



Смысл - это эскиз будущих действий

Асмолов А.Г. Тезисы выступления на конференции Сбера «Больше чем менеджмент», 19 июня 2026 года

Обработка – Анна Паршина, сооснователь Института Будущего и ее ИИ-агенты.

1. Развитие почти никогда не рождается из одной только эффективности.
2. В бизнес-среде это звучит неудобно. Потому что бизнес привык спрашивать: какой эффект, какая метрика, какой результат, какая окупаемость, какой KPI.
3. Когда тебя отправляют на три буквы — KPI, о принципе полезности бесполезного говорить уже трудно.
4. Не потому, что показатели не нужны вообще. А потому что человек и организация, полностью сведённые к показателям, начинают жить не будущим, а адаптацией к заданной системе измерения.
5. «Полезность бесполезного» — это не разрешение заниматься чем попало. Это способность системы сохранять избыточность, которая сегодня кажется лишней, а завтра становится ресурсом выживания.
6. Человеку всегда нужно что-то сверх необходимого. Если бы нам было нужно только функциональное, мы почти не отличались бы от животного.
7. Вопрос «тебе что, больше всех надо?» — на самом деле хороший маркер развития. Он часто адресован тем, кто выходит за пределы ожидаемого, переходит границы, не удовлетворяется нормой.
8. Принцип «полезности бесполезного» — это выход за рамки простой адаптации. Не только приспособиться к миру, а попробовать открыть в нём то, чего ещё нет.
9. Риск - не как расчётливый управленческий инструмент, а риск, как внутреннее движение к неизвестному.
10. В этом смысле «риск ради риска» — не про безответственность, а про человеческую способность делать шаг туда, где ещё нет гарантированной пользы.
11. Для организаций это важный сдвиг. Если компания всё время живёт только в логике «докажите пользу заранее», она отрезает себе те зоны, из которых может появиться следующее развитие.

12. Самые интересные вещи редко выглядят полезными в момент своего появления. Фантастика, фундаментальная наука, игра, детское любопытство, странные вопросы, свободное воображение — всё это легко объявить лишним.
13. Но именно оттуда часто появляются новые языки, новые технологии, новые образы будущего и новые модели действия.
14. Пример с Китаем в разговоре показателен: в какой-то момент Китай перестал жить только в режиме репродукции и эффективности и стал инвестировать в воображение, в том числе в писателей-фантастов.
15. Фантастика — не украшение к стратегии. Это один из способов подготовить мышление к тому, чего ещё не было.
16. Если управленцы в 14–15 лет читали Азимова, Брэдбери, Саймака, они учились не только сюжетам. Они учились воображать иные устройства мира.
17. Видение будущего не возникает из годового бюджета. Оно возникает из способности думать за пределами текущей операционной логики.
18. Поэтому «бесполезное» часто является не отказом от дела, а долгой подготовкой к будущему делу.
19. Человекоцентричность в разговоре звучит не как сервисная вежливость и не как новая корпоративная упаковка. Человекоцентричная организация — это организация, которая видит человека целостно, а не только как функцию, роль, должность, производственную единицу или клиента в воронке.
20. Есть важная инверсия: не человек для работы, а работа для человека.
21. Для бизнеса это звучит почти опасно, потому что большая организация держится на стандартах, ролях, процессах, должностных инструкциях, сроках, ответственности и управляемости.
22. Но вопрос не в том, чтобы отменить организацию ради индивидуальности. Вопрос в том, чтобы организация не превращала человека в одинаковую деталь.
23. Очень сильная фраза разговора: «рядовых не бывает». Как только компания конструирует человека как «рядового сотрудника», она сама делает его рядовым.
24. Если на каком-то уровне люди должны просто выполнять работу одинаковых Урфинджусов, такая организация никогда не будет человекоцентричной.

25. Это важная претензия к языку управления. Слова не нейтральны. Если мы называем человека ресурсом, единицей, исполнителем, рядовым, мы постепенно начинаем так его и видеть.
26. Лидер в этой логике — не тот, кто просто ставит задачи и контролирует исполнение.
27. Лидер — тот, кто помогает людям в команде найти ближайшее и дальнейшее будущее.
28. Это хорошая формулировка лидерства: не «замотивировать людей на KPI», а помочь им увидеть своё развитие внутри общего движения.
29. Лидер содействует развитию потенциала людей и делает так, чтобы они чувствовали ценность себя.
30. Нет романтизации сложности. Руководителю трудно, энергоёмко, тяжело, нужно видеть людей, знать их, понимать их контекст.
31. Руководитель — это мастер работы со сложностями.
32. Если человеку не хочется иметь дело со сложностью людей, разностью, неоднозначностью, конфликтом смыслов и непредсказуемостью, возможно, он не туда пришёл.
33. Руководитель нужен не там, где всё просто. Там, где всё просто, можно написать регламент, алгоритм или поставить систему.
34. Руководитель нужен там, где есть сложность, выбор, напряжение, люди, разные будущие и риск ошибиться.
35. Поэтому вопрос «заменит ли ИИ руководителя?» в такой рамке становится неверно поставленным.
36. Асмолов отвечает через идею симбиотической эволюции: не человек против ИИ и не ИИ вместо человека, а расширение возможностей друг друга.
37. Страхи вокруг искусственного разума возникали всегда: Голем, Франкенштейн, Пиноккио, Буратино, Золотая рыбка. Мы постоянно придумывали образы созданного нами разума и потом боялись его.
38. Но главный путь развития — не замещение одной системы другой, а симбиоз.
39. Важный вопрос не «заменит ли ИИ руководителя?», а «как ИИ и человек могут расширять возможности друг друга?»
40. Технология может взять на себя часть расчётов, анализа, сценариев, обратной связи, но не снимает с человека вопроса смысла, выбора и ответственности.

41. Если организация говорит «мы выделяем тебе полтора часа на творчество» или «два часа на дизрапт», в этом уже есть ошибка.
42. Потому что избыточность не должна быть маленьким разрешённым островком внутри тотальной полезности.
43. Организация должна в целом иметь больше способности работать с избыточностью, а не только с данностью.
44. Не всё, что выглядит «мусорным» или избыточным, действительно бесполезно. В ситуации неопределённости именно избыточность может стать уникальным ресурсом.
45. Когда возникает ситуация «никогда не было — и вот опять», выживают не только самые эффективные. Выживают те, у кого есть запас вариантов, воображения, языка, связей, знаний и неожиданных ходов.
46. Асмолов различает ум и мудрость. Эффективный менеджмент — это стратегия ума: попасть в сложную ситуацию и найти выход.
47. Стратегия «полезности бесполезного» — это стратегия мудрости: за счёт избыточности, воображения и прогнозирования не попасть в часть ситуаций, где потом придётся героически спасаться.
48. Иногда лучшая управленческая работа не видна, потому что она предотвратила проблему до того, как проблема стала отчётом.
49. Эффективность важна. Но когда она становится кумиром, организация начинает приносить ей в жертву людей, любопытство, развитие, смысл, долгую мысль и способность видеть будущее.
50. Любой показатель, доведённый до уровня абсолютной истины, начинает разрушать систему.
51. Поэтому вопрос не в том, чтобы отменить все метрики. Вопрос в том, чтобы не делать из них единственный способ понимать реальность.
52. Организации нужны не только показатели, но и видение будущего, вдохновение, понимание «ради чего», способы достижения и разные формы обратной связи.
53. Руководитель не может управлять сложной живой системой через один показатель. Это слишком сильное упрощение.
54. Самое опасное — давать точные ответы на неверно поставленные вопросы.
55. Технологии сами по себе не являются ни спасением, ни угрозой. Вопрос в том, под какой смысл они поставлены.
56. Если технология становится целью сама по себе, она начинает вырываться из-под контроля и нарушает техно-гуманитарный баланс.

57. Если мы не понимаем, ради чего мы делаем ИИ для человека, это становится дорогой в опасную зону.

58. **Мой вопрос**☺ «Выдающиеся организации будущего — они про что? Можно ли вообще так говорить? Есть ли такие организации или хотя бы зачатки таких организаций в России сейчас?»

Асмолов: «Легче называть выдающиеся организации прошлого, чем организации будущего.» Он назвал Римский клуб как выдающуюся организацию будущего — потому что его работа «Пределы роста» была попыткой увидеть последствия развития до того, как они стали очевидны всем. Из современных примеров он упомянул Центр прогнозирования экзистенциальных рисков в Кембридже как структуру, которая занимается будущим через работу с предельными рисками. Но дальше его ответ становится интереснее: лучшая форма организации и прогнозирования будущего — мощная фантастика. То есть организация будущего не обязательно выглядит как компания, фонд, институт или центр. Организацией будущего может быть форма мышления, культура, интеллектуальная среда, способ воображать то, чего ещё никогда не было. Он отдельно говорит про смеховую и карнавальную культуру как форму подготовки к будущему. Это важная мысль: будущее готовится не только через серьёзные доклады, но и через способность нарушать привычные роли, переворачивать очевидности, играть, видеть мир не единственным способом. Главная организация будущего, по Асмолову, «не имеет имени». Это та, которая позволяет жить в празднике воображения.

59. Формула «видеть — предвидеть — действовать» звучит как почти готовая рамка для работы с будущим. Видеть — значит замечать слабые сигналы, сдвиги, изменения языка, поведения, технологий, институтов. Предвидеть — значит не угадывать, а строить варианты будущего, удерживать неопределённость и не сводить её к одному сценарию. Действовать — значит переводить воображение в решения, практики, новые формы организации, образования, лидерства и культуры.

60. В ответах про детей Асмолов добавляет ещё одну важную линию: самые «поисковые системы» — это дети двух, трёх, четырёх и пяти лет.

61. Дети изначально живут в принципе полезности бесполезного: спрашивают, исследуют, фантазируют, пробуют, не всегда понимают заранее, зачем им это.

62. Взрослая культура часто не развивает эту способность, а постепенно её блокирует.
63. Поэтому задача образования — не только дать знания, а сохранить право на выбор, поиск и воображение.
64. В разговоре про молодых людей и родителей звучит ещё один важный тезис: у нас были одни модели успеха, а у наших детей могут быть другие.
65. Родители часто пытаются оценивать детей через собственную траекторию: вуз, работа, стабильность, понятный переход к следующему этапу. Но новые поколения могут искать себя иначе. Это не всегда распушенность или потерянности. Иногда это другая модель сборки жизни.
66. Хорошая стратегия общения с молодыми — не смотреть на них с печалью как на испорченное поколение, а признать: перед нами новое, избыточное и незнакомое.
67. Пока у человека есть возможность поиска, выбора и перспективы, у него есть развитие.
68. Самое опасное — когда культура полезности блокирует выбор и поиск. Тогда человек начинает жить по формуле «что воля, что неволя — всё одно». Это уже не развитие, а внутренняя капитуляция.
69. Асмолов предлагает ставить перед собой наглые задачи. Не аккуратные, удобные и заранее одобренные, а такие, которые вытягивают человека за пределы готового алгоритма.
70. В этом смысле «полезность бесполезного» — это ещё и защита от превращения личности в набор навыков.
71. Он резко критикует моду на skills. Лидерство для него — не навык, а продуктивное действие. Человек — не skillbox, не мешок, набитый навыками и рефлексам.
72. Как остаться человеком в мире технологий. Главное — остаться человеком не только в мире технологий, а в мире неопределённости. В мире трех великих дефицитов: дефицита понимания, дефицита доверия и дефицита смысла.
73. Мир будущего будет проверять нас не только на технологическую грамотность, скорость адаптации и умение пользоваться ИИ. Он будет проверять нас на способность понимать друг друга, сохранять доверие, создавать смыслы, видеть человека целиком и оставлять место для избыточного.



Будущее создают не самые эффективные системы, а те, у кого хватает избыточности, воображения, смысла и человеческой сложности, чтобы не свести жизнь к набору показателей.



КАНАЛ ИНСТИТУТА БУДУЩЕГО – ПОДПИСЫВАЙТЕСЬ
НАПИСАТЬ АННЕ ПАРШИНОЙ @AP_UpScale