

Галя Дмитриева

*Айкидо с ИИ.
Из специалистов
в дженералисты*



Галя Дмитриева
Айкидо с ИИ. Из специалистов
в дженералисты

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=73385643

ISBN 9785006927643

Аннотация

Эта книга про практичный метод «айкидо с ИИ» – способ не бороться с изменениями, а использовать их движение в свою пользу. Как в айкидо: ты не останавливаешь силу напрямую, а чувствуешь импульс, меняешь угол – и всё начинает работать на тебя. Книга о логике специалиста и дженералиста и о том, как сохранять устойчивость в профессии, когда ИИ ускоряет рынок, роли размываются, а привычные опоры перестают работать.

Содержание

Предисловие	5
Глава 1. Конец спокойной специализации	7
Глава 2. Не создавай силу с нуля – используй уже идущий импульс	10
Глава 3. Как айки проявляется в жизни	13
Глава 4. Почему люди застревают между профессиями	15
Глава 5. T-shaped- специалист	20
Конец ознакомительного фрагмента.	22

**Айкидо с ИИ.
Из специалистов
в дженералисты**

Галя Дмитриева

© Галя Дмитриева, 2026

ISBN 978-5-0069-2764-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие

Эта книга появилась благодаря людям, которые рядом со мной – моей семье, друзьям и коллегам.

Она сложилась из профессионального и личного опыта, из работы с людьми, которые чувствуют, что «что-то не так», но не всегда могут сразу это сформулировать.

Из понимания, что проблема чаще всего не в нехватке знаний и не в «не той профессии», а в способе взаимодействия с реальностью, когда она меняется.

«Айкидо с ИИ» – это не книга о технологиях и боевых искусствах. Это книга о том, как сохранять устойчивость, когда привычные профессии, роли и опоры перестают работать. О том, как перестать бороться с изменениями и научиться входить в уже идущее движение – в работе, в решениях, в жизни.

Эту книгу можно читать не по порядку. Можно открывать с любого места. Можно возвращаться к отдельным главам тогда, когда они откликаются.

Она продолжает размышления, начатые в книге «Из Специалистов в Дженералисты. Кому угрожает ИИ», но при этом является самостоятельной и не требует предварительного чтения.

Если в процессе чтения книги у вас будет появляться ясность, спокойствие или ощущение опоры – значит, вы чита-

ете её в нужный момент.

Глава 1. Конец спокойной специализации

– Знаешь, – сказала Маша, закрывая книгу, – у меня странное ощущение, что всё, что ты сформулировала в книге «Из специалистов в дженералисты», мне очень и очень близко. Кажется, я что-то важное уже знаю, но как будто не могу это правильно распознать внутри себя. Что-то есть в моём опыте, но что именно – не улавливаю. Мне нужно с тобой поговорить, обсудить, чтобы понять.

– Это чувство – хорошая точка входа, – ответила я. – Я бы сказала, что это у тебя как «момент сборки», когда разрозненный опыт вдруг начинает складываться в целое. Мы с тобой выросли в мире профессий. Нас учили просто: выбери направление, наработывай опыт, становись хорошим специалистом – и дальше путь более-менее понятен.

Но если раньше можно было опереться на формулу «я умею делать», то теперь всё чаще требуется умение видеть связи, понимать смысл задачи и действовать в меняющемся контексте.

Раньше было достаточно назвать профессию – и она объясняла почти всё: кто ты, за что тебе платят, где твоё место.

Сегодня этого объяснения больше не хватает. Это не значит, что специализация обесценилась. Эксперты по-прежнему

му нужны. Но узкая экспертиза, оторванная от контекста, становится хрупкой.

– Поэтому так много тревоги? – тихо спросила Маша.

– Потому что всё, что сейчас происходит, – это изменения. А изменения всегда непросто принимать. Тревожит не технология, а потеря привычной идентичности. ИИ может делать быстро, точно и масштабно. Но он не задаёт направление. Он не выбирает, что имеет смысл делать именно сейчас. Это по-прежнему остаётся за человеком.

И именно здесь начинает проявляться другой тип ценности. Ценность человека, который:

- видит систему,
- чувствует связи (видит взаимосвязи),
- умеет задать правильный вопрос,
- берёт ответственность не за участок работы, а за результат.

Устоит не тот, кто «умеет всё», а тот, кто умеет не теряться, когда меняется поле. Он не противопоставляет себя изменениям. Он не пытается усилиться за счёт напряжения. Он ищет, на что можно опереться в уже идущем движении.

Маша подняла на меня взгляд.

– То есть вопрос не в том, как стать сильнее?

– Вопрос в том, как почувствовать уже идущий импульс.

– Я, кажется, поняла – воскликнула Маша. – Ты говоришь

про айкидо!

Глава 2. Не создавай силу с нуля – используй уже идущий импульс

– В айкидо не создают силу с нуля, а используют уже идущий импульс – продолжила я. Противник сам «падает» за счёт собственного движения.

– Но как это вообще связано с работой и дженералистами? – спросила Маша.

– Напрямую, – ответила я. – И гораздо буквально, чем кажется. В айкидо ты не толкаешь противника в лоб. Ты сначала чувствуешь, куда он уже идёт. Он вложил силу в движение – шагнул, потянул, ускорился. И если ты попытаешься остановить это напрямую, ты либо проиграешь, либо сломаешься сам.

– А если не останавливать?

– Тогда ты подхватываешь движение. Чуть меняешь угол, добавляешь направление – и импульс начинает работать не против тебя, а за тебя. Противник падает не потому, что ты сильнее, а потому что он уже двигался, а ты просто правильно встроилась в этот поток.

Маша задумалась.

– И это про рынок?

– Именно. Большинство специалистов всё ещё пытаются создать силу с нуля:

- «Мне нужно ещё одно образование».
- «Мне надо стать сильнее в профессии».
- «Мне надо доказать, что я эксперт».

– А дженералист?

– Дженералист смотрит иначе. Он сначала видит, какой импульс уже есть: ИИ ускоряет процессы, задачи дробятся, границы между ролями размываются, ответственность смещается с функции на результат.

– То есть рынок уже движется?

– Да. Причём очень быстро. И вопрос не в том, чтобы его остановить или спорить с ним. Вопрос в том, куда он движется и как встроиться в это движение, как войти в этот поток.

– И как это выглядит на практике?

– Специалист говорит: «Вот моя функция. За её пределы я не выхожу». Это попытка стоять на месте, когда поток уже идёт. А дженералист делает «айкидошный» ход: не сопротивляется изменениям, он смещает угол – от профессии к роли, от инструкции к задаче, от навыка к ценности.

– И рынок сам «падает»?

– В каком-то смысле – да. Только не рынок, а старая модель. Потому что человек перестаёт тратить силы на борьбу с реальностью и начинает использовать её движение.

– Получается, дженералист – это не про силу.

– Получается не про силу, а про чувствительность. Про

умение заметить импульс раньше и не воевать с ним.

– В айкидо это называют...

– Айки. Слияние с движением. А в работе это будет устойчивость без борьбы.

Маша облегчённо вздохнула:

– Теперь понятно. Дженералист не толкает мир. Он позволяет миру сделать часть работы за него.

Глава 3. Как айки проявляется в жизни

На следующий день Маша с утра уже ждала меня в кафе. – Слушай, меня так вдохновила вчера тема про применение айки в жизни, что я даже заснуть не могла. Пришлось все дела переделать по дому. Зато утром к завтраку пирог уже был готов – мои в счастье. Но самое главное – я вспомнила многое из своих давнишних тренировок – в айкидо не сталкиваются с атакой лоб в лоб, не блокируют силу силой, не доказывают, кто сильнее. Айки не техника, а состояние и способ взаимодействия.

Если нет айки, техника жёсткая, движения запаздывают, приходится «додавливать». Если айки есть, движения мягкие, усилий меньше, результат устойчивее – Маша даже сделала несколько движений и продолжила:

Замечаешь импульс – противник уже двинулся, уже вложил усилие. Входишь в это движение – шаг, поворот, смещение. Меняешь угол – совсем немного. Импульс дорабатывает сам – равновесие теряется без борьбы. Технически это выглядит так, будто человек «сам упал». На самом деле – его движение просто дошло до логического конца.

Машу было не остановить – она говорила и говорила, вспоминая всё то важное из своего давнего опыта.

– Круто, Маш!

И айки прекрасно переносится в жизнь и работу. По сути – это искусство не мешать силе работать, а направлять её:

В переговорах – ты слышишь, куда человек уже склоняется, и говоришь из этой точки, не ломая его позицию, а усиливая движение, которое уже есть.

В управлении – ты опираешься на существующую динамику команды, не переделываешь её «под себя»: усиливаешь сильные стороны, а не давишь на слабые.

В профессии – ты видишь, куда движется рынок, и перестаёшь сопротивляться изменениям, выбирая роль, которая позволяет встроиться в это движение, а не бороться с ним.

Вот и получается, что дженералист – это человек с айки-мышлением:

- Он не воюет с реальностью.
- Не держится за старую форму.
- Не создаёт силу «из себя».

Дженералист встраивается в уже идущий процесс, чуть меняет направление – и получает результат без надрыва.

Именно поэтому айкидо лучше всего подходит для понимания профессий, ролей и устойчивости в мире ИИ.

Глава 4. Почему люди застревают между профессиями

– Знаешь, – сказала Маша, – сейчас я очень много общаюсь с коллегами на внерабочие разговоры. И многие из них жалуются на чувство тревоги и хаоса. У меня ощущение, что многие из них как будто «зависли». Они уже не там, где были, но и не понимают, куда идти дальше. Как будто застряли между профессиями.

– Хорошее наблюдение, – кивнула я. – Только я бы сказала точнее: чаще всего они застревают не между профессиями, а между способами мышления.

– Это как?

– В айкидо есть момент, когда человек перестаёт двигаться. Не потому, что не может – а потому что не понимает, куда идти дальше. Он вроде бы уже не в атаке, но ещё и не вошёл в новое движение. И именно в этот момент он становится самым уязвимым.

– То есть проблема не в том, что человек «не нашёл себя»?

– Да. Проблема в том, что он продолжает объяснять себя через старые рамки, когда тело и опыт уже ушли вперёд.

– То есть человек уже не хочет быть «только аналитиком» или «только психологом», или «только маркетологом», но и отказаться от этой формы страшно. Поэтому он зависа-

ет: берёт больше задач, учится новому, но всё ещё описывает себя старым языком? – спросила Маша

– Да.

– **Ловушка первая:** «Я слишком разноплановый» – начала перечислять я.

– Это я слышу постоянно, – вздохнула подруга. – «Я делал слишком много разного», «у меня нет одной линии», «я не могу себя собрать».

– В айкидо это выглядело бы так, – сказала я. – Человек много лет тренировался, освоил разные приёмы, разные входы, разные дистанции. А потом вдруг говорит: «Со мной что-то не так, я не мастер одного удара».

Маша рассмеялась.

– Абсурдно звучит.

– Вот именно. Разноплановость – это не хаос. Это сырьё. Проблема возникает не потому, что опыта много, а потому что человек всё ещё описывает его как набор профессий и функций, а не как повторяющийся тип вклада.

– То есть он видит отдельные движения, но не видит форму?

– Да. Пока он пытается «ужаться» до одной профессии, он действительно выглядит размыто. Но как только начинает видеть роли – появляется структура. В айкидо ты перестаёшь думать о приёмах и начинаешь чувствовать принцип движения.

– **Ловушка вторая:** «У меня нет одной сильной экспер-

тизы» – продолжила я

– Это больно, – сказала Маша. – Особенно когда сравниваешь себя с узкими специалистами.

– Потому что сравнение идёт не из той точки, – ответила я. – Это как сравнивать айкидоку с боксёром по силе удара. Айкидока всегда проиграет – если мерить не тем.

– А чем тогда мерить?

– Экспертиза бывает разной. Не только глубина в одной функции. Есть экспертиза в сборке системы, в удержании целостности, в переводе между разными логиками, в работе со сложностью и неопределённостью.

– Просто у неё нет названия должности, – задумалась Маша.

– Именно. Пока человек ищет «одну сильную экспертизу», он не видит уже существующую – системную. В айкидо мастерство часто незаметно внешнему глазу. Но именно оно держит равновесие всей конструкции.

– **Ловушка третья:** «Мне нужно ещё доучиться».

– А вот это я вижу сплошь и рядом, – сказала Маша. – «Вот ещё курс – и тогда я буду готова».

– В айкидо это выглядело бы так: человек бесконечно отрабатывает базовые движения и всё не выходит на татами с партнёром. Потому что боится – не техники, а столкновения с реальностью.

– То есть знаний уже достаточно?

– Чаще всего – да. Не хватает не знаний, а собранного

опыта и языка результата. Нужно не накапливать, а пересобрать. Дополнительное обучение в этот момент создаёт иллюзию движения, но откладывает реальный выход. Человек учится не потому, что не готов...

– ...а потому что не понимает, как описать то, что уже умеет, – закончила Маша.

– **Ловушка четвёртая:** «Рынок меня не понимает» – продолжила я.

– А это вообще классика, – вздохнула Маша.

– И почти всегда – неточная формулировка. Рынок не обязан догадываться. Он считывает то, что ему показывают.

– Как партнёр в айкидо?

– Да. Если ты двигаешься неясно, без центра, без направления – партнёр не «понимает» тебя не потому, что он плохой, а потому что ты не задал вектор.

Если человек описывает себя через функции, подаёт опыт списком задач, не связывает его с результатом – рынок действительно не понимает. Но проблема не в рынке. Проблема в отсутствии перевода.

– А когда перевод появляется?

– Когда человек сам ясно видит: какую роль он берёт, в каком контексте и с каким эффектом. Тогда рынок начинает считывать это почти автоматически.

Маша помолчала, потом сказала:

– Получается, все эти ловушки – про одно и то же.

– Да. Они появляются из одной причины: мы продолжаем

мыслить профессией, в то время как мир уже перешёл к ролям и результатам. Человек не застрял. Он просто пытается объяснить себя языком, который больше не работает.

– И если я узнала себя хотя бы в одной ловушке...

– Это не сигнал «со мной что-то не так», – мягко сказала я. – Это сигнал, что твой опыт вырос из старой формы.

И дальше вопрос не в том, какую профессию выбрать, а в том, как пересобрать уже прожитое так, чтобы оно снова стало опорой.

– По-айкидошному, – улыбнулась Маша, – не обнуляясь и не ломая себя.

– А возвращая центр и устойчивость, – ответила я. – Именно этим мы и будем заниматься дальше.

Глава 5. T-shaped- специалист

– Слушай, – сказала Маша, помешивая кофе, – мне всё время хочется спросить: дженералист – это не то же самое, что специалист с широким кругозором – T-shaped специалист?

– Хороший вопрос. Его многие задают. Да, ты права T-shaped – это специалист с глубокой экспертизой в одной области и широким кругозором. По сути, узкий специалист, который хорошо понимает соседние области. На первый взгляд они похожи с дженералистом. Но разница в том, из чего они действуют.

Маша задумалась.

– Подожди, – можешь пояснить мне что значит «из чего они действуют»?

– T-shaped действует из профессии и навыков, внутри уже заданной системы координат. Его точка опоры —экспертиза. Он спрашивает себя: «что я умею и как это применить в данной системе?»

Это делает его эффективным внутри уже заданных рамок.

– То есть T-shaped – это всё-таки про профессию?

– Да. У него есть основная экспертиза – «вертикаль», и понимание соседних областей – «горизонталь». Он хорошо работает внутри уже существующей системы.

– Типа: «Я аналитик, но понимаю бизнес и немного раз-

работку»?

– Именно. Его логика такая:

«Я эксперт в X и понимаю, как мой X связан с Y и Z».

– Звучит нормально, – сказала Маша. – Почему тогда этого вдруг стало недостаточно?

– Потому что система перестала быть стабильной, – ответила я. – А T-shaped хорош именно там, где рамки уже заданы.

– А дженералист?

– А дженералист задаёт другие вопросы:

- Что здесь вообще происходит?
- Где сейчас возникает напряжение, сбой, потеря ценности?
- Какой результат нужен системе, а не моей профессии?

И только потом:

- Какие знания понадобятся.
- Какую роль стоит взять.
- Где нужна глубина, а где – перевод между логиками.

Дженералист не начинается с навыков. Он начинается с контекста. Он берёт ответственность не за функцию, а за результат.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.