трансформировать конфликт из деструктивного в конструктивный.

В некоторых странах такая система уже разработана: это демократия. Однако несмотря на существование отдельных эффективных и устоявшихся демократических систем, до сих пор нет такой, которая

* См. Роберт Сервис. Биография Троцкого (Robert Service, Trotsky: A Biography, Harvard University Press, 2009). В качестве примера: Лев Троцкий, ведущий архитектор русской революции 1917 года, был вынужден отправиться в изгнание в 1929 году из-за разногласий со Сталиным по поводу сталинской концепции достижения «социализма в одной стране» — шокирующее отклонение от доминирующей коммунистической теории, требующей достижения «окончательной революции» одновременно по всему миру. В 1940 году Троцкий был убит в Мексике по приказу Сталина.

преодолела бы политические границы. Отдельные демократические государства, в пределах которых запрещено убивать по политическим мотивам, тем не менее посылают солдат убивать жителей других государств, которые не разделяют их взгляды. Более того, солдаты, которые убивают больше других, считаются героями.

Во всем мире не существует ни политической платформы, которая могла бы предложить практически применимые решения глобальных противоречий, ни технологии разворачивания подобной платформы. Организация Объединенных Наций — форум, на котором представлены личные интересы отдельных государств, — в качестве единой платформы для представления глобальных интересов Земли-матушки несостоятельна.

Я считаю, что нам необходимо, и как можно быстрее, научиться трансформировать текущие и предстоящие конфликты, вызванные многообразием, в конструктивную силу. Это единственный вариант. Но как?

Взаимное доверие и уважение

Исходя из этого определения, мы можем многому научиться в разногласиях с другими людьми. Нам нечему поучиться у тех, кто с нами согласен, потому что их согласие только подтверждает наши сложившиеся взгляды. А учась у тех, кто с нами не согласен, мы обогащаемся новым знанием. Это позволяет принимать лучшие решения. В результате мы учимся ценить разногласия.

На иврите слово «уважение» имеет два значения: «оказывать честь» и «придавать значение». «Оказание чести», на мой взгляд, имеет ритуальный характер, зато «придание значения» разногласиям играет функциональную роль. Слово «уважение» я употребляю именно в этом смысле: «придать значение» чьему-либо мнению. Мы «придаем значение» разногласиям, когда позволяем себе научиться новому из тех суждений, которые выражают другие люди.

Взаимное уважение — необходимый компонент познания и интеллектуального обогащения прежде недоступной информацией. Невозможно учиться у людей, которых вы не уважаете. Знаменитое приписываемое

Вольтеру высказывание: «Я не разделяю вашего мнения, но готов до смерти защищать ваше право его иметь»^{*} иллюстрирует принцип уважения, на основании которого строится демократия: уважение по отношению к разнице мнений и законодательная защита прав инакомыслящих.

В глобальном смысле взаимное уважение означает уважение к другим культурам; стремление учиться у культур, которые отличаются от нашей. Культура индуизма, например, может научить нас медитации, йоге и практике пранидханы^{**}; протестантская культура учит ценности труда; еврейская — ценности образования и т. д. Некоторые люди считают, что есть «второсортные» культуры, которые менее значимы, например цыганская. Но у нее тоже можно многому поучиться: цыгане полноценно живут сегодняшним днем, наслаждаются жизнью с максимальной отдачей.

Каждая культура предлагает человечеству что-то уникальное.

То же самое относится к политическому многообразию. Взгляды консерваторов отличны от взглядов либералов. И у тех и у других можно многому поучиться. Каждая позиция имеет потенциальную ценность.

Важны ли различия? Безусловно. Без взаимного уважения нас ждет постоянное противостояние. Уважая других, мы расширяем наше познание мира и совершенствуем нашу жизнь.

Значимость доверия

Доверие отличается от уважения. Доверие складывается на основании взаимного согласия и общих интересов в ситуации, когда совместное сотрудничество в группе представляется более выгодным, чем индивидуальная деятельность. Без доверия люди подозревают, что сотрудничество более выгодно одной из сторон и что жертвы, приносимые конкретной группой, эксплуатируются другими группами, — иными

^{*} На самом деле в трудах Вольтера этот афоризм не встречается. Он впервые приводится в книге С. Таллентайра «Друзья Вольтера» (Friends of Voltaire by S. G. Tallentyre, 1906) в качестве вольной интерпретации философии Вольтера.

^{**} Ишвара-пранидхана (surrendering) — практика смирения, принятия Бога в качестве единой цели и единственного жизненного идеала. *Прим. перев.*

словами, опасаются, что при взаимообмене между разными группами одна группа выйдет победителем, а другая — проигравшим. Без доверия масса энергии тратится на подозрения, холостую внутреннюю борьбу и т. д.

Доверие основано на общих интересах. А поскольку для того, чтобы обнаружить общие интересы, требуется время, для начала необходима вера в то, что они в принципе возможны и когда-нибудь будут выявлены. (Отсюда — выражение «в жизни то находишь, то теряешь».) Мы очень часто готовы чем-то пожертвовать в надежде что-то потом получить.

Как культивировать доверие на глобальном уровне? Необходимо устранить любые пережитки колониальной философии, когда доминирующие игроки на политической карте получали прибыль от угнетения других стран. Необходимо, чтобы взаимоотношения строились по принципу взаимообмена. Нужно начать думать на новом уровне, искать общую пользу, а не индивидуальную прибыль.

Все взаимосвязано: если каждая отдельно
взятая страна будет продолжать вести себя
так, словно ее личные интересы важнее
интересов всех остальных стран, вместе
взятых, то глобальные проблемы никогда
не будут решены.

Когда, преследуя собственные интересы, мы начинаем учитывать интересы всего мира, на поверхность всплывают различные проблемы, многочисленные и очевидные. Так, например, постоянное загрязнение воздуха в Китае ведет к снижению качества воздуха в Калифорнии; разрушение тропических лесов в Бразилии — к снижению качества воздуха по всему миру. Все взаимосвязано: если каждая отдельно взятая

страна будет продолжать вести себя так, словно ее личные интересы важнее интересов всех остальных стран, вместе взятых, то глобальные проблемы никогда не будут решены. В лучшем случае мы начнем перекладывать проблемы на чужие плечи. И в конце концов они к нам вернуться в виде всеобщего кризиса, который затронет весь мир.

Поскольку мы зависим друг от друга, нам необходимо сотрудничать. Текущее положение дел — тесная взаимозависимость при отсутствии сотрудничества — ведет к катастрофе. Если ситуация не изменится, нас ждет провал.

Что ждет нашу цивилизацию — успех или катастрофа?

Предсказание успеха

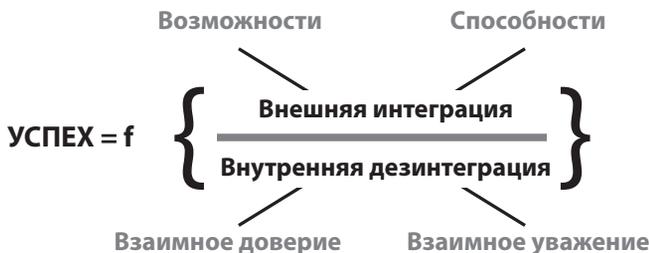
На протяжении десятилетий ученые-социологи пытаются вывести фактор экономического успеха (в выражении экономического роста). В чем секрет? В технологии? Свободном рынке? Доступности природных ресурсов? Размерах рынка? Больших объемах инвестиций? Создании рабочих мест? Конкуренции? Социальных гарантиях?

Я посвятил свою жизнь изучению этого вопроса и пришел к выводу, что успех, независимо от его определения, является функцией одной переменной, которая в свою очередь является функцией четырех других переменных; эти четыре переменные также определены функцией четырех других переменных и т. д. В основании этой пирамиды может находиться более миллиона разных факторов*.

На вершине пирамиды находится переменная культуры. В любой системе, будь то личность, семья, коммерческая организация или целая страна, важнейшим активом является культура взаимного доверия и уважения.

Фактор культуры определяет объем энергии, доступный в рамках системы для ее интеграции в окружающую среду, а это является условием успеха любой системы, как бы вы его ни измеряли.

* Подробнее об успехе см. в книге: Ицхак К. Адизес. Управляя изменениями: как эффективно управлять изменениями в бизнесе, обществе и личной жизни. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.



Внешняя интеграция является функцией того, насколько успешно организация отвечает потребностям внешней среды; насколько адекватно способности системы отвечают меняющимся нуждам среды. В отношении личности эта функция измеряется объемом энергии, потребляемой для достижения успешной карьеры, а в деловом мире — объемом энергии, затраченным на освоение желаемой доли рынка. В отношении страны это объем энергии, который требуется для внедрения успешной промышленной и экономической политики, необходимой для успешной интеграции страны в глобальную экономику.

Внутренняя дезинтеграция исчисляется объемом энергии, который расходуется непродуктивно на такие явления, как внутренние противоречия, склоки, непонимание и т. д.

Когда система хорошо интегрирована, она работает слаженно, исполняя свои функции без потери энергии на разрушительные внутренние конфликты.

Чем больше в системе взаимоуважения и доверия, тем меньше вероятность внутренней дезинтеграции.

Почему это так важно?

По законам физики общий объем энергии в любой момент времени неизменен, а это означает, что энергия, растроченная на внутреннюю дезинтеграцию, сокращает объем, доступный для внешней интеграции.

В культуре прочного взаимного уважения и доверия уровень внутренней дезинтеграции низок, и большой объем энергии доступен для внешней интеграции. Если взаимного уважения и доверия мало,

то внутренняя дезинтеграция растет и масса энергии затрачивается на внутренние конфликты, что в условиях ограниченной энергии ведет к нехватке энергии на внешнюю интеграцию.

Я обнаружил, что и без того ограниченная энергия расходуется в определенном порядке: сначала она тратится на разрешение внутренней дезинтеграции и лишь затем остатки, если они есть, идут на внешнюю интеграцию.

Так, например, если человек болен — я не имею в виду исключительно физическую болезнь, — у него совсем нет энергии на адаптацию к изменениям окружающей среды. Может быть, человек страдает низкой самооценкой или его одолевают сомнения в себе. Его энергия уходит на переживания о том, что о нем думают другие люди, и на сомнения в каждом принимаемом решении. Он перегружен внутренними конфликтами, и у него не остается энергии на то, чтобы решать внешние проблемы.

То же самое верно в отношении коммерческих организаций. Когда компанию раздирают деструктивные политические конфликты при отсутствии взаимоуважения и доверия, масса энергии уходит на внутренние трения, вплоть до того, что клиенты игнорируются, так как сотрудники растратили всю свою энергию на защиту своего места.

То же самое происходит в масштабе страны. Посмотрите на экономически успешные государства: далеко не все из них богаты природными ресурсами или технологиями. Скорее, это государства с культурой взаимного уважения и доверия, такие как Швейцария, Япония. Или Соединенные Штаты, которые добились большого успеха в прятии многообразия и в законодательном запрете дискриминации на основе религии, расы или пола. Благодаря этому по всему миру Америка известна как страна безграничных возможностей, где каждый может реализовать собственный потенциал успеха.

Для сравнения: всем известно, что происходит со странами, где нет ни уважения, ни доверия, даже если они обладают огромным природным потенциалом (например, Южная Африка или Ангола).

Залог успеха системы состоит не в богатстве ее ресурсов, а в богатстве культуры.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

