12+

НИКОЛАЙ АТАМАНЕНКО

# ГОРИЗОНТ 5.0

## ЭВОЛЮЦИЯ МЫШЛЕНИЯ В ЭПОХУ ЧЕЛОВЕКА

Николай Атаманенко

# Горизонт 5.0. Эволюция мышления в эпоху человека

*https://litres.ru/74149422*
*ISBN 9785007002066*

## Аннотация

Как остаться человеком, когда машины научились думать. Мы стоим на пороге смены парадигм. Индустрия 5.0 — возвращает в центр внимания человека. Это книга о том, каким должно быть мышление лидера, предпринимателя и творца в мире, где технологии стали фоном, а главным ресурсом снова становится способность видеть смыслы, принимать этические решения и создавать то, что невозможно алгоритмизировать. Для CEO, топ-менеджеров и предпринимателей, и всех, кто строит лучшее будущее.

# Содержание

ВВЕДЕНИЕ 7
ЧАСТЬ 1. Пять горизонтов человечества 18
Глава 1. Горизонт 1.0 — Мышление выживания 24
1.1 Открытие. Человек, который всех переиграл, но проиграл себе 24
1.2 Что такое Горизонт 1.0 25
1.3 Один эксперимент, который всё объясняет 26
1.4 Пять сигналов, что вы застряли в Горизонте 1.0 27
1.5 Парадокс. Горизонт 1.0 спасал жизни. Но теперь он убивает бизнес 31
1.6 Почему мы застреваем в Горизонте 1.0, даже когда всё хорошо 32
1.7 Три инструмента прямо сейчас 34
1.8 Итог главы 35
Глава 2. Горизонт 2.0 — Мышление механизмов 38
2.1 Открытие. Человек, который построил империю на гайках 38
2.2 Что такое Горизонт 2.0 39
2.3 Откуда это взялось: два слова, которые 40

изменили мир
2.4 Как Горизонт 2.0 проявляется в современном бизнесе 42
2.5 Когда Горизонт 2.0 незаменим 44
2.6 Пять сигналов, что вы застряли в Горизонте 2.0 45
2.7 Почему Горизонт 2.0 опасен для будущего 47
2.8 Три инструмента для выхода из Горизонта 2.0 48
2.9 Итог главы 49
Глава 3. Горизонт 3.0 — Мышление систем 51
3.1 Открытие. Город, который попытались сделать идеальным 51
3.2 Что такое Горизонт 3.0 52
3.3 Откуда это взялось. Самолёт, который не мог летать по прямой 53
3.4 Как Горизонт 3.0 проявляется в современном бизнесе и жизни 54
3.5 Когда Горизонт 3.0 незаменим 56
3.6 Пять сигналов, что вы застряли в Горизонте 3.0 58
3.7 Почему Горизонт 3.0 опасен для будущего 60
3.8 Три инструмента для выхода из Горизонта 3.0 61

3.9 Итог главы 62
Глава 4. Горизонт 4.0 — Мышление алгоритмов 64
4.1 Открытие. Компания, которая победила рынок, но проиграла себе 64
4.2 Что такое Горизонт 4.0 65
4.3 Откуда это взялось. Три победы и одно поражение алгоритма 66
4.4 Как Горизонт 4.0 проявляется в современном бизнесе и жизни 68
4.5 Когда Горизонт 4.0 незаменим 70
4.6 Пять сигналов, что вы застряли в Горизонте 4.0 71
Конец ознакомительного фрагмента. 73

# Горизонт 5.0
# Эволюция мышления в эпоху человека

## Николай Атаманенко

© Николай Атаманенко, 2026

ISBN 978-5-0070-0206-6
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# ВВЕДЕНИЕ
# Четвертая индустриальная революция закончилась. Вы ничего не пропустили?

## 1. История, с которой всё началось

Познакомьтесь с Александром.

Ему 44 года. Он основатель и CEO компании, которая занимается логистикой. Десять лет назад он начинал с трёх грузовиков и гаража. Сегодня у него 400 единиц техники, 1200 сотрудников и годовой оборот под 3 миллиарда рублей.

Александр — герой Индустрии 4.0.

Он внедрил GPS-трекинг, когда это ещё казалось дорогой игрушкой. Он первым в регионе поставил датчики контроля топлива. Он оцифровал документооборот, перевёл диспетчерскую в облако, запустил мобильное приложение для клиентов. Он инвестировал в ИИ-платформу, которая предсказывает поломки машин за две недели до того, как они случаются.

В прошлом году Александр решил сделать следующий шаг. Он заменил 30% диспетчеров нейросетью. Маршруты стали строиться в три раза быстрее. Простои сократились на

22%. Отчётность перестала врать.

Ровно через полгода случилось странное.

Клиенты начали уходить. Не массово, не паникой — по одному, без объяснений. Просто «пересмотрели условия», «нашли более гибкого партнёра», «пока не нуждаемся». При этом цены у Александра были ниже рынка, сроки — короче, а точность доставки — 99,3%.

Александр нанял агентство, чтобы провести опрос ушедших клиентов. Результат был неожиданным.

«У вас всё работает как часы, — сказал один из бывших заказчиков. — Но когда у меня случается форс-мажор, я не могу дозвониться до человека. Чат-бот говорит „ваш вопрос принят“. А мне нужно, чтобы меня поняли. Не решили проблему — поняли. Понимаете разницу?»

Диспетчеры, которых Александр сократил, знали клиентов по голосу. Они помнили, что у Ивана Петровича из «Техносервиса» болеет мама, а у Натальи из «Альфа-строй» — день рождения внучки. Они иногда ошибались в оптимальности маршрута, но никогда — в человеческом отношении.

Нейросеть не ошибалась в маршрутах. Но она не знала, что такое «понять».

К концу года Александр вернул трёх диспетчеров. Добавил опцию «поговорить с живым человеком» в приложении. Написал клиентам личные письма с извинениями.

Выручка снова пошла вверх. Но осадок остался.

Недавно Александр сказал мне: «Мы так боялись отстать

от технологий, что забыли: технологии — это инструмент. А инструмент не может быть целью. Я потратил полтора года и тридцать миллионов рублей, чтобы понять то, что моя бабушка знала всегда: люди хотят, чтобы с ними обращались как с людьми».

Эта книга — для Александра. И для тех, кто пока не хочет повторять его ошибку.

## 2. Диагноз: мы выиграли скорость, но проиграли смысл

История Александра — не исключение. Это симптом.

Индустрия 4.0 — эра роботизации, больших данных, интернета вещей и искусственного интеллекта — подарила человечеству невероятные возможности. Мы научились:

— обрабатывать информацию быстрее, чем когда-либо;

— автоматизировать рутину до полной незаметности;

— предсказывать поведение потребителей точнее, чем они сами;

— соединять устройства в сети, которые умнее своих владельцев.

Но что мы получили на выходе?

— Бесконечные A/B тесты, которые оптимизируют кнопки, но не смыслы.

— Чат-ботов, которые экономят деньги компании, но бесят клиентов.

— Дашборды со ста метриками, за которыми не видно жи-

вого человека.

— Сотрудников, которые чувствуют себя винтиками в алгоритмической машине.

— И всё возрастающее чувство: *что-то идёт не так*.

Я не технофоб. Я сам пользуюсь нейросетями, трекерами, аналитикой. Но я вижу тревожный тренд: **Индустрия 4.0 научила машины думать, но не научила их выбирать между добром и злом, смыслом и бессмыслицей, человечностью и эффективностью.**

Хуже того: она начала приучать *нас* мыслить как машины.

«Если алгоритм сказал — значит, правильно». «Данные не врут». «Оптимизируй всё, что можно измерить».

Это называется **мышление 4.0**. И оно ведёт в тупик.

Гонка технологий сама по себе бессмысленна. Можно бесконечно ускорять процессы, оптимизировать расходы, внедрять всё новые алгоритмы. Но если за этой гонкой не стоит ответ на вопрос «зачем?» — мы просто бежим быстрее в никуда.

*Эта книга начинается там, где заканчивается гонка технологий.*

### 3. Диалог человека с миром (вместо монолога технологий)

Индустрия 4.0 построена на монологе.

Машины собирают данные. Алгоритмы принимают решения. Человек подчиняется. Это односторонняя коммуника-

ция: технология говорит, человек слушается (или пытается обмануть систему, что тоже форма подчинения).

**Мышление 5.0 предлагает другое — диалог.**

Диалог человека с технологией («ты предлагаешь маршрут, но я знаю, что клиент расстроен, давай пересмотрим»).

Диалог человека с организацией («я не винтик, я участник»).

Диалог человека с природой («не просто извлекаю ресурс, а договариваюсь о темпе»).

Диалог человека с другим человеком (там, где чат-бот бессилен).

Диалог — это неэффективно. Он медленнее команды. Он требует пауз, уточнений, эмпатии. В нём нет кнопки «оптимизировать».

Но именно диалог отличает живое от мёртвого.

*Горизонт 5.0 начинается там, где заканчивается гонка технологий и начинается этот диалог.*

## 4. Смена парадигмы: от Индустрии 4.0 к Индустрии 5.0

В 2021 году Европейская комиссия официально запустила концепцию **Industry 5.0**.

Не пугайтесь бюрократического происхождения. За этой вывеской стоит простой и радикальный тезис:

Технологии должны служить человеку, а не человек — технологиям.

Industry 5.0 не отрицает цифровизацию, роботов и ИИ. Она ставит их на правильное место — на второе. На первое возвращается **человек**. Не абстрактный «пользователь» или «человеческий капитал», а живой человек с его этикой, интуицией, эмпатией и способностью создавать то, что нельзя запрограммировать.

Три столпа Industry 5.0 (по версии Еврокомиссии):

— **Человекоцентричность** — технологии подстраиваются под людей, а не наоборот.

— **Устойчивость** — экономика, которая не уничтожает планету и психику.

— **Устойчивость (resilience)** — способность систем выдерживать шоки, не ломая людей.

Звучит красиво. Но как это внедрить? Как мыслить в этой новой парадигме? Как принимать решения, когда алгоритм предлагает одно, а сердце — другое?

На эти вопросы и отвечает книга, которую вы держите в руках.

## 5. Что вы найдёте в этой книге (и чего не найдёте)

**Чего здесь НЕ будет:**

— Футурологических прогнозов в духе «через 20 лет все будут летать». Прогнозы устаревают быстрее, чем вы дочитаете главу.

— Восторженного «айти-позитива» (все технологии — счастье, а кто не согласен — луддит).

— Сборника мотивационных цитат без конкретики.

— Академической теории, которую невозможно применить в понедельник утром.

**Что вы здесь НАЙДЁТЕ:**

— **Модель пяти горизонтов мышления** (от 1.0 до 5.0). Вы сможете определить, на каком горизонте находитесь вы, ваша команда и ваша компания — и куда двигаться.

— **Анатомию мышления 5.0** — четыре ключевые компетенции, которые отличают лидера новой эпохи. Среди них этический интеллект (как принимать решения в серой зоне), креативный синтез (что останется за человеком после ИИ), системная эмпатия (как понимать не только людей, но и сложные системы) и адаптивная устойчивость (как не сломаться в турбулентности).

— **Практическую дорожную карту** — тесты, упражнения, чек-листы и 100-дневный план перехода на мышление 5.0.

— **Реальные кейсы** — как компании (и их лидеры) уже сейчас применяют эти принципы, а где — проваливаются.

— **Конкретные инструменты** — для переговоров, стратегических сессий, найма, оценки проектов и даже для личной жизни.

## 6. Для кого эта книга

Книга написана для тех, кто:

— чувствует, что «цифра» зашла слишком далеко, но не

хочет отказываться от технологий;

— руководит людьми (компанией, отделом, проектом, командой) и видит, что старые методы перестают работать;

— работает в сфере, где технологии встречаются с человеческим фактором (бизнес, образование, медицина, урбанистика, логистика, сервис, производство);

— хочет не просто «не отстать», а задавать правила игры в следующем десятилетии;

— устал от бесконечной гонки за эффективностью и ищет баланс между скоростью и смыслом.

Если вы узнали себя хотя бы в одном пункте — эта книга для вас.

### 7. Как читать эту книгу

У вас есть два варианта.

**Вариант А (линейный).** Открываете первую страницу и читаете до последней. Книга выстроена так, чтобы вести вас от диагноза к инструментам, от истории к практике. Это самый надёжный путь.

**Вариант Б (быстрый).** Вы полны энтузиазма и хотите начать действовать немедленно. Тогда:

— Прочитайте **Введение** (вы почти закончили).

— Перейдите сразу к **Части 5** («Дорожная карта»), пройдите тест и определите свой текущий горизонт.

— Вернитесь к тем главам из Частей 2, 3 и 4, которые соответствуют вашим зонам роста.

— Остальное — когда будет время и желание.

Я рекомендую первый вариант. Но я ваш автор, а не надзиратель. Читайте как хотите. Главное — не просто читайте. Делайте упражнения. Спорьте с книгой. Примеряйте идеи на себя. И, пожалуйста, пишите мне, когда не согласны.

## 8. Ограничения ответственности (или честное предупреждение)

Эта книга не даст вам пошаговую инструкцию «как стать лидером 5.0 за 30 дней». Потому что такой инструкции не существует.

Мышление не переключается тумблером. Это эволюция, а не революция. И у каждого она своя.

Я не обещаю вам быстрых денег, мгновенного счастья и гарантированного успеха. Те, кто обещает — обычно продают что-то не то.

Что я обещаю:

— Честный разговор без маркетинговых уловок.

— Идеи, проверенные на практике (и на ошибках).

— Уважение к вашему интеллекту — я не буду упрощать сложное и усложнять простое.

— Конкретные шаги, которые вы сможете сделать уже завтра.

Остальное — зависит от вас.

## 9. Что будет дальше

**Часть 1** («Пять горизонтов человечества») — короткий, но важный экскурс в историю. Мы проследим, как менялось мышление человека от аграрной эпохи до цифровой. Увидим, почему алгоритмическое мышление 4.0 — это эволюционная ловушка. И поймём, что такое мышление смыслов 5.0.

**Часть 2** («Анатомия мышления 5.0») — детальный разбор четырёх ключевых компетенций. Самая объёмная часть книги. Готовьте карандаш.

**Часть 3** («Технологии на службе смыслов») — про то, как не бояться ИИ, роботов и био-цифровых гибридов, а подчинить их человеческим целям.

**Часть 4** («Лидерство на горизонте») — про то, каким должен быть стратег, архитектор смыслов и коуч планеты в эпоху 5.0.

**Часть 5** («Дорожная карта») — практика. Тест, упражнения, планы, чек-листы. То, с чего можно начать в понедельник утром.

**Заключение** («За горизонтом») — честный разговор о том, что будет после 5.0, и почему горизонт потому и горизонт, что он недостижим.

И да, весь этот путь — от первой главы до последней — я буду вести с вами диалог. Не читать лекцию. Не давать готовых рецептов. А задавать вопросы, провоцировать, спорить. Потому что мышление 5.0 нельзя скопировать — его можно только вырастить в диалоге. С миром, с другими, с самим

собой.

**А сейчас — обещание**

Я не знаю, кто вы. Может быть, CEO корпорации. Может быть, основатель стартапа. Может быть, менеджер среднего звена, который чувствует, что застрял. Может быть, студент, который только выбирает свой путь.

Но я знаю одно: вы держите эту книгу не случайно.

Где-то внутри уже зреет вопрос: «А не пора ли что-то менять? Не в технологиях — в себе?»

Ответ: да. Пора.

Добро пожаловать на **Горизонт 5.0**.

*Николай Атаманенко, г. Белгород, 2026 г.*

# ЧАСТЬ 1. Пять горизонтов человечества
## *От выживания — к смыслам*

Введение, возможно, закончилось для вас вопросом. Точнее, двумя.

Первый — для тех, кто торопится: «Что мне делать в понедельник утром?» (к этому вопросу мы вернёмся в Части 5, с дорожной картой и чек-листами).

Второй — для тех, кто готов копать глубже: «Как я вообще оказался в точке, где технологии выиграли, а я — не очень?»

Эта часть — для второго вопроса.

**Зачем нужен экскурс в прошлое?**

Вы могли подумать: «Я купил книгу про будущее, а мне предлагают читать про аграрную эпоху и паровые машины? Серьёзно?»

Серьёзно. И вот почему.

Мышление не возникает из ниоткуда. Оно — осадочная порода. Каждая эпоха оставляет в нём свой слой: привычки, допущения, страхи, рефлексы. Мы думаем, что выбираем свободно. На самом деле мы часто действуем по лекалам, которым сотни, а то и тысячи лет.

Пример?

Когда вы говорите «надо стандартизировать процесс», вы мыслите лекалами Индустрии 2.0 (индустриализация).

Когда вы говорите «давайте соберём больше данных и всё оптимизируем», вы мыслите лекалами Индустрии 4.0 (цифровая эра).

Когда вы в сложной ситуации ищете виноватого и кричите «кто не спрятался — я не виноват», вы мыслите лекалами Горизонта 1.0 (мышление выживания в чистом виде).

Проблема современного лидера не в том, что он глуп или необразован. Проблема в том, что в его голове одновременно живут **несколько горизонтов мышления**, и они постоянно конфликтуют.

Одна часть мозга хочет всё измерить и оптимизировать (4.0).

Другая — построить жёсткую иерархию и раздать приказы (2.0).

Третья — просто спрятаться и переждать бурю (1.0).

И лишь четвёртая — редкий гость — пытается спросить: «А что здесь будет правильным и осмысленным?» (5.0).

Пока вы не увидите эти слои, вы не сможете ими управлять. Вы будете рабом того горизонта, который окажется громче, привычнее или страшнее.

**Эта часть — про то, чтобы снять слои.**

## Что вас ждёт

Мы пройдём путь от Горизонта 1.0 до Горизонта 5.0. Каж-

дая глава — об одном типе мышления:

— **Глава 1** — Горизонт 1.0: Мышление выживания (аграрная эпоха). Откуда взялись наши базовые страхи и инстинкты «быть как все» и «найти виноватого».

— **Глава 2** — Горизонт 2.0: Мышление механизмов (индустриализация). Почему мы до сих пор любим конвейеры, иерархию и стандарты, даже когда они убивают смысл.

— **Глава 3** — Горизонт 3.0: Мышление систем (информационная эпоха). Как мы научились видеть связи, но потеряли из виду человека.

— **Глава 4** — Горизонт 4.0: Мышление алгоритмов (цифровая эра). Почему оптимизация всего на свете — это ловушка, и куда она заводит.

— **Глава 5** — Горизонт 5.0: Мышление смыслов (новая антропоцентричность). Что приходит на смену гонке алгоритмов и почему это единственный путь вперёд.

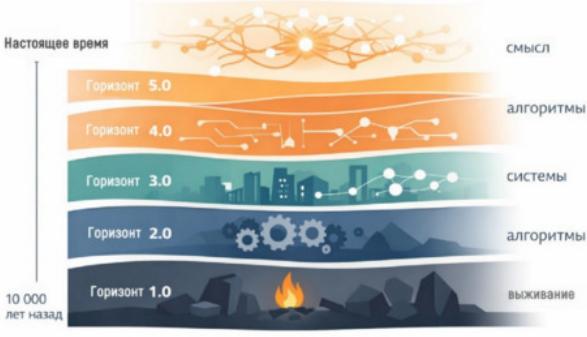


*Рисунок 1. –Пять горизонтов мышления. Каждый не отменяет предыдущий, а надстраивается над ним. Проблема современного лидера — не в отсутствии 5.0, а в том, что 1.0, 2.0, 3.0 и 4.0 продолжают работать одновременно, часто конфликтуя друг с другом.*

В конце части — **сводная таблица** пяти горизонтов. Вы сможете оценить себя, свою команду и свою компанию по каждому из них. Увидите, где вы сильны, а где застряли в прошлом.

**Важное предупреждение (прочитайте, прежде чем нырять)**

Я не буду говорить, что Горизонт 5.0 — «правильный», а все предыдущие — «неправильные».

Это было бы глупо и нечестно.

Мышление выживания (1.0) спасло наших предков от голода и хищников. Оно до сих пор нужно, когда речь идёт о

реальной угрозе жизни.

Мышление механизмов (2.0) построило современную цивилизацию — заводы, больницы, школы, армии. Без порядка и стандартизации мы бы до сих пор сидели в пещерах.

Мышление систем (3.0) научило нас видеть мир сложным и связным. Без него нет ни экологии, ни экономики, ни стратегии.

Мышление алгоритмов (4.0) дало нам скорость и точность, о которых не могли мечтать прошлые поколения.

**Проблема не в каждом из них по отдельности. Проблема в том, что они остаются единственными инструментами в наборе, когда мир уже изменился.**

Горизонт 5.0 не отменяет предыдущие. Он их **надстраивает**. Как этаж выше. Вы не выбрасываете фундамент, когда строите крышу. Вы просто перестаёте жить в подвале, когда можете выйти на свет.

Эта книга — про то, как выйти на свет. Не отказываясь от подвала, но и не застревая в нём.

## Перед тем как перевернуть страницу

Сделайте паузу.

Вспомните своё последнее трудное решение на работе или в жизни. Какое мышление вами управляло? Вы искали безопасность (1.0)? Порядок и инструкцию (2.0)? Анализировали связи (3.0)? Оптимизировали цифры (4.0)?

Или вы спросили себя: «А что здесь правильно? Что имеет

смысл? Что сделает мир (и меня) лучше?»

Если последнее — вы уже заглядывали в Горизонт 5.0. Если нет — не страшно. Именно для этого мы и идём в историю.

Поехали.

# Глава 1. Горизонт 1.0 — Мышление выживания

## *Почему умные люди боятся того, чего нет, и как из этого выбраться*

## 1.1 Открытие. Человек, который всех переиграл, но проиграл себе

В 1990-е годы в Новосибирске жил человек, которого все называли Кузьмич. Он начинал с челночного бизнеса — возил из Китая дублёнки и спортивные костюмы. К 2000-м у него было три магазина, автопарк и репутация человека, который «чует рынок».

Кузьмич не читал книг по менеджменту. Не слышал про KPI и OKR. Он руководил так: сам вставал за прилавок, если продавщица заболела. Сам ездил на склад проверять остатки. Сам решал, кому из постоянных клиентов дать отсрочку.

Его принцип: «Никому не верь. Всё проверяй сам. Деньги — в кровати, под подушкой».

В 2010-е пришли маркетплейсы. Конкуренты Кузьмича начали уходить в онлайн, нанимать логистов, внедрять CRM. Кузьмич смотрел на это и усмехался: «Игрушки. Покупатель

хочет руками потрогать и сразу забрать».

К 2018 году из трёх магазинов остался один. К 2020-му закрылся и он. Кузьмич ушёл с рынка. Его дело — часть статистики малого бизнеса, который не справился с переходом в цифровую эпоху.

Кузьмич не был глупым. Он был **образцом Горизонта 1.0** — мышления, которое спасло его в 90-е, но убило в 2010-е.

Он так и не понял, что мир изменился. А стратегия выживания осталась той же.

Эта глава — про Кузьмича. И про вас. Потому что Кузьмич живёт внутри каждого из нас. Вопрос только в том, кто кого пересидит.

## 1.2 Что такое Горизонт 1.0

Горизонт 1.0 — это **аварийный режим мышления**.

Он сформировался тысячи лет назад, когда главной задачей было не умереть сегодня. Не построить карьеру, не вырастить бизнес, не придумать инновацию. А просто — проснуться, найти еду, не стать чьим-то обедом и дожить до рассвета.

С тех пор мир изменился. А мозг — не очень.

**Ключевая интуиция, которую нужно запомнить:**

Горизонт 1.0 не включается, когда есть угроза. Он включается, когда мозг **думает**, что угроза есть.

Разница колоссальная. И именно в этой разнице — корень большинства плохих решений, которые вы принимаете.

Пример:

— Реальная угроза: на вас бежит машина. Горизонт 1.0 полезен: вы прыгаете в сторону.

— Мнимая угроза: начальник попросил зайти после обеда. Мозг дорисовывает: «меня уволят». Горизонт 1.0 вреден: вы паникуете, защищаетесь, врете, избегаете — и портите разговор, который мог бы быть конструктивным.

Задача этой главы — не заставить вас отказаться от Горизонта 1.0. Задача — **научить замечать, когда он включается без реальной необходимости** .

Потому что отключить его невозможно. А вот заметить — можно.

## 1.3 Один эксперимент, который всё объясняет

В 1960-х годах психолог Гарри Харлоу поставил эксперимент, который сегодня сочли бы жестоким. Он брал новорождённых макак и разлучал их с матерями.

В клетку ставили две «заменительницы»:

— одну — из проволоки, с бутылочкой молока

— другую — из мягкой ткани, но без еды

Что вы думаете? Детёныши выбирали мягкую маму. Даже когда хотели есть — бежали к проволочной маме, сосали

молоко, а потом возвращались к тканевой и прижимались.

**Вывод Харлоу:** потребность в безопасности и комфорте сильнее голода.

Потом Харлоу пошёл дальше. Он стал пугать детёнышей — запускал в клетку заводного медведя с бьющим в барабан. И что делали макаки? Бежали к **тканевой маме** — искали защиты.

Не к той, которая даёт ресурс. А к той, которая даёт **ощущение безопасности**.

Этот эксперимент — метафора Горизонта 1.0. Мы готовы терпеть голод, холод, неудобство — лишь бы чувствовать себя в безопасности.

**А теперь вопрос:** какие «тканевые мамы» есть в вашей компании? В вашей голове? За что вы держитесь, когда страшно — даже если это мешает расти?

Может быть, это привычка всё контролировать? Или должность, которую вы ненавидите, но боитесь уйти? Или начальник, который вас не ценит, но «хоть какой-то»?

Это и есть Горизонт 1.0. Он выбирает безопасность, даже если она фальшивая.

## 1.4 Пять сигналов, что вы застряли в Горизонте 1.0

Никаких тестов из 20 вопросов. Вот **пять сигналов**. Если узнали себя хотя бы в двух — читайте дальше внимательно.

*Рисунок 2. – Пять сигналов — не приговор, а приборная панель. Чем больше сигналов вы узнаёте в своём поведении, тем чаще вы живёте в аварийном режиме там, где он не нужен.*

**Сигнал 1. Вы ищете виноватого быстрее, чем решение.**

Проблема: «провалили проект». Ваш первый импульс: «кто не доделал?», «кто не предупредил?», «кто не туда посмотрел?».

Горизонт 1.0 так ищет мамонта: если кто-то ошибся — его надо изгнать из племени, чтобы остальные боялись. Это логика выживания.

Но в современном мире поиск виноватого не решает про-

блему. Он только создаёт культуру страха.

**Противоположность 5.0:** задать вопрос «что в системе позволило ошибке случиться?» и «как мы учимся на этом?».

**Сигнал 2. Вы говорите «да», когда хотите сказать «нет».**

Начальник просит сверхурочно. Коллега скидывает свою работу. Клиент требует необоснованную скидку.

Вы соглашаетесь. Не потому, что это правильно. А потому, что страшно отказать: «а что обо мне подумают?», «а вдруг уволят?», «а вдруг больше не попросят?».

Горизонт 1.0 выбирает **социальную безопасность** любой ценой. Даже ценой собственных границ и времени.

**Противоположность 5.0:** вежливое, но твёрдое «нет» с объяснением границ. И понимание, что отказ — не конец отношений.

**Сигнал 3. Вы избегаете решений, собирая «ещё данные».**

«Надо провести ещё одно исследование». «Давайте подождём отчёт за квартал». «Я пока не всё изучил».

Звучит разумно. На самом деле — это прокрастинация под видом профессионализма.

Горизонт 1.0 говорит: «неизвестность — это опасно. Лучше ничего не решать, чем решить неправильно».

**Противоположность 5.0:** принять, что данные нико-

гда не будут полными. И научиться действовать в условиях неопределённости — с возможностью скорректировать курс.

**Сигнал 4. Вы терпите то, что вас убивает.**

У вас токсичный начальник, но вы не уходите — «а вдруг не найду лучше?». Вы работаете в компании, которая платит копейки, но остаётесь — «а вдруг сократят?». Вы живёте с человеком, который вас не уважает, но не расстаётесь — «а вдруг одна не справлюсь?».

Горизонт 1.0 выбирает **знакомое зло** вместо неизвестного добра. Потому что неизвестное — это риск. А знакомое — пусть даже больно — это безопасно.

**Противоположность 5.0:** готовность к временной неопределённости ради долгосрочного улучшения.

**Сигнал 5. Вы делаете то, что «все делают» — даже если это глупость.**

«Все повышают цены — и мы повысим». «Все уволили диспетчеров и поставили чат-бота — и мы поставим». «Все сидят в TikTok — и я буду сидеть».

Горизонт 1.0 говорит: «быть как все — безопасно. Быть не как все — опасно, изгонят из племени».

**Противоположность 5.0:** готовность думать своей головой и идти против течения, если это разумно.

**Прямо сейчас**

Возьмите лист бумаги. Напишите три решения за последний месяц, где вы узнали себя хотя бы в одном из пяти сигналов.

Не анализируйте. Не осуждайте. Просто зафиксируйте.

Это ваш первый срез Горизонта 1.0.

## 1.5 Парадокс. Горизонт 1.0 спасал жизни. Но теперь он убивает бизнес

Я не буду говорить, что Горизонт 1.0 — это «плохо».

Это было бы неправдой.

**Где Горизонт 1.0 незаменим:**

| Ситуация | Почему работает |
|---|---|
| Физическая угроза | Когда на вас летит машина, не нужно этическое рассуждение. Нужно прыгать. |
| Экстремальный кризис | Если у компании кончились деньги через две недели — включается режим выживания. И это правильно. |
| Работа в опасных условиях | Военные, спасатели, врачи скорой — они тренируют Горизонт 1.0 как профессиональный навык. |
| Защита от мошенников | Здоровая паранойя («не верь, проверяй») спасает от обмана. |

**Но вот где Горизонт 1.0 убивает:**

| Ситуация | Механизм |
|---|---|
| Стратегическое планирование | Боязнь ошибки парализует. Компания не развивается. |
| Инновации | «Проверено — безопасно, новое — опасно». Инновации не внедряются. |
| Управление талантами | Микроменеджмент вместо доверия. Таланты уходят. |
| Клиентский сервис | Страх потерять клиента ведёт к «да» на любые условия. Клиенты садятся на шею. |
| Личная карьера | Человек годами сидит на нелюбимой работе, потому что боится уйти. |

**Вывод:**

Горизонт 1.0 — это **аварийный режим**. Он нужен в реальной чрезвычайной ситуации. Но если вы живёте в аварийном режиме годами — вы не выживаете. Вы медленно умираете.

Вопрос не в том, чтобы «избавиться от Горизонта 1.0». Вопрос в том, чтобы **научиться переключать его**, когда реальной угрозы нет.

## 1.6 Почему мы застреваем в Горизонте 1.0, даже когда всё хорошо

Вы можете подумать: «Я же не дикарь. Я умный человек.

У меня MBA. Я читаю книжки. Почему я всё равно иногда действую как Кузьмич?»

Потому что **Горизонт 1.0 — это не про интеллект**. Это про нейробиологию.

Ваш мозг устроен так:

— **Миндалевидное тело** — детектор угроз. Он срабатывает за доли секунды. До того, как вы что-то осознали.

— **Префронтальная кора** — центр рационального мышления. Она включается с задержкой.

Когда вы чувствуете угрозу (реальную или мнимую), амигдала захватывает управление. Вы входите в режим «бей, беги, замри». Префронтальная кора отключается.

Этот механизм спасал жизнь нашим предкам. Он не нужен при разговоре с начальником. Но он **всё равно срабатывает**.

**Почему мы застреваем:**

— **Среда поощряет.** Если в компании культура страха и наказания за ошибки — Горизонт 1.0 становится нормой.

— **Опыт подкрепляет.** Один раз вас сильно наказали за ошибку — и мозг запомнил: «рисковать нельзя».

— **Пример других.** Если все вокруг живут в Горизонте 1.0 — выделяться страшно.

Итог: вы можете быть гением. Но если ваша среда кричит «опасность», мозг поверит среде.

## 1.7 Три инструмента прямо сейчас

Инструменты от Горизонта 1.0 не требуют от вас «стать смелым». Они требуют **осознанности**.

**Инструмент 1. «Стоп-кадр»**

В ближайшие три дня поймайте себя на автоматической реакции из страха. Как только почувствовали: «боюсь сказать», «боюсь сделать», «лучше промолчу» — скажите мысленно: **«Стоп. Это Горизонт 1.0»**.

Не надо ничего менять. Просто назовите врага по имени. Осознание — уже половина лечения.

**Инструмент 2. «А что самое плохое?»**

Перед любым решением, которое вы принимаете из осторожности, спросите себя:

*«Что самое плохое случится, если я сделаю иначе? Насколько это плохое реально?»*

Чаще всего ответ: «Ничего смертельного. Просто будет некомфортно». А некомфортно — это не опасно.

**Инструмент 3. «Маленький риск на сегодня»**

Выберите один микро-эксперимент на эту неделю. Что-то, что вы обычно избегаете из-за страха, но где цена ошибки невелика.

Например:

— Сказать «нет» тому, кто привык вами пользоваться.

— Предложить идею на совещании, даже если она кажется «сырой».

— Начать разговор, который вы откладывали.

Ваша цель — не выиграть. Ваша цель — **пережить риск** и убедиться: мир не рухнул. Мышца смелости тренируется так же, как мышца тела — через маленькие повторения.

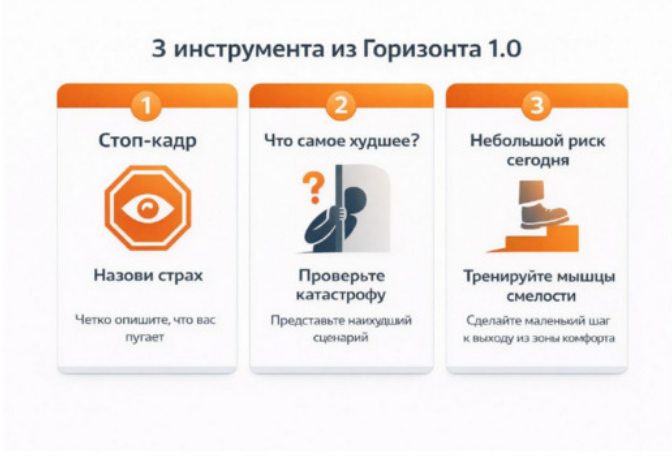


*Рисунок 3. – Пять сигналов — не приговор, а приборная панель. Чем больше сигналов вы узнаёте в своём поведении, тем чаще вы живёте в аварийном режиме там, где он не нужен.*

## 1.8 Итог главы

Горизонт 1.0 — самый древний слой мышления, который

достался нам в наследство от предков. Он решал задачу выживания в мире, где ошибка стоила жизни. И он блестяще с ней справлялся.

Но сегодня мир стал другим. Угрозы — в основном социальными и экономическими, а не физическими. Ставка ошибки — ниже. Цена избегания риска — выше. А главное — у нас появились инструменты, которых не было у предков: рефлексия, стратегия, этика, способность к долгосрочному планированию.

Проблема не в том, что Горизонт 1.0 существует. Проблема в том, что он часто включается **по умолчанию** — даже когда реальной угрозы нет. И блокирует доступ к тем горизонтам мышления, которые позволяют не просто выживать, а расти, создавать, ошибаться и учиться.

Эта книга — про переход от автоматического выживания к осознанному развитию. Горизонт 5.0 не отменяет Горизонт 1.0. Он надстраивает его. Аварийный режим остаётся на месте — на случай реальной опасности. Но в повседневной жизни управление переходит к другим, более сложным и человечным алгоритмам.

Первая глава была про то, чтобы **увидеть** этот аварийный режим в себе. Следующие — про то, чтобы построить над ним новые этажи.

**Вопросы для вас**

— Когда вы в последний раз сказали «да», хотя хотели

сказать «нет»? Что было бы, если бы вы отказали?

— За какую «тканевую маму» вы держитесь — за привычку, должность, отношения, которые давно не работают, но страшно отпустить?

— Что изменилось бы в вашей работе или жизни, если бы вы на неделю перестали искать виноватых и начали искать системные причины?

# Глава 2. Горизонт 2.0 — Мышление механизмов

## *Как порядок и стандарты спасли мир, а потом чуть его не убили*

## 2.1 Открытие. Человек, который построил империю на гайках

В 1913 году на заводе Генри Форда в Детройте произошла революция. Не политическая — производственная.

Форд запустил первый в мире движущийся конвейер для сборки автомобиля Ford T. До этого рабочие собирали машину на месте — подходили к ней, прикручивали детали, отходили за новыми. Одна сборка занимала 12 часов.

Конвейер разорвал процесс на 84 простые операции. Каждый рабочий делал одно движение — прикручивал одну гайку, ставил одну деталь — и машина ехала дальше. Время сборки упало до 93 минут. Цена автомобиля снизилась с 850 до 300 долларов. Ford T стал доступен не богачам, а обычным американцам.

К 1920 году каждый второй автомобиль в мире был Ford T. Форд построил империю на гайках.

Но у этой истории есть вторая часть, которую рассказывают реже.

Форд довёл логику механизма до абсурда. Он запрещал рабочим разговаривать на конвейере. Он нанял «социологический отдел», который проверял, как рабочие ведут себя дома — пьют ли, ходят ли в церковь, копят ли деньги. Он платил 5 долларов в день (вдвое выше рынка), но требовал абсолютного подчинения.

К 1930-м годам конкуренты (General Motors) обогнали Ford. Они предлагали выбор цвета, моделей, опций. Форд же продолжал выпускать только чёрные Ford T — и терял рынок.

Его сын Эдсел умолял отца меняться. Форд-старший называл его слабаком. Компания катилась к банкротству, и только смерть Генри Форда в 1947 году позволила наследникам начать перестройку.

Генри Форд — гений и тиран — стал **иконой Горизонта 2.0**. Он показал миру силу механического мышления. А потом стал его жертвой.

Эта глава — про гайки и людей. Про то, как порядок и стандарты спасли цивилизацию. И почему их слепое применение ведёт в тупик.

## 2.2 Что такое Горизонт 2.0

Горизонт 2.0 — это **инженерное мышление**, перенесён-

ное на всё подряд.

Он сформировался в эпоху индустриализации (конец XVIII — начало XX века), когда мир был очарован машинами. Паровые двигатели, железные дороги, текстильные фабрики, конвейеры — технологии демонстрировали, что порядок и предсказуемость побеждают хаос.

Ключевые допущения Горизонта 2.0:

Мир — это машина. Её можно разобрать на детали, понять, как каждая работает, и собрать обратно. Если что-то работает плохо — значит, какая-то деталь сломалась. Найди и замени.

Это блестяще работало на заводах. Проблема началась, когда этот способ мышления перекочевал в управление людьми, организациями, экономикой и жизнью.

**Главная иллюзия Горизонта 2.0:**

Если всё стандартизировать и измерить, можно предсказать и контролировать всё.

Спойлер: нельзя.

## 2.3 Откуда это взялось: два слова, которые изменили мир

До индустриализации большинство вещей делалось вручную, под заказ, с учётом особенностей. Сапожник шил сапоги под ногу конкретного человека. Мельник молол зерно так, как велит ветер и опыт.

Индустриализация ввела два новых слова: **стандарт** и **взаимозаменяемость**.

В 1798 году Эли Уитни (тот самый, кто изобрёл хлопкоочистительную машину) получил заказ от американского правительства на 10 000 мушкетов. Проблема: оружейники делали каждое ружьё вручную, и детали одного не подходили к другому. Если ломался курок — приходилось ковать новый специально под это ружьё.

Уитни придумал другое: он сделал станки, которые вытачивали одинаковые детали с точностью до тысячных долей дюйма. Теперь любой курок подходил к любому ружью. Ремонт занял минуты, а не часы. Армия США приняла этот стандарт, а через 50 лет вся промышленность работала по принципу взаимозаменяемости.

Это был прорыв. Но у него появилась теневая сторона.

Если детали взаимозаменяемы — значит, и люди на конвейере тоже должны быть взаимозаменяемы. Не важно, кто именно прикручивает гайку. Важно, чтобы гайка была прикручена. Человек стал придатком машины.

Генри Форд говорил: «Почему каждый раз, когда я прошу пару рук, они приходят вместе с мозгом?»

Это квинтэссенция Горизонта 2.0. Мозг мешает. Мозг задаёт вопросы. Мозг хочет смысла. А конвейеру нужны руки. Только руки.

## 2.4 Как Горизонт 2.0 проявляется в современном бизнесе

Вам не обязательно работать на заводе, чтобы мыслить как инженер XIX века. Горизонт 2.0 живёт в корпоративных скриптах, регламентах, KPI, оргструктурах и бесконечных согласованиях.

**Проявление 1. Культура «исполнителей», а не «мыслителей»**

Руководитель говорит: «Мне не нужны ваши идеи. Мне нужен результат». Сотрудник превращается в функцию. Его задача — не думать, а выполнять.

Антитеза 5.0: «Мне нужны твои глаза, уши и мозг. Ты видишь то, чего не вижу я. Говори».

**Проявление 2. Бюрократия как самоцель**

Согласование в семи инстанциях. Инструкция на 150 страниц. Форма для заполнения формы. Это Горизонт 2.0 в чистом виде: мир — это машина, и каждый винтик должен знать своё место.

Антитеза 5.0: минимально необходимые правила. Всё остальное — на откуп человеческому суждению и доверию.

**Проявление 3. KPI, которые убивают смысл**

Колл-центр измеряет среднее время разговора. Сотрудни-

ки научились вешать трубку через 2 минуты — клиент бесится, но KPI зелёный. Школа измеряет процент сдачи ЕГЭ — учителя натаскивают на тесты, дети ничего не понимают, но KPI зелёный.

Антитеза 5.0: метрики должны отвечать на вопрос «мы стали лучше для людей?», а не «мы выполнили план по цифрам?».

**Проявление 4. Жёсткая иерархия без обратной связи**

Решения спускаются сверху. Инициатива снизу наказуема. Начальник всегда прав, даже если ошибается. Это родом из армии и церкви — организаций, построенных по принципу Горизонта 2.0.

Антитеза 5.0: сетевые структуры, где любой может говорить любому. Власть не от должности, а от компетенции и доверия.

**Проявление 5. Человек как «ресурс»**

«Человеческие ресурсы», «кадры», «персонал» — язык Горизонта 2.0. Люди не люди, а единицы измерения. Их можно нанять, уволить, оптимизировать, заместить.

Антитеза 5.0: люди — это люди. С именами, биографиями, чувствами, семьями, амбициями. Не ресурс, а источник всего.

## 2.5 Когда Горизонт 2.0 незаменим

Я не буду демонизировать Горизонт 2.0. Он дал человечеству то, без чего мы не можем жить сегодня.

| Ситуация | Почему работает |
|---|---|
| Массовое производство | Автомобили, лекарства, одежда, еда — без стандартов и конвейеров они были бы дорогими и редкими. |
| Безопасность | Авиация, медицина, атомная энергия — чек-листы и протоколы спасают жизни. |
| Юриспруденция и финансы | Договоры, налоги, отчётность — без стандартов и процедур наступил бы хаос. |
| Обучение базовым навыкам | Таблица умножения, правила орфографии, техника безопасности — их нужно просто выучить и выполнять. |
| Антикризисное управление | В кризисе нет времени на демократию и креатив. Нужна чёткая иерархия и быстрые решения. |

**Проблема не в существовании Горизонта 2.0. Проблема в его экспансии.**

Он был создан для управления машинами и простыми операциями. Но его начали применять к сложным системам — организациям, рынкам, экосистемам, человеческим отно-

шениям. А они не подчиняются инженерной логике.

## 2.6 Пять сигналов, что вы застряли в Горизонте 2.0

*Рисунок 4. – Каждый сигнал — как лампочка на приборной панели. Если горят три из пяти — ваше мышление работает в режиме механизма, даже когда нужна гибкость.*

**Сигнал 1. Вы измеряете то, что легко измерить, а не то, что важно.**

Легко измерить: количество звонков, строк кода, часов работы, потраченный бюджет.

Важно, но трудно измерить: качество диалога с клиентом, творческий потенциал команды, доверие в коллективе.

Горизонт 2.0 выбирает лёгкое и игнорирует важное.

**Сигнал 2. Вы требуете «обоснованных решений», убивая интуицию.**

«Где цифры?», «Покажите исследование», «Докажите,

что это сработает».

Интуиция, опыт, «чуйка» — в рамках Горизонта 2.0 не имеют веса. Но все значимые инновации начинали с интуиции, а не с данных.

**Сигнал 3. Вы наказываете за ошибки вместо анализа системы.**

Кто-то ошибся. Ваш первый импульс — «кого уволить?». Горизонт 2.0 ищет сломанную деталь и заменяет её.

Но в сложных системах ошибка почти всегда результат сбоя в процессе, культуре, коммуникации. Наказание человека не исправляет систему.

**Сигнал 4. Вы строите иерархию, где каждый знает «своё место».**

Оргсхема — святое. Нарушать субординацию — нельзя. Горизонт 2.0 любит вертикаль власти.

Но в быстро меняющемся мире решения должны приниматься там, где возникает проблема. А для этого власть должна быть распределена.

**Сигнал 5. Вы путаете «эффективность» с «оптимизацией».**

Оптимизация — делать то же самое быстрее и дешевле. Эффективность — делать правильные вещи, даже если они неоптимальны.

Горизонт 2.0 зациклен на оптимизации. Он бежит быстрее, но не проверяет, туда ли бежит.

## 2.7 Почему Горизонт 2.0 опасен для будущего

Генри Форд не смог переключиться с чёрного Ford T на цветные автомобили. Он был заложником собственного механического мышления.

Сегодняшние лидеры совершают ту же ошибку, но в более изощрённой форме.

Они говорят: «Мы за людей, за культуру, за смыслы». А потом внедряют систему, где каждый шаг сотрудника записан, каждый звонок записан, каждый час расписан.

Это когнитивный диссонанс. Они хотят человечности, но строят машины. Потому что другого языка управления не знают.

Горизонт 5.0 не отменяет порядок и стандарты. Но он ставит их на служебное место. Порядок — чтобы не было хаоса. Стандарты — чтобы не было бардака. Но не более.

Главный вопрос Горизонта 5.0: «Кому это служит? Каким людям? Каким целям?» Если порядок служит порядку — это Горизонт 2.0. Если порядок служит человеку — это шаг к 5.0.

## 2.8 Три инструмента для выхода из Горизонта 2.0

**Инструмент 1. «А что мы не измеряем?»**

На ближайшем совещании, где обсуждают цифры, задайте этот вопрос. Не в качестве подколки, а искренне. Какие важные вещи остаются за скобками, потому что их трудно измерить?

Возможно, это усталость команды. Или качество идей. Или уровень доверия.

**Инструмент 2. «Ошибка как данные, а не как приговор»**

В следующий раз, когда кто-то ошибётся, проведите эксперимент: не ищите виноватого. Проведите разбор полётов по правилу «Пять почему» без перехода на личности. Спросите: «Что в системе позволило ошибке случиться?» Вы удивитесь, сколько найдётся ответов, не связанных с конкретным человеком.

**Инструмент 3. «Делегирование решения»**

Выберите одну зону ответственности, которую вы привыкли контролировать лично. Передайте её подчинённому с правом принимать решение без вашего согласования. Установите границы (бюджет, сроки, риски). И отойдите. Наблюдайте, что произойдёт. Скорее всего, мир не рухнет, а человек вырастет.

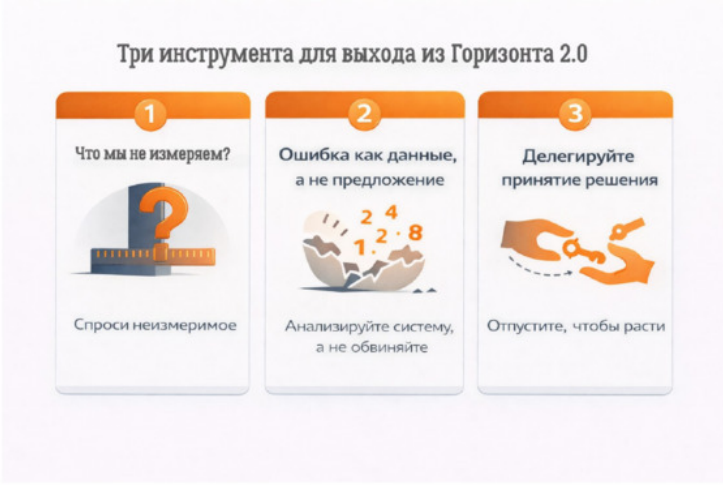


*Рисунок 5. – Три инструмента — три рычага. Они не требуют героизма, только осознанности. Попробуйте один из них на ближайшем совещании — и вы увидите, как заскрипевший механизм начнёт дышать.*

## 2.9 Итог главы

Горизонт 2.0 был великим освобождением. Он избавил человечество от голода, холода и ручного труда. Стандарты, конвейеры, иерархия, процедуры — всё это позволило производить больше, быстрее и дешевле, чем когда-либо в истории.

Но величие Горизонта 2.0 обернулось его проклятием. Методы, созданные для управления машинами, были пере-

несены на людей. Человека стали воспринимать как винтик, организацию — как механизм, успех — как бесперебойную работу.

Сегодня этот подход буксует. В мире, где главное — не скорость конвейера, а способность адаптироваться, придумывать новое и заботиться о людях, чистая инженерная логика ведёт в тупик.

Горизонт 5.0 не требует сломать конвейер и выбросить стандарты. Он требует понять: конвейер — это инструмент. А инструмент не может быть целью. Цель — человек. Его развитие, его благополучие, его способность создавать то, что нельзя запрограммировать.

Мы вышли из мира выживания (Горизонт 1.0) и механического порядка (Горизонт 2.0). Впереди — системы, связи и нелинейность.

**Вопросы для вас**

— В каком месте вашей работы или жизни «хорошо отлаженный механизм» начал работать против людей? Что вы с этим делаете?

— Какую метрику вы используете, которая измеряет лёгкое, а не важное? Что было бы, если бы вы её отменили?

— Вспомните последнюю ошибку в вашей команде. Вы искали виноватого или анализировали систему? Что изменилось бы, если бы вы поступили наоборот?

# Глава 3. Горизонт 3.0 — Мышление систем

## *Как мы научились видеть всё целиком, но потеряли из виду детали*

## 3.1 Открытие. Город, который попытались сделать идеальным

В 1950-х годах американский архитектор и урбанист Эдмунд Бэкон (не путать с философом Фрэнсисом Бэконом) задумал перестроить Филадельфию.

Город задыхался. Пробки, хаотичная застройка, устаревшая инфраструктура. Бэкон, человек системного мышления, предложил план: создать подземные парковки, эстакады, скоростные магистрали, пешеходные зоны — всё продуманное, взаимоувязанное, рациональное.

Он не просто рисовал карты. Он создавал **систему**.

Проект частично реализовали. Построили шоссе, которое разрезало центр города. Снесли целые кварталы, чтобы освободить место для эстакад. Создали подземные переходы.

Что получилось в итоге?

Пешеходы исчезли с улиц — стало опасно и скучно. Центр

города опустел. Магазины закрылись. Жители переехали в пригороды. Шоссе, которое должно было разгрузить транспорт, создало пробки — потому что на него съехалось ещё больше машин.

Бэкон пытался лечить систему. Но он лечил её инженерными методами Горизонта 2.0 — то есть пытался управлять тем, что не подчиняется командам.

В 1980-х годах Филадельфия начала откатывать реформы. Шоссе снесли. Пешеходные зоны вернули. Город стал оживать — но не благодаря «идеальному плану», а вопреки ему.

История Филадельфии — притча о **Горизонте 3.0**.

Системное мышление — великая сила. Оно позволяет видеть связи, петли обратной связи, неочевидные последствия. Но у него есть слепое пятно: оно любит системы больше, чем людей, которые в этих системах живут.

Эта глава — о том, как видеть всё целиком, но не потерять из виду человека.

## 3.2 Что такое Горизонт 3.0

Горизонт 3.0 — это **системное мышление**. Оно сформировалось в середине XX века, когда учёные и инженеры осознали: мир не линейный, не механический, а сложный и взаимосвязанный.

Ключевое открытие Горизонта 3.0:

Нельзя понять систему, изучая её части по отдельности. Нужно смотреть на связи между частями, на петли обратной связи, на то, как поведение системы возникает из взаимодействия её элементов.

Главные фигуры Горизонта 3.0: кибернетик Норберт Винер, биолог Людвиг фон Берталанфи (создатель общей теории систем), экономист Джей Форрестер (основатель системной динамики), эколог Доннелла Медоуз (соавтор «Пределов роста»).

Они научили человечество видеть **структуру** там, где раньше видели хаос.

**Главная сила Горизонта 3.0:**

Вы перестаёте искать виноватого (Горизонт 1.0) и сломанную деталь (Горизонт 2.0). Вы начинаете искать паттерны и обратные связи.

**Главная иллюзия Горизонта 3.0:**

Если вы поняли систему, вы можете ею управлять.

Спойлер: не всегда.

## 3.3 Откуда это взялось. Самолёт, который не мог летать по прямой

В 1930-х годах инженеры заметили странное: автоматические автопилоты работали отлично, но когда в систему добавляли человека — самолёт начинал раскачиваться. Пилот «помогал» автопилоту, и их совместная работа создавала ко-

лебания.

Это навело учёных на мысль: проблема не в автопилоте и не в пилоте. Проблема в **связи** между ними. Каждый пытался компенсировать движения другого — и создавал систему, которая раскачивалась сама себя.

Так родилась кибернетика — наука об управлении и связи в живых организмах и машинах.

Ключевое понятие — **петля обратной связи**.

— **Положительная обратная связь** усиливает процесс: чем больше, тем ещё больше. Пример: размножение бактерий, инфляция, вирусный пост в соцсетях.

— **Отрицательная обратная связь** стабилизирует процесс: чем больше, тем меньше. Пример: термостат в холодильнике, регулировка спроса и предложения.

Горизонт 3.0 научил нас видеть эти петли. И это стало прорывом.

Но, как и в случае с Горизонтом 2.0, прорыв обернулся новой проблемой.

## 3.4 Как Горизонт 3.0 проявляется в современном бизнесе и жизни

Системное мышление — это стандарт современного менеджмента. Любая уважающая себя бизнес-школа учит «видеть систему». Любой стратегический консалтинг говорит о «системных эффектах».

Но у этого подхода есть изнанка.

**Проявление 1. Аналитический паралич**

Вы видите систему. Вы видите десятки взаимосвязей, сотни факторов, тысячи возможных последствий. Вы понимаете, что любое решение отзовётся где-то через три петли обратной связи.

И вы замираете. Потому что идеального решения не существует. Любое вмешательство в сложную систему даёт непредсказуемые последствия.

Антитеза 5.0: понимать, что идеального решения не будет, но действовать — с возможностью быстро корректировать курс.

**Проявление 2. Человек как элемент системы**

В системном мышлении человек — это элемент. Важный, но элемент. Его можно описать, смоделировать, предсказать его поведение в среднем.

Но человек — это не только «среднее по больнице». У него есть настроение, усталость, любовь, обида, вдохновение. Он может в любой момент выпасть из модели — потому что влюбился, разозлился или просто не выспался.

Антитеза 5.0: системы — для человека, а не человек — для системы.

**Проявление 3. Сложность как оправдание бездействия**

«Это слишком сложно», «Мы не можем предсказать все последствия», «Система сама себя отрегулирует» — это легитимные фразы в рамках Горизонта 3.0. Они звучат умно. Они даже часто правдивы.

Но они также могут быть оправданием трусости. Когда страшно вмешиваться — проще сказать «система сложная» и ничего не делать.

Антитеза 5.0: сложность — не повод для бездействия. Это повод для осторожных, итеративных, измеримых действий.

**Проявление 4. Холодная эмпатия**

Системный мыслитель видит структуру. Он понимает, почему люди в бедных районах совершают больше преступлений, — есть системные причины. Он прав. Но в этой правоте исчезает живой человек. Тот самый подросток, который украл телефон, потому что его семья голодает.

Горизонт 3.0 объясняет, но не сочувствует. Он даёт понимание, но не даёт тепла.

Антитеза 5.0: системное понимание плюс человеческое участие.

## 3.5 Когда Горизонт 3.0 незаменим

Системное мышление — это базовая компетенция XXI века. Без него невозможно управлять сложными организациями, экономикой, экологией, городским развитием.

| Ситуация | Почему работает |
|---|---|
| Стратегическое планирование | Без видения связей долгосрочные решения превращаются в тыканье пальцем в небо. |
| Экология и устойчивое развитие | Климат, биоразнообразие, ресурсы — всё это системы с петлями обратной связи. |
| Управление мегапроектами | Строительство аэропорта, внедрение ERP, реформа образования — без системного подхода провал гарантирован. |
| Экономическая политика | Повысить налоги или понизить? Поддержать отрасль или нет? Любое решение отзывается в десятке других мест. |
| Медицина | Тело — это система органов. Лечить симптом, не понимая системной причины, — путь к хроническим болезням. |

**Проблема не в системном мышлении как таковом. Проблема в том, что оно часто подменяет собой человеческое.**

Системный мыслитель может часами обсуждать петли обратной связи, но забыть спросить у сотрудника, как он себя чувствует. Он может построить идеальную модель управления городом, но не заметить, что люди боятся ходить по его идеальным подземным переходам.

# 3.6 Пять сигналов, что вы застряли в Горизонте 3.0

*Рисунок 6. – Сигналы Горизонта 3.0 — это не ошибки. Это профессиональные деформации системных мыслителей. Они умны, но их ум становится барьером для действия и общения.*

**Сигнал 1. Вы можете объяснить любую проблему, но не можете её решить.**

Вы видите системные причины. Вы понимаете, почему всё так сложно. Вы способны написать эссе на десять страниц о корнях проблемы.

Но когда вас спрашивают: «И что конкретно делать в по-

недельник утром?» — вы зависаете. Потому что конкретные действия кажутся вам слишком простыми, недостаточно «системными».

**Сигнал 2. Вы путаете понимание с действием.**

Вы думаете: «Если я понял систему — проблема наполовину решена». Это не так. Понимание — это только понимание. Решение требует выбора, риска, действия. Часто — действия, которое противоречит логике системы.

**Сигнал 3. Вы говорите на языке, который никто не понимает.**

«Петли обратной связи», «нелинейная динамика», «точки бифуркации», «гомеостаз», «эмерджентность». Вы звучите умно. Но вас не слышат. Потому что люди не говорят на этом языке.

Горизонт 5.0 переводит системную сложность на человеческий язык.

**Сигнал 4. Вы забываете о человеческом факторе в своих моделях.**

В вашей модели всё сходится. Данные точны, связи верны, прогнозы красивы. Но на практике люди ведут себя не так, как в модели. Потому что у людей есть иррациональность, настроение, свобода воли.

Горизонт 5.0 не игнорирует иррациональность. Он встраивает её в систему как данность.

**Сигнал 5. Вы критикуете других за «несистемное мышление», но ничего не предлагаете.**

«*Вы не видите* всей картины», «Вы мыслите линейно», «Вы забываете про обратные связи» — это любимые фразы системных мыслителей. Они бьют чужую логику, но не предлагают своей, более работающей.

Горизонт 5.0 не ограничивается критикой. Он предлагает альтернативу.

## 3.7 Почему Горизонт 3.0 опасен для будущего

Системное мышление стало мейнстримом. Это хорошо. Но у него есть побочный эффект.

Человек, вооружённый только системным мышлением, становится холодным. Он видит мир как карту, но перестаёт чувствовать его как живое пространство. Он знает, почему у Марины депрессия (системные причины в её семье, работе, социальном окружении), но не может просто обнять её и сказать: «Я рядом».

В бизнесе это превращается в культуру «умных циников». Такие люди блестяще анализируют, почему любой проект провалится. Они видят все системные риски. Они никогда не ошибаются. Но они никогда и не создают ничего нового. Потому что создание нового всегда требует «глупого» шага — шага, который системный анализ запрещает.

Горизонт 5.0 не отказывается от системного мышления. Он его очеловечивает. Он добавляет к холодной логике тёп-

лую эмпатию. К долгосрочным прогнозам — заботу о человеке здесь и сейчас. К анализу — действие.

## 3.8 Три инструмента для выхода из Горизонта 3.0

**Инструмент 1. «Одна простая рекомендация»**

В следующий раз, когда вы будете анализировать сложную проблему, поставьте себе условие: вы не имеете права уйти с совещания, не предложив **одну конкретную рекомендацию**, которую можно выполнить завтра. Не «оптимизировать процессы», не «улучшить коммуникацию», а что-то вроде: «Встретиться с Иваном в 10:00 и спросить его, почему отчёт опаздывает».

Сложность не должна быть оправданием бездействия.

**Инструмент 2. «Что чувствует человек?»**

Когда вы строите модель системы, добавьте в неё столбец: «Что чувствует человек в каждой точке этой системы?» Страх, усталость, радость, интерес, обида, надежда?

Если в вашей модели нет эмоций — это модель Горизонта 3.0, не 5.0.

**Инструмент 3. «Глупый шаг»**

Выберите одну ситуацию, где системный анализ говорит вам «нельзя, слишком рискованно, последствия непредсказуемы». И сделайте маленький «глупый» шаг — вопреки анализу. Не ставьте на кон всё. Просто проверьте: а вдруг

система отреагирует не так, как вы думаете?

Шанс на ошибку высок. Но шанс на открытие — тоже.

*Рисунок 7. – Три инструмента — три противоядия от паралича анализа. Самый смелый — "глупый шаг". Он не требует мудрости, только готовности ошибиться.*

## 3.9 Итог главы

Горизонт 3.0 стал важнейшим шагом в эволюции мышления. Он научил человечество видеть связи, петли обратной связи, нелинейность и эмерджентность. Без этого невозможно управлять современной экономикой, экологией, городским развитием или медициной.

Но Горизонт 3.0 принёс с собой новую слепоту. Он сде-

лал акцент на структурах и связях — и ослабил внимание к конкретному человеку, его чувствам, его иррациональности, его свободе.

Системный мыслитель рискует превратиться в холодного аналитика, который всё понимает, но ничего не чувствует. Который видит лес — но не замечает, что деревья засохли. Который строит идеальные модели — но забывает спросить, хотят ли люди в них жить.

Горизонт 5.0 не отказывается от системной оптики. Он её надстраивает. Системное мышление становится инструментом, а не самоцелью. Главный вопрос смещается с «как устроена система?» на «кому эта система служит?».

Мы прошли путь от выживания (Горизонт 1.0) через механический порядок (Горизонт 2.0) к системной сложности (Горизонт 3.0). Впереди — эра алгоритмов.

**Вопросы для вас**

— Вспомните ситуацию, когда вы долго анализировали проблему, но так и не решили её. Что остановило вас — нехватка понимания или нехватка смелости?

— Есть ли в вашей работе или жизни место, где вы говорите на языке, который никто не понимает? Как бы вы объяснили ту же идею десятилетнему ребёнку?

— Кто в вашей команде выступает в роли «умного циника» — всё понимает, но ничего не предлагает? Как вы с ним работаете?

# Глава 4. Горизонт 4.0 — Мышление алгоритмов

## *Как цифровая эра подарила нам скорость, но украла осмысленность*

## 4.1 Открытие. Компания, которая победила рынок, но проиграла себе

В 2015 году сеть отелей Marriott запустила программу цифровой оптимизации. Каждое решение — от цены номера до графика уборки — принималось на основе данных и алгоритмов. Искусственный интеллект анализировал загрузку, погоду, события в городе, поведение конкурентов и предлагал оптимальные цены. Система управления персоналом распределяла смены так, чтобы минимизировать переработки и максимизировать загрузку горничных.

Результат превзошёл ожидания. Выручка на номер выросла на 12%. Затраты на персонал сократились на 8%. Акции компании пошли вверх.

Но через два года Marriott столкнулся с необъяснимым: падение лояльности постоянных клиентов.

Аналитики изучили данные. Оказалось, что алгоритм це-

нообразования повышал стоимость номера для тех, кто часто бронировал в последний момент. Логика алгоритма была безупречна: высокий спрос — высокая цена.

Проблема была в том, что в число «частых бронирований в последний момент» попали бизнес-путешественники, которые прилетали на переговоры, и люди, которые ехали на похороны близких.

Алгоритм не знал разницы между командировкой и горем. Он оптимизировал цену. Он не умел сочувствовать.

Marriott пришлось вручную настраивать правила, исключая «человеческие» сценарии из автоматизации. Программа стала менее эффективной — но клиенты перестали уходить.

Эта история — квинтэссенция **Горизонта 4.0**.

Алгоритмическое мышление даёт невероятную скорость, точность и эффективность. Но оно слепо к тому, что нельзя измерить. Оно не отличает командировку от похорон. Оно не знает, что такое «понимание» и «забота».

Эта глава — о том, как использовать мощь алгоритмов, не становясь их рабом.

## 4.2 Что такое Горизонт 4.0

Горизонт 4.0 — это **алгоритмическое мышление**. Оно сформировалось в последние десятилетия, когда цифровые технологии и искусственный интеллект стали повсеместными.

Ключевые допущения Горизонта 4.0:

Всё можно измерить. Всё можно оптимизировать. Любая задача — это алгоритм, то есть последовательность шагов, ведущая к оптимальному результату. Человек — это тоже алгоритм, просто более сложный.

Горизонт 4.0 — это не просто про технологии. Это про **мировоззрение**, при котором данные и алгоритмы становятся главным арбитром истины и правильности.

**Главная сила Горизонта 4.0:**

Вы можете принимать решения быстрее, точнее и дешевле, чем когда-либо. Вы можете автоматизировать рутину и сосредоточиться на творчестве.

**Главная иллюзия Горизонта 4.0:**

Если у вас есть достаточно данных и хороший алгоритм, вы можете решить любую проблему.

Спойлер: не можете. Потому что не все проблемы сводятся к данным.

## 4.3 Откуда это взялось. Три победы и одно поражение алгоритма

**Победа первая: шахматы.**

В 1997 году суперкомпьютер IBM Deep Blue победил чемпиона мира Гарри Каспарова. Шахматы — идеальная среда для алгоритма: полная информация, чёткие правила, конечное число ходов. Алгоритм обыграл человека в его же игре.

**Победа вторая: Go.**

В 2016 году AlphaGo от DeepMind победил Ли Седоля, одного из сильнейших игроков в Go. Это было сложнее: количество возможных ходов в Go больше, чем атомов во Вселенной. Алгоритм использовал не перебор, а нейронные сети, обученные на тысячах партий. Снова победа.

**Победа третья: диагностика.**

В 2020 году алгоритм от Google Health показал точность выявления рака груди выше, чем у опытных радиологов. В медицине, где ставки — жизни людей, алгоритм оказался надёжнее человека.

**Поражение: лицо.**

В 2018 году Amazon отозвала систему автоматического отбора резюме. Алгоритм, обученный на исторических данных компании, научился дискриминировать женщин — потому что в данных прошлых лет мужчин-кандидатов было больше. Алгоритм не был «злым». Он просто выучил паттерны из несовершенных данных.

Эти четыре истории показывают и силу, и слабость Горизонта 4.0. Алгоритм блестящ там, где есть чёткие правила, полные данные и измеримый результат. Он проваливается там, где данные неполны, правила неочевидны, а результат включает человеческие ценности.

## 4.4 Как Горизонт 4.0 проявляется в современном бизнесе и жизни

Вы не обязаны работать в IT, чтобы мыслить алгоритмами. Горизонт 4.0 проник во все сферы.

**Проявление 1. Культура A/B тестирования всего**

Кнопку сделать красной или зелёной? Проведём A/B тест. Заголовок письма — с восклицательным знаком или без? A/B тест. Стратегию развития компании? Тоже можно протестировать на малой группе.

Горизонт 4.0 говорит: если нельзя измерить и протестировать — не делай.

Антитеза 5.0: есть вещи, которые нельзя измерить (доверие, смысл, красота), но без них жизнь и бизнес невозможны.

**Проявление 2. Человек как набор метрик**

Ваш кредитный рейтинг — это алгоритм. Ваша лента в соцсетях — алгоритм. Ваша оценка у работодателя — всё чаще алгоритм. Вас видят не как личность, а как набор параметров: возраст, доход, локация, история покупок, лайки.

Горизонт 4.0 упрощает человека до данных. Потому что с данными работать легко. А с живым человеком — сложно.

Антитеза 5.0: данные — это инструмент для понимания человека, а не замена человека.

**Проявление 3. Оптимизация как самоцель**

Оптимизировать можно всё. Цепочку поставок. Расписание сотрудников. Расход энергии. Время ответа на письмо.

Но вопрос «зачем мы это оптимизируем?» выпадает из фокуса. Оптимизация ради оптимизации — это спринт к финишу, который никто не объявлял.

Антитеза 5.0: сначала — цель и смысл. Потом — оптимизация как средство.

**Проявление 4. Алгоритмическая несправедливость**

Алгоритм не знает ваших обстоятельств. Он не знает, что вы опоздали на работу, потому что ребёнок заболел. Он не знает, что вы не оплатили счёт, потому что потеряли карту. Он знает только то, что зафиксировано в данных.

Это порождает несправедливость. Не злую — системную. Алгоритм не желает вам зла. Ему просто всё равно.

Антитеза 5.0: алгоритмы должны проектироваться с учётом человеческих исключений. Тех самых «серых зон», которые не вписываются в данные.

**Проявление 5. Утрата навыка выбора без алгоритма**

Мы привыкаем к подсказкам. Навигатор говорит, куда повернуть. Маркетплейс рекомендует, что купить. Соцсеть показывает, что читать.

Постепенно мы отвыкаем выбирать сами. А когда алго-

ритм молчит — мы теряемся.

Антитеза 5.0: алгоритм — помощник, а не замена мышления. Вы должны уметь принимать решение и без него.

## 4.5 Когда Горизонт 4.0 незаменим

Алгоритмическое мышление и цифровые технологии — одно из величайших достижений человечества. Без них современный мир невозможен.

| Ситуация | Почему работает |
|---|---|
| Обработка больших данных | Человек не может проанализировать миллионы записей. Алгоритм — может. |
| Оптимизация сложных систем | Логистика, управление энергосетями, распределение ресурсов — алгоритмы находят решения, недоступные человеку. |
| Медицинская диагностика | Алгоритм замечает паттерны, которые не видит врач. |
| Предсказание спроса | Ритейл, авиабилеты, отели — алгоритмы точнее людей прогнозируют, сколько товара нужно. |
| Автоматизация рутины | Бухгалтерия, документооборот, техническая поддержка на первых линиях — алгоритмы освобождают людей для более сложных задач. |

**Проблема не в алгоритмах. Проблема в том, что мы начали применять алгоритмическое мышление там, где оно не работает.**

Там, где нужна эмпатия. Там, где нужна этика. Там, где нужна ответственность. Там, где результат нельзя измерить цифрами.

## 4.6 Пять сигналов, что вы застряли в Горизонте 4.0

*Рисунок 8. – Пять сигналов — это индикаторы цифровой зависимости. Если вы узнали себя хотя бы в двух — ваш внутренний алгоритм уступил место внешнему. Пришло время перезагрузки.*

**Сигнал 1. Вы доверяете алгоритму больше, чем себе.**

Вы получили рекомендацию от нейросети, CRM-системы

или аналитического отдела. Ваша интуиция говорит иное. Но вы выбираете алгоритм. Потому что «данные не врут».

Горизонт 4.0 подавляет интуицию. А зря. Интуиция — это ваш личный алгоритм, обученный на всём опыте вашей жизни. Он несовершенен, но он учитывает то, что не попало в датасет.

# 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.