

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
ОТ АВТОРОВ	
Смена ракурса	7
1. ЧЕЛОВЕЧЕСТВО НА РУЧНОМ ТОРМОЗЕ:	
Симптомы и причины болезни современного общества	11
Представления о счастье и успехе. Четыре разрыва, губительных для человечества	12
Симбиоз как основа мироздания	20
2. ТРАНСЛЯЦИЯ ИДЕОЛОГИИ САМОДОСТАТОЧНОСТИ В БИЗНЕСЕ	23
Рольевые модели	24
Утрата связей и смысла	28
Не по течению	31
Выстраивание связей	32
3. ЛИЧНЫЕ МОТИВЫ	39
Встреча	40
Окей, катарсис	43
Открытые вопросы	48
4. ЛЮБОВЬ В ДЕЛОВОМ ФОРМАТЕ	53
Эмоциональность, ум и личность	54
Человек человеку коуч	62
Близость и привязанность в отношениях	68
Повод для любви	73
Либи́до и мортидо	77
Новые связи	81
Усиление друг друга	87
5. ОСНОВЫ ТАНДЕМОЛОГИИ	93
Пара как объект исследования	94
Тандем — созидающая пара	101
Нулевое пространство тандема	107

Тандем и другие объединения	112
Виды тандемов	120
Принципы взаимодействия двух личностей в тандеме	127
Роли в тандеме	130
6. АЛХИМИЯ ТАНДЕМА	143
Притяжение	144
Мечта как фундамент тандема	149
Мироощущение	156
Доверие, адекватность и индულгенция	163
Совместимость в тандеме	170
7. ЦИКЛЫ ЖИЗНИ ТАНДЕМА	179
Зарождение тандема	180
Рассадка на свои места	183
От идеи к проекту	187
Развитие и зрелость	190
Кризис	194
Загухание, увядание	197
Рестарт или расставание	200
Посттандемный синдром	208
8. ТРЕЩИНЫ ТАНДЕМА	215
Усталость металла	216
Обереги от провала	222
Разум или сердце	228
Смешение личного и общего	233
Заражение	236
9. ИНСТРУКЦИЯ ПО СБОРКЕ ТАНДЕМА	239
Не упустите момент!	240
Встреча со своим «Я»	244
Время на подумать	247
Поиск проекта и тандеми	251
Договориться на берегу	254
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	259
БЛАГОДАРНОСТИ	261

Предисловие

Уникальность книги, которую вы держите в руках, заключается в том, что она концептуально обобщает и осмысляет образовательную программу «Тандемократия», которая регулярно проводится в Школе управления «Сколково». В этом смысле авторская точка зрения на природу формирования бизнес-связей, основанная на понимании базовых личностных процессов, находит регулярный отклик у участников программы и подтверждается практикой.

Изучать природу создания партнерств недостаточно — ее надо понять и прочувствовать на практике. Тандем начинается с заинтересованного исследования и принятия себя и других, изучения взаимоотношений в паре. На глубине этого понимания основывается осознание того, как формируется поведение партнеров и бизнес-отношения в целом.

Сама постановка вопроса о том, что онтологическое одиночество лидера в мире современных организаций может быть пересмотрено в пользу мышления в тандеме и формирования новых связей, дает мощный импульс к построению компаний нового типа. Переход от вертикального организационного дизайна к представлению о том, что современная организация — это система горизонтальных связей и отношений, позволит руководителям высвободить время и ресурсы на новые идеи проектов и поиск единомышленников.

Эта книга будет полезна как предпринимателям, работающим над замыслом стартапа, так и тем, кто проходит через трансформацию бизнес-модели, а значит, и через изменения сложившихся когда-то партнерских отношений. Как любой бизнес проживает этапы своего жизненного цикла, так и партнерства

создаются, развиваются и угасают. Авторы помогают осознать причины возникающих недопониманий, конфликтов, снижения энергии взаимодействия, задать ключевые вопросы, а самое главное — сделать процесс создания и развития бизнес-партнерств более осмысленным.

Современные предприниматели конкурируют не только на рынке клиентов; прежде всего они конкурируют на рынке талантов — за то, кто будет воплощать их новые замыслы. Люди хотят работать в живых, интересных компаниях со смыслом и историей, реализовывать себя в них. Книга дает импульс к поиску решений, помогающих создавать такие компании, делать их открытыми к новым связям и отношениям, к новым талантам, а значит, к новым идеям и развитию.

Я рада личному знакомству с тандемом авторов, ценю их вклад в развитие бизнес-культуры современного делового мира и рекомендую эту книгу для обучения и увлекательного диалога.

Елена Бондаренко,
*генеральный продюсер программ для предпринимателей
Школы управления «Сколково»*

От авторов

СМЕНА РАКУРСА

Книга, которую вы держите в руках, адресована предпринимателям, бизнес-тренерам и студентам бизнес-школ, готовым под другим ракурсом взглянуть на такие явления, как лидерство и успех. Наша цель — развенчать укоренившийся в обществе миф, что бизнес-организация — это непременно четко выстроенная иерархическая структура, во главе которой всегда стоит трудолюбивый, энергичный, компетентный и ясно мыслящий одиночка, уверенно поднимающийся по ступеням карьерной лестницы. Оговоримся сразу: мы ничего не имеем против существования подобного представления. Мы убеждены, что такие бизнес-руководители существуют и вполне могут быть наделены самыми привлекательными чертами. Наша цель — показать, что это не единственно возможная эффективная модель, и предложить иные критерии, позволяющие оценить степень успешности в бизнесе.

Мы рассматриваем профессиональный рост лидера во главе организации как путь к вершине, осилить который возможно не в одиночку, а только в связке с партнером, с которым сложились особые отношения. Для этого мы предлагаем сместить акцент с восприятия руководителя как самодостаточной личности на качество взаимодействия между ним и его партнером по тандему. Именно в особых живых отношениях внутри тандема, а не в качествах отдельно взятого индивида мы видим важнейший источник созидательной энергии, обогащающей не только сферу бизнеса, но и жизнь в целом.

Слово «тандем» пришло к нам из английского языка сравнительно недавно — в конце XVIII в. Его первоначальное значение — «запряжка двух лошадей гуськом (цугом)», а не парно

в ряд. В конце XIX в. этим словом стали называть появившийся и запатентованный тогда двухместный велосипед (и сейчас большинство людей воспринимают его именно в таком значении). Уже в XX в. его начали употреблять для обозначения других устройств, использующих принцип парности, а немного спустя еще более широко: тандемом стали называть различные формы деятельности, отличительным признаком которых является решение одной задачи двумя участниками.

Для нас важно, что тандем не предполагает полного тождества функций (один участник сидит впереди, другой за ним), но в то же время не требует жесткой иерархичной связки «руководящий — руководимый». Мы рассматриваем тандем как асимметричную невластную конструкцию, главное достоинство которой видим в парадоксальном, даже внешне противоречивом соединении функциональной асимметрии и продуктивного сотрудничества, чуждого властному принуждению. Тандем — уникальный союз родственных душ, дающий такой суммарный эффект, которого никто из участников не достиг бы ни в одиночку, ни в сочетании с любым другим человеком. Это недостаточно освещенное явление может найти достойное место в организациях и творческих проектах.

Изначально в основу книги были положены наши личные истории. Для исследования этого явления мы погрузились в работу над изучением и описанием удачных (и не очень) примеров различных деловых отношений, партнерств и союзов. Созданная нами в Московской школе управления «Сколково» образовательная программа «Тандемократия» позволила получить опыт преподавания новой дисциплины, посвященной созданию, развитию и мирному завершению партнерств.

Общий интерес к теме позволил нам создать и собственный творческий тандем, плод которого вы держите сейчас в руках. Совместный рабочий процесс помог нам изнутри увидеть весь круг проблем: предпосылки возникновения партнерств, аспекты отношений между участниками, стадии развития (зарождение, становление, рост, апогей, переход в кризисную фазу и, наконец, распад) — и найти их решение. Исходя

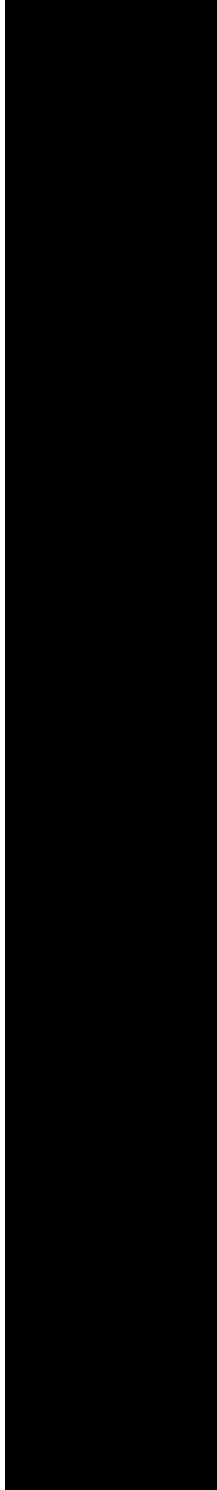
из выявленных закономерностей, определяющих успех тандема, и опираясь на конкретные примеры, мы расскажем вам об особенностях распределения функций между участниками, механизмах продуктивного взаимодействия в рядовых ситуациях и в периоды особых вызовов. Книга поможет вам познакомиться с различными сценариями работы здорового тандема не только в организационных структурах, но и в других стабильных группах, таких как семья или команда.

Значительное внимание мы уделили особенностям взаимодействия участников, наделенных несхожими личностными качествами и особенностями характера, как, например, мечтательность и прагматизм, осторожность и импульсивность, серьезность и чувство юмора. Мы постарались разобраться, как возникает умение доверять партнеру и почему оно исчезает, чем обуславливается терпимость к его поведению и деловым решениям и по какой причине сменяется раздражительностью. Мы постарались формализовать книгу, поскольку в ней затрагиваются тонкие материи, во многом определяющие судьбу тандема.

Хочется верить, что наше исследование убережет предпринимателей, начинающих или продолжающих путь в бизнесе, от ошибок при выборе компаньона для совместных проектов, поможет наладить эффективную работу в связке и научит регулировать отношения внутри пары, своевременно их корректируя, когда они дают трещину. Будем рады, если книга окажется полезной для читателей и в более широком плане — в плане пересмотра места человека в мире.

Виктория Михайлова, Гор Наханетян

Г л а в а



ЧЕЛОВЕЧЕСТВО
НА РУЧНОМ
ТОРМОЗЕ

Симптомы и причины
болезни современного
общества



ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О СЧАСТЬЕ И УСПЕХЕ. ЧЕТЫРЕ РАЗРЫВА, ГУБИТЕЛЬНЫХ ДЛЯ ЧЕЛОВЕЧЕСТВА

*Смерть, наверное, самое лучшее изобретение
Жизни. Она — причина перемен. Она очищает
старое, чтобы открыть дорогу новому.*

Стив Джобс

В современном мире успех индивида отождествляется с его образом жизни, его социальной ролью и общественным признанием. Сам человек воспринимается в основном как существо материальное, наделенное физическим телом и центром управления — разумом. Ресурс, находящийся в его распоряжении, — это ограниченный отрезок времени, называемый жизнью. Ну и в качестве бонуса — набор возможностей в виде самостоятельно развитых способностей и полученной наследственности. Социум, опирающийся на развитые науки, видит своей целью обуздание своего главного врага — энтропии, то есть хаоса и разрушения. Растущая (кажущаяся или реальная) степень контроля над внешней средой и собственной жизнью позволяет нам корректировать свой путь к успеху, при этом понимая свою обреченность, ведь каждый из нас знает, насколько будет одинок в последний час. Смерть в нашем представлении равна наивысшему моменту страданий. Под влиянием страха конца мы стремимся испытать как можно больше удовольствий за время своей жизни. «Успеть получить сейчас!» — именно так

мы трактуем успех и счастье. Если удовольствие достигается сенсорным путем (вкусная еда, приятные путешествия, уютный дом, телесные наслаждения), то другая приятная эмоция, радость, — путем моральным.

В наше время парадигма счастья рассматривает и радость, и удовольствие как состояния, наступающие вследствие самостоятельного управления человека собой. Перепев на современный лад учение античных стоиков, современные блогеры, к которым себя, например, причисляют Тим Феррис и Арнольд Шварценеггер, учат концентрировать внимание на том, что подвластно нашему контролю, а то, что лежит за его пределами, просто принимать. Такая интерпретация идей Сенеки и Марка Аврелия смещает фокус на индивидуума и оставляет за кадром его межличностные и социальные связи. «Каждый сам ответственен за свое счастье», «Только ты кузнец своего счастья», «Все в твоих руках» — пестрят утверждениями посты в социальных сетях и изданиях, посвященных психологии. В этом же духе инфлюенсерами транслируется теория Чарльза Дарвина: «В борьбе за существование побеждает сильнейший». При этом игнорируются рассуждения ученого об эволюции видов, основывающейся не только на адаптации, но и на сотрудничестве.

Мысль о человеке как о полностью автономном венце творения постепенно и прочно укоренилась в общественном сознании, став основой представлений о счастье и успехе, о самореализации, лидерстве и развитии. Идеология нашего времени — самодостаточность и достигаторство. «Я достигаю, значит, я существую», — сказал бы Декарт, доведись ему жить в начале XXI в. Движение по пути эгоцентризма и солипсизма¹ привело нас к антропоцену² — эпохе четырех разрывов: связи с собой, с другими людьми, с обществом, с другими видами и формами жизни. Стремясь достичь успеха, мы ограничиваем

¹ Солипсизм — философская доктрина и позиция, характеризующаяся признанием собственного индивидуального сознания в качестве единственной и несомненной реальности и отрицанием объективной реальности окружающего мира.

² Антропоцен — неформальный геохронологический термин, обозначающий геологическую эпоху с уровнем человеческой активности, воздействующей на дикую природу и играющей существенную роль в экосистеме Земли.

себя нашей социальной ролью, забывая развиваться как личности. Желая увеличить количество удовольствий, мы бежим от сочувствия и сострадания. Мечтая получить, мы забываем давать и теряем ощущение справедливости. Жажда подчинить себе мир, мы наносим ему огромный урон. Так, несмотря на очевидность деструктивных последствий нашей модели существования, мы уходим от ответственности.

Человечеству сложно признать несостоятельность эгоцентризма, потому что пока ему нечем его заменить. Постиндустриальное общество и научно-технический прогресс направили деятельность людей на трансформацию природы с целью доминировать над всеми биофизическими процессами мира. Это, казалось бы, благородное стремление к постижению наряду с развитием науки привело человечество к четырем разрывам, имеющим драматические последствия.

Разрыв № 1. Потеря контакта с собой

Мировая статистика формальна и неумолима: каждые сорок минут в мире происходит самоубийство. Находятся те, кто по собственной воле решает положить конец своему существованию. У такого радикального акта, как самоубийство, есть веская подоплека: сила страданий не имеет положительного противовеса в виде веры, надежды и любви. Безысходность — это состояние, в котором мы теряем доступ к внутренним ресурсам, позволяющим преодолеть вызов судьбы и внешние обстоятельства.

Сегодня многим людям жизнь кажется бессмысленной и пустой, несмотря на рост благосостояния и вполне комфортные условия. Самоубийства — вторая по очередности причина смертности среди молодежи. Цифры шокируют: каждый год в России сознательно лишают себя жизни в среднем 48,3 человека на 100 000 жителей, а на всем постсоветском пространстве цифры почти в два раза выше, чем в Северной Америке. По данным доклада ВОЗ за 2019 г., Россия находится на третьем месте в мире по числу самоубийств, уступая только Гайане и Лесото. Эти цифры говорят, что материальный достаток и доступность многих благ — недостаточное условие для использования

человеком своих жизненных сил. В отсутствие контакта с собой этот важный ресурс оказывается невостребованным.

Разрыв № 2. Потеря контакта с другими

Обилие сайтов знакомств как лакмусовая бумажка выявляет дефицит качественных межличностных отношений. За улыбающимися с фотографий лицами скрывается одиночество и неудовлетворенные потребности в близости, принятии, понимании. За каждой анкетой таится надежда на особый опыт переживаний под названием «любовь», доступный только в отношениях с другим человеком и превосходящий по своей интенсивности любые другие чувства. Любовь, помимо таких базовых ингредиентов счастья, как удовольствие и радость, содержит и многие другие эмоциональные компоненты, как, например, восхищение, воодушевление, восторг, возбуждение.

Радость — это эмоция³, мотивированная желанием делиться. Ее вектор — в направленности от себя к другим, смысловая подоплека — в передаче теплой и сближающей внутренней энергии, соединении и наполнении друг друга. У этого чувства глубокий внутренний стимул и контекстное понимание тех, на кого оно направлено. Радость и звенящая пустота несовместимы. Отсутствие радости равноценно отсутствию жизненных соков. Иное дело удовольствие. Данное эмоциональное состояние достигается проще — посредством удовлетворения потребностей органов чувств или психологических запросов нашего эго. Оно функционально. Достаточно «забросить что-то в топку» и утолить этот голод и жажду. Так, например, потребность в близости на уровне удовольствия может быть удовлетворена элементарным возбуждением и эротикой, а потребность в признании — в форме самохвальства, ставшего в социальных сетях приемлемым жанром самовыражения.

Удовольствие без радости подобно сильному голоду, в разгар которого мы готовы проглотить любую еду, лишь бы заполнить желудок. Такая сытость длится недолго, а для удовлетворения

³ Эмоция — движущая сила (от лат. *emoveo* — «приводить в движение»).

нового приступа голода требуется все бóльшая порция. С каждым все более утонченным блюдом мы становимся придирчивее к недостаткам: много соли, мало специй, недостаточно свежести или, наоборот, выдержки. Органы чувств требовательны и беспощадны, как и наше эго.

Так, если назначить свидание и даже получить удовольствие от физической близости посредством сайтов знакомств удастся многим, то испытать радость искренней взаимной любви и прочных сердечных отношений — далеко не всем. Из 100 заключенных браков в Западной Европе в среднем распадаются 67. Этот показатель остается высоким в обществе, в котором уже давно исчезли свахи и каждый человек имеет право свободно выбирать себе спутника жизни. Открытость современного мира предоставляет безграничные возможности для поиска потенциального партнера и статистически обеспечивает более высокую возможность подобрать пару для создания прочного союза. Но по факту только каждому третьему удается сохранить свой союз на всю жизнь, а двум из трех как минимум однажды выпадает удел пройти по тернистому пути развода. Этот разрыв между нашим стремлением и реальностью говорит, насколько мы далеки от своих идеалов. Отношения, развивающиеся на поверхностном уровне, — закономерный результат личностной незрелости, неспособности открывать другому человеку свои слабости, недостатки и нежелания принимать его таким, какой он есть.

Аналогичная ситуация характерна и для других форм партнерства: дружбы, союзничества, сподвижничества. Волатильность отношений в союзах любого уровня, как эхо, отражает внутренние и межличностные процессы, происходящие в жизнях людей.

Разрыв № 3. Потеря контакта с обществом

В наши дни существование человека в социуме представляется практически как карьерный трек. Движение вверх, получение финансовой автономии и стабилизация на определенном уровне достатка — мечта, к реализации которой мы как родители

подталкиваем своих чад, вооружая их необходимыми знаниями и компетенциями на всю остающуюся жизнь. Мы представляем себе, как наш ребенок вырастет и гармонично встроится в экономическую систему, получив не только возможность самостоятельно существовать, но и обеспечивать себе стабильный и максимально высокий доход, а нам — спокойную старость.

Разумеется, за этой мечтой стоит потребность убедиться не только в материальной безопасности собственного ребенка, но и в его самореализации как профессионала, мастера своего дела, организатора, творца. Бесплатное всеобщее образование дает огромные шансы подавляющему большинству.

Однако статистика беспощадно освещает другую сторону реальности: в 2010 г. только 42,6% сотрудников признавали, что удовлетворены своей работой⁴. И хотя этот показатель взлетел с начала пандемии до рекордной за последние 20 лет цифры в 56,9%, каждый второй заявляет о своей фрустрации от проводимого на работе времени. Например, во Франции 45% сотрудников утверждают, что разочарованы своей работой, а более трети этих людей и вовсе обратились за психологической помощью в преодолении депрессии⁵. Разумеется, это всего лишь «средняя температура». Но если навести зум на интересующую нас популяцию руководителей, то мы сможем увидеть, что 50% CEO⁶ заявляют, что тащат компанию на своих плечах в одиночку и готовы отказаться от реализации намеченных планов. Изолированность и одиночество руководителей — бич белых воротничков.

В среде предпринимателей давление не меньше: 94% стартапов терпят крах, и с каждым пятым из них это случается в первый год; 74% по прошествии трех лет все еще имеют отрицательный EBITDA. Каждый пятый из молодых предпринимателей заявляет, что предприятия не могут развиваться по причине разногласий между совладельцами; 12% руководителей среднего звена в крупных корпорациях обвиняют топ-менеджмент

⁴ The Conference Board, 2021.

⁵ CSP Docendi.

⁶ CEO (Chief Executive Officer) — генеральный директор.

в отсутствии скоординированных действий, блокирующих стратегическое развитие бизнеса. В Европе все чаще встречаются бывшие руководители или предприниматели, которые решились бросить любимое дело и переехали жить в деревню или же отправились заниматься гуманитарными проектами в страны третьего мира.

Подобную проблему мы наблюдаем и в отношениях между людьми и государством. Демократические общества, в которых свобода выбора власти и свобода слова реальны, порождают не менее интенсивные и жесткие движения протеста. Власть пользуется своим правом силы и забывает о диалоге, подтверждая высказывание Аристотеля, что от демократии до тирании всего один шаг и что совершенной системы власти не существует.

Разрыв № 4. Потеря контакта с природой

Гленн Альбрехт, философ-энвайронменталист (философ окружающей среды), заявляет, что человечество страдает от соластальгии. Под этим термином он подразумевает ощущение тревожности и стресса, вызванное продолжительным чувством дискомфорта и даже отчаяния в связи с деградацией непосредственной среды обитания. Опыт утраты идентичности, связанной с принадлежностью к определенному месту, человек переживает практически как агрессию по отношению к себе. Таким образом, Гленн Альбрехт устанавливает взаимосвязь между разрушением окружающей среды и разложением личности. Данная концепция вызвала серьезный резонанс в научных и общественных кругах вплоть до попыток включить соластальгию в список заболеваний, перечисленных в Диагностическом и статистическом руководстве по психическим расстройствам. Подтверждение фактов уничтожения человечеством окружающей среды не требуется, это бесспорно и очевидно.

Можно долго размышлять на тему, считать ли перечисленные выше разрывы симптомами нашего времени или же постоянными травмами человека и человечества и насколько каждый отдельный из них значим в общей истории человечества.

Но, уверены, их совокупность и рост измеряющих их показателей ни у кого не вызывают сомнений. Человек острее ощущает одиночество, когда он лишен контакта со своими внутренними источниками жизненных сил, длительных отношений с близкими, воодушевляющей профессиональной среды и гармоничной связи с природой. Это одиночество и есть наше самореализующееся пророчество, укрепляющее нас в модели самодостаточности и постоянного бегства от себя и от других: «Мир — это я, я — это мир».

СИМБИОЗ КАК ОСНОВА МИРОЗДАНИЯ

*Мы не можем победить природу,
ибо человек — природа.*
Казимир Малевич

Искажение холистической картины мира не только семиотическое.

Я — часть мира, и мир есть внутри меня. Мир основан на симбиозе. Это сложная, координированная природой система связей и взаимного влияния, обеспечивающая равновесие и постоянное изменение системы, которое мы называем жизнью.

Именно эту систему мы стремимся подчинить нашей воле, методично исключая любые факторы, неподвластные нашему разуму. Диалектика человека заключается в противоречии между хаосом и порядком, между принятием и контролем. В чрезмерном стремлении упорядочить мир мы насильственно берем над ним власть, прислушиваясь только к своим желаниям. Но мы не разрушители. Мы просто не нашли другого способа побороть свой страх перед хаосом. Любая, даже экспрессивная форма борьбы с энтропией видится нам как спасение, как волшебная таблетка бессмертия.

Лидеры организаций, предприниматели, управленцы, работающие с человеческими системами, пытаются установить порядок с помощью иерархии и процессов. В их воображении организационная структура в виде ячеек, соединенных едва видимыми прямыми, выглядит как залог покоя и умиротворения. В подобной системе не было бы ничего плохого, если бы

она не сводила человека лишь к роли, которую он играет в организации. Представление ее в качестве структуры с ролевыми ячейками заставляет ложно воспринимать ее как часовой механизм со множеством колесиков, вовремя вступающих в игру. Но поскольку люди не колесики, то неудивительно, что эти структуры дают сбои, ссылаясь на пресловутый человеческий фактор и усиливая тем самым представления о человеке как о сущности неразумной.

А если пришло время заменить линзы, с помощью которых мы рассматриваем проблемы организационной неэффективности? Быть может, не роли, а связи заслуживают нашего пристального внимания и интереса? Что, если альтернативной и долгоиграющей таблеткой от энтропии является система работающих отношений?

Заявление о том, что никто не совершенен, принято трактовать как констатацию ущербной природы человека, но, на наш взгляд, изначальный смысл этой фразы в том, что невозможно быть совершенным в одиночку. Разница слов «совершенство» и «вершенство» в маленькой приставке «со-», означающей совместность. Взаимовыгодное партнерство и сотрудничество — то, в чем человек превзошел другие виды. Как много прекрасных слов в нашем языке начинается с приставки «со-»: сотрудничество, сознание, сочувствие, сопереживание.

■ ТАНДЕМКОРАТІЯ: ІСКУССТВО «РУЛІТЬ» ВДВОЕМ

Г л а в а

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru