

# Теория U



Лидерство из будущего

**Отто Шармер**

Вступительное слово Питера Сенге

Переработанное издание с новым предисловием,  
кейсами и цветными вклейками



**Эту книгу хорошо дополняют:**

**Принципы**  
Рэй Далио

**Открывая организации будущего**  
Фредерик Лалу

**Открывая организации будущего.  
Иллюстрированное путешествие  
в мир организаций нового типа**  
Фредерик Лалу, Этьен Аппер

**Пятая дисциплина**  
Питер Сенге

C. Otto Scharmer

# THEORY U

Leading from the Future as it Emerges



Berrett-Koehler Publishers, Inc.  
*a BK Business book*



Отто Шармер

# ТЕОРИЯ U

ЛИДЕРСТВО ИЗ БУДУЩЕГО

Перевод с английского Светланы Марченко

МОСКВА

«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»

2019

УДК 316.46  
ББК 88.566  
Ш26

Научный редактор Евгений Пустошкин

*Издано с разрешения Berrett-Koehler Publishers, Inc.*

*На русском языке публикуется впервые*

*Благодарим за помощь в подготовке издания Анастасию Тоток,  
бизнес-консультанта, официального представителя Presencing Institute в России*

### **Шармер, Отто**

Ш26 Теория U. Лидерство из будущего / Отто Шармер ; пер. с англ. С. Марченко ; [науч. ред. Е. Пустошкин]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 522 с., ил.

ISBN 978-5-00117-457-8

В центре книги U-процесс и разработанная в его рамках концепция чувствующего присутствия (присутствие и ощущение настоящего). Ключевой вопрос, который ставит Отто Шармер: каким должен быть лидер и как ему действовать, опираясь не на то, что есть сейчас, а на будущее, по мере того как оно наступает?

Эта книга написана для лидеров и активных сторонников изменений в корпорациях, правительствах, неправительственных организациях и сообществах.

УДК 316.46  
ББК 88.566

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00117-457-8

© 2009, 2016 by Otto Scharmer. First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA. All Rights Reserved.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Перечень рисунков</b> .....	13
<b>Предисловие ко второму изданию. Десять лет спустя,</b> рост Земли .....	17
Подъем осознанности и духовности .....	18
Рост деструктивности .....	20
Усиление отсутствия .....	21
Институциональная инверсия .....	25
Активация глобальных социальных полей .....	29
Рост Земли .....	32
«Социальный театр чувствующего присутствия» (SPT) .....	33
Воссоединение материи и разума .....	34
Исследование действием .....	35
Движение вперед .....	43
<b>Предисловие от Питера Сенге</b> .....	45
<b>Введение</b> .....	53
Лицом к лицу с кризисом и вызов нашего времени .....	53
Слепое пятно .....	58
Вход в поле .....	61
Точка Архимеда .....	62
Изменяя структуру внимания .....	63
Теория U: действуя из наилучшего возможного будущего .....	66
Новая наука .....	67
Путешествие по полю: эта книга .....	70

## ЧАСТЬ I. СТОЛКНОВЕНИЕ СО СЛЕПЫМ ПЯТНОМ

<b>Глава 1.</b> Лицом к лицу с огнем .....	79
<b>Глава 2.</b> Путешествие к «U» .....	82
Теория U: начала .....	82
Интервью с Брайаном Артуром в Хегох PARC .....	87
Франсиско Варела о слепом пятне в когнитивных науках .....	90
Внутренняя территория лидерства .....	93
<b>Глава 3.</b> Обучение и перемены: четыре измерения .....	104
Уровни обучения и перемен .....	104
Проект интервью с авторитетными мыслителями: в чем источник коллективного действия .....	107
Разрыв между материей и сознанием .....	110
Два источника и два типа обучения .....	111
Слепое пятно организационного обучения .....	112
<b>Глава 4.</b> Организационная сложность .....	113
Динамическая сложность .....	113
Социальная сложность .....	114
Эмерджентная сложность .....	115
Работа менеджера .....	116
От продукта к процессу, от процесса к источнику .....	117
Лидерство с позиции чистого холста .....	128
Совместно эволюционирующий контекст организаций .....	130
Институциональное слепое пятно .....	133
<b>Глава 5.</b> Сдвиги в обществе .....	135
Истоки нового мира .....	135
Возникновение глобальной экономики .....	137
Возникновение сетевого общества .....	140
Культурно-духовный сдвиг .....	142
Три движения, один поток .....	145
Арены социального мира .....	149
Слепое пятно общества .....	156
<b>Глава 6.</b> Философское обоснование .....	158
Наша прогулка по полю .....	158
Онтологическое и эпистемологическое обоснования .....	159

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 7. На пороге .....	163
Переступая порог .....	164
Подпись нашего времени .....	166

### ЧАСТЬ II. ВХОДЯ В ПОЛЕ U

Глава 8. Загрузка .....	171
Модели прошлого .....	171
Полевая структура загрузки .....	172
GlobalHealthCompany .....	174
Четыре препятствия для организационного обучения и перемен .....	178

Глава 9. Видение .....	181
Как мы видим: взгляд снаружи .....	181
Переход от загрузки к видению .....	182
Видение в действии: диалог «пациент–врач» .....	188
Полевые заметки: развивая коллективную способность видеть .....	193

Глава 10. Чувствование .....	195
Диалог «пациент–врач» .....	195
Полевая структура чувствования .....	198
Чувствование на острове Белитунг, Индонезия .....	199
Принципы .....	201
Открыть сердце .....	203
Вопрос Грааля .....	204
Чувствование в действии .....	206
Два типа целостности .....	210
Эпистемологическая реверсия .....	212
Полевые заметки: выходя из темницы .....	213

Глава 11. Чувствующее присутствие .....	216
Видение из источника .....	216
Два коренных вопроса творчества .....	217
Полевая структура чувствующего присутствия .....	218
Два типа знания и познания .....	220
Моменты истины, красоты и добра .....	223
Принципы чувствующего присутствия .....	235
Полевые заметки .....	239

<b>Глава 12. Кристаллизация</b> .....	242
Диалог «пациент–врач» .....	243
Полевая структура кристаллизации .....	246
Принципы кристаллизации .....	248
Полевые заметки .....	253
<b>Глава 13. Прототипирование</b> .....	255
Организация здравоохранения .....	255
Намибия .....	257
Лагерь прототипов Массачусетского технологического института u.lab .....	258
Полевая структура прототипирования .....	259
Принципы прототипирования .....	260
Полевые заметки .....	267
<b>Глава 14. Исполнение</b> .....	268
Игра на макроскрипке .....	269
Полевая структура исполнения .....	270
Принципы исполнения .....	272
Системная интеграция .....	273
Экосистемы инноваций .....	274
Полевой сдвиг развивающейся экосистемы .....	275
Эволюционная теория современной системы здравоохранения .....	276
Полевые заметки .....	278

**ЧАСТЬ III. ЧУВСТВУЮЩЕЕ ПРИСУТСТВИЕ:  
СОЦИАЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ДЛЯ ГЛУБИННЫХ  
ИННОВАЦИЙ И ПЕРЕМЕН**

<b>Глава 15. Грамматика социального поля</b> .....	285
Краткое введение .....	285
Социальная среда и сознание .....	285
Теория социального поля: двадцать пунктов .....	287
<b>Глава 16. Индивидуальные действия</b> .....	309
Учиться у трехлетки .....	309
Театральные подмости и коллективное поле .....	311
Секретарша Гитлера .....	312

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Глава 17. Диалоговые действия</b> .....	319
Конфликтующие точки зрения .....	321
Загрузка: запуск словесного общения из поля 1 .....	323
Дебаты: запуск общения из поля 2 .....	324
Диалог: запуск общения на поле 3 .....	325
Коллективный поток чувствующего присутствия: запуск общения на поле 4 .....	327
Поля и антиполя вербального общения .....	329
Использование диалоговых интервью в организациях .....	336
Пути эволюции полей общения .....	343
<b>Глава 18. Организационные действия</b> .....	348
Организации: коллективные действия .....	348
Четыре поля задействования геометрии власти .....	351
От централизованных к децентрализованным структурам полей .....	352
От децентрализации к сетевым отношениям .....	355
От сетевых взаимоотношений к экосистеме .....	357
Организационные структуры и патологии .....	360
Разрушающиеся системы и институциональные патологии .....	364
Пять замечаний по организациям и глобальным институтам .....	370
Об эволюции институтов: доминирующий вид под угрозой исчезновения .....	372
<b>Глава 19. Действия глобального масштаба</b> .....	375
Попытки решить проблемы в полях 3 и 4 методами полей 1 и 2 .....	376
Глубинный сдвиг социального поля .....	377
Коммуникация между секторами .....	377
Эволюция капитализма как эволюция сознания .....	384
Институциональная инверсия .....	389
<b>Глава 20. Уловить создание социальной реальности</b> .....	393
Поле 1: пузырь .....	394
Поле 2: адаптация .....	395
Поле 3: рефлексия .....	397
Поле 4: генерирование .....	399
Грамматика социального поля .....	404
Трансформация причинно-следственного механизма .....	407
Путь лидера .....	412
Поймать искры создания социальной реальности .....	413

<b>Глава 21. Принципы и практические методики чувствующего присутствия для глубокого обновления и изменения .....</b>	<b>416</b>
Совместное инициирование: прислушаться к тому, что говорят другие и к чему призывает жизнь .....	417
Совместное чувствование: отправиться в места с наибольшим потенциалом и слушать, раскрыв сердце и разум .....	421
Совместное чувствующее присутствие: остановиться и задуматься, позволить зародиться внутреннему знанию .....	427
Совместное созидание: сформировать прототип микрокосма нового, чтобы исследовать будущее действием .....	433
Совместная эволюция: возвращать инновационную экосистему, смотря и действуя с позиции зарождающегося целого .....	440
Основные принципы: три базы социального поля .....	446
<b>Эпилог. u.school: формирование сознаваемых изменений системы .....</b>	<b>452</b>
Битва нашего времени .....	452
Вдохновить на глобальный сдвиг .....	454
Зов эпохи .....	455
Рожденная в бурю .....	456
u.school в действии .....	457
Вперед, в будущее .....	460
<b>Благодарности .....</b>	<b>462</b>
<b>Благодарности к первому изданию .....</b>	<b>464</b>
<b>Глоссарий .....</b>	<b>469</b>
<b>Примечания .....</b>	<b>476</b>
<b>Библиография .....</b>	<b>490</b>
<b>Об авторе .....</b>	<b>510</b>
<b>Об организации .....</b>	<b>511</b>



# ПЕРЕЧЕНЬ РИСУНКОВ

Цветная вклейка 1. Переступая порог	
Цветная вклейка 2. Модель айсберга	
Цветная вклейка 3. Разрыв	
Цветная вклейка 4. Намерение	
Цветная вклейка 5. Инверсия	
Цветная вклейка 6. Социальные поля	
Цветная вклейка 7. Рост Земли	
Цветная вклейка 8. Экологический семинар u.school	
Рис. П.1. Два типа мышления, два социальных поля: отсутствие и чувствующее присутствие	22
Рис. 1.1. Три взгляда на работу лидера	59
Рис. 1.2. Пять движений U-процесса	72
Рис. 2.1. Уровни организационного изменения	83
Рис. 2.2. Пять уровней изменения	84
Рис. 2.3. Три движения U	89
Рис. 2.4. U: открывающий процесс	93
Рис. 2.5. U целиком: шесть переломных точек U	94
Рис. 2.6. Три инструмента: открытый разум, открытое сердце, открытая воля	97
Рис. 2.7. Самый важный инструмент — ваше «Я»	98
Рис. 2.8. Столкновение с тремя врагами: ГО, ГЦ, ГС	99
Рис. 3.1. Четыре уровня обучения и изменений	106
Рис. 4.1. Три типа сложности	114

Рис. 4.2.	Двенадцать функций управления: взгляд в «нижнем течении»	118
Рис. 4.3.	Двенадцать функций управления: взгляд «с середины течения»	119
Рис. 4.4.	Двенадцать функций управления: взгляд «в верхнем течении»	120
Рис. 4.5.	Три формы знания	125
Рис. 4.6.	Сдвиг фокуса с «нижнего течения» на «верхнее»	127
Рис. 8.1.	Полевая структура загрузки	173
Рис. 8.2.	Четыре препятствия для обучения и перемен	180
Рис. 9.1.	Полевая структура видения	182
Рис. 9.2.	Ландшафт слушания	191
Рис. 9.3.	Четыре уровня отношений «пациент–врач»	191
Рис. 10.1.	Модель айсберга взаимоотношений «пациент–врач»	196
Рис. 10.2.	Полевая структура чувствования	198
Рис. 11.1.	Полевая структура чувствующего присутствия	220
Рис. 11.2.	Три условия глубокого слушания и поддержки	232
Рис. 12.1.	Полевая структура кристаллизации	247
Рис. 13.1.	Полевая структура прототипирования	260
Рис. 14.1.	Полевая структура исполнения	271
Рис. 14.2.	Триада институциональной экологии	272
Рис. 15.1.	Три уровня создания социальной реальности	288
Рис. 15.2.	Четыре полевые структуры внимания	290
Рис. 15.3.	Инверсия пространства, времени, «я», коллективных отношений и планеты Земля	291
Рис. 15.4.	Матрица социальной эволюции (подробнее см. табл. П.1 в предисловии)	295
Рис. 15.5.	Переломные моменты на различных уровнях совпадают	297
Рис. 15.6.	Инверсия «я»	303
Рис. 16.1.	Пространство U и антипространство	314
Рис. 17.1.	Четыре поля словесного общения	320
Рис. 17.2.	Четыре поля словесного общения	322
Рис. 17.3.	Пространство U и антипространство: словесное общение	330
Рис. 17.4.	Эволюция структур полей словесного общения	343

## ПЕРЕЧЕНЬ РИСУНКОВ

Рис. 18.1. Четыре типа координации, или геометрии власти	350
Рис. 18.2. Пространство U и антипространство: организация	361
Рис. 18.3. Эволюция институциональных полевых структур	373
Рис. 19.1. Коммуникация между секторами, типы 1 и 2	378
Рис. 19.2. Коммуникация между секторами, типы 1–4	382
Рис. 20.1. Четыре причины, или типа причинности	408
Рис. 21.1. Пять шагов процесса U	417
Рис. 21.2. Первый шаг: совместное инициирование	418
Рис. 21.3. Второй шаг: совместное чувствование	422
Рис. 21.4. Третий шаг: совместное чувствующее присутствие	428
Рис. 21.5. Четвертый шаг: совместное созидание	433
Рис. 21.6. Пятый этап: совместная эволюция	441
Скульптура «7000 дубов» Йозефа Бойса.	
Фото Дитера Швердтле	450
Рис. 21.7. Двадцать четыре принципа и практики процесса U	451

Человек знает себя ровно настолько,  
насколько знает мир.  
Он сознает себя только внутри мира,  
а мир сознает только внутри себя.  
Каждый новый объект, созерцаемый правильно,  
открывает внутри нас новый орган восприятия.

*Иоганн Вольфганг Гете*

# ПРЕДИСЛОВИЕ КО ВТОРОМУ ИЗДАНИЮ. ДЕСЯТЬ ЛЕТ СПУСТЯ, РОСТ ЗЕМЛИ

В 2007 году, когда эта книга была написана и впервые опубликована, мы с семьей отмечали десятилетие нашей дочери Ханны. Когда из типографии выйдет нынешнее, второе издание, ей исполнится девятнадцать. Оглядываясь на прошедшее десятилетие, а также на предшествующие ему десять лет, которые подтолкнули меня к работе над книгой, я снова и снова удивляюсь размаху изменений, свидетелями которых мы стали. За последние двадцать лет мир пересек — и все еще пересекает — ключевой порог.

О каком пороге я говорю? О том, который затрагивает и личности, и отношения, и организации, и глобальный уровень. Возможно, вы тоже ощущаете то, что я имею в виду. Моя коллега и соучредитель Presencing Institute (Институт чувствующего присутствия) Келви Берд, автор замечательных рисунков на первых страницах этого издания, выделила состояние «пересечения порога» (см. вклейку 1).



На цветной вклейке 1 мы видим глубокую расселину, пропасть. Одна часть нашей личности находится по левую сторону от нее, в настоящем, и заглядывает вниз. Другая часть, нарождающееся «Я», уже действует на другой стороне пропасти — там, где будущее, готовое появиться.

Мы объединяем в себе и то, и другое «Я»: одна часть с ужасом смотрит в пропасть, другая активно действует с позиций грядущего, которое на самом деле уже наступило.

Что же находится между этими двумя «Я»? Вакуум. *Ничто*. Именно в том, чтобы соединить две части нашей сути и дать им возможность услышать друг друга, и заключается смысл Теории U (а также цель создания этой книги). «Прежняя» наша часть должна преодолеть пропасть, пройти по мосту над ней — от себя к Себе, активируя тем самым глубинные уровни своей гуманности, пока еще дремлющие уровни нарождающегося «Я».

В любой отрасли, куда ни глянь — на уровнях личности, отношений, организаций и глобальных систем, — мы ежедневно сталкиваемся с этой пропастью. Теория U описывает метод, способный помочь во всех сферах, в любой ситуации; путь, позволяющий не бояться заглядывать в бездну, чтобы в конце концов оказаться на другом берегу.

Перемены, случившиеся с конца 1990-х годов, когда я начал писать эту книгу, до сего момента, глубокие и одновременно неуловимые. Эта книга отслеживает первые признаки глобального пробуждения, движения людей, связей и самосознания.

Какой же сдвиг произошел за последние двадцать лет? Чтобы ответить на этот вопрос, поделюсь с вами пятью наблюдениями, воплощающими, с моей точки зрения, пять измерений глубинного смещения, под действием которого наш мир продолжает трансформироваться.

## ПОДЪЕМ ОСОЗНАННОСТИ И ДУХОВНОСТИ

Первое наблюдение касается подъема внимательности. За последние два десятилетия она передвинулась с периферии в самый центр четырех областей профессиональной деятельности.

— *Когнитивная наука*: открытие пластичности мозга переместило осознанную внимательность в фокус научных исследований нейронаук и нейрофеноменологии. Это наглядно подтверждают новаторские исследования сострадания, проведенные Таней Сингер, и исследования Ричарда Дэвидсона в области нейропластичности.

- *Здоровье*: в 1979 году Джон Кабат-Зинн с коллегами разработали методику на основе внимательности, направленную на снижение стресса (mindfulness-based stress reduction / MBSR). Она реально помогает людям, которые страдают от болевого синдрома и состояний, плохо поддающихся лечению традиционными способами. С момента создания MBSR и до наших дней ее используют тысячи инструкторов более чем в тридцати странах мира. Количество научных публикаций, посвященных внимательности, выросло с нуля в 1980 году до 15 тысяч в 2013-м.
- *Образование*: новое понимание социального эмоционального обучения (social emotional learning / SEL), применяющее в американских школах концепцию эмоционального интеллекта Дэниела Гоулмана, помогает учащимся управлять эмоциями, развивать эмпатию и строить отношения.
- *Лидерство*: практики внимательности, применяемые в сфере лидерства и руководства, используются не только в технических сообществах, но и в передовых международных компаниях. Я использовал их (а также методики чувствующего присутствия) в традиционных отраслях промышленности (автомобилестроение), технологических компаниях (Google, Alibaba), международных организациях (ООН), на правительственном уровне (правительство Китая) и в крупномасштабных государственных компаниях (ICBC, Банк Китая). Удивительно, насколько тепло эти практики приветствуются в организациях. Полное отсутствие сопротивления кажется невероятным. Если вводить методики надлежащим образом (то есть подавать внимательность не как идеологию, а как инструмент), эффект будет крайне положительным, в первую очередь среди руководителей нового поколения.

Внимательность — это способность сознать свой опыт и ощущения, одновременно *сознавая то, как мы их сознаем*. Неотъемлемая составляющая осознания — переход на следующий уровень и умение *увидеть себя* единым целым.

В мире, где все сильнее распространяется СДВГ, поддерживаемый всяческими приложениями и электронными гаджетами, которые сначала приводят в восторг, а затем исподволь подчиняют, способность

к осознанию становится основной. Несмотря на все разговоры о многозадачности, результаты научных исследований доказывают: ее нет. А вот снижение концентрации очень даже присутствует.

Об этом лучше всего сказал Морфеус из фильма «Матрица», когда представлял Нео «системе»: «*Эта система — наш враг!*» Любое истинно творческое мышление, каждое подлинное новаторство и, не в последнюю очередь, все глубинные обновления человеческой цивилизации основаны на способности концентрировать внимание, приобщаться, вживаться и, наконец, если повезет, поймать искру вдохновения и сдвинуться с места, чтобы, парафразируя Мартина Бубера\*, «привнести в реальность нечто новое по ее требованию».

Цветная вклейка 2 («Модель айсберга») как раз и отображает масштабы происходящих изменений — в форме модели, которая иллюстрирует симптоматику проблем на поверхности воды, в то время как под ней скрываются истоки ситуаций — корни, которые их питают. Чтобы обратиться к насущным актуальным вопросам на уровне их возникновения, необходимо «заглянуть в себя», самим пройти процесс U — то есть сдвинуться с привычной позиции, с которой мы сейчас действуем.

## РОСТ ДЕСТРУКТИВНОСТИ

Второе наблюдение касается усиления деструктивного начала. Технологии. Терроризм. Трамп. Хаотичный климат планеты. Горячие точки. Беженцы. Поляризация. Мы живем в век разрушений. Любая попытка проанализировать движущие силы этого явления убедит нас, что распад не уменьшится, а, напротив, будет набирать обороты. К сожалению, мы опоздали: многие моменты уже необратимы. Однако если не получается регулировать масштабы катастрофы снаружи, способны ли мы вообще что-либо контролировать?!

Единственное, что в нашей власти и всегда поддается контролю и трансформации, — *внутренний ответ*: как мы проявляем себя, сталкиваясь с деструкцией. Замираем на месте и судорожно хватаемся за существующие модели поведения (чтобы как-нибудь выкарабкаться)? Закрываемся, «схлопываемся» и возвращаемся к древнему инстинктивному поведению

---

\* Мартин Бубер (1878–1965) — еврейский экзистенциальный философ. Центральная идея его философии — фундаментальная ситуация сосуществования «я» с другой личностью, как «со-бытия» с другими людьми (отношение «Я — Ты» как любовный диалог). *Здесь и далее — примечания редактора, если не указано иное.*



(катимся назад)? Или мы в состоянии открыться тому, что рождается на наших глазах (то есть движемся вперед)?

Будущее социальных систем, обществ и всей планеты зависит ни много ни мало от решений, которые мы принимаем в подобные моменты. Реакция первого типа (как-нибудь выкарабкаться: привычные модели) только плодит хаос, тормозит движение и причиняет страдания. Поведение второго типа (закрыться и откатиться) еще хуже первого: его следствиями становятся, к примеру, расизм и фашизм. Только третья опция (открыться и двигаться вперед) создает пространство, в котором мы способны *со-чувствовать* тому, что происходит на наших глазах, можем отпустить старый мир и принять участие в создании нового.

Цветная вклейка 3 («Разрыв») как раз и изображает эту ситуацию. Как же к этому подойти? Что определяет наш способ восприятия разрушительной ситуации и реакцию на нее — желание выбраться (1), отступить (2) или двигаться вперед (3)?



Ключ к ситуации кроется в понимании слов в верхней части рисунка: *мир снаружи — лишь отражение мира внутри*. Вот краткое описание курса, которым надлежит двигаться руководителям и вершителям изменений этого мира; территории, которую мы с вами будем исследовать на протяжении этой книги. Суть деятельности лидеров — создать внутри себя поддерживающее пространство, которое позволит им сориентироваться в гуще противоречивой информации; конфликтующих интересов; в неразберихе, которая поднимется, когда институциональный и системный уровни начнут отказывать один за другим, а замешательство сменится злобой, страхом и отчаянием.

## УСИЛЕНИЕ ОТСУТСТВИЯ

Третье наблюдение затрагивает феномен *отсутствия*. Любой подход, любая социальная структура, не учитывающие массовое усиление фундаментализма и отсутствия в современном мире, теряют точку соприкосновения с силами, на наших глазах формирующими реальность.

Последние десять лет меня очень удивляет вот что. Хотя многие восприняли концепцию *чувствующего присутствия* (ей посвящены первые две части этой книги), почти никто не принял во внимание логично дополняющую ее теорию *отсутствия* (она излагается в части III). Между

тем понять одно без другого невозможно. Окружающая реальность полна наглядных примеров *как* чувствующего присутствия, *так и* отсутствия. Я хотел бы задержаться на этом подробнее.

Рисунок П.1 иллюстрирует два противоположных типа мышления, каждый из которых служит неким ядром для своего динамического и социального поля. *Чувствующее присутствие* инициирует восприятие и совместное созидание зарождающегося будущего посредством открытия наших внутренних инструментов познания. *Отсутствие* же — это состояние отделения от других (отрицание, бесчувствие) и от себя (отсутствие), ведущее к деструкции других и в итоге себя самого. Пребывая в чувствующем присутствии, мы действуем, открываясь на всех уровнях — разума, сердца, воли. В состоянии отсутствия, напротив, имеем дело с совершенно противоположными внутренними условиями: мы застряли в Единственно Верной Правде, в Единой Коллективной Шкуре и в Единой Фанатичной Воле.

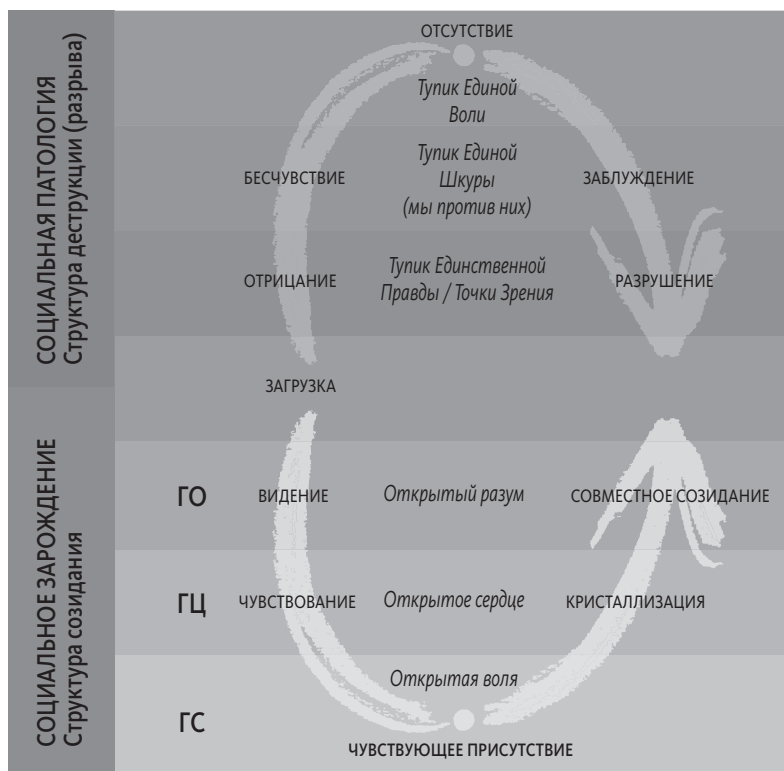


Рис. П.1. Два типа мышления, два социальных поля: отсутствие и чувствующее присутствие

Учитывая все это, давайте заново проанализируем три вида реакций на деструкцию в контексте внутренних условий, которые отражает рис. П.1. Будь то Северная или Южная Америка, Африка, Азия, Австралия или Европа: публичные дискуссии о любой животрепещущей проблеме — глобальное потепление, беженцы, терроризм или что-то еще, — как правило, распадаются на три группы.

1. **Стратегия «выкарабкаться».** Я часто называю этот тип реакции *загрузкой*. Все идет как всегда. Еще встречи, еще декларации, еще больше пустых слов. Вспомните бесконечные саммиты, посвященные беженцам, бедности, войне на Ближнем Востоке, глобальному потеплению и другим вопросам мирового значения.
2. **Стратегия «отступит».** В контексте *отсутствия* мы распознаем, что система не работает и продолжать действовать привычными способами бессмысленно. Однако воспринимаем проблемы как нечто стороннее, находящееся в отрыве от нас, и возводим вокруг себя стену, чтобы оградиться от этих проблем. Строительство разделительной перегородки между «ними» и «нами» — вообще главный аргумент кандидатов в президенты от Республиканской партии в США и европейских крайних правых партий в 2015–2016 годы. Ответ администрации Буша на теракт 11 сентября 2001 года — пример иной реакции: *разбомбим их всех*. Результаты мышления подобного рода через 12 лет и спустя четыре триллиона долларов налицо. Сотни тысяч смертей и целый мировой регион, погружившийся в хаос, останутся на нашей совести, так же как ИГИЛ\* и другие террористические организации, зародившиеся именно в рамках полевой логики отсутствия.
3. **Стратегия «двигаться вместе».** В пространстве *чувствующего присутствия* рушатся стены, возникают иные формы сотрудничества, зарождаются новые связи. Пытаясь решить любую из глобальных проблем нашего века, мы быстро понимаем, что в одиночку *ни одна* страна и *ни одна* компания ничего не достигнут; долгосрочные программы должны включать глобальную экосистему игроков и партнеров. Но, разрабатывая оптимальный выход из ситуации,

---

\* ИГИЛ — террористическая организация, запрещенная в России.

мы обязаны осознать, что также участвуем и в создании проблемы, с которой пытаемся справиться, и перейти на новый уровень — совместной разработки различных стратегий. Если говорить о кризисе, вызванном в Европе приемом беженцев, то в этом направлении смелые шаги предприняли, к примеру, федеральный канцлер ФРГ Ангела Меркель, премьер-министр Швеции Стефан Лёвен, а также многочисленные граждане и негосударственные организации. Все же, как показывает противодействие определенных сил, действительность полна противоречий.

Становится насущной необходимость применения третьей стратегии — чувствующего присутствия. Первая стратегия, загрузка, пытается не замечать непригодность системы; вторая, отрицание, утверждает: «Хорошо, система непригодна, но мы тут ни при чем». Только чувствующее присутствие предлагает жизнеспособную возможность в полном объеме разобраться с разрушением, которое мы наблюдаем.

Помню, как брал интервью у представителя мирового автомобильного концерна в США, чьей обязанностью было общаться с клиентами, если требовались замена частей и ремонт. Я попросил рассказать, как он работает. Бизнесмен сказал: «Вообще-то все время повторяется одно и то же». — «Что — одно и то же?» — «Одни и те же три стадии. Первая: технические сотрудники компании отрицают, что проблема существует. Они жалуются, что во всем виноваты клиенты. Потом поступает новая информация. Когда становится невозможно не замечать недостатки, переходят ко второй стадии: соглашаются, что задача есть, но вину за нее пытаются переложить на другой отдел. И лишь спустя еще какое-то время, когда ситуация прогрессирует, а пресса уже беснуется, доходят до третьей стадии. Взаимные обвинения заканчиваются, и они говорят: хорошо, у нас есть проблема, ее нужно как можно скорее решить, как это сделать? Кто чем будет заниматься?»

Эта последовательность стадий от первой до третьей жива не только в автомобильных концернах, но и в крупных общественных системах. Буквально все проблемы мирового уровня решаются (или не решаются) именно таким образом. Однако если меры должны быть приняты срочно, как ускорить процесс и, минуя предыдущие стадии, попасть сразу на третью? Как быстрее перейти от отрицания и отсутствия к чувствующему присутствию?

Для начала следует осознать, что граница между присутствием и отсутствием не проходит между «нами» и «ними». Она проходит

через каждого из нас, олицетворяя пропасть, в которую мы ежедневно заглядываем на всех уровнях жизни, от микро- до глобального уровня. Вид этой бездны требует остановиться и *посмотреть в зеркало*: именно так мы наконец осознаем, что *вещи, происходящие вовне, отражают то, что происходит внутри нас*. Следует изменить свое внутреннее пространство, исходную точку мышления.

Как это сделать? Очень просто: глядя в зеркало и переключая внимание на свои истинные намерения. Цветная вклейка 4 («Намерение») показывает, как может происходить подобная реструктуризация.

## ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ИНВЕРСИЯ

Четвертое наблюдение касается феномена инверсии. Таблица П.1, по сути, представляет собой краткое содержание книги на одной странице. Я называю это матрицей социальной эволюции (и благодарю коллегу и друга Клаудию Мадрасо за термин). По сути, она отслеживает развитие/развертывание эволюционной инверсии.

Понимание матрицы социальной эволюции позволит вам вообще не читать эту книгу. Я думаю, все, кто умеет внимательно анализировать свой опыт, могут правильно заполнить эту таблицу. Квинтэссенция изложенного в книге не связана с отдельной личностью: нет, она призвана научить распознавать глубинную социальную грамматику нашей эпохи, эволюционную грамматику и траекторию коллективных полей, которые мы создаем и в которых действуем индивидуально и в составе групп, организаций и глобальных систем. Если бы у меня хватило храбрости, я не призывал бы вас читать этот толстенный том, а просто выдал бы пустую таблицу и попросил заполнить ее самостоятельно.

Как следует из объема настоящего издания, я, к сожалению, не настолько смел. Однако вы можете выполнить это упражнение самостоятельно: взгляните на таблицу и прочтите названия двух осей координат. Перенесите их на чистый лист бумаги и заполните вашими данными. Если вы умеете внимательно анализировать собственный опыт, уделяя внимание деталям, уверен, полученная схема в итоге будет очень похожа на мой образец. Причина этой уверенности кроется еще и в том, что я десять лет общался с новаторами и сторонниками перемен в белых воротничках, находящимися на передовой различных социальных, экономических и культурных трансформаций; задавал им вопросы, выслушивал их истории и пытался разобраться.

Таблица П.1. Матрица социальной эволюции

Поле: структура внимания	Микро: обращение внимания (индивидуум)	Мезо: общение (группа)	Макро: организовывание (организация)	Глобальный: координирова- ние (экосистема)
1.0: привычное сознание	Слушание 1: загрузка привычного образа мыслей	Загрузка: говорить, исходя из конформизма	Централизованный контроль: в основе организации — иерархия	Иерархия: приказы
<i>Приостановка</i> 2.0: сознание в рамках эгосистемы	Слушание 2: восприятие фактов, откры- тость разума	Дискуссия: говорить, исхо- дя из различий	Дивизионализация*: в основе организа- ции — дифферен- циация	Рынок: конкуренция
<i>Перенаправление</i> 3.0: сознание заинте- ресованного лица	Слушание 3: эмпатия, открытость сердца	Диалог: говорить, исходя из интереса к другим и себе	Распределенная и сетевая структура: в основе органи- зации — группы интересов	Диалог: сотрудничество
<i>Отпускание</i> 4.0: сознание экосистемы	Слушание 4: созидательное, открытое чувствующее присутствие	Коллективное творческое мышление: говорить, исходя из того, что являет себя через нас	Экосистема: в основе организации — то, что готовится возникнуть	Коллективные действия, основанные на сознании: сотворчество

Мне никогда не хотелось ничего изобретать. Я планировал лишь расшифровать уже имеющуюся информацию, сделать доступным то, что заключено в очевидных вещах или скрыто за наслоениями привычных моделей поведения. Некоторые опытные практики, познакомившись с Теорией U, на какое-то время замолкали и потом заявляли: «Это, конечно, очень здорово, но совершенно не ново, я просто не подозревал, что уже знаю эту теорию».

*Я просто не подозревал, что уже знаю эту теорию.* Именно поэтому я убежден в том, что большинство людей, имеющих опыт участия в глубинных переменах или творческих процессах, в силах самостоятельно

\* Дивизионализация — разделение организации на независимые (автономные) подразделения и передача им ответственности за получаемую прибыль.

заполнить таблицу. Многие, однако, сомневаются, что способны на это, так как не подозревают, что (уже) знакомы с упомянутой теорией. Потому я не завершаю мою книгу в этом месте, а пишу ее дальше.

Давайте начнем с двух осей. На горизонтальной обозначены четыре различных системных уровня: микро- (индивидуумы), мезо- (группы), макро- (организации) и глобальный уровень (экосистемы). Им соответствуют четыре типа действий: обращение внимания (микро), общение (мезо), организовывание (макро) и координирование (глобальный).

Вертикальная ось отображает уровень сознания, начиная с которого может происходить каждое из этих действий. Качество результатов (а также итог этих действий) в любой системе зависит от качества сознания (или сознания), используемого для выполнения этих действий. *Форма следует за сознанием*. Иными словами, качество результатов представляет собой функцию от *вертикального* расположения в системе.

Горизонтальные уровни легко расшифровываются (от микро- к всемирному уровню), а вот вертикальная ось и ее градация, на первый взгляд, менее понятны. Однако если заглянуть в специальную литературу, от феноменологии до психологии развития, от Гуссерля до Кигана, Грейвза, Бека, Кук-Гройтер, Уилбера и Торберта, а потом проанализировать собственный опыт, можно увидеть, что через все эти традиции и вопросы сквозят одинаковые базовые различия и маркеры вертикального развития. Вертикальное развитие — понятие, описывающее эволюцию человеческого самосознания. Составляя матрицу социальной эволюции, я немного упростил стадии развития и состояния сознания, сведя их к четырем базовым моделям, которые мы ежедневно наблюдаем. Вот они (слова в скобках обозначают соответствующие стадии модели, известной как спиральная динамика).

1. Привычное сознание: активируются модели поведения из прошлого; Вселенная — моя ментальная проекция (янтарный: уровень традиций).
2. Сознание в рамках эгосистемы: сознание, противопоставляющее субъект объектам; Вселенная — набор вещей, отдельных от меня (оранжевый: уровень достижений).
3. Сознание заинтересованного игрока: Вселенная — набор взаимоотношений, в которые я могу вступать (зеленый: плюралистический уровень).

4. Сознание экосистемы: Вселенная — поле, чувствующее и видящее себя и продолжающее возникать — через меня (изумрудный\*: эволюционный уровень).

Взгляд на матрицу равнозначен взгляду в наше коллективное зеркало. Матрица демонстрирует модели поведения, которые мы сообща создаем, формируя социальное поле — момент за моментом.

Что происходит, когда мы продвигаемся вниз по матрице (от микро-к глобальному уровню)? Мы наблюдаем две вещи. С одной стороны, это масштабный *процесс открытия* во всех смыслах: открытие внимания (разума, сердца, воли), разговоров (от загрузки к дискуссии-дебатам, рефлексизирующему диалогу и, наконец, к созидательному, или генеративному, диалогу), способов организации процессов (от централизации к разделению обязанностей, совместной сети и, наконец, экосистеме) и методов координации (от иерархии и соревнования к диалогу и коллективным действиям, основанным на сознании). Этот глубинный процесс делает границу между системой и нами — границу, кажущуюся столь незыблемой на уровнях 1 и 2, — проницаемой (уровень 3) и схлопывающейся (уровень 4).

Еще одно явление, которое присутствует на всех уровнях, — глубинный процесс *интериоризации*\*\* . Этот процесс определяет то, как мы направляем внимание (возвращая лучик внимания к наблюдающему «я»), общаемся (переходя от критики окружающих к диалогу, то есть позволяя системе увидеть себя), организуемся (от приказов и контроля к тому, чтобы увидеть себя глазами заинтересованных лиц) и координируемся (от видимых и невидимых указаний к тому, чтобы создавать условия для того, чтобы система чувствовала и видела себя).

---

\* В книге Лалу «Открывая организации будущего» изумрудный уровень (teal) переведен как «бирюзовый». Однако в интегральной теории развития бирюзовым цветом (turquoise) обозначается следующий по счету, более высокий уровень, поэтому в литературе по теме устоялся перевод teal как «изумрудный» (между зеленым и бирюзовым). *Прим. науч. ред.*

\*\* Интериоризация (от лат. interior — внутренний) — формирование внутренних структур психики, обусловливаемое усвоением структур и символов внешней социальной деятельности. Иначе говоря, превращение интерпсихологических (межличностных) отношений в интрапсихологические (внутриличностные, отношения с самим собой). Если вкратце, усвоение внешнего вовнутрь. В данном случае имеется в виду еще и повышение внутренней рефлексии касательно внешних процессов.



Но что мы получаем, соединяя эти процессы, — *раскрытие* и сдвиг сознания к *интериоризации*? Что происходит, когда мы продвигаемся вниз по матрице? Это можно выразить одним словом: *инверсия*. Мы подвергаем себя индивидуальной, групповой, институциональной и системной инверсии.

Инверсия представляет собой... выворачивание: как снаружи внутрь, так и изнутри наружу. Более того, эти два процесса могут происходить в одно и то же время. Инверсия изнутри наружу — это *раскрытие*: мы открываем границы и перемещаем на поверхность то, что обычно внутри. Инверсия снаружи внутрь — это и есть *интериоризация*, осознание нашей глубокой взаимосвязи с окружающим миром. Если двигаться только в одном направлении, не затрагивая другое; если раскрываться, не развивая способность к интериоризации, мы создаем стресс и своего рода отдачу, способную спровоцировать феномен отсутствия (например, ситуация с беженцами в Европе).

Если читать матрицу социальной эволюции вертикально, инверсия очевидна во всех четырех колонках. Индивидуальная инверсия представляет собой открытие разума, сердца и воли окружающему миру, переход на более глубокие, скрытые уровни интеллекта. Инверсия в сфере отношений подразумевает беседы, позволяющие системе чувствовать и видеть себя (диалог). Инверсия на институциональном уровне — это увлекательный путь открытия наших организаций к установлению связи с разумностью, присущей глобальной экосистеме, нас окружающей (от *эго* к *эко*). Наконец, системная инверсия — это перестройка традиционных механизмов руководства стран (централизация и конкуренция) в новые (создание социальных полей, позволяющих увидеть и почувствовать себя).

Подумайте, где вы наблюдаете инверсию в своем окружении, с помощью вклейки 5 («Инверсия») и памятуя известную максиму Гете: «Каждый новый объект, созерцаемый правильно, открывает внутри нас новый орган восприятия».

## АКТИВАЦИЯ ГЛОБАЛЬНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ПОЛЕЙ

Пятое наблюдение касается *феномена активации глобальных социальных полей*. Вплоть до прошлого года количество студентов, записанных на мой семинар u.school в Массачусетском технологическом институте (MIT), доходило до 75 человек. Всего несколькими месяцами позже, в конце

2015 года, на открытый веб-семинар u.lab записалось 75 тысяч участников из 185 стран. Вместе они создали более 400 прототипов-инициатив, свыше 560 центров и около тысячи самостоятельно организованных сообществ по рассмотрению практических случаев.

Как объяснить «взрыв» размеров группы от 75 до 75 тысяч? Одним из факторов стремительного увеличения числа участников семинара стал его переезд из Массачусетского технологического института на edX-платформу открытого доступа в сети и трансляция в формате МОДК (массового открытого дистанционного курса). Другой, и более важный, аспект — совпадение и связь этой платформы с массовым движением к основывающимся на осознанности изменениям, признаки которого заметны в различных уголках земного шара. На протяжении последних десяти лет нам посчастливилось поддержать не одну подобную инициативу, фокусирующуюся на глубинных изменениях (практические примеры увидите в предисловии ниже).

Согласно опросу, который мы провели в конце курса, 93% респондентов оценили полученный на семинаре опыт как «вдохновляющий» (60%) или даже «изменяющий жизнь» (33%); 62% участников, не имевших до включения в u.lab подобного опыта наблюдений и размышлений, смогли развить в себе эти умения.

Представляете, 30% принявших участие в семинаре назвали его практику «изменяющей жизнь»! Как это возможно, учитывая, что программа проводилась онлайн и длилась всего семь недель? Ответ прост: u.lab — не только онлайн-курс. Это смешанная онлайн-офлайн (O2O — online-to-offline) обучающая среда, которая коэволюционирует вместе с формирующимся движением. Подобный эффект, в свою очередь, связан с тем, что семинар интегрирован в уже существующее глобальное течение. Правда, оно все еще во многом дремлет и *не подозревает о том, что знает, что существует.*

Именно здесь востребованы семинар u.lab и Теория U. Мне посчастливилось стать свидетелем многочисленных впечатляющих случаев, и многие из них описаны в этой книге. Но даже на фоне остальных поразительных кейсов онлайн-релиз u.lab занимает особое место: это более коллективное, глобальное и радикальное явление для возникновения связей с безграничными возможностями будущего, чем все, что я наблюдал до сих пор. Книга начинается рассказом о пожаре на ферме, принадлежавшей нашей семье (глава 1). История релиза u.lab — закономерное

завершение масштабного путешествия, получившего старт там, во время пожара. Круг замыкается.

С помощью рис. 6 попробую объяснить, что я имею в виду.



На вклейке 6 («Социальные поля») Келви изобразила финальную сессию u.lab 17 декабря 2015 года, организованную Массачусетским технологическим институтом, учеными из Эдинбурга (Шотландия) и Сан-Паулу (Бразилия), в которой участвовали сообщества-центры из различных стран мира. Рисунок фиксирует путь, на котором мы находимся, дорогу u.lab, даже этой книги, — и развитие, которое она отражает.

Левая сторона: *то, откуда мы идем*. Она объединяет различные движения и потоки, включая гражданское общество, осознанность, исследование действием, чтобы сообща обратиться к глубинным изменениям эпохи (три подразделения).

Центр: *наша текущая деятельность* — подготовка почвы социального поля, которая, если коротко, представляет собой стимуляцию и ускорение процесса передвижения от отрицания к дебатам и наконец к диалогу, при этом культивирует внутреннее пространство, исходя из которого мы действуем.

Правая сторона: *то, куда мы идем*, — активно формирующееся поле будущего с пробуждающимся движением от эго к эко у его истоков.

На левой стороне рисунка видно слияние трех рек в единый поток (гражданская инициатива, осознанность, исследование действием), а также фермера, который пашет землю планеты, подготавливая ее к посеву (мои родители всю жизнь занимались именно этим).

В центре — *социальное поле*. Моя обязанность, как и всех руководителей, организаторов, основателей движений и просто жителей планеты, заключается в том, чтобы подготовить почву социального поля. Но как это сделать? Каков функциональный эквивалент фермерского плуга?

Плуг обрабатывает почву фермы. А что может взять на себя функцию обработки почвы социального поля? Это способность включить камеру на круговой обзор и взглянуть в зеркало коллективного мышления, *увидеть себя-часть глазами целого*. Эта ключевая начальная точка обозначена между фермером и началом буквы U.

С правой стороны рисунка стрелка подписана «развертывающееся будущее». Существование поля грядущего — не просто итог наших

действий в прожитом. На самом деле будущее не связано с продолжением прошлого. Это поле будущих возможностей, которое открывает перед нами возможности здесь и сейчас. Именно так это и ощущается. Поэтому подзаголовок книги гласит «Лидерство из будущего».

## РОСТ ЗЕМЛИ

Часто мы воспринимаем грядущие возможности как что-то неясное и аморфное. Мы можем *ощущать* будущее, но не в состоянии *увидеть* его и в точности *рассмотреть*. Однако связь с ним в режиме реального времени — своего рода направляющая нас страховка. Эту ситуацию прекрасно иллюстрирует цветная вклейка 7, на которой отображены события семинара по глобальной экологии u.school, проводившегося в Берлине летом 2015 года. Мы воспользовались поводом, чтобы представить прототип u.lab в формате массового открытого дистанционного курса (МОДК) и расставить вехи на пути вперед.



Я вырос на ферме и помню, как там ощущается весна. Ты смотришь на поле и не видишь ничего, а на следующий день оно покрыто только что проклюнувшимися ростками. Такое же чувство возникло у меня во время презентации массового открытого дистанционного курса u.lab. До 2015 года я с коллегами вел многочисленные проекты и программы по всему миру. Но были ли они связаны? Скорее, нет.

Во время презентации МОДК u.lab что-то произошло. Кейти, руководитель сообщества-центра из Австралии, сформулировала это так: «Возникло ощущение, что процесс изменил направление. Нечто невидимое до сих пор внезапно стало явным каждому: проявилось вибрирующее поле коммуникаций между личностями, кругами и инициативами — поле связей головы с сердцем, сердца с сердцем и сердца с рукой. Все вместе!»

Мы поняли, что можно по-новому соединить два элемента: а) *массовую демократизацию* доступа к бесплатному образованию, методам и инструментам и б) активацию *глубинного обучающего цикла*, сочетающего сдвиг сознания с конкретными проектами и работой на местах. Исходя из того, что предельные издержки МОДК близки к нулю, этот вариант предлагает уникальные возможности для воздействия на глобальном уровне во многих

местах одновременно. Речь идет о мобилизации коллективных изменений, основанных на культивировании внутренних источников, из которых мы действуем.

Вклейка 8 иллюстрирует зону влияния и итоги экологического семинара u.school в Берлине. На ней изображено:

- слева — то, откуда мы идем;
- в центре — наша текущая деятельность по культивации социальной почвы;
- справа — то, куда мы идем, сфера возможного — *рост Земли*.

## «СОЦИАЛЬНЫЙ ТЕАТР ЧУВСТВУЮЩЕГО ПРИСУТСТВИЯ» (SPT)

Если вклейка 1 («Переступая порог») иллюстрирует пропасть, в которую мы все заглядываем, *прежде чем* перебраться через нее, рисунки 6 («Социальные поля») и 8 («Экологический семинар u.school») демонстрируют сам процесс, а также то, что активно формируется в настоящий момент, — *рост Земли*...

Различие между этими перспективами наглядно демонстрирует сдвиг, случившийся за время, разделяющее их, — между 1996 годом, когда я начал работу над этой книгой, и 2016-м. Он включает в себя не только рост осознанности, разрушение, отсутствие, инверсию и социальные поля. Все эти обстоятельства — лишь приметы. На что же они указывают?

Эти приметы обозначают развитие способности обращаться к нашим глубинным источникам познания и бытия, причем как на индивидуальном, так и на коллективном уровне. Вклад этой книги в процесс заключается в том, что: она проясняет концептуальную модель осуществления системных изменений, основанных на сознании (матрицу социальной эволюции), а также предлагает путь, своего рода социальную технологию, позволяющую использовать весь спектр матрицы, не ограничиваясь отдельными частями.

Эти методы и инструменты в форме принципов и практик переосматриваются и корректируются в заключительной части книги.

Одно из важнейших усовершенствований, достигнутых с помощью этих методов, касается «Социального театра чувствующего присутствия» (Social Presencing Theater, SPT). Мы создали его под руководством моей

коллеги и соучредителя Presencing Institute Араваны Хаяши. Из простой идеи выросла мощная методика, которую в самых различных формах и приложениях используют все больше практиков. Более подробную информацию можно получить, присоединившись к онлайн-семинару u.lab<sup>1</sup> или посетив сайт Presencing Institute<sup>2</sup>.

SPT — ключ к нашей практической деятельности (см., к примеру, исследования действием, итог которых подводится в настоящем предисловии). Именно SPT дает возможность системе за короткое время ощутить и увидеть себя на глубинном уровне, а также служит языком для выражения глубокой эволюционной динамики поля.

## ВОССОЕДИНЕНИЕ МАТЕРИИ И РАЗУМА

Через всю книгу, как и через мою жизнь, проходят три метаистории.

Первая метаистория — *прогулка по полю*. В детстве родители часто брали меня, братьев и сестер на воскресную прогулку по полям в окрестностях нашей фермы. По сути, эта книга представляет собой прогулку по социальному полю, во время которой мы исследуем свойства его почвы — так же, как мы делали это с родителями в детстве, прогуливаясь по реальным полям.

Вторая метаистория — *воссоединение материи и разума*. В начале книги я рассказываю о мастере Нане из Китая, который объявил, что в мире есть только одна проблема — восстановление единства материи и разума. *Теория U* исследует этот вопрос: если проблемы, которые мы наблюдаем на поверхности (три подразделения), становятся результатом раскола на более глубоком уровне, как соединить их снова? Можем ли мы действительно реставрировать общность «материи» и «разума» в контексте коллективных социальных полей?

Третья метаистория начинается рассказом о *пожаре* в главе 1. Это история моего опыта глубинного разрушения, *отпускания* одного мира, привычной реальности, чтобы создать пространство, в которое *может прийти* другой мир. Ситуация разыгрывается на нескольких уровнях деструктивного изменения, от локального до глобального.

Как все они связаны? На самом деле они не разные: это одна история, три различных аспекта одного и того же глубинного сдвига. Цель культивирования социального поля — восстановление единства материи

и разума на коллективном плане (см. уровень 4 в матрице социальной эволюции). В активной стадии процесса мы проходим нижнюю дугу буквы U через опыт отпускания привычных моделей и образов действия, позволяя наступить активно формирующемуся будущему, которое нуждается в нас, чтобы воплотиться.

## ИССЛЕДОВАНИЕ ДЕЙСТВИЕМ

Благодаря инициативам, представляющим собой исследования действием, мы продолжаем собирать информацию о необходимых условиях и качествах, чтобы руководить глубинным изменением, как это описано в моей книге *Leading from the Emerging Future* («Лидерство из будущего») в соавторстве с Кэтрин Кауфер. Ниже я приведу несколько примеров, многие из которых продолжают раскрываться и развиваться сейчас, в начале 2016 года, пока я пишу это предисловие.

### ШОТЛАНДИЯ

Шотландское правительство использует Теорию U и, в частности, МОДК u.lab, практикуя новый подход, который предполагает усиленное вовлечение общества в управление и повышение результатов и активное участие в этом. В январе 2015 года пятеро госслужащих из Шотландии присоединились к МОДК и нашли наш подход преобразующим. Применяя принципы процесса U, они организовали несколько массовых мероприятий, чтобы совместно инициировать следующую выездную сессию u.lab (см. главу 21, где тема совместных инициатив рассматривается подробнее) и дать простым гражданам в различных сообществах страны возможность также воспользоваться методами и инструментами, основанными на Теории U, чтобы воплощать в жизнь их идеи по изменениям.

Небольшая рабочая группа в составе правительства организовала информационную встречу с чиновниками, за которой последовали три однодневных общественных мероприятия, открытых для всех желающих. Как итог — 1000 граждан Шотландии приняли участие в МОДК u.lab (сентябрь 2015 года). Далее они самостоятельно организовались в более чем 70 обучающих групп/центров, которые объединили людей по месту

проживания или по интересам. Центры работают по всей территории Шотландии и поддерживают множество изменений: от инициатив по решению проблемы глобального изменения климата до улучшения сферы услуг и создания рабочих мест в конкретных регионах.

## БРАЗИЛИЯ

Два года назад в Сан-Паулу молодая бразильская предпринимательница Дениз Чер приняла участие в недельной программе, посвященной Теории U. По завершении она сказала: «За эту неделю у меня начала формироваться идея, которую я ощущала и раньше, но не могла выразить». Дениз решила изменить модели потребления и социальных отношений в городах Бразилии.

Сегодня Чер возглавляет межотраслевую диалоговую платформу по продвижению социальных инноваций под названием *Novos Urbanos*. В фокусе их деятельности находится один аспект потребительского поведения — производство экологических продуктов питания для Рио-де-Жанейро, Сан-Паулу и других регионов Бразилии. *Novos Urbanos* соединяет 40 организаций и предпринимателей из различных секторов производственного цикла продуктов питания: это ведущие межнациональные продовольственные компании, научные сотрудники, общественные организаторы, а также представители коммунальных и государственных органов. Они создают новые инициативы-прототипы для комплексного решения этой задачи.

Два таких прототипа расположены в округе Капао (около 275 000 жителей), который какое-то время назад входил в число наиболее агрессивных районов мира. Они помогают соблюдать пищевой суверенитет и препятствуют превращению региона в «продовольственную пустыню», какими зачастую становятся уязвимые сообщества. Еще один прототип — юридическая компания, изобретающая способы мотивировать людей покупать больше фруктов и овощей на рынках. Платформа *Novos Urbanos* сняла видеоролик о здоровом питании для детей, который за первые пять дней после публикации собрал 120 000 просмотров<sup>3</sup>. В начале 2016 года крупнейшая торговая сеть Бразилии *Grupo Pão de Açúcar* организовала продвижение этой кампании в 195 магазинах Рио и Сан-Паулу. Кроме того, *Novos Urbanos* входит в Национальную коммуникационную сеть в сфере питания страны: это организация, поддерживаемая



Министерством социального развития Бразилии, в числе ее членов представители гражданского общества и федерального правительства, определяющие роль коммуникаций в сфере пищевой безопасности и продовольственной независимости.

## ФИНАНСОВАЯ ЛАБОРАТОРИЯ: ПРОСТО ДЕНЬГИ. БАНКОВСКОЕ ДЕЛО С УЧЕТОМ ИНТЕРЕСОВ ОБЩЕСТВА

Выполняя посредническую функцию в структуре нашей экономики, банки играют в обществе ключевую роль. Но, как продемонстрировал кризис 2007–2008 годов, эти организации не всегда в состоянии надежно выполнять свои задачи. В результате банковского кризиса может зашататься экономическая система и, тем самым, все общество. Размещение капитала мощно определяет, как будет выглядеть социум будущего. Решения, кому платить зарплату, а кому нет, или кто заслуживает доли в капитале, а кто не имеет такого права, непосредственно влияют на создаваемое нами грядущее.

Финансовая лаборатория (Finance Lab), которой руководит соучредитель Presencing Institute Кэтрин Кауфер, — это совместный проект Лаборатории социального новаторства (CoLab) Массачусетского технологического института<sup>4</sup>, Глобального объединения за банковское дело на основе общечеловеческих ценностей и других игроков, действующих в сфере социально ответственных инвестиций и банковского дела. С помощью Теории U Лаборатория помогает банкам, стратегия выплат и инвестиций которых подразумевает сознание и учитывает три базовые составляющие: людей, планету и выгоду.

В 2015 году Финансовая лаборатория на основе принципов U разрабатывала длительное стратегическое преобразование для европейских банков, чья деятельность базируется на системе моральных ценностей. Один из них, банк GLS, создал несколько прототипов новых финансовых продуктов для беженцев, запустил инициативу в сфере качественной журналистики и организовал форум социальных предпринимателей. Эти движения отражают новую стратегическую роль банков, в которых социальная ответственность и экологическая безопасность важнее финансирования. Новая роль также предполагает распознавание ведущих социальных инноваций и помогает их воплощать. Финансовая лаборатория также создала обучающие сообщества для молодых руководителей социально ответственных и экологических банков из разных стран мира.

## КИТАЙ

При содействии Лили Сюй Брандт китайское сообщество u.lab меньше чем за год выросло с нуля до 8300 участников и более 100 сообществ в 25 городах страны. Среди китайских организаций, входящих в u.lab, можно назвать крупные международные компании, такие как Alibaba; большие государственные предприятия, такие как ICBC, а также комитеты органов местного самоуправления и ультраинновационные инициативы гражданского общества, такие как A-Dream. Значительная часть этого роста управлялась МОДК u.lab.

На 2016 год запланированы:

- годовая межотраслевая инновационная сессия по преобразованию Шанхая (спонсоры: коммунальные органы Шанхая);
- годовая межотраслевая инновационная сессия по совместному формированию будущего Пекина: крупная экологически устойчивая инициатива по преобразованию мегаполиса с населением в 110 млн человек (спонсоры: правительство Китая);
- годовая межотраслевая инновационная сессия по реорганизации роли филантропии и гражданского общества в Китае.

## БРОНКС

Лаборатория социального новаторства (CoLab) Массачусетского технологического института базируется в департаменте урбанистики и планирования MIT. Лаборатория использует методы и инструментарий Теории U, чтобы запускать новаторские инициативы в сфере урбанистики, такие как Инициатива совместного развития района Бронкс (Bronx Cooperative Development Initiative / BCDI). Вдохновившись примером объединения Mondragon в Баскском регионе Испании, BCDI фокусируется на локальной экономике, чтобы повысить общую ценность и уровень благосостояния жителей.

Благодаря местоположению рядом с Манхэттеном Бронкс буквально наводнен определенными видами ценностей и ресурсов. Здесь живут умные, творческие и амбициозные люди. Местные музеи, университеты и больницы ежегодно тратят миллиарды на закупки оборудования, набор персонала и создание материальных средств. Многочисленные

социальные, культурные и общественные организации привносят новые веяния в общественную жизнь района. Однако, несмотря на все аспекты, это самый бедный город-округ в США, если судить по финансовому положению домохозяйств. И в сфере здравоохранения и образования его показатели также одни из худших по стране.

Ключ к коллективному положительному воздействию кроется в улучшении социальной и экономической координации. Используя стратегии вовлечения заинтересованных лиц, основанные на Теории U, BCDI выработывает множество механизмов координации. Это и серия тренингов по экономической демократии, призванная продемонстрировать жителям Бронкса, как вернуть себе контроль над местной экономикой; и сеть общественных учреждений для управления местным планированием, координацией, распределением ресурсов и принятием решений. Это закупочная онлайн-платформа, сводящая малые предприятия и организации с миноритарной долей собственности и закупочные потоки крупных компаний; и инициатива по сокращению респираторных заболеваний и экономии трат в здравоохранении с помощью диагностики и санации «больных зданий», из которых в отделение неотложной помощи регулярно поступают пациенты. Это также инициатива по энергоэффективности церквей и многоквартирных домов, предлагающая местным подрядчикам возможности расширения бизнеса. В ближайшем будущем подобные механизмы будут поддерживать усилия местных жителей по реорганизации своей экономики ради улучшения качества жизни населения всего района.

## ЭЙЛИН ФИШЕР И ЛАБОРАТОРИЯ ГЛОБАЛЬНОГО БЛАГОПОЛУЧИЯ

В 2013 году Эйлин Фишер, учредитель и председатель Eileen Fisher, бренда женской одежды в США, запустила выездную сессию Теории U, основав Лабораторию глобального благополучия (Global Wellbeing Lab)<sup>5</sup>. Эта инициатива объединила 25 ответственных представителей различных отраслей и стран мира, заинтересованных исследованиями, продвижением и совместным созданием новых способов измерения и повышения благосостояния. Основным моментом программы стала поездка в Бутан: с помощью Теории U участники погрузились в местные реалии, а также изучили практики в управлении, бизнесе и общественной деятельности,

направленные на улучшение показателей *валового национального счастья\** (GNH).

«Перед поездкой, — рассказывает Эйлин, — я знала, что кое-что хочу в компании изменить. Но не представляла четко, что именно и как. Опыт, полученный в Бутане, заставил задуматься об истинных источниках творческого мышления и его роли в бизнесе, а также о значении бизнеса для общества». Эйлин объединилась с другим участником онлайн-семинара, Марчело Кардозо, который в то время был старшим вице-президентом бразильской компании Natura — национального лидера в сфере корпоративного устойчивого развития. Он помог ей запустить преобразования, используя процесс индивидуальной трансформации как портал для институционального и системного изменения.

В начале пути они сосредоточились на личной трансформации и исследовании разных подходов к этому. Например, в компании Eileen Fisher любое мероприятие персонала начинается с минутного молчания, чтобы сотрудники сконцентрировались на главном. Далее они привлекли значительное количество заинтересованных и влиятельных лиц компании, чтобы переосмыслить цели и концепцию работы, прочно связав их с благосостоянием ее служащих и участников, а также всей организации. После этого начали реорганизовывать стратегию и структуру, перемещая благосостояние экосистемы в фокус деловых практик и методов. В результате Natura была сертифицирована как благотворительная корпорация: таким образом компания достигла соответствия с «принципом триединства», согласно которому благосостояние отдельных сотрудников — один из четырех ключевых показателей эффективности (КПЭ) наряду с экологичностью материалов, достойной оплатой по всей цепи поставок и общей рентабельностью. Эта модель утвердила смелые экологические и социальные цели работы до 2020 года и далее, после чего Эйлин решила взаимодействовать в этом направлении с поставщиками, брендами и другими игроками индустрии моды: ей хотелось постепенно трансформировать всю отрасль.

Эйлин Фишер — пример предпринимателя нового типа, по-иному видящего цель своего бизнеса: для нее это не только — и даже не в первую очередь — механизм получения прибыли, но прежде всего инструмент

---

\* Главным критерием благосостояния населения Бутана служит не ВВП, а валовое национальное счастье — холистическая мера качества жизни, включающая моральные и психологические ценности.

для создания импульса движения, активации и реализации творческого потенциала, чтобы в конечном счете улучшить этот мир. Методика Теории U — важная часть операционной системы, предоставляющей таким людям возможность воплотить в жизнь их идеи.

## IDEAS

Другое мощное слияние различных течений произошло благодаря программе IDEAS Массачусетского технологического института. IDEAS расшифровывается как Innovative Dynamic Education and Action for Sustainability — Новаторское динамическое образование и деятельность в поддержку устойчивого развития. Десять лет назад я с коллегами Питером Сенге и Дайной Каннингем решил объединить разнокалиберную группу молодых реформаторов и основных игроков из различных политических, правительственных и общественных организаций. На экспериментальном девятимесячном семинаре мы не искали решения тех или иных проблем, а создавали варианты сотрудничества. Изучая границы систем и самих себя, участники программы должны были задуматься о новых, более глубоких способах работы.

Вместо того чтобы говорить людям, что от них требуется и на чем сосредоточиться, мы просто объединили их и отправили в путь, на котором их ожидал, в частности, сырой, неотфильтрованный, актуальный опыт. Мы предложили участникам семинара получить его, относясь к этому с предельной внимательностью, широко раскрыв разум и сердце. И предоставили инструменты, с помощью которых они могли обратиться к двум основополагающим вопросам творчества: «Кто я?» и «В чем состоит моя работа?» Участники создавали платформы межотраслевых прототипов, осваивая методику и инструментарий на практике.

Сегодня, десять лет спустя, я понимаю, что эта инициатива, которая не была направлена на решение конкретной проблемы, а создалась на стыке вдохновения и отчаяния (фрустрации, вызванной отсутствием системных изменений), вероятно, оказалась одной из двух, до сего момента влиявших на мою жизнь в наибольшей степени.

С чем это связано?

Эта инициатива активировала мощное *поле связей по вдохновению*: людей, которые для решения реальных вопросов общаются новыми способами.

Плодом работы программы IDEAS стала мощная глобальная экосистема проектов, прототипов, живых примеров и структур, без устали генерирующая инициативы. Два выдающихся результата работы IDEAS — программы и практические сообщества MIT IDEAS Индонезия<sup>6</sup> и MIT IDEAS Китай.

IDEAS Китай еще развивается: в моем блоге можно найти описание активно формирующихся случаев и импульсов<sup>7</sup>. Что касается Индонезии, инициативы-прототипы, действующие сейчас, включают: 1) обусловленную рынком трансформацию сети поставок морепродуктов в Индонезии, ориентированную на экологичные рыболовные хозяйства, и 2) развитие экосистемного туризма на острове Каледупа в составе Вакатоби\* при сотрудничестве с новым руководством министерства туризма Индонезии. Оба движения олицетворяют ключевые цели Инициативы «Коралловый треугольник»\*\* (CTI / Coral Triangle Initiative).

## НАМИБИЯ

Наша деятельность в системе здравоохранения Намибии началась с сотрудничества института Synergos Institute, McKinsey & Company и Presencing Institute. Осенью 2010 года я провел трехдневный семинар для кабинета министров Намибии. В первый день один из участников обрисовал основной вопрос, с которым они столкнулись, и сформулировал его так: «Необходимо восстановить связь политического процесса с реальными нуждами общества. Сейчас наша политика значительно оторвана от истинных проблем населения».

Все присутствовавшие согласились, что это самая важная из задач, с которыми они столкнулись: разобщенность, отсутствие координации между обычными правительственными методиками и услугами с одной стороны и текущими нуждами деревенских общин — с другой. Кроме того, они описали сопутствующие проблемы: отсутствие координации в самом кабинете министров, среди членов правительства и чиновников — так

\* Вакатоби — сокращение, образованное из первых букв названий четырех главных островов архипелага Тукангбеси (или Туканг-беси, Индонезия): Ванги-Ванги, Каледупа, Томиа и Бинонгко.

\*\* Инициатива «Коралловый треугольник» — утвержденная Советом ГЭФ в 2008 году программа по рациональному использованию морских вод Восточной Азии и Тихого океана. Цель — предотвращение деградации мест обитания из-за загрязнения, береговой эрозии и накопления отложений, а также изменение социальных и экономических причин чрезмерного и истощительного рыболовства и добычи морских ресурсов.

называемое измельчание, «перетягивание одеяла на себя», разобщенность деятельности госаппарата на всех уровнях.

«“Перетягивание одеяла на себя” имеет место даже здесь, в этом зале, — резюмировала министр, оглядев коллег, — ведь мы даже между собой ничего не высказываем прямо. Та же модель поведения копируется в министерствах». Подобное общение препятствует коммуникации как между различными ведомствами, так и внутри них.

Наша работа с Министерством здравоохранения и социальных услуг подтвердила наличие описанной разобщенности. Мы начали с совместной оценки ситуации: слабо решались руководящие задачи; рабочие процессы были раздроблены; структуры не выполняли своих функций; отсутствовали стратегическое планирование, качественный сбор данных, четко определенные ориентиры и пути достижения Целей развития тысячелетия (Millennium Development Goals / MDGs).

Спустя четыре года сотрудничества большинство из этих проблем успешно решаются, но многие по-прежнему требуют дальнейшей работы. Их устранением занимается подготовленная нами команда. Однако при реализации запланированных улучшений изменилось нечто важное: в бесконечной повторяемости некоторых проблем руководство Намибии увидело собственную негативную роль и теперь готово заниматься новаторскими решениями.

## ДВИЖЕНИЕ ВПЕРЕД

Как показывают эти примеры, за десять лет с момента подготовки первого издания настоящей книги практики во всем мире смогли адаптировать и применить Теорию U ко множеству новаторских проектов в сфере бизнеса, управления и гражданского общества, в том числе объединяющих важнейших игроков из различных отраслей. Благодаря этому мы продолжаем собирать сведения о необходимых условиях и потенциале, чтобы возглавить и провести глубинные изменения, о которых вы узнаете из книги.

В эпилоге мы более подробно коснемся недавних предметных исследований. Изложенные там истории — лишь некоторые из многочисленных примеров инициатив, успевших продемонстрировать конкретные результаты с момента первого издания этой книги.

В нижней части вклейки восемь слов — личностный итог последних 20 лет:

*Новая почва. Новые семена. Новые связи. Новая экология.*

На то, чтобы подготовить почву, ушли годы. После этого несколько семян проросли в ней. Нам повезло. Много лет мы занимались исключительно почвой. Однако совсем недавно осознали, что все эти инициативы и проекты, зачастую некрупные, становятся частями чего-то большего — масштабного движения, которое только начало оформляться. И теперь прежде всего важно координировать эти взошедшие семена, инициативы; интегрировать все — такие разные — стремления и потоки в глобальную экосистему, в одно большое течение. В результате на свет появилась новая экология, которая оформляется на наших глазах. Она вызывает и создает социальные изменения, от эго к эко сдвигает внутреннее пространство, исходя из которого мы действуем. Как? Это происходит в результате того, что системы, частью которых мы оказываемся, начинают видеть и ощущать самих себя.

И это возвращает нас к началу и концу одновременно — к тому, что мы выбираем: смотреть в зеркало заднего вида или нет. Я написал эту книгу, чтобы обозначить метод и структуру, которые многие поколения новаторов использовали для связи с активно формирующимися возможностями и для их реализации. Надеюсь, что моя работа поможет вам более полно совместить свои решения с глубинными желаниями и намерениями — и с целями ваших попутчиков. Эволюционная инверсия социальных полей сегодня стала реальностью, даже если пока многие ее не видят или не распознают. Все это приближает вероятность *роста Земли*. Однако прежде чем это действительно произойдет, нам предстоит долго шагать; не раз просыпаться; как следует расти самим. Именно в этом заключается глубинная цель и книги, и мирового практикующего сообщества u.lab. Присоединяйтесь!

*Как с нами связаться:*

[www.presencing.org](http://www.presencing.org)

*Как читать эту книгу:*

*Краткое содержание и суть:* введение, главы 1–2 и эпилог (ключевые главы)

*Как суть наполняется конкретным смыслом:* читать далее главы 8–14

*Социальные поля на базе осознанности:* глава 15

*Методы и инструменты:* глава 21

*Куда двигаться дальше:* эпилог

Глоссарий



# ПРЕДИСЛОВИЕ ОТ ПИТЕРА СЕНГЕ

Человек, который долгое время был моим наставником, однажды сказал, что самое великое из всех человеческих изобретений — творческий процесс, посредством которого мы производим на свет новую реальность. Его понимание — основа подлинного мастерства в любой сфере. Это знание можно считать неотъемлемой частью искусства, и, хотя о нем говорят нечасто, оно определяет те моменты в театре, музыке, танце и спорте, когда «воздух напоен волшебством». Оно пропитывает то таинственное состояние, когда мы отдаемся чему-то высшему; когда, по словам Микеланджело, скульптор «высвобождает руку из сковывающего ее мрамора» или, по выражению Пикассо, «разум находит путь к кристаллизации своей мечты». Не менее важно творчество и в науке; как говорит экономист Брайан Артур, «все великие открытия приходят по глубокому внутреннему пути». Именно памятуя об этом, общем для всех, но при этом во многом эзотерическом знании, Отто Шармер считает, что ключом к решению многих кризисных вопросов нашего времени (а также будущего развития человечества) может стать обучение коллективному доступу к этому источнику мастерства.

Как реакцию на экологический и социальный кризис, проявляющийся в изменении климата, политическом параличе и коррупции, растущей бедности и провалах традиционных институтов образования, здравоохранения, управления и бизнеса, мы видим две стратегии: «продолжать в том же духе, пытаясь как-нибудь довести до конца» или «сопротивляться, давать отпор». Продолжать в том же духе — решение, характеризующее

большинство богатых северных стран. Оно сочетает попытки удержать статус-кво и почти гипнотический восторг от чудесных новых технологий, которые, по общему убеждению, могут снять все проблемы. Позиция сопротивления, понятная из громких протестов миллионов по всему миру, несогласных с «Вашингтонским консенсусом» по глобализации, навеяна тоской по прежнему общественному и нравственному порядку и яростью по поводу утерянтого контроля над собственным будущим.

Но если отбросить поверхностные различия, эти две стратегии и их приверженцы не настолько отличаются, как может показаться. Многие «продолжатели» (возможно, даже большинство) испытывают всепроникающее беспокойство. Оно проявляется неуверенностью в будущем, растущей неудовлетворенностью буквально всеми социальными институтами и недоверием к ним, а также уходом от публичных дискуссий и гражданской активности. Даже те, кто обычно не высказывается на эти темы, чувствуют серьезный растущий дисбаланс глобальной индустриализации. Но почти нет никакой надежды, что этому можно как-либо воспрепятствовать; а значит, мы «продолжаем в том же духе». Возможно, злая ирония в том, что даже самые ревностные приверженцы технологии в глубине души чувствуют, что курс инновационного развития прокладывается сам собой, без нашего участия, и мы почти ничего не можем поделать. А многие из «сопротивленцев» разделяют похожее ощущение обреченности попыток остановить неостановимое, о чем свидетельствуют ярость и насилие, свойственные этому. Вот какое соображение поверил мне недавно дорогой друг и один из признанных лидеров экологического движения: «Я все больше убеждаюсь, что самые агрессивные защитники окружающей среды верят: человеческий род глубоко ущербен и не заслуживает того, чтобы выжить». А еще обе эти стратегии укоренены в прошлом: поборники статус-кво, по сути, экстраполируют в будущее то, что считают положительными тенденциями прошлого; их оппоненты борются с этим.

Теория U Отто Шармера воплощает третий взгляд, который, по моему мнению, все более распространяется. Согласно ему, будущее неизбежно окажется очень отличающимся от прошлого просто потому, что основные тенденции, которые определили мировое промышленное развитие, больше продолжаться не могут. Мы не в силах позволять сосредоточивать богатство в одних руках в мире нарастающей взаимозависимости. Невозможно распространять индустриальную модель «возьми, сделай,

выброси» в мире, где все больше отсутствует то «место», куда можно выбросить наши отходы и токсины. Нереально выпускать все больше углерода в атмосферу, когда концентрация углекислого газа уже на 30% выше, чем в любой момент за последние 450 000 лет, а его выхлоп в три-пять раз превышает скорость, с которой это вещество удаляется из воздушной оболочки планеты. Также эта теория подразумевает, что мы можем повернуть вспять тенденции, господствующие в наш индустриальный век. Они основаны не на законах физики, а на человеческих привычках, но только в крупном масштабе. Эти привычные образы мышления и действия за многие годы стали неотъемлемой частью социальных структур, которые мы актуализируем. Но могут же быть созданы и альтернативные социальные структуры! Достичь необходимых перемен означает ни больше ни меньше как «создать мир заново», взяв за основу радикально новый (вы увидите это ниже) взгляд на коллективную возможность; по словам Мартина Бубера, «прислушаться к пути бытия в мире... и сделать его реальностью, как оно того хочет».

В качестве друга и партнера Отто Шармера по этой работе на протяжении более чем десяти лет я, как и многие другие коллеги, с нетерпением ожидал выхода книги. Вне всякого сомнения, мы считаем Отто главным теоретиком «методологии U». Огромный практический опыт, особенно в долгосрочных проектах системных изменений, позволяет ему глубоко разобраться в вызовах и возможностях, предоставляемых Теорией U.

Мы также осознали, что понимание и мастерство практика в Теории U приходит со временем. Обучение начинается с серьезного осмысления нескольких основных идей, и мне кажется, книга будет этому хорошим подспорьем.

В каждой среде, от рабочих команд и организаций до более крупных социальных систем, происходит гораздо больше, чем видно невооруженным взглядом. Многие из нас не понаслышке знают радостное возбуждение и положительную энергию команды, активно включившейся в работу и обладающей доверием, открытостью и всепроникающим чувством возможности. Мы видели также обратную ситуацию, когда в коллективе господствуют страх и недоверие и каждое утверждение дополняется серьезными политическими обертонами — защищает мнение одной стороны или нападает на другую. Шармер называет это «социальным полем». По моему мнению, Отто полон уникальных идей о том, как это поле возникает и развивается.

Но оно, к сожалению, обычно практически не развивается. Социальное поле основной массы семей, команд, организаций и обществ остается почти неизменным, поскольку наш уровень внимания делает его незаметным. Мы не прислушиваемся к едва различимым силам, определяющим происходящее, поскольку слишком заняты реагированием на них. Мы видим ситуации, затем «загружаем» свои устоявшиеся ментальные модели — как для определения проблем, так и для поиска решений. Например, когда слушаем, обычно улавливаем очень мало из того, что отличается от услышанного ранее. «Ну вот, опять она все о том же», — звучит в голове. С этого момента мы избирательно воспринимаем услышанное и истолковываем его, основываясь на прошлых взглядах и чувствах, поэтому наши выводы мало отличаются от тех, к которым мы пришли ранее. И до тех пор, пока подобный тип слушания превалирует, действия склонны оставаться прежними, даже если мы искренне намереваемся изменить их. Попытки инноваций, рождающиеся из этого уровня внимания, обычно сосредоточены на преобразовании «кого-то» или «системы», или на «внедрении» неких заранее определенных «перемен», или на «починке» другого внешнего объекта — и очень редко на том, как должны поменяться «я» или «мы», чтобы позволить трансформироваться всей системе.

Когда «структура внимания» перемещается внутрь, глубже становятся и последующие перемены. Шармер выделяет три уровня более глубокого сознания и связанной с ним динамики изменений. «Видение того, как мы видим», если так можно выразиться, требует открытого разума, открытого сердца и открытой воли.

Первое открытие происходит, когда люди начинают по-настоящему замечать собственные подразумеваемые аксиомы, а также слышать и видеть ранее не очевидные вещи. Это начало подлинного обучения и базовый процесс, например для ситуации, когда некий бизнес пытается расшифровать важные изменения в своем окружении.

И все же осознание чего-то нового не всегда ведет к изменениям в действии. Чтобы последние случились, нужен еще более глубокий уровень внимания, который позволил бы выйти за рамки традиционного опыта и по-настоящему почувствовать то, что за пределами разума. Например, несчетное количество компаний не смогли измениться в ответ на перемены в своем окружении, даже несмотря на осознание этих перемен. Почему? Как говорит Ари де Гиус, писатель и бывший ответственный

за планирование в Royal Dutch Shell, «сигналы новой реальности просто не могли проникнуть в корпоративную иммунную систему»\*. И наоборот, когда люди, живущие в меняющейся реальности, усматривают то, что до этого не замечали, и *видят собственную роль* в поддержании старого и торможении или отрицании нового, плотину начинает прорывать. Это может случиться как в компании, так и в целой стране. Например, я сам испытал, как это более глубокое видение в середине и конце 1980-х годов пришло ко многим в ЮАР, и это же происходит во многих частях мира сегодня. Для этого требуется, чтобы люди из разных частей общества, включая политический истеблишмент, открыли глаза к тому, что им угрожает, если будущее продолжит тенденции прошлого. В ЮАР нашлось достаточно «прозревших», которые осознали, что у страны просто нет будущего, если оставить систему апартеида, а также поняли, что они сами часть этой системы.

Когда начинается подобное пробуждение, очень важно, чтобы люди «увидели»: грядущее может быть другим; чтобы не были парализованы этим новым сознанием или не реагировали так, как если бы хотели все равно сохранить суть старой системы. Под «видением будущего» я не подразумеваю уверенность в том, что положение может измениться. Все мы иногда киваем в знак согласия, а затем возвращаемся к прежним путям. Скорее, может включиться некий третий слой «видения», раскрывающий глубочайший уровень приверженности делу. Такая открытая воля — самый трудный из всех трех сдвигов для абстрактного объяснения, но в конкретной реальности может стать мощным и очевидным. Мне кажется, 20 лет назад открытая воля развернулась для южноафриканцев, когда и белые, и черные обнаружили в себе любовь к стране — не к правительству или установившейся системе, но к родине. Я слышал, как об этом говорили многие белые жители ЮАР, которые, к моему удивлению, называли себя африканцами и чувствовали истинное единение с этими землей, местом и народом. Невероятная связь присутствовала и в жизни большинства черных южноафриканцев, несмотря на угнетение. Я действительно убежден, что новая страна выковалась благодаря этому единению; базовому чувству, что создать государство, которое сможет

---

\* Роберт Киган и Лайза Лейхи также обращаются к образу «иммунитета к изменениям». См. их книгу «Неприятные перемены: Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации» (М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017). *Прим. науч. ред.*

выжить и процветать, — почти священный долг. А выполнить его удастся только сообща.

Открытая воля часто проявляется в ощущении, что «вот это я (или мы) должен выполнить, даже если далеко не ясно как». Я часто слышал, как люди говорили: «Это такая вещь, которую я *не могу не сделать*». Как убежден наш коллега Джозеф Яворски, при такого рода реплике мы «сдаемся». Это похоже на то, что другие называют «осознанием призвания», хотя я много раз наблюдал, как об этом говорят без одновременного понимания открытого разума и открытого сердца. Когда ответ на «призвание» не соединен с их постоянной открытостью, приверженность делу легко становится фанатичной одержимостью, а творческий процесс превращается в извращенную тренировку силы воли. Ключевая черта Теории U — неразделимое единство всех трех «открытостей» (разума, сердца и воли).

Когда открытие происходит на всех трех уровнях, в природе обретения знаний становится заметным сдвиг. Практически все известные теории в этой сфере фокусируются на обучении опытом: как извлечь уроки из свершившихся событий. Этот тип образования, безусловно, важен, но его недостаточно для движения к грядущему, которое намерено радикально отличаться от прошлого. На арену должен выйти другой тип, гораздо менее известный. Это то, что Шармер называет «обучением из будущего по мере его возникновения». Оно жизненно важно для инноваций. Оно невозможно без интуиции. Оно требует готовности к высокому уровню неоднозначности, неопределенности, а также к неудаче. Оно открыто к тому, что сложно представить, а иногда и невозможно сделать. Но страхи и риски уравновешивают новое ощущение себя частью чего-то важного, и это приносит подлинные изменения.

И последнее. Теория и методология U много говорят о природе лидерства, особенно во времена великих потрясений и системных сдвигов. Это лидерство приходит со всех уровней — не только «сверху», поскольку инновации касаются другого образа *действия*, а не просто *разговоров* о новых идеях. Оно возникает благодаря личностям и группам, которые способны отпустить устоявшиеся идеи, практики и даже собственную идентичность. Более же всего оно воплощается, когда люди соединяются с истинным «я» и нащупывают свою роль в создании и реализации по-настоящему важного будущего.

Хотя эти идеи — важнейшие элементы Теории U, надо понимать, что речь идет не просто о некоем постулате. Эти мысли родились

из обширного практического опыта с методологией U. Последующие главы полны историй и размышлений о долгосрочных предложениях по переменам в бизнесе, здравоохранении и образовании. Например, самый большой проект системных изменений, который я до сих пор наблюдал — Sustainable Food Laboratory, — сегодня включает в себя более 50 бизнесов, негосударственных и государственных организаций, сотрудничающих для борьбы с теми силами, которые превращают мировую продуктовую систему в «гонку на выживание», а также для создания прототипов альтернативных, устойчивых пищевых систем. Вы встретитесь и с другими примерами — из области здравоохранения, образования и бизнес-инноваций. Практическое ноу-хау в применении Теории U пока в зачаточном состоянии, но эти проекты явно показывают, что принципы новой методологии можно перевести в реальную плоскость. И когда это происходит, они демонстрируют огромные возможности трансформации социальных систем, изменение которых ранее многим казалось невозможным.

Сегодня в мире немало внушающих надежду инициатив по системным изменениям. И в то же время не хватает способа развития умения возвращать коллективную мудрость в разных контекстах и с участием различных организаций и действующих лиц, особенно в наше время, полное многочисленных вызовов. Что делать, если перед вами стоит подобная проблема? Согласно Теории U, основная процедура сдвига социального поля одинакова на всех уровнях, от команд и организаций до более крупных социальных систем, даже всемирного масштаба, в том виде, как она представлена в последней главе этой книги, — 24 принципами и практиками. Я рассматриваю их не только как «последнее слово», но и как чрезвычайный протокол, призванный вовлечь многих из тех, кто активно участвует в создании социальной технологии истинного лидерства.

И последнее слово к читателю. Эта книга необычна, поскольку излагает в равных долях теорию и практику. Многие академические труды объясняют теории, но обычно это лишь мысли авторов, а не прожитый опыт. С другой стороны, большинство книг по управлению полны якобы действенных практических идей, но весьма немногословны по поводу того, откуда они берутся, — явно основываясь на предположении, что основная масса практиков слишком занята решением проблем, чтобы испытывать интерес к серьезным интеллектуальным выкладкам. На следующих страницах Отто Шармер делится с нами автобиографией. И своими «слепыми

пятнами». Он побуждает взглянуть на проблемы, стоящие перед каждым, и научиться замечать, что они рождаются из системных слепых пятен в нашем мышлении и образе действий. При таком положении дел новые инструменты и методы, применяемые в рамках прежних ментальных моделей и способов функционирования, вряд ли произведут реальные перемены. Как видно из его примеров, нам нужен альтернативный путь, и модель U — один из них.

Интеграция теории и методологии предъявляет серьезные требования к читателю, и, без сомнения, в этом причина редкости подобных книг. Авторы такого рода хотят, чтобы мы были открыты как к серьезному интеллектуальному путешествию, так и к формированию собственного критического понимания, основанного на реальном испытании этих идей. Слишком много изданий продолжают «загружать» в нас непроверенные аксиомы и верования, даже параллельно озадачивая идеями. Вопрос всегда лежит в практической плоскости — в делах, а не только в мыслях. Читайте, что вас предупредили. Чтобы по-настоящему обогатиться знаниями благодаря этой книге о Теории U, нужно быть готовым предпринять *собственное* путешествие в переживание, чувствующее присутствие и осознание.

В этом смысле книга предназначена тем, кого мой коллега по Массачусетскому технологическому институту Дональд Шон называет «рефлексирующими практиками», — управленцам, директорам, руководителям команд, чиновникам и организаторам на местах. Всем, кто слишком жаждет практических результатов и чересчур разочарован своими способностями, чтобы застаиваться в прошлых привычках; прагматичным, активным людям, открытым к тому, что может опровергнуть их собственные предположения, и готовым прислушаться к внутреннему голосу. Просто лишь с помощью подобного слушания мы сможем высвободить коллективную способность создавать мир заново.



# ВВЕДЕНИЕ

Лицом к лицу с кризисом и вызов нашего времени • Слепое пятно • Вход в поле • Точка Архимеда • Изменяя структуру внимания • Теория U • Новая наука • Путешествие по полю: эта книга

Мы живем в век нарастающих конфликтов и массовых институциональных сбоев, болезненных завершений и дающих надежду начинаний. Возникает ощущение, будто нечто очень фундаментальное меняется и умирает, в то время как нечто другое, по словам первого президента Чехии и драматурга Вацлава Гавела\*, хочет родиться: «Я считаю, существует немало причин полагать, что Новое время закончилось. Сегодня многое свидетельствует, что мы находимся в переходном периоде, когда, кажется, что-то уже на пути к исчезновению, а что-то только рождается в муках. Как будто одно рушится, разлагается и истощается — в то время как другое, еще не приобретшее четких очертаний, поднимается из развалин»<sup>1</sup>.

## ЛИЦОМ К ЛИЦУ С КРИЗИСОМ И ВЫЗОВ НАШЕГО ВРЕМЕНИ

Кризис современности не ограничивается конкретными лидером, организацией, страной или конфликтом. Он проявляется по всему миру

---

\* Вацлав Гавел (чеш. Václav Havel; 1936–2011) — чешский писатель, драматург и государственный деятель, последний президент Чехословакии (1989–1992) и первый президент Чехии (1993–2003). Прославился во многом благодаря тому, что уделял большое внимание вопросам науки, культуры и духовности. Возможно, не столь известно, что он проявлял серьезный интерес к исследованиям трансперсональной психологии. *Прим. науч. ред.*

тремя главными разделениями: экологическим (разрыв связи между личностью и природой); общественным (разрыв между двумя личностями) и духовным (разрыв личности с собой). Кризис показывает, что прежнее фундаментальное общественное устройство и привычный образ мыслей, устоявшиеся способы установления и действия коллективных общественных форм умирают.

Основные цифры и факты, доказывающие это, всем известны.

- Десять самых теплых лет за все время наблюдения (за исключением 1998 года) случились после 2000 года<sup>2</sup>. Год написания этой книги, 2015-й, скорее всего, будет наиболее жарким<sup>3</sup>. Несмотря на исчерпывающие научные и опытные свидетельства того, что наша экономическая деятельность подстегивает изменение климата, мы как участники глобальной системы все еще продолжаем действовать по-старому — как будто ничего важного не происходит.
- Мы создали процветающую глобальную экономику, в которой 850 миллионов человек все еще голодают и почти миллиард живут в бедности (на сумму меньше \$1,9 в день)<sup>4</sup>.
- Растущая пропасть между богатыми и бедными задокументирована в отчете об исследовании организации Oxfam\*: 62 самых богатых миллиардера владеют состоянием, равным суммарному имуществу бедной половины мирового населения. Там же говорится, что 1% богатейших людей мира обладают бóльшими богатствами, нежели остальные 99%, вместе взятые (2016)<sup>5</sup>.
- Начиная с 2013 года во всем развитом мире вред, нанесенный самому себе, стал главной причиной смерти людей от 15 до 49 лет, обогнав все виды онкологических и сердечных заболеваний<sup>6</sup>.
- Мы вкладываем значительные ресурсы в сельское хозяйство и пищевую промышленность, а в результате имеем некачественную, «мусорную» еду, которая засоряет как наш организм, так и окружающую среду и которой все равно не хватает<sup>7</sup>.

---

\* Oxfam («Оксфам») — международное объединение из 17 организаций, работающих в более чем 90 странах (первоначально — Оксфордский комитет помощи голодающим, основанный в 1942 году). Цель — решение проблем бедности и связанной с ней несправедливости во всем мире.

- Около половины (45%) умерших детей младше пяти лет (3,1 млн в год) погибают по причинам, которые можно предотвратить<sup>8</sup>.
- С начала XX века на 75% уменьшилось разнообразие сельскохозяйственных культур<sup>9</sup>.

Любопытно: везде *мы коллективно добиваемся результатов, которых никто не хочет*. И в то же время люди, принимающие ключевые решения, не чувствуют себя в силах хоть сколько-нибудь значимо изменить курс событий. Они не меньше нас ощущают себя в плену у того, что часто кажется прямо-таки гонкой на выживание. Та же проблема порождает и наши массовые институциональные сбои: мы не научились создавать, корректировать и трансформировать свои многовековые коллективные модели мышления, обсуждения и становления социальных форм и отношений так, чтобы они отвечали сегодняшним реалиям.

Те социальные структуры, разложение и разрушение которых мы наблюдаем (локально, регионально и глобально), базируются на двух разных источниках: *досовременных* традиционных конструкциях и *современных*\* индустриальных структурах, или формах мышления и действия. Обе эти основы были успешны в прошлом, но сейчас каждая идет к краху.

Подъем фундаментализма как в странах западной культуры, так и за их пределами — симптом этой потребности, нужды в более глубокой трансформации. Фундаменталисты говорят: «Посмотрите, современный западный материализм не работает. Он забирает у нас достоинство, средства к существованию и душу. Давайте вернемся к старому порядку».

Такая реакция объяснима, поскольку это отклик на два определяющих свойства современного социального разложения, которые исследователь проблематики войны и мира Йохан Галтунг называет *аномией*\*\* — потерей

\* В научно-философской литературе под досовременностью (домодерновостью) подразумевается не только то, что было в историческом прошлом, но и сама разновидность уклада жизни, предшествовавшая модерну (новому и новейшему времени, или, как часто обозначают, «современности»), но сохраняющаяся в той или иной форме и сейчас. Модерн как сложное понятие идейно связан с идеалами просвещения, рациональности, секуляризации и др. *Прим. науч. ред.*

\*\* Аномия — понятие, которое еще в конце XIX века ввел Эмиль Дюркгейм, французский социолог и философ. Это состояние общества, в котором разложение, дезинтеграция и распад определенной системы устоявшихся ценностей и норм, ранее поддерживавших традиционный общественный порядок, не соответствует новым сформулированным и принятым государством идеалам.

норм и ценностей — и *атомией* — распадом общественных структур<sup>10</sup>. Вызванная этим утрата культуры и структуры ведет к взрывам насилия, ненависти, терроризму и гражданской войне параллельно с природными катастрофами на всей планете, причем частично нами же вызванными.

Как же справиться с этими сдвигами? Я вижу, как поднимается новая форма осознанного присутствия и власти, начинает спонтанно расти из малых групп и сообществ и через людей. Речь идет об ином качестве сознания и соединенности с миром, об ином способе присутствия в жизни друг друга и зарождающейся реальности. Мы наблюдаем многие новые формы этого: волонтеры в Европе, собирающиеся для помощи потоку мигрантов, и низовые местные движения, где представители разных культур сотрудничают в воплощении Целей в области устойчивого развития ООН и Парижского соглашения по изменению климата (COP21\*). Когда группы начинают действовать исходя из реальных будущих возможностей, они присоединяются к другому социальному полю, оставляя то, которое обычно их окружает. Это проявляется в сдвиге качества мышления, обсуждения и коллективного действия. Когда происходит этот сдвиг, люди способны черпать из более глубокого источника творческой энергии и знания и выходить за рамки устаревших моделей. Они подключаются к могуществу подлинного «Я», своим настоящим способностям. Я называю подобную перемену *сдвигом в социальном поле*, поскольку этот термин обозначает тип связей (именно здесь происходят «тектонические» смещения), с помощью которых участники системы соединяются, общаются, мыслят и действуют.

Когда у некой группы получается однажды успешно действовать в этой зоне, гораздо легче сделать это снова. Как будто создаются невидимые, но постоянные связи или узлы. Причем они, как правило, остаются в силе, даже когда к группе присоединяются новые члены. Последующие главы объясняют, что происходит, когда случаются подобные сдвиги, и как при этом проявляются изменения на другом уровне.

Сдвиг социального поля — не просто памятный момент. Когда он происходит, результатом обычно бывают повышенный уровень индивидуальной энергии и сознания, устойчивое углубление личной аутентичности и присутствия и более ясное чувство направления, а также значительные профессиональные и личные достижения.

---

\* COP21 — Конференция сторон (англ.: Conference of the parties) XXI века.

По мере того как развивается дискуссия о кризисе и вызовах нашего времени, мы слышим сторонников трех четких позиций.

1. *Активисты движения за возвращение в прошлое*: «Давайте вернемся к прежнему порядку». Некоторым ретродвижениям\* свойственен фундаменталистский уклон, но не всем. Часто эта позиция идет рука об руку с возрождением старой формы религии и духовности, основанной на вере.
2. *Защитники статус-кво*: «Просто идите, как идете. Сконцентрируйте усилия на достижении тех же целей, пытаясь как-нибудь закончить начатое. Продолжайте в том же духе». Эта позиция — основа генеральной линии современного научного материализма.
3. *Сторонники индивидуальной и коллективной трансформации*: «Нет ли способа достичь перелома в пришедших из прошлого шаблонах действий и настроиться на самый высокий потенциал нашей будущности — и начать действовать из этого пространства?»

Уверен, что текущее положение дел во всем мире требует сдвига, описанного в третьем пункте, и он во многом уже происходит. Нужно избавиться от старого набора институализированного коллективного поведения, чтобы соединиться с лучшим из всех возможных вариантов будущего.

Цель этой книги, как и исследования, и деятельности, приведших к ней, — *очертить социальную технологию трансформации, которая позволит лидерам во всех сегментах общества (включая и нашу личную жизнь) ответить на существующие вызовы*. Чтобы быть на высоте положения, идущим в авангарде нужно научиться действовать исходя из наилучшего возможного варианта будущего и не застревать в шаблонах прошлого опыта. Здесь, используя слово «лидер», я имею в виду всех людей, участвующих в приближении перемен или формировании собственного будущего, независимо от их официального положения в институциональных структурах. Эта книга написана для лидеров и активных сторонников изменений в корпорациях, правительствах, неправительственных организациях

---

\* Кен Уилбер называет некоторые подобные подходы ретроромантизмом — идеализацией прошлого и «истоков», связанной с идеей о том, что якобы нужно отменить «искажающие» нововведения и вернуться в некую «золотую пору» человечества.  
*Прим. науч. ред.*

и сообществах. Меня часто поражает, каким образом творческие люди и лучшие специалисты своего дела задействуют более глубокое движение, которое я называю «процессом U». Этот процесс магнетически втягивает нас в потенциально зарождающуюся возможность и позволяет работать *исходя из* этого уже измененного состояния, а не просто отзываясь и реагируя на прошлый опыт\*. Но чтобы начать так поступать, необходимо осознать глубокое *слепое пятно* лидерства и повседневной жизни.

## СЛЕПОЕ ПЯТНО

Чтобы ответить на вызовы, стоящие перед нами, нужна социальная технология, которая позволит отдельным гражданам, коллективам, организациям и даже обществу действовать исходя из максимального потенциала своей будущности. В течение последних 20 лет, работая с лидерами и группами во всех сегментах общества, мы с коллегами поняли, что у нас есть некое слепое пятно. Но как только мы начинаем его осознавать, само осознание позволяет нам актуализировать данный потенциал. Этим слепым пятном является та точка, из которой проистекают и где рождаются наше внимание и намерение. Это то самое пространство, на которое мы опираемся, когда осуществляем какую-то деятельность. Мы не видим его, поскольку это незаметное измерение привычного социального поля, нашего повседневного опыта общественного взаимодействия.

Это незримое измерение социального поля — пространство, из которого, собственно, данное социальное поле проистекает и проявляется, то есть его истоки. Это можно сравнить со взглядом на работу художника. Здесь возможны по крайней мере три точки зрения:

- Мы можем сфокусироваться на той *вещи*, которая становится результатом творческого процесса, — например, на картине.
- Мы можем сфокусироваться на *процессе* написания картины.
- Или мы можем наблюдать за художником, когда он стоит перед *чистым холстом*.

---

\* Игра слов: автор использует словосочетание «измененное состояние» (altered state), обозначающее, очевидно, и измененное состояние сознания (ИСС), возникающее в глубоком присутствии, и, по-видимому, изменение образа настоящего и будущего, обращение к которому способствует преобразованию действительности.  
*Прим. науч. ред.*

Другими словами, смотреть на работу *после* того, как она создана (вещь), *во время* ее создания (процесс) или *до* того, как начинается создание (пустой холст или элемент источника).

Если мы применим аналогию художника к лидеру, то увидим его работу также под тремя разными углами зрения. Во-первых, можем изучить то, что делают лидеры. Об этом написано множество книг. Во-вторых, попытаемся ответить на вопрос «как?» — увидеть процессы, используемые руководителями. Этот прием применяется в исследованиях управления и лидерства уже более двух десятилетий. С точки зрения процесса мы уже проанализировали все аспекты и функциональные сферы работы менеджеров и лидеров. И из этого родилось немало полезных мыслей. Однако мы никогда не пытались систематически взглянуть на их работу с третьей позиции, с ситуации чистого холста. Вопрос, который еще не был задан, таков: «Каковы первоисточки деятельности, исходя из которых лидеры осуществляют свои действия?»

Это слепое пятно я впервые заметил в разговоре с CEO\* компании Hanover Insurance Биллом О’Брайаном (его уже нет с нами). По его словам, самый существенный урок, который он вынес из многолетних обучающих проектов в организации корпоративных изменений и содействии им, таков: *успех вмешательства зависит от внутреннего состояния того, кто вмешивается.*



Рис. 1.1. Три взгляда на работу лидера

\* CEO (Chief Executive Officer) — с англ. «главный исполнительный директор», аналог российского генерального директора.

Это наблюдение задело во мне некие струны. Билл помог понять: важно не только то, *что* лидеры делают и *как*, но и их «внутреннее состояние» — то пространство в глубине души, из которого они исходят, то есть тот *источник*, откуда истекают все их действия.

Слепое пятно, о котором здесь идет речь, — это основополагающий фактор в лидерстве и общественных науках. Оно также влияет на повседневный социальный опыт. Обычно мы хорошо знаем, *что* делаем сами и что делают другие; также есть понимание того, *как* мы это делаем, — тех процессов, которые мы и другие люди используем, когда действуем. Однако если спросить: «Из какого источника рождается наше действие?» — большинство не даст ответа. Мы не можем видеть тот *первоисток*, ту отправную точку, из которой движемся; не осознаем, из какого места рождаются наше внимание и намерения.

Посвятив организационному обучению последние два десятилетия, я вынес для себя одну важную мысль: черпать знания можно из двух источников — из опыта прошлого и из будущего по мере того, как оно появляется. Первый тип — выводы из прошлого — хорошо известен и развит. На нем основаны все обучающие методологии, лучшие практики и подходы<sup>11</sup>. А вот второй тип — научение у будущего в процессе его возникновения\* — все еще в зачаточном состоянии.

Несколько человек, которым я предложил идею второго источника, посчитали ее ошибочной, особенно на ранних этапах. *Единственный* способ чему-либо научиться, доказывали они, — это посмотреть на прошлое. «Отто, научиться чему-то у будущего невозможно. Не теряй времени!» Но, работая с лидерскими командами из многих секторов и отраслей, я понял, что руководители не могут справиться с дестабилизирующими вызовами, если действуют исходя только из полученного опыта.

Когда я начал осознавать, что самые потрясающие лидеры и новаторы базируются на другом ключевом процессе, который будто «тянет»

---

\* Автор оперирует идеей «эмерджентности» (англ. emergence): новый, более высокий уровень сложности и развития в эволюции какой-либо самоорганизующейся системы имеет качества новизны (так называемые эмерджентные, или нововозникающие, свойства), непредсказуемые на основе только лишь того, что имелось на предыдущем уровне. Этот принцип также проявляется и в следующем: у целостной системы есть эмерджентные свойства, которые невозможно предсказать, просто просуммировав ее отдельные составляющие-подсистемы. В некотором смысле в таком образе мыслей весь мир предстает как глобальный, синергетически взаимосвязанный эмерджентный процесс. *Прим. науч. ред.*



их в грядущие потенциалы, то спросил себя: как мы можем научиться лучше чувствовать возможное в будущем, только стремящееся возникнуть, и соединять себя с этим?<sup>12</sup>

Я решил называть действие из отправной точки в будущем по мере его возникновения *чувствующим присутствием*<sup>13</sup>: это и присутствие, и чувствование настоящего. Это значит ощущать, улавливать, настраиваться на свои максимальные возможности и действовать исходя из этого наивысшего потенциала — того самого будущего, формирование которого зависит от нас самих.

Книга описывает мой двадцатилетний путь и его результат; все это стало возможно только благодаря поддержке и сотрудничеству уникальной плеяды вдохновляющих коллег и друзей<sup>14</sup>. Отправной вопрос пути таков: «Как поступать исходя из будущего, которое готово возникнуть, и как приблизить, активизировать и задействовать более глубокие слои плодородных социальных полей?»

## ВХОД В ПОЛЕ

Любой фермер знает, что поле — это сложная живая система, точно так же как земля — живой организм.

Я вырос на ферме недалеко от Гамбурга, в Германии. Вот одна из первых вещей, которым меня научил отец — один из пионеров биодинамического сельского хозяйства в Европе: качество почвы — самая важная вещь в органическом производстве. Каждое поле, говорил он, обладает двумя аспектами: видимым, или тем, что мы наблюдаем на поверхности, и невидимым, или тем, что под поверхностью. Качество урожая (видимый результат) — функция от качества почвы, от тех элементов поля, которые по большей части не видны.

Мои размышления начинаются именно с этой точки: социальные поля — это *основное условие*, живая земля, из которой растет то, что лишь позже становится видимым. И так же, как хороший фермер сосредоточивает внимание на поддержании и улучшении качества почвы, хороший организационный лидер концентрируется на поддержании и улучшении качества общественной «почвы» — поля, на котором ответственный руководитель и инициатор изменений работает день и ночь.

Каждое воскресенье родители брали меня с братьями и сестрой на Feldgang (прогулку) по всей территории нашей фермы. Время

от времени папа останавливался и поднимал комок земли из борозды, чтобы мы могли его исследовать и учиться видеть различные типы и структуры. Качество почвы, объяснял он, зависит от сонма живых существ — миллионов организмов, живущих в каждом кубическом сантиметре плодородной субстанции, работа которых необходима, чтобы земля дышала и развивалась как живая система.

Эта книга приглашает вас на экскурсию по полю общественного ландшафта нашего быстро меняющегося глобального сообщества. И точно так же, как моя семья во время Feldgang, иногда мы будем останавливаться у борозды, поднимать «кусочек» информации и изучать, чтобы лучше понимать тонкую материю социального поля. Как однажды сказал Джонатан Дэй из компании McKinsey о своем богатом опыте проведения глобальных корпораций через трансформационные переменные: «Самое важное глазами не увидишь»<sup>15</sup>.

Но как же узреть более сознательно и четко эту скрытую от глаз территорию?

## ТОЧКА АРХИМЕДА

Какова стратегическая база для намеренного *сдвига* в структуре социального поля? Что может послужить *архимедовой точкой* опоры — этого условия включения, которое позволит эволюционировать всемирному социальному полю?

Для отца ответ был ясен. К чему приложить свой «рычаг»? К земле. Фокусируйте усилия на постоянном улучшении качества верхнего слоя изо дня в день. Плодородная почва — тонкий слой живого вещества, которое возникает через хитросплетение связей двух миров: видимой области над поверхностью и невидимой под ней. Слова «культура» и «культивация» ведут начало именно от такой деятельности. Фермеры культивируют верхний слой почвы, *углубляя* связи между обоими мирами.

Но где точка опоры *общественного* поля? Точно там же: в моменте обмена и связи между видимыми и невидимыми измерениями социального поля. Плодородный верхний слой организации существует там, где эти два мира встречаются, соединяются и переплетаются.

Тогда что же в случае социального поля будет зримой сутью? Это то, что мы *делаем, говорим, ощущаем и видим*. Это социальное действие, которое можно запечатлеть и зафиксировать с помощью камеры. А что

же считать невидимой сферой? Это *внутреннее состояние*, опираясь на которое действуют участники ситуации. Из этого *источника* рождается все, что мы делаем, говорим, ощущаем и видим. По словам Билла О'Брайана, это имеет самое большое значение, если вы хотите быть эффективным лидером, то есть если намерены создать будущее, отличающееся от прошлого. Это *слепое пятно* — то место, откуда начинаются наше внимание и устремления.

В части I этой книги, «Столкновение со слепым пятном», я докажу, что на всех уровнях, во всех системах и областях мы, по сути, имеем дело с одной и той же проблемой: стоящие перед нами вызовы требуют, чтобы мы осознали и изменили *внутреннее пространство*, на основе которого мы осуществляем свою деятельность. Следовательно, необходимо обращать внимание на оба измерения одновременно: то, *что* мы говорим, видим, ощущаем и делаем (нашу видимую сферу), и *внутреннее пространство*, из которого мы действуем (незримую область, в которой находятся истоки нашего внимания и намерения). Переходную, промежуточную сферу, которая соединяет оба измерения, я называю *полевой структурой внимания*. Это функциональный эквивалент верхнего слоя почвы в сельском хозяйстве; она соединяет оба измерения поля.

*Коллективное созерцание полевой структуры внимания* (то есть коллективное осознание внутренних территорий, из которых мы действуем в реальном времени), видимо, и есть та самая важная точка опоры для сдвига социального поля в нашем столетии, потому что это *единственная* часть нашего общего сознания, которую мы способны полностью контролировать. Каждый создает структуру внимания самостоятельно, поэтому нельзя обвинять в ее недостатке кого-либо другого. Из этого следует, что, если мы увидим эту точку, можем использовать ее как рычаг для практических изменений. Это позволяет действовать по-другому. Насколько явно мы видим собственное внимание и его источник, настолько мы и способны трансформировать систему. Но чтобы сделать это, нужно изменить внутреннее пространство, из которого мы действуем.

## ИЗМЕНЯЯ СТРУКТУРУ ВНИМАНИЯ

Суть лидерства в том, чтобы осознать это слепое пятно и изменить его, то есть преобразовать внутреннее пространство, из которого мы действуем, как индивидуально, так и коллективно.

Почва на полях моего отца различается: где-то плодородный слой совсем тонкий, а где-то глубокий. Точно так же в наших социальных полях имеются принципиально различные слои (полевые структуры) внимания, варьирующиеся от поверхностных до глубинных. Полевая структура внимания затрагивает взаимоотношения между наблюдателем и наблюдаемым и касается качества того, как мы внимаем миру. Оно различается в зависимости от *места* или положения, из которого проистекает наше внимание по отношению к организационной границе наблюдателя и наблюдаемого. В исследованиях, которые предшествовали этой книге, я обнаружил, что есть четыре места, или положения, и каждое из них рождает свое качество или иную полевую структуру внимания.

Вот эти места: 1) *я-в-себе*: то, что я воспринимаю, основываясь на *привычном* образе видения и мышления; 2) *я-в-оно*: то, что я воспринимаю, когда мои чувства и *разум* широко раскрыты; 3) *я-в-тебе*: на что я настраиваюсь и что ощущаю, когда мои разум и сердце широко раскрыты, и 4) *я-в-нас* и *я-в-сейчас*: что я понимаю из того, что стремится возникнуть, то есть внимая источнику открытым разумом, сердцем и *волей*. Четыре полевые структуры различаются тем *местом*, или пространством, где зарождается внимание (и стремление): привычки, открытый разум, открытое сердце и открытая воля соответственно. Каждое действие человека, лидера, группы, организации или сообщества может осуществляться четырьмя озвученными способами.

Чтобы объяснить различия в них, возьмем слушание. За годы работы с группами и организациями я выделил четыре основных типа слушания.

1. «*Да, это я уже знаю*». Первый тип — это *загрузка*\*: слушание путем переподтверждения привычных суждений. Когда все происходящее подтверждает то, что вы уже знаете, вы слушаете по типу загрузки.
2. «*Ого, посмотрите на это!*» Второй тип сосредоточен на *объекте или факте*: слушание с особым вниманием к новым фактам и данным или тем, которые противоречат старым. В этом типе внимания вы сосредоточиваетесь на том, что отличается от известного ранее. Ваше слушание должно переключаться с внутреннего рассуждения к восприятию данных, лежащих перед вами. Слушание, фокусирующееся на объекте или фактах, — основной метод хорошего

---

\* Автор использует слово downloading по аналогии со скачиванием (загрузкой) файлов из интернета. *Прим. науч. ред.*

ученого. Вы задаете вопросы и тщательно следите за ответами, которые дает природа (это и есть данные).

3. *«О да, я знаю, что вы чувствуете»*. Третья, еще более глубокая форма — *эмпатическое* слушание. Когда мы участвуем в диалоге, можем, приложив усилие, осознать глубокий сдвиг той точки, из которой происходит слушание. Пока функционируем на уровне первых двух типов, наше восприятие начинается из собственной психической или умственной организации. Но когда мы слушаем с эмпатией, оно изменяется. Мы переходим от рассматривания объективного мира вещей, фигур и фактов к истории реального существа, живой системы и самого себя. Чтобы сделать это, мы должны активизировать и настроить специальный инструмент: открытое сердце, то есть способность к эмпатии, или сопереживанию, позволяющему напрямую соединиться с человеком или системой. Если это происходит, мы чувствуем глубокое изменение; забываем о собственной повестке дня и начинаем глазами собеседника видеть, как разворачивается мир. Функционируя в этом режиме, мы обычно чувствуем, что тот человек хочет сказать, еще до того, как его слова обретут форму. А затем способны понять, правильное ли слово он выбрал для выражения чего-либо. Это понимание возможно, только когда *непосредственное чувство* того, что некто хочет сказать, присутствует еще до анализа тех слов, которые он уже произнес. Эмпатическое слушание можно культивировать и развивать, как любой другой навык человеческого общения. Это умение, которое требует от нас активизации другого источника разума — разума сердца.
4. *«Я не могу выразить свой опыт словами. Все мое существо замедлилось. Чувствую тишину и присутствие и большую близость к своему подлинному “я” . Я чувствую соединенность с чем-то большим, чем я»*. Это четвертый уровень слушания. Он выходит за рамки текущего поля и связывает нас с еще более глубокой сферой возникающего грядущего. Я называю этот тип *генеративное слушание*, то есть *слушание рождающее* — слушание из зарождающегося поля будущего. Этот уровень требует доступа к открытому сердцу и воле — способности соединиться с самой лучшей из возможностей, которая стремится возникнуть. Здесь наша работа сосредоточивается на том, чтобы отодвинуть с пути свое (прежнее) «я», дабы расчистить пространство, получить свободу, которая позволит проявиться новому

ощущению присутствия. Мы более не сопереживаем кому-то перед нами. Мы погружаемся в измененное состояние — может быть, в «благодать» или «общность» (это, вероятно, самые точные слова для фактуры этого опыта, которому свойственно ускользать от словесного выражения).

Четвертый уровень слушания отличается по фактуре и результату от остальных. Вы понимаете, что действовали на этом уровне, когда в конце беседы осознаете, что стали другим человеком по сравнению с тем, каким были в начале. Вы прошли через тонкую и в то же время мощную перемену. Вы подсоединились к более глубокому источнику — к основе того, кто вы на самом деле есть, и к ощущению того, зачем вы здесь. Это та самая связь, которая соединяет вас с глубоким полем зарождающегося будущего, с вашим возникающим подлинным «я».

## ТЕОРИЯ U: ДЕЙСТВУЯ ИЗ НАИЛУЧШЕГО ВОЗМОЖНОГО БУДУЩЕГО

Каждый из нас в любом действии использует один из названных способов внимания. Мы действуем на основе того или иного из этих слоев сознания — будь то лично или в большой группе. Я предлагаю называть их нашей *полевой структурой внимания*. Одни и те же действия могут иметь радикально различные результаты *в зависимости от структуры внимания, из которой выполняется конкретная деятельность*. Другими словами, «*то, как [откуда] я направляю внимание, влияет на то, что [и каким образом] нечто возникает*». Это и есть то скрытое измерение общего социального процесса, которое мы не умеем или не готовы понять. К тому же, возможно, это самый незадействованный из всех рычагов глубинных изменений в наши дни. Именно чтобы лучше понимать эти источники, из которых постоянно обретают свое бытие все общественные действия, я и разработал Теорию U.

Теория U касается ключевого вопроса, лежащего в основе этой книги: что требуется, чтобы учиться и действовать из будущего по мере того, как оно возникает? В главе 2 мы исследуем этот вопрос, чтобы научиться углублению своего лидерства, слушания и действия, то есть переходу с уровней 1 и 2 (реагирование и «латание дыр на скорую руку») на уровни 3 и 4 (фундаментальное возрождение и перемены).

Бурные вызовы нашего времени понуждают все основные институты и системы к изобретению самих себя заново. А для этого придется задуматься: кто мы? зачем мы здесь? что хотим принести в этот мир? Ответы будут различаться в зависимости от структуры внимания (и сознания), которой мы пользуемся. Они могут быть даны с позиций чистого материализма-детерминизма (когда мы функционируем на уровнях 1 и 2) или с более целостной точки зрения, которая также включает в себя более тонкие источники создания социальной реальности, связанные с отношениями и духовно-волевой составляющей (уровни 3 и 4).

## НОВАЯ НАУКА

Эта книга задумана не просто для того, чтобы пролить свет на слепое пятно лидерства. С ее помощью я хотел бы приподнять завесу над скрытым измерением социального процесса, с которым каждый из нас сталкивается в повседневной жизни, в любое ее мгновение. Для этого следует сделать шаг вперед от современной формы науки. Как любит говорить ученый-психолог из Университета Калифорнии в Беркли Элеонор Рош, «науку следует практиковать с разумом, полным мудрости». Наука в том виде, в котором мы ее знаем сегодня, возможно, находится лишь на этапе младенчества.

В 1609 году Галилео Галилей разработал телескоп, который позволил исследовать спутники Юпитера. Его наблюдения дали серьезные свидетельства в поддержку «еретического» мнения Коперника о гелиоцентрической Вселенной. За 66 лет до этого Николай Коперник опубликовал трактат с революционной идеей, что на самом деле в центре Вселенной Солнце, а не Земля (согласно принятому тогда взгляду Птолемея). Однако через полвека после публикации эта теория была окружена скепсисом, особенно со стороны католической церкви. Когда Галилей изучил небо сквозь телескоп, он узнал, что Коперник был прав. Но, высказав свои взгляды — сначала в частных беседах, а затем письменно, — встретился с самым отчаянным сопротивлением, подобно своему предшественнику. Католическая церковь провозгласила его мнение ересью и отправила автора на суд инквизиции. В попытках защитить свою идею Галилей призывал оппонентов-католиков посмотреть в телескоп своими глазами и убедиться в его правоте. Кстати говоря, некоторые представители католической верхушки все-таки поддержали точку зрения Галилея, но главные

руководители церкви отказались бросить взгляд на эту пугающую картину. Они не осмелились выйти за пределы догмы Писания. И несмотря на то что церковь все же запугала 70-летнего ученого и принудила отказаться от своих взглядов, в итоге он вышел победителем и сегодня считается отцом современной экспериментальной физики. Галилео Галилей стал пионером нынешней науки, потому что посмотрел в этот телескоп и позволил полученным данным открыть ему истину и ложь.

И сейчас, 400 лет спустя, мы, возможно, пишем еще одну историю прорыва. Галилео трансформировал науку, побуждая использовать глаза и другие органы чувств для сбора внешних данных. Теперь требуется расширить и углубить этот метод с помощью гораздо более тонкого набора сведений и внутреннего опыта. Для этого придется изобрести другой вид телескопа: не тот, что помогает увидеть дальше (спутники Юпитера), а тот, который позволяет обзреть слепое пятно, направляя луч наблюдения назад, к его источнику: нашему «я», занимающемуся научной деятельностью. Инструменты, которые нужны для этого перенаправления, включают в себя не только *открытый разум* (как часть нормального метода исследования), но и *открытое сердце* и *открытую волю*. Эти более тонкие аспекты наблюдения и знания мы еще обсудим более подробно.

Такая трансформация науки не менее революционна, чем галилеевская смена парадигм. И сопротивление современных носителей знаний будет не менее яростным, чем со стороны средневековой католической церкви. В то же время, помня о глобальных вызовах нашего времени, мы понимаем, что время требует нового синтеза науки, социальных перемен и эволюции нашего «я» (или сознания). До сих пор считалось нормальным, когда представители социальных и управленческих направлений заимствовали свои методы и парадигмы из естественных наук, подобных физике. Но я думаю, пришло время исследователям общественных процессов выйти из тени и распространить в мире продвинутую методологию для социальных, или общественных, наук\*, которая

---

\* Распространенное сегодня понимание исследователя, занимающегося «социальными», или «общественными», науками (англ. social sciences), часто подразумевает его работу в качестве активного деятеля, преобразовывающего общество к большему благу, а не просто некоего невовлеченного архивариуса, занимающегося описанием общественных процессов. Таким образом, это не просто исследователь, а исследователь-практик. *Прим. науч. ред.*



бы интегрировала саму науку (взгляд от третьего лица), общественную трансформацию (взгляд от второго лица) и эволюцию личности (взгляд от первого лица) в последовательную систему учитывающего сознание исследования-действия<sup>16</sup>.

Такая система уже возникает из двух основных переворотов в области общественных наук, случившихся за последние полвека. Первый обычно называют «деятельностным подходом». Его зачинателями во второй половине XX века стали Курт Левин и его последователи в разнообразных аспектах этого направления<sup>17</sup>. Второй переворот наступил в конце XX — начале XXI веков: его часто именуют «рефлексивным подходом», однако, наверное, точнее будет говорить «саморефлексивный подход», направленный на осознание паттернов внимания и сознания. Развиваемый нами синтез соединяет все три угла зрения: науку (пусть говорят данные), исследование действием (невозможно понять систему, не изменив ее) и эволюцию сознания и личности (пролить свет на слепое пятно).

Аристотель — возможно, самый великий первооткрыватель и новатор западного научного поиска и мысли — 23 века назад написал в «Никомаховой этике»\*, что в человеческой душе есть пять разных способов, возможностей и способностей для восприятия истины. Одна из них — это наука (греч. *эпистеме*)<sup>18</sup>. Она, согласно Аристотелю, ограничена вещами, которые не могут быть иными, чем есть (другими словами, вещами, которые определяются необходимостью). С другой стороны, остальные четыре способа, или способности, познания истины относятся ко всем контекстам реальности и жизни. Вот они: искусство (и искусность) (*техне*), практическая мудрость (*фронезис*), теоретическая мудрость (*софия*) и интуиция, или способность постигать первоосновы (первоисточки) (*нус*).

До сих пор суть современной науки, по большому счету, сводилась к эпистеме. Но пришло время расширить взгляд на нее, чтобы включить и другие способности постигать истину, в том числе прикладные технологии (*техне*), практическую мудрость (*фронезис*), теоретическую мудрость (*софия*) и способность интуитивно постигать источники сознания и интенций (*нус*).

---

\* *Аристотель*. Этика. («Никомахова этика» и «Большая этика»). М. : АСТ, 2010.

## ПУТЕШЕСТВИЕ ПО ПОЛЮ: ЭТА КНИГА

### ОРГАНИЗАЦИЯ

После части I, «Столкновение со слепым пятном», мы переходим к части II, «Входя в поле U», за которой следует часть III «Чувствующее присутствие: социальная технология для глубинных инноваций и перемен».

Первая часть этого путешествия по полю касается различных аспектов слепого пятна. Я доказываю, что главная проблема современности затрагивает столкновение с ним (внутренним пространством, из которого мы функционируем) на всех системных уровнях. Там же мы встречаемся с одними и теми же проблемами: не можем ответить на вызовы, если не осознаём свое слепое пятно и не изменим то внутреннее пространство, из которого действуем.

В части II исследуем *основной процесс* освещения слепого пятна — как пролить на него свет?

Часть III, третий отрезок нашего путешествия по полю, посвящена обобщению этого основного процесса в понятиях *эволюционной грамматики*, которая выражается в двух формах: в качестве новой теории социального поля (Теории U) и новой социальной технологии (24 принципа и практики). Книга завершается эпилогом: «u.school: формирование сознаваемых изменений системы». В нем собраны идеи и общий набросок университета глобального действия, который воплотит вышеописанные принципы в жизнь путем интеграции науки, сознания и глубинных социальных изменений.

Перед вами 21 глава, в которых собрана мудрость, добытая из интервью со 150 видными мыслителями и практиками, лидерами в стратегии, науке, инновациях и руководстве из разных стран мира. Эта книга также основана на моей жизни — узнаваемой истории белого американца европейского происхождения, мужчины, а также на моей работе в Массачусетском технологическом институте, участии во многих проектах, исследованиях и группах рефлексии совместно с другими учеными. Кроме того, я базирую Теорию U на результатах консалтинговых и исследовательских проектов с лидерами низовых движений и глобальных компаний и НПО, среди которых Alibaba, Daimler, Decurion, Eileen Fisher, Federal Express, Fujitsu, GlaxoSmithKline, Google, Hewlett-Packard, ICBC, McKinsey, Oxfam, PricewaterhouseCoopers и другие заинтересованные группы.

Я всегда находил вдохновение в тесном сотрудничестве с коллегами из области искусства. Например, Аравана Хаяши разработала телесную практику, называемую «Социальный театр чувствующего присутствия» (Social Presencing Theater, SPT)<sup>19</sup>. Несколько иллюстраций в этой книге основаны на моих рисунках, другие выполнены профессионалами; во многих случаях эти изображения отражают и вызывают к жизни иные концепции гораздо лучше, чем слова. Включая их, я надеюсь сделать более доступными некоторые из самых сложных идей, изложенных в этой книге.

## ЦЕЛЬ

Эта книга призвана достичь трех целей. Во-первых, она предоставляет читателю некий код, или, как мы иногда говорим, грамматику социального поля, которая открывает слепое пятно (главы 15, 20). Во-вторых, обнажает четыре метапроцесса, лежащие в основе коллективных действий в общественной реальности, в каждом их моменте. Вот они: обдумывание, обсуждение, структурирование и соединение (глобальное управление) (главы 16–19). И наконец, намечает социальную технологию свободы, которая реализует этот подход через набор принципов и практик чувствующего присутствия (глава 21).

Принципы в наборе работают как матрица, они неразделимы. Вместе с тем они могут быть представлены пятью движениями, которые располагаются в форме буквы U (см. рис. 1.2). Эти пять движений таковы:

- *Совместное инициирование: послушайте, к какому действию призывает жизнь*, соединитесь с людьми и контекстом, относящимися к этому призыву, и соберите плеяду основных игроков, вдохновляющих общую деятельность.
- *Совместное чувствование: отправляйтесь в места наибольшего потенциала; наблюдайте, наблюдайте, наблюдайте; слушайте широко раскрытым разумом и сердцем.*
- *Совместное чувствующее присутствие: двигайтесь в место индивидуального и коллективного безмолвия, откройтесь более глубокому источнику знаний и соединитесь с будущим, которое хочет родиться через вас.*

- *Совместное созидание*: постройте «полосу приземления» будущего, сделав прототип живого микрокосма, чтобы *разведать будущее через действие*.
- *Совместная эволюция*: совместно разработайте крупную инновационную экосистему и поддерживайте пространство, соединяющее людей поверх границ, *смотря и действуя исходя из целого*.



Рис. 1.2. Пять движений U-процесса

## МЕТОД

Наша прогулка по полю использует три метода: феноменологию\*, диалог и совместное деятельностное исследование. Они решают одну и ту же задачу — переплетение знания, реальности и нашего «я». И все соответствуют изречению Курта Левина, основоположника исследования

\* Феноменология (от греч. *phainomenon* — являющаяся, событие, и *logos* — учение) — здесь подразумевается систематическое (качественное, а не количественное) исследование переживаний от первого лица, внутреннего и межличностного опыта человека. Также это влиятельное направление в философии XX века, связанное с учением Эдмунда Гуссерля и его последователей. *Прим. науч. ред.*

действием, который заметил: «Невозможно понять систему, не изменив ее». Но каждый акцентирует внимание на разных аспектах: феноменология сосредоточена на взгляде от первого лица (индивидуальное сознание), диалог — от второго (поля общения), а деятельностное исследование — от третьего (задействование институциональных паттернов и структур).

Вы заметите, что в книге я нечасто говорю о конкретных лидерах, а больше о распределенном, или коллективном, лидерстве, лежащем на всех нас. *Все* участвуют в переменах, независимо от официального статуса или звания. *Лидерство в нашем столетии означает преобразование структуры коллективного внимания (слушания) на всех уровнях.*

Вот как говорит об этом Джеффри Холлендер, основатель и бывший CEO компании Seventh Generation: «Быть лидером — значит лучше остальных прислушиваться к целому». Оглянитесь. Что вы видите? Прямо сейчас мы участвуем в глобальном лидерстве, и это значит — расширяем свое внимание и слушание от индивидуального (микро) и группового взаимодействия (мезо) до институционального (макро) и всемирного (глобального) системного уровня. Все взаимосвязано и происходит постоянно. Хорошая новость заключается в том, что *скрытые переломные точки* для преобразования полевой структуры внимания одинаковы на всех уровнях. Эти точки, которые я обсуждаю на протяжении всей книги, относятся ко всем системам.

Но здесь кроется подвох: за все это нужно платить. Функционирование из четвертого поля требует приверженности: готовности отпустить все несущественное и жить согласно принципу «отпустить и позволить приходить», который Гете описал в качестве сути человеческого паломничества:

*И пока в тебе нет этого призыва: «умри и стань другим»,  
Дотле ты лишь унылый гость на темной земле»\*<sup>20</sup>.*

Но настоящая борьба сегодня идет не между цивилизациями и культурами, а между моделями эволюционного будущего, возможными для нас и нашего вида в настоящий момент. На кону как минимум выбор — кто мы, кем хотим быть и в какой истории будущего надеемся участвовать. В этом случае вопрос звучит так: «Зачем мы здесь?»

---

\* Перевод Вяч. Иванова.

Наши устаревшие формы лидерства рушатся подобно тому, как в 1989 году пала Берлинская стена. Сегодня к нему необходим не просто новый подход. Следует выйти за рамки концепции лидерства. Мы должны открыть более глубокую и практическую интеграцию головы, сердца и рук (интеллектов открытого разума, открытого сердца и открытой воли) как на индивидуальном, так и на коллективном уровне.

Приглашаю вас последовать за мной по этому пути открытий.

ЧАСТЬ I

СТОЛКНОВЕНИЕ  
СО СЛЕПЫМ ПЯТНОМ

Мы все узнаем социальные акты, когда видим их: люди разговаривают, смеются, плачут, сталкиваются, играют, танцуют, молятся. Но из чего исходят наши действия? Из какого места в глубине (или вокруг) нашего «я» рождаются поступки? Чтобы ответить на этот вопрос, полезно посмотреть на творческую работу художника под тремя углами. Во-первых, изучить результат — *объект*, законченную картину. Во-вторых, понаблюдать за творением: смотреть на *процесс* того, как мазки цвета создают произведение искусства. В-третьих, увидеть, как художник стоит *перед пустым холстом*. Именно третий угол зрения рождает путеводные вопросы этой книги: что происходит перед совершенно белым полотном? Что побуждает творца сделать первый мазок?

Эта книга написана для лидеров, людей или групп, которые иницируют инновации или перемены, — для «художников». Все лидеры и новаторы, будь то в бизнесе, местных сообществах, правительстве или некоммерческих организациях, занимаются тем же самым, что и творцы: создают нечто и приносят это миру. Открытым остается вопрос: в чем берут начало их действия? Легко заметить, *что* делают лидеры. Еще — *как* они это делают, какие стратегии и процессы используют. Но невозможно увидеть ту внутреннюю точку, *источник*, из которого люди действуют, например, функционируя на самом высоком или, наоборот, самом низком уровне вовлеченности и приверженности.

Рассуждения приводят нас на территорию, которую я называю слепым пятном. Это та часть рассматриваемого нами, которую мы обычно не видим. Внутреннее место или источник, из которого человек или социальная система действуют. Это слепое пятно каждый день присутствует во всех системах. Но оно скрыто. Наша задача в качестве лидеров и творцов — заметить, как оно проявляется. Например, безвременно ушедший Франсиско Варела, парижский профессор когнитивной



науки и эпистемологии<sup>\*</sup>, сказал мне, что «слепое пятно современной науки — это опыт». Оно дает о себе знать многими способами. Мы вместе узнаем о них, «путешествуя по полю», — во время этой обучающей прогулки.

Следующие 7 глав предлагают 7 точек зрения, с которых мы можем изучить разные способы проявления слепого пятна в обществе, науке и системном мышлении как определяющей черты нашего времени. Оно заметно в личностях, группах, институтах, обществах и системах; оно открывает себя через наши теории и концепции в форме глубинных эпистемологических и онтологических<sup>\*\*</sup> допущений.

Я приглашаю вас исследовать со мной несколько аспектов слепого пятна. Начнем со взгляда на самого себя и перейдем к команде, организации, обществу, социальным наукам и, наконец, философии.

---

<sup>\*</sup> Эпистемология (с греч. *episteme* — знание, *logos* — учение) — философско-методологическая дисциплина, в которой исследуются знание, его строение, структура, функционирование и развитие. Традиционно отождествляется с теорией познания.

<sup>\*\*</sup> Если эпистемология посвящена тому, как мы знаем (как мы познаём и какие есть ограничения познания), то онтология посвящена тому, что мы познаём — что вообще существует. Варела (1946–2001) был одним из основоположников теории задействия (*enaction*, *enactment*): акт познания не просто отражает неким образом якобы предзаданный мир; познание задействует, активизирует мир, тем самым отчасти соконструируя. Отсюда большой акцент на том, как мы присутствуем в мире (в том числе и в телесности, так как познание не бестелесно) и откуда наши действия проистекают. См.: Матурана У., Варела В. *Древо познания*. М. : Прогресс-Традиция, 2001. *Прим. науч. ред.*



## ГЛАВА 1

# ЛИЦОМ К ЛИЦУ С ОГНЕМ

В то утро, уходя в школу из своего дома, я не мог предположить, что видел его в последний раз — большую 350-летнюю фермерскую усадьбу в 50 километрах к северу от Гамбурга. Примерно до 13:00 день был самым обычным, а потом учительница вдруг вызвала меня с урока. «Тебе нужно сейчас же ехать домой, Отто». Я заметил, что ее глаза немного покраснели. Она не сказала, почему нужно торопиться, но я был достаточно обеспокоен и попытался позвонить домой со станции. Гудков не было. Очевидно, отсутствовала связь. Я не представлял, что могло случиться, но к тому времени понял: скорее всего, что-то нехорошее. После привычной часовой поездки на поезде я побежал к выходу из станции и запрыгнул в такси. Что-то подсказывало: нет времени ждать нужного автобуса. Задолго до прибытия увидел огромные серо-черные клубы дыма, поднимающиеся в небо. Сердце колотилось в груди, когда такси проезжало последний участок дороги. Там стояли сотни людей — наших соседей, местных пожарных и полицейских, рядом с ними были и другие, которых я никогда не видел. Я выпрыгнул из такси и промчался сквозь толпу последний километр нашей каштановой аллеи. Добежав до двора, не поверил своим глазам: мир, в котором я жил всю свою жизнь, пропал. Исчез. Улетучился вместе с дымом.

Не осталось ничего — вообще ничего, кроме бушующего пламени. По мере того как реальность пожара начала укореняться в моем сознании, я чувствовал, будто бы кто-то вырывал почву из-под ног. Места, где я родился, места моего детства и юности больше не было. Я стоял там, просто вбирал в себя жар огня и ощущал, как замедлилось время.

По мере того как взгляд погружался все глубже в огонь, его пламя словно проникало внутрь меня. Внезапно я понял, насколько был привязан ко всему разрушенному пожаром. Все, чем я был, как мне казалось, превратилось в ничто. Все ли? Нет, наверное, не все, поскольку я ощущал, что крошечный элемент моего «я» все еще существовал. Кто-то же все еще стоял тут и смотрел на это. Кто же?

В тот момент я осознал, что было еще одно измерение меня, о котором я прежде не догадывался; измерение, которое относилось не к моему прошлому опыту (тому миру, который только что на моих глазах исчез), а к будущим возможностям — миру, который я мог сделать реальным посредством своей жизни. Время замедлилось до неподвижности, и я почувствовал, как меня тянет вверх, выше физического тела, и стал смотреть вниз из этого неизвестного места. Мой разум начал затихать и расширяться, и наступил момент беспрецедентной ясности сознания. Я понял, что я не таков, каким себя представлял. Мое истинное «я» оказалось не привязано ко всему материальному имуществу, тлеющему под руинами дома. Я вдруг ощутил, что это истинное «я» все еще живо! И именно оно было *зрителем*. Причем более живым, бодрым и остро присутствующим, нежели тот «я», который был раньше. Меня больше не тянули к земле пожитки, которые поглотил огонь. Когда все пропало, я стал легче и освободился. Меня как будто отпустили для встречи с другой частью «я», которая тянула в будущее — *мое* будущее; в мир, ожидающий меня, который я могу сделать своим реальным путешествием.

На следующий день приехал мой 87-летний дед — и этот визит на ферму оказался для него последним. Он прожил в нашем доме всю жизнь, с 1890 года. Неделю накануне пожара дед находился на лечении и, вернувшись сразу после катастрофы, собрал последние силы, вышел из машины и направился прямо туда, где разбирали завалы мой отец. Старик даже не повернул головы в сторону дымящихся развалин. Не замечая, как казалось, огня, тлеющего на участке повсюду, он подошел к отцу, взял его за руку и сказал: «*Kopf hoch, mein Junge, blick nach vorn!*» («Выше нос, мой мальчик, смотри вперед!») Затем развернулся, пошел прямо к ожидающей его машине и уехал. Через несколько дней дед тихо скончался.

Лишь много лет спустя я осознал, что мой опыт встречи с пожаром был стартом. Путешествие началось с осознания, что я состою не из одного «я», а из двух. Одно соединено с прошлым, а второе связано с тем, кем

я мог бы стать. Перед лицом огня я испытал, как эти два «я» стали соединяться. Сегодня, в Бостоне, 37 лет спустя и на расстоянии нескольких тысяч миль от бывшего дома, эти два вопроса кажутся как никогда актуальными: «Каково мое истинное “я”?» и «Как оно соотносится с другим потоком времени — потоком, будто тащившим меня из желавшего родиться будущего?»

Путешествие Теории U — по сути, поиск ответа на этот вопрос: как получить доступ к более глубоким источникам времени, бытия и своего «я» таким образом, чтобы это было надежно, практично и коллективно, — и при этом обойтись без сгорающей каждое утро фермерской усадьбы? В конце концов, именно эти вопросы побудили меня в 1994 году уехать в США, чтобы продолжить исследования в Центре организационного обучения Массачусетского технологического института.

## Г Л А В А 2

# ПУТЕШЕСТВИЕ к «U»

Теория U • Интервью с Брайаном Артуром в Xerox PARC •  
Франсиско Варела о слепом пятне в когнитивных науках •  
Внутренняя территория лидерства

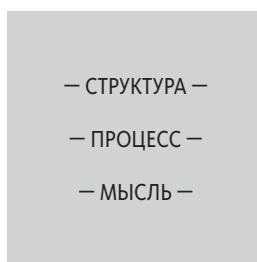
## ТЕОРИЯ U: НАЧАЛА

Как мы только что обсудили, слепое пятно касается структуры и источника нашего внимания. Я впервые начал замечать его в организациях, когда поговорил с Биллом О'Брайаном, бывшим CEO Hanover Insurance. Он назвал самый важный урок, вынесенный им из многих лет проведения обучающих проектов в организациях и содействия корпоративным изменениям: успех вмешательства зависит от внутреннего состояния того, кто вмешивается. Это показалось мне таким точным! Важно не только то, *что* и *как* делают лидеры, но и их «внутреннее состояние», то есть пространство внутри них, из которого они исходят, — источник и качество их внимания. Таким образом, один и тот же человек в одинаковой ситуации может делать одно и то же действие, но результат будет совершенно различным в зависимости от внутренней точки, из которой это действие исходит.

Когда я понял это, спросил себя: что мы знаем об этой внутренней точке? Нам все известно о «*что*» и «*как*», о действиях и процессах, используемых лидерами и менеджерами. Но что мы знаем о внутреннем месте? Ничего! Я даже не мог уверенно сказать, это какое-то одно пространство или их много. Может быть, два? Неясно, потому что это наше слепое пятно. И в то же время от авторов глубинных инноваций и творческих людей я снова и снова слышал, что как раз такой тип слепого пятна имеет

решающее значение. Именно оно отделяет высококлассных специалистов и лидеров от середнячков. Вот почему 2300 лет назад Аристотель разделял обычное научное знание (*эпистеме*), отвечающее на вопрос «что», а также практическо-техническое знание (*фронезис, техне*), отвечающее на вопрос «как», с одной стороны, и внутреннее первичное знание принципов и источников сознания (*нус*) и мудрости (*софия*), с другой<sup>1</sup>.

Вскоре после начала работы в Массачусетском технологическом институте я посмотрел прямую трансляцию передачи об организационном обучении. В ответ на вопрос из аудитории Рик Росс, соавтор книги *The Fifth Discipline Fieldbook* («Путеводитель по пятой дисциплине»), вышел к доске и написал следующие три слова:



**Рис. 2.1.** Уровни организационного изменения

Когда я увидел эту простую презентацию, понял, что изменения в организации происходят на разных уровнях. Мысленно я вдруг представил эти слои. Очень помогло их наглядное размещение, поскольку переход от структуры к процессу, а затем к мыслям оказывается все более неуловимым сдвигом. Когда я закончил визуализировать этот рисунок, в нем было два новых уровня (один над структурой, а другой под мыслью), а также горизонтальное измерение, показывающее перемену по мере того, как мы переходим от созерцания к действию. Вот как это выглядит.

Я начал называть состояние внизу буквы *U* *чувствующим присутствием*. Мы будем много говорить об этом в части III, но сейчас определим это как «видение из нашего самого глубокого источника», то есть чувствование и функционирование из наивысшего потенциала человека. Это состояние, который каждый может испытать, когда откроет не только свой разум, но и сердце, и волю (побуждение к действию), чтобы взаимодействовать с новой реальностью, которая все время возникает вокруг.

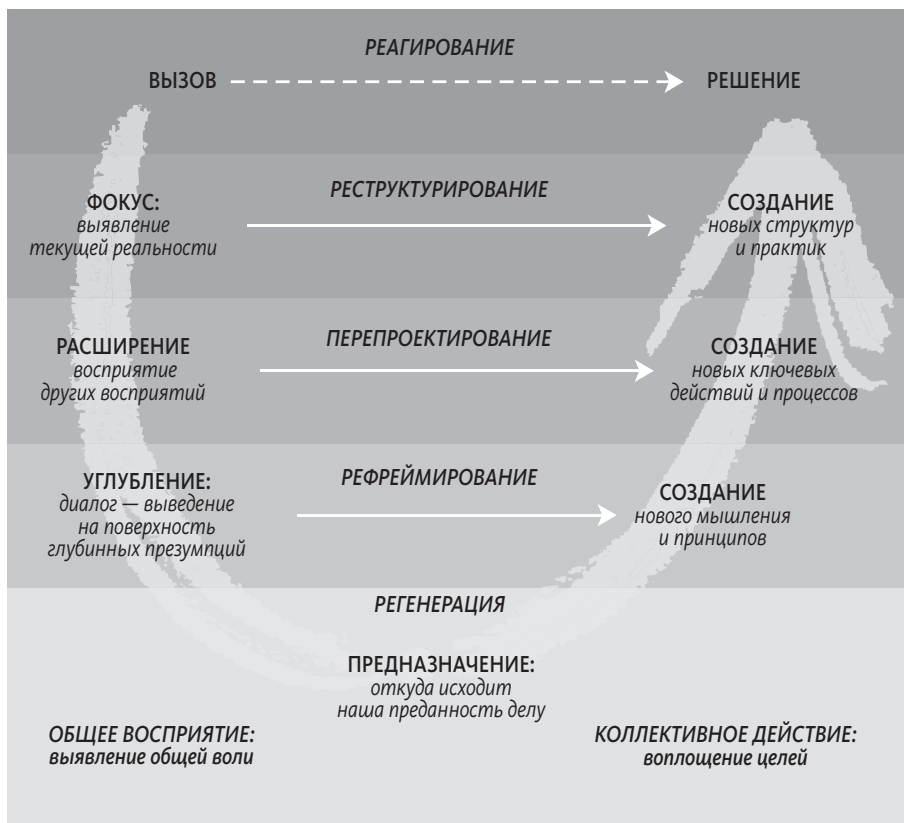


Рис. 2.2. Пять уровней изменения

Каждый раз, когда я использовал эту модель на презентациях и в работе с группами, организациями и сообществами, замечал, насколько она глубоко созвучна мнениям опытных специалистов. По мере работы с образом U-процесса люди начинали понимать два его измерения. Одно — разделение между *восприятием* и *действием*, которое определяет горизонтальную ось, движение от глубокого соединения и чувствования к задействованию и реализации. Второе — вертикальная ось — показывает разные уровни изменения от самого поверхностного ответа (реагирования) к самому глубинному (регенерации\*)<sup>2</sup>.

\* В авторский термин «регенерация» (re-generating) вшито слово «генерация» («генерирование»), то есть сотворение. *Прим. науч. ред.*



Большинство методов изменения и обучения основаны на цикле Колба\*, который предлагает какой-то из вариантов такой последовательности: наблюдай, думай, планируй и действуй. Когда на эту схему положен педагогический процесс, циклы обучения базируются на извлечении уроков из прошлого<sup>3</sup>. Профессора Гарварда и Массачусетского технологического института Крис Аргирис и Дон Шон описали различие между обучением одиночного цикла (*single-loop*) и двойного цикла (*double-loop*); оба вида обучения относятся к научению на основе прошлого опыта<sup>4</sup>. Обучение одиночного цикла отражено в уровнях реагирования и реструктуризации, в то время как рефреймирование — пример обучения двойного цикла (которое включает в себя размышление над фундаментальными презумпциями, или допущениями, и основными переменными). Однако самый глубокий уровень рисунка U, называемый регенерацией, выходит за рамки обучения двойного цикла. Он затрагивает другой поток времени — будущее, которое хочет возникнуть, — и в этой книге я буду называть его *чувствующим присутствием* или *процессом U*.

Разумеется, концепция U родилась не на пустом месте. Она возникла в результате многолетних исследований и работы над переменами в разных контекстах и движениях, которые задокументированы в двух моих книгах<sup>5</sup>. Важным источником первых мыслей об общественном развитии и изменении для меня стало обучающее путешествие по всему земному шару: я планировал изучить динамику мира и конфликтов (1989–1990). Оно привело меня в Индию, где я постигал стратегию ненасильственной трансформации конфликта Ганди, а также в Китай, Вьетнам и Японию для изучения буддизма, конфуцианства и даосизма как альтернативных подходов к развитию и бытию. Мне посчастливилось работать с уникальными профессорами, Эккехардом Капplerом и Йоханом Галтунгом. Я перенял их мнение, что критическое мышление и наука способны быть мощными рычагами социальной трансформации и перемен. Другими факторами, повлиявшими на мое мышление, были работы художника, представителя авангарда, Йозефа Бойса; книги Генри Торо, Мартина Бубера, Фридриха Ницше, Эдмунда Гуссерля, Мартина Хайдеггера

---

\* Модель (или цикл) Колба — теория специалиста по психологии обучения взрослых Дэвида Колба, посвященная поэтапному формированию умственных действий. Часто используется в ходе интерактивных уроков.

и Юргена Хабермаса, а также некоторых классиков, например Гегеля, Фихте, Аристотеля и Платона. Среди философских источников самой важной, пожалуй, была работа просветителя и социального новатора Рудольфа Штайнера. Его синтез науки, сознания и социальной инновации продолжает меня вдохновлять, а методология, укорененная в феноменологическом взгляде Гете на науку, оставила самый значительный след в Теории U. Наиболее простой способ поместить Теорию U на карту интеллектуальных традиций — определить ее как прикладную феноменологию, то есть сознательную феноменологическую практику исследования социального поля. В этом контексте еще одним важным фактором стала работа Фридриха Глазла. Воодушевленный работой Штайнера, он создал концепцию U, связанную с моей, которая рассматривает компании и организации как три переплетающиеся подсистемы (Глазл, 1997, 1999).

Мой основной вывод из чтения фундаментальной работы Штайнера «Философия свободы»\* такой же, как и тот, с которым я закончил первый исследовательский проект в Массачусетском технологическом институте совместно с Эдгаром Шейном. Мы рассмотрели разные теории изменений, которые предложили исследователи Школы менеджмента Слоуна при Массачусетском технологическом институте. Пытаясь обобщить данные, Эд задумался о достаточно сложной интеграции разных конструкций, которые мы сформулировали, и сказал: «Наверное, нужно вернуться к данным и начать сначала. Может быть, мы должны более серьезно отнестись к собственному опыту изменений». Я воспринял это как призыв, перефразируя Штайнера, исследовать наши опыт и *процесс мышления* более четко, прозрачно и тщательно. Другими словами, доверяй своим органам чувств, полагайся на наблюдения, на свое видение как основополагающую начальную точку любого исследования — но затем *следуй этому ходу* наблюдения до самого его источника, точно так, как к этому призывали Гуссерль и Варела в работах по феноменологическому методу. В «Философии свободы» Штайнер сосредоточивается на индивидуальном сознании. В Теории U мы исследуем структуры и моменты зарождения коллективного внимания в командах, организациях и более крупных системах<sup>6</sup>.

---

\* Штайнер Р. Истина и наука. Философия свободы. СПб. : Деметра, 2007.

## ИНТЕРВЬЮ С БРАЙАНОМ АРТУРОМ В XEROX PARC

В 1999 году мы с Джозефом Яворски, автором книги *Synchronicity: The Inner Path of Leadership* («Синхрония: внутренний путь лидерства»), начали проект, состоящий из серии интервью. Мы хотели создать обучающую среду, которая помогла бы группе лидеров крупной глобальной компании, только что реструктурированной после слияния, быстрее овладевать знаниями и вносить инновации в меняющееся бизнес-окружение.

С этой целью мы интервьюировали практиков и авторитетных мыслителей в сфере инноваций, включая Брайана Артура, основателя и главу экономической программы в Институте Санта-Фе. Он наиболее известен новаторскими идеями в области рынка высоких технологий. Когда мы с Джозефом подходили к зданию Xerox PARC в Пало-Альто, я не мог не подумать обо всех революциях, которые зародились в этом месте. С 70-х годов XX века первая команда Xerox PARC считается одной из самых продуктивных организаций в сфере НИОКР\*. Здесь был изобретен интерфейс типа Macintosh, который мы видим почти на каждом компьютере; здесь также появились на свет компьютерная мышь и еще масса важных идей и технологий, используемых сегодня многими успешными компаниями, включая Apple и Adobe Systems. Ирония в том, что сама компания Xerox не извлекла выгоды из этих изобретений и революционных идей. Новации получили дальнейшее развитие у таких людей, как Стив Джобс и других в Apple и Adobe (а также в прочих местах), которых не отвлекало от дела управление компанией по производству копировальных машин.

Встретившись с Артуром, мы сразу же завели разговор о меняющихся экономических основах современного делового мира. «Знаете, — сказал Артур, — настоящая экономическая мощь приходит благодаря осознанию формирующихся моделей и подстраиванию под них». Дальше он осветил два уровня познания. «Большинство из нас принадлежат к стандартному когнитивному типу, при котором человек может работать лишь со своим сознающим разумом. Но есть и более глубокий уровень. Вместо слова “понимание” я выбрал бы для названия этого уровня слово *знание*».

---

\* НИОКР — научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы — совокупность работ, направленных на получение новых знаний и практическое применение при создании нового изделия или технологии.

«Представьте, — продолжил он, — что меня сбросили с парашютом в некую ситуацию в Кремниевой долине — не то чтобы в реальную проблему, а просто в сложную динамическую задачу, которую я должен понять. Я бы наблюдал, наблюдал и наблюдал, а затем просто отошел в сторону. При определенном везении смог бы соединиться с некой глубинной внутренней точкой и позволить знанию родиться. Вы ждете, ждете и позволяете своему опыту вылиться в нечто разумное. В каком-то смысле не принимаете решения. План действий становится очевидным. Вы не можете торопить события. Многое в этом процессе зависит от того, из чего вы исходите и что вы за человек. Все это немаловажно для управления. По сути, я утверждаю, что *определяющий фактор* — *то, из какой внутренней точки вы исходите*»<sup>7</sup>.

Это мнение было глубоко созвучно тому, что мы уже слышали от других ведущих практиков, с которыми работали в различных секторах и отраслях. Лидерам необходимо заняться своим слепым пятном и изменить ту внутреннюю точку, из которой они действуют.

Артур попросил представить, что произойдет, если Apple, например, решит нанять СЕО, скажем, из Pepsi-Cola. Этот лидер принесет определенный тип сознания: снизить издержки, повысить качество или — какая там сейчас мантра? И это не сработает. А теперь вообразите, что приходит Стив Джобс — человек, способный дистанцироваться от проблемы и посмотреть на нее из другого угла. «Когда он вернулся в компанию, интернет только зарождался. Никто не знал, что это будет означать. И посмотрите на Сеть теперь: Джобс снова привел Apple к успеху». То же самое делают высококлассные ученые, говорил Артур. «Хорошие, но не самые лучшие исследователи способны взять существующие структуры и приложить их к некой ситуации. А первоклассные специалисты просто откидываются на спинку кресла и позволяют нужной структуре сформироваться. По моему наблюдению, у них не больше ума, чем у тех *просто хороших ученых*, но они обладают другой способностью, которая играет решающую роль».

Этот другой способ знания проявляется и у китайских и японских художников. Артур рассказал, что «они сидят у двери или окна с фонарем целую неделю, просто глядя перед собой, затем внезапно восклицают “о!” и что-то очень быстро рисуют».

На обратном пути мы поняли, что беседа с Брайаном одарила нас парой важных мыслей. Прежде всего, существует разделение между

двумя типами сознания: нормальным (загрузкой существующих ментальных структур) и глубинным. А чтобы активизировать последний тип, нужно пройти трехступенчатый процесс, похожий на пример Артура с парашютом: наблюдай, вникая; соединишься с тем, что хочет возникнуть; затем немедленно действуй. Эта беседа очевидно вписывалась в мою более раннюю работу над Теорией U, и я нарисовал «U» на бумаге, зафиксировал ключевые пункты беседы с Брайаном Артуром и показал Джозефу.

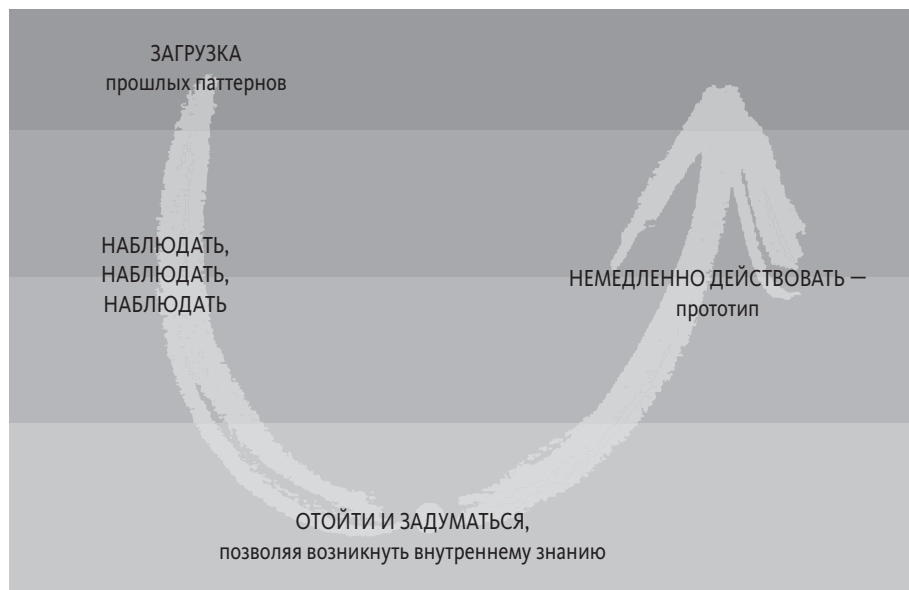


Рис. 2.3. Три движения U

Мы поняли, что затронули нечто важное, и интенсивно и долго пытались сформулировать, кристаллизовать и улучшить структуру. Совместная работа с Джозефом над этими вопросами многое подсказала о действии из глубинного источника знания. История его жизни, которой он делится в упомянутой книге *Synchronicity: The Inner Path of Leadership*, сама по себе прекрасная иллюстрация того, как человек может черпать из этого бездонного источника творчества. Затем мы задумались над следующим вопросом: что требуется для действий целой группы, организации или института на этом же уровне? И начали искать ответ<sup>8</sup>.

## ФРАНСИСКО ВАРЕЛА О СЛЕПОМ ПЯТНЕ В КОГНИТИВНЫХ НАУКАХ

После поездки я многим показывал картинку Брайана Артура с тремя движениями через U. Рассматривая модель «наблюдай, отойди, подумай, затем мгновенно действуй», люди говорили: «Я это знаю. Видел такое у очень креативных личностей. Подмечал в самые творческие моменты собственной жизни». Но затем, когда я спрашивал: «Так как же выглядят работа и жизнь в вашем нынешнем контексте и организации?» — они обычно отвечали: «Нет, не так, все по-другому. Больше похоже на загрузку из прошлого». Для меня оставалось загадкой: почему большинство из нас, зная об этом глубинном месте творчества, не умеют получать к нему доступ в повседневной работе и жизни, особенно в контексте крупных организаций? Мы остаемся в плену у старых моделей загрузки. Почему? Думаю, просто не чувствуем себя уверенно на этой обширной территории, поскольку нет достаточно подробной карты. Нам нужно больше знаний, чем эти несколько шагов. Необходим маршрут, который показывает на пути архетипические разломы и пороги, а также камни преткновения, где процесс наблюдения обычно заходит в тупик. Как же может выглядеть такой навигатор?

Размышляя над этим, я полетел в Париж, чтобы взять интервью у знаменитого ученого-когнитивиста Франсиско Варелы. В это время я параллельно работал над исследовательским проектом, спонсируемым Майклом Юнгом, который был тогда директором McKinsey & Company. Когда я впервые встретился с Варелой в 1996 году, он рассказал о слепом пятне когнитивной науки. «Есть некое несократимое ядро в переживании [или опыте], которое необходимо методично исследовать. Другими словами, проблема не в том, что мы недостаточно знаем о мозге или биологии. *Проблема в том, что нам мало известно о переживании как таковом.* <...> В западном методическом подходе есть это слепое пятно: каждый думает, что знает, что представляет собой переживание. А я утверждаю, что нет».

Думал ли я тогда, сидя в его кабинете, что эта встреча в январе 2000 года станет последней? Один из самых выдающихся и многообещающих когнитивистов нашего времени, Варела ушел от нас в 2001-м. Я рассказал ему, что понятие слепого пятна нашло отклик у многих читателей. На вопрос, работал ли он дальше над этой темой, Франсиско ответил, что с тех самых пор занимался главным образом именно ею. Варела объяснил, что в своей работе он занимался чем-то вроде триангуляции подходов, позволяющих

подобраться к феномену переживания, или опыта: психологическую интроспекцию, феноменологию и созерцательные практики. «Что объединяет все эти подходы? Что общего у всех людей? — размышлял Варела. — Как случилось, что в 80-е годы XIX столетия немцы могли заниматься творческой интроспекцией; или наследники Будды Шакаямуни в V или IV веке до Рождества Христова сумели разработать технику *шаматхи*\*; или такой мыслитель, как Гуссерль, создал целую философскую школу о феноменологии? Что общего у этих трех прагматических практик в отношении человеческого опыта как такового?»

«Ключевым моментом здесь является ответ на вопрос: как вы обретаете способность к осознанию?». Три года Варела работал над книгой, которая называлась *On Becoming Aware* («На пути к осознанию»)⁹. В ней он ставит вопрос: «Могут ли люди культивировать такой базовый процесс в качестве навыка?» Франсиско объяснил: «Рассматривая эти три традиции как некие практики, для начала нужно различить, за неимением лучшего термина, взгляд только от первого лица, а затем то, что индивидуум делает при взаимодействии между первым и вторым лицом. Когда речь идет о первом лице, происходящее, по всей видимости, лучше всего описывать в терминах трех этапов осознания: приостановка, перенаправление, отпусkanie».

## ТРИ ДВИЖЕНИЯ НА ЛЕВОЙ СТОРОНЕ U

«Это такая вещь, которую все инстинктивно чувствуют, — сказал он. — Но точно так же, как бегуну нужно тренироваться, чтобы стать марафонцем, изучение и практика требуются для понимания и совершенствования этого процесса». И мы вместе прошли через эти три движения. Варела объяснил: «*Приостановкой* я называю временный отказ от обычных шаблонов-паттернов\*\*. В буддийской медитации вы садитесь на подушку

---

\* Шаматха (санскр.) — метод буддийской медитации, целью которого является обретение ясного, спокойного и устойчивого состояния ума и внимания. Как правило, искомое состояние развивается путем однонаправленного сосредоточения на объекте медитации (например, дыхании или символическом образе). *Прим. науч. ред.*

\*\* Паттерн (англ. pattern) — шаблон, образец, модель, или образ, мышления и действий, выявляемый в ходе наблюдения и рефлексии; в общем смысле — некая закономерность проявлений того или иного процесса. Развертывание паттерна занимает какое-то время (даже если, к примеру, это не долгосрочный паттерн, а некое повторяющееся в течение нескольких секунд поведенческое проявление). Например, «паттерн успеха» или «паттерн неудачи», «дисфункциональный паттерн». *Прим. науч. ред.*

и поднимаетесь на один уровень выше по сравнению с привычным существованием, видите все вокруг с надземной точки». Затем мы обсудили, как много людей попробовали медитацию и все равно утверждали, что ничего не происходит. Почему? «Вся суть в том, что после приостановки приходится терпеть то, что ничего не происходит. Приостановка — любопытная процедура. Здесь главное — продолжать ждать».

Потом он объяснил второе и третье движение: *перенаправление* и *отпускание*. Перенаправление — это когда вы перемещаете внимание с внешнего на внутреннее, обращаете взгляд на источник процесса сознания, а не на его объект. Отпускать нужно легкими касаниями, предупредил Варела. Вместе с соавторами Натали Депраз и Пьером Вермершем он сформулировал это как «принимать свой опыт»<sup>10</sup>.

Выходя из кабинета Варелы, я осознавал, что получил прекрасный подарок. В его описании меня поразило то, что три движения, или поворотные пункты в трансформации качества внимания, соответствуют многим моментам в моем опыте групповой работы. Подобно другим фасилитаторам\*, я много раз видел эти переломные ситуации в командных процессах и семинарах, пока старался провести группу к достижению некоего глубинного места творчества. Во-первых, таким образом можно помочь людям *временно поставить на паузу* свои суждения, чтобы увидеть объективную реальность, включая основные цифры и факты. Во-вторых, попытаться *перенаправить* их внимание с внешней проблемы на то, каким образом она коллективно со-творяется, чтобы рассмотреть, как действия каждого способствовали возникновению ситуации. В этот момент люди начинают осознавать самих себя как часть проблемы; наблюдать, как они коллективно создали модель, которая поначалу казалась вызванной только внешними силами. И в-третьих, если повезет, переместиться в *пространство глубинной тишины*, где участники отпускают старое и начинают соединяться со своими более высокими замыслами. После встречи с Варелой я моментально понял, как эти переломные моменты можно запечатлеть на схеме U (рис. 2.4).

Но у меня еще оставались вопросы. Если основной процесс обретения осознания, по Вареле, иллюстрирует путь вниз по одной стороне U, что же сказать о другой стороне? Каков процесс движения вверх? Мне казалось, что большинство исследователей, просветителей и культиваторов

---

\* Фасилитатор (англ. facilitator) — в широком смысле ведущий какого-то процесса, группы, семинара или тренинга, выступающий как «проводник» процессов, чаще всего — профессиональный тренер или инструктор. *Прим. науч. ред.*



познавания и осознанности заняты в основном «открывающим процессом» — левой стороной U — и почти не уделяют внимания драме коллективного сотворчества, которая случается, когда мы выходим на правую сторону U. Как знает каждый практик, новатор и лидер, на правой стороне U появляется еще одно измерение коллективного творческого процесса, которое касается целенаправленной реализации нового в жизни. Как же оно проявляется? Как зарождается?



Рис. 2.4. U: открывающий процесс

## ВНУТРЕННЯЯ ТЕРРИТОРИЯ ЛИДЕРСТВА

### НАНЕСЕНИЕ НА КАРТУ ПРАВОЙ СТОРОНЫ U

Продвигаясь вниз по U, мы проходим через сознательные этапы загрузки, видения, ощущения сигналов и чувствующего присутствия. Но чтобы успешно войти в эти участки более глубокого сознания, нужно перейти пороги, о которых говорил Варела: приостановку, перенаправление и отпускание. Я понял, что подъем по другой стороне U может быть похожим, с той лишь разницей, что мы переходим пороги в противоположном направлении.

Соответственно, порог *отпускания* (по пути вниз) превращается в порог *впускания* (по пути вверх), приводящий в место кристаллизации видения и намерения. Порог *перенаправления* внимания с внешнего на внутреннее «зрение» (на пути вниз) превращается в порог переключения с внутреннего зрения на внешнее действие для *задействования* быстрого прототипа (на пути вверх). И наконец, порог *приостановки* привычек и рутинных действий (на пути вниз) превращается в точку институционализации путем *воплощения* нового в действиях, инфраструктуре и практиках (на пути вверх). В каждом из этих случаев присутствует переход одного и того же порога, но с разных сторон.

Я несколько раз видел, как переходят эти пороги. Когда происходят такие глубокие обновления и перемены, можно наблюдать, как группа пробирается через какой-то из вариантов тонких сдвигов социального поля (рис. 2.5):



Рис. 2.5. U целиком: шесть переломных точек U

1. *Загрузка*: вначале проскакивает искра *осознавания*, которая помогает продвинуться вперед — перестать загружать и бесконечно воплощать паттерны из прошлого. С этой точки зрения мир видится через призму (и сквозь ограничения) привычных моделей мышления, из-за которых в разум не может проникнуть ничего нового.

2. *Видение*: если процесс углубляется, осознание еще более пробуждается, когда мы *приостанавливаем* привычные суждения, чтобы увидеть реальность с иной точки зрения. Рассматривая мир под этим углом, мы видим его открытым разумом, но также с такой позиции, которая отделяет нашего «наблюдателя» от нас.
3. *Чувствование*: далее мы *перенаправляем* органы чувств на восприятие целого поля, и сознание углубляется. При взгляде под таким углом граница между наблюдателем и наблюдаемым пропадает и открывается сознательное поле, позволяющее системе увидеть себя.
4. *Чувствующее присутствие*: если процесс идет еще дальше, сознание продолжает углубляться по мере того, как мы *отпускаем* старое и соединяемся с источниками нашей сути и стремящегося возникнуть будущего. При рассмотрении с этого ракурса граница между наблюдающим и наблюдаемым полностью пропадает, трансформируясь в поддерживающее пространство, позволяющее участникам и системе *чувствовать и видеть себя* — как с точки зрения текущей реальности, так и с точки зрения желаемого возникнуть будущего.
5. *Кристаллизация* видения и намерения: при продолжении процесса сознание еще более проявляет себя по мере того, как мы представляем себе приходящее будущее и *позволяем ему прийти*. При этом взаимоотношения между наблюдаемым и наблюдателем, или системой и нами, трансформируются путем глубинной инверсии. Она начинается с самостоятельной кристаллизации видения и намерения (вместо того чтобы активно кристаллизироваться наблюдателем).
6. *Прототип* живого микрокосма: на следующем этапе сознание продолжает проявляться в том, что мы *создаем* прототипы и исследуем будущее деланием. С этого угла взаимоотношения между наблюдаемым и наблюдателем (системой и нами) продолжают инверсию, поскольку создание прототипа направляется с помощью контекста или «диалога со Вселенной» (а не самим наблюдающим субъектом).
7. *Исполнение и воплощение* нового: выведенное на еще более высокую точку, сознание продолжает проявляться в *воплощении* новых практик и инфраструктур. Рассматриваемые с этой перспективы, взаимоотношения между наблюдаемым и наблюдателем (системой и нами) завершают инверсию через внедрение и исполнение нового из контекста более широкой экосистемы (а не с позиции наблюдающего субъекта).

Мы можем рассматривать этот набор из семи когнитивных ступенек как дом с семью различными пространствами или комнатами (см. рис. 2.5). Проблема большинства современных организаций и институтов в том, что они используют лишь некоторые из этих комнат — обычно пространства в верхней половине рис. 2.5; остальные применяются редко. Часть II этой книги, «Входя в поле U», более детально показывает, что представляет собой каждая комната и как наслаждаться ими и извлекать из них пользу, а также расти благодаря этому опыту.

Наш дальнейший путь формирования Теории U можно суммировать пятью ключевыми моментами, которые я представлю ниже и буду обсуждать более подробно в остальной части книги.

### 1. НЕОБХОДИМА НОВАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ, ОСНОВАННАЯ НА НАСТРОЙКЕ ТРЕХ ИНСТРУМЕНТОВ

Участвуя во многих проектах, которые связаны с серьезными инновациями, изменениями и инициативами, я понял: хотя наиболее опытные лидеры на самом деле знают эти более глубокие уровни U из собственного опыта, большинство организаций, учреждений и крупных систем крепко застряли на уровнях 1 или 2. Почему? Думаю, потому, что недостает новой технологии социального лидерства. Без нее новаторы и лидеры не могут преобразовывать поля — вместо этого их усилия приносят лишь количественные изменения. Мы называем эти попытки реструктуризацией, перепроектированием или реинжинирингом, но часто они лишь усиливают нашу досаду и цинизм.

В качестве альтернативы предлагаю разработать новый тип социальной технологии, основанный на трех имеющихся у каждого инструментах: открытый разум, открытое сердце и открытая воля, — и культивировать эти способности не только индивидуально, но и коллективно.

Первый инструмент, или способность, *открытый разум*, основан на доступе к интеллектуальному потенциалу, или IQ. Он позволяет смотреть свежим взглядом, иметь дело с объективными цифрами и фактами. Как говорится, ум работает подобно парашюту: действует только тогда, когда раскрыт.

Вторая способность, *открытое сердце*, основана на эмоциональном интеллекте, или EQ, то есть умении сострадать, подстраиваться под различные контексты и ставить себя на место другого.

Третья способность, *открытая воля*, относится к возможности связи со своими подлинными предназначением и сокровенным «я». Этот тип



Рис. 2.6. Три инструмента: открытый разум, открытое сердце, открытая воля

интеллекта также иногда называют намерением или SQ (духовным интеллектом или знанием самого себя). Он имеет отношение к фундаментальным действиям по отпусканию и принятию.

Каждый из трех инструментов мы можем настроить как на индивидуальном (субъективном), так и на коллективном (межсубъективном) уровне.

## 2. ВАЖНЕЙШИЙ ИНСТРУМЕНТ ЛИДЕРСТВА — ЭТО ВЫ САМИ

Второй момент касается эволюционирующей природы человека и понимания, что в каждом живет не одна личность, а две. Первая — это тот человек или сообщество, которым мы стали в результате прошлого пути. Второе «я» — человек или сообщество, которыми мы *можем* стать по мере движения к будущему. Это наша наивысшая потенциальная будущность. Люди иногда говорят о первом «я» с маленькой буквы, а о втором — с большой.

Когда эти два «я» начинают друг с другом общаться, вы переживаете самую суть чувствующего присутствия.

Как же это происходит? Позже мы рассмотрим это более подробно, а сейчас опишем так. На дне U находится основополагающий порог, который нужно перейти. Можно сказать, мы проходим в игольное ушко. Если проход не состоится, все усилия что-либо изменить останутся на поверхностном уровне. Они не затронут нашу суть, ядро, нарождающееся будущее «Я». Мы должны научиться отбрасывать свое эго и привычное «я», чтобы родилось «Я» подлинное и настоящее.

Когда «я» и «Я» начинают общаться, мы устанавливаем тонкую, но весьма реальную связь со своим наивысшим будущим потенциалом, который затем может помогать нам и направлять, если прошлое не в силах предложить полезного совета (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Самый важный инструмент — ваше «Я»

Итак, самый важный инструмент в этой новой технологии лидерства — это само «я», а точнее, «Я» лидера или новатора. Ваше подлинное «Я».

### 3. ВНУТРЕННЯЯ РАБОТА ЛИДЕРА — УВИДЕТЬ И ПОКОРИТЬ ТРЕХ ВРАГОВ

В третьем пункте мы пытаемся разобраться с такой загадкой: почему путь к более глубоким уровням U — почти нехоженная тропа? Да потому, что он требует сложной внутренней работы. Прохождение «сквозь игольное ушко» требует, чтобы мы посмотрели в лицо и бросили вызов по крайней мере трем внутренним голосам сопротивления, трем врагам, которые могут блокировать вход на одну из более глубоких территорий. Первый враг сторожит вход в открытый разум. Майкл Рэй\* называет его Голос Осуждения (ГО). Если не получится заставить замолчать Голос Осуждения, мы не прорвемся к своему реальному творческому началу и присутствию.



Рис. 2.8. Столкновение с тремя врагами: ГО, ГЦ, ГС

\* Майкл Рэй — первый профессор творчества и инноваций John G. McCoy Banc One Corporation и почетный профессор маркетинга Высшей бизнес-школы Стэнфордского университета. Социальный психолог и автор нескольких книг.

Второй враг блокирует доступ к открытому сердцу. Давайте назовем его Голосом Цинизма (ГЦ) — то есть все типы актов эмоционального дистанцирования.

Что же угрожает нам, когда мы соединяемся с открытым сердцем? Прежде нужно поставить себя в положение уязвимости, чему обычно и препятствует дистанцирование. Я не говорю, что никогда не надо следовать своему ГЦ. Но утверждаю: если хотите дойти до нижней точки U — реального источника творчества и идентичности, тогда ваш ГЦ будет мешать, потому что блокирует прогресс на этом пути.

Третий враг сторожит ворота к открытой воле. Это Голос Страх (ГС). Он хочет помешать отпустить то, кто мы есть, и то, что у нас есть. Это может быть страх потерять экономическую безопасность. Или боязнь остракизма. Или опасение показаться смешным. Или страх смерти. В то же время встретиться и разобраться с этим голосом и есть суть лидерства: отпустить старое «я» и принять новое. Мы войдем в другой мир, который начнет оформляться, лишь если преодолеем этот страх выхода в неизвестное.

#### 4. U — ЭТО ТЕОРИЯ ЖИВОГО ПОЛЯ, А НЕ ЛИНЕЙНЫЙ МЕХАНИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС

Четвертый пункт касается озадачившего меня наблюдения: некоторые ранние приверженцы процесса U применяют принципы этой теории механически, линейно. Нельзя не вспомнить, что суть Теории U как раз прямо противоположна: она действует как матрица, то есть работает как интегральное целое, а не линейный процесс. Когда вы смотрите на Брюса Ли, или Мохаммеда Али, или Майкла Джордана, или Лионеля Месси, вы замечаете, что их действия не следуют какой-либо схеме. Напротив, они «танцуют» вместе с ситуацией, с которой имеют дело, — постоянно наблюдают и пытаются почувствовать (подключиться), позволить родиться внутреннему знанию и интуиции и затем мгновенно действуют. И они поступают так постоянно. Это не три разных этапа, применяемых друг за другом. Вы не можете запланировать по одному шагу в неделю с небольшими перерывами. Вместо этого *постоянно* «танцуете» в гармонии со своим окружением и с тем, что рождается изнутри. Вы совершаете все три движения U параллельно, а не последовательно.



И в то же время для практических целей весьма полезно разбить процесс на этапы: во время совместного чувствования в первую очередь сосредоточьтесь на ощущениях; во время совместного чувствующего присутствия — на внутреннем знании; во время совместного созидания — на воплощении. Но при этом помните, что все другие движения и способности тоже всегда присутствуют. Можете представлять себе U как голограмму: каждый компонент отражает целое, но в очень необычной и своеобразной форме.

Чтобы организациям укрепить созвучность с более глубокими полями, в которых происходит возникновение нового, нужно сформировать три разных типа пространств и инфраструктуры:

- Пространства и помогающая инфраструктура, способствующие общему видению и чувствованию того, что реально происходит в более широкой окружающей экосистеме (совместное чувствование).
- Места и «коконы» глубокой рефлексии и молчания, которые способствуют глубокому слушанию и единению с источником подлинного присутствия и творчества, как индивидуальному, так и коллективному (совместное чувствующее присутствие).
- Пространства и инфраструктура для практического прототипирования\* нового, чтобы исследовать будущее посредством действий (совместное созидание).

## 5. ПОДЪЕМ СОЦИАЛЬНОГО ПРОСТРАНСТВА ВОЗНИКАЮЩЕЙ НОВИЗНЫ\*\* И ТВОРЧЕСТВА (ЦИКЛ ЧУВСТВУЮЩЕГО ПРИСУТСТВИЯ) СВЯЗАН С ПОДЪЕМОМ АНТИПОДА — СОЦИАЛЬНОГО ПРОСТРАНСТВА РАЗРУШЕНИЯ (ЦИКЛ ОТСУТСТВИЯ)

Этот момент касается небывалого роста разрушения, насилия и фундаментализма, который наблюдается сегодня параллельно тому, как происходит выход на иные, более глубокие уровни социального поля. Это двойное

---

\* Прототипирование — быстрая «черновая» реализация базовой функциональности для анализа работы системы в целом.

\*\* Пространство возникающей новизны (space of emergence) — буквально «пространство эмерджентного возникновения», где под эмерджентностью понимается появление новых, непредсказуемых, более высокоорганизованных свойств у целостной системы. *Прим. науч. ред.*

движение — переход на более глубокую ступень возникающего будущего, с одной стороны, и все усиливающаяся мощь деструктивных сил, с другой, — определяющая черта нашего времени. Мы пытаемся пролить свет на то, как соотносятся эти две силы (чувствующего присутствия и отсутствия). Кажется, что это разные стороны одного и того же эволюционного движения. Часто мы видим, как перед лицом величайшего разрушения люди обретают способность пробудиться к более высокой степени понимания и сознания. Поделюсь несколькими подобными историями.

Все мы участвуем в двух типах социальных связей, двух отличающихся качествах социального поля. В одних связях господствует динамика «анти-эмерджентности» (противостояния возникновению нового и актуализации наших высших потенциалов, — *прим. науч. ред.*) и разрушения, которая усиливается в коллективном общественном теле, движущемся к смерти. Другие управляются развитием возникающего будущего и коллективного творчества, ведущим к новому общественному телу, которое собирается родиться. Во многих социальных ситуациях насилия и взаимосвязи нас разрывает между этими двумя мирами. Мы можем переключаться из одного режима (пространства коллективного творчества) в другой (пространство коллективного разрушения) за одно мгновение в любое время и где угодно, и то, насколько замечаем этот переход, зависит от бдительного внимания друг к другу (см. рис. П.1)\*.

В оставшихся главах части I мы отправимся в обучающее путешествие, где увидим, что на каждом системном уровне, по сути, происходит одно и то же: мы все больше упираемся в свое слепое пятно. Снова и снова нас отбрасывает в ситуацию чистого холста, требующую, чтобы мы взглянули на себя, на коллективные паттерны поведения и изобрели себя заново: познали, кто мы и куда хотим прийти, — как организация, индивидуумы или сообщество.

В части II мы разберемся с основным процессом освещения этого слепого пятна. А в части III гораздо более подробно исследуем, как

---

\* Это напоминает процесс психотерапии, в котором исследуется, как личность или даже целый коллектив (пара, семья, группа) может переключиться из одного «эго-состояния» в другое в повседневной жизни (к примеру, из благоприятного в пессимистичное или саморазрушительное). Психотерапия часто занимается именно процессом интегрирования, или консолидации, различных, полярных самоощущений и мироощущений человека ради роста к большему зрелости и целостности.  
*Прим. науч. ред.*

происходит глубокая трансформация глобального поля на всех системных уровнях, от индивидуального (микро) и группового (мезо) до институционального (макро) и общемирового (глобального).

Путешествуя по страницам этой книги (если захотите), вы заметите, что иногда я привожу некие конструкции, которые поначалу могут показаться слишком сложными. Но вы также увидите, что все эти конструкции или различия выведены из примеров и историй, приводимых в книге. В совокупности их можно назвать следами коллективного эволюционного процесса. Это эволюционная грамматика, которую мы каждый день сообща задействуем на всех системных уровнях. Это наша история. Поэтому акты видения, распознавания и внимания, направленные на эти модели, представляют собой не просто теоретическое упражнение; они позволяют совершенно по-другому сотрудничать в деле перемен, чтобы вызвать к жизни мир, радикально отличающийся от прежнего.

Как это сделать, как действовать исходя из возникающего будущего — вот вопрос, ставший краеугольным камнем и организующим началом книги. Давайте же обратим внимание на то, как происходит обучение в команде.

## Г Л А В А 3

# ОБУЧЕНИЕ И ПЕРЕМЕНЫ: ЧЕТЫРЕ ИЗМЕРЕНИЯ

Уровни обучения и перемен • Проект интервью  
с авторитетными мыслителями • Разрыв между материей  
и сознанием • Два источника и два типа обучения • Слепое пятно  
организационного обучения

## УРОВНИ ОБУЧЕНИЯ И ПЕРЕМЕН

В главе 1, «Лицом к лицу с огнем», вы прочитали, как из-за пожара на нашей семейной ферме в Германии я еще в детстве пережил в буквальном смысле потрясение, которое вывело меня на новый уровень опыта. Оглядываясь, вижу этот опыт как дар, который вручила мне жизнь: дар переживания глубинного сдвига в поле моего внимания, в способе восприятия мира. Это простая составляющая.

Сложность начинается там, где нужно осуществить этот сдвиг в группах и организациях в непростых ситуациях, когда от этого многое зависит. Как коллективу изменить поле внимания, чтобы соединиться со своим наивысшим потенциалом, вместо того чтобы продолжать действовать по моделям прошлого? И как это выполнить без ежедневного пожара на семейной ферме? Именно этот вызов в середине 90-х привел меня в бостонский Центр организационного обучения Массачусетского технологического института (MIT).

К осени 1994 года я получил докторскую степень по экономике и управлению. Тема диссертации была довольно сложной («Рефлексивная

модернизация капитализма: революция изнутри»), поэтому работу почти никто не читал. Я попытался доказать: чтобы справиться с вызовами нашего времени, обществу нужно развивать способность учиться, выходя за институциональные границы.

Во всех основных сферах общественной жизни мы коллективно получаем результаты, которых не желает практически никто: школы, мешающие детям раскрыть способности к глубокому познанию; системы здравоохранения, борющиеся с проявлениями, а не причинами болезней; производственные комплексы, противоречащие экосистеме планеты; мировую политику, пытающуюся решить проблемы вроде терроризма устранением симптомов, а не системных истоков. В каждом примере фундаментальный вопрос один: как справляться с ситуациями, не повторяя прошлые (несработавшие) модели? Одной из моих первых идей в Центре организационного обучения MIT была следующая: в нашем подходе к переменам есть несколько измерений, более или менее заметных. Самое обычное и видное из них: как только появляется кризис или потребность в изменениях, мы реагируем.

Четыре уровня ответа на изменения изображены на рис. 3.1. Уровень 1 — это *реагирование*: ответ согласно существующим привычкам и распорядку. Уровень 2 — *перепроектирование*: изменение структуры и процесса, лежащих в основе. Уровень 3 — *рефреймирование*: изменение основополагающего паттерна мышления. Львиная доля времени и ресурсов в современных организациях и институтах тратится на уровни 1 и 2, реагирование на проблемы и реорганизацию структур и процессов. В некоторых случаях этот тип реакции совершенно справедлив, но далеко не всегда. Согласно некоторым исследованиям, около 70% проектов преобразований бизнеса, предпринятых в 90-е годы XX века, провалилось<sup>1</sup>. Почему? Да потому что все изменения обычно осуществляются только на первых двух уровнях. Их участники не переосмысливают и не «рефреймируют»\* проблему.

В противоположность этому, методы организационного обучения решают задачу управления переменами с помощью как первых двух

---

\* Рефреймирование (англ. re-framing, где frame — рамка, контекст) — распространенный в практической психологии и популяризированный благодаря НЛП процесс переосмысления контекста какой-то ситуации или проблемы, способ увидеть ситуацию с нового, нередко более широкого, панорамного ракурса. Введя такой термин, автор, по всей видимости, апеллирует к данному общеизвестному значению. *Прим. науч. ред.*

уровней, так и третьего — уровня переосмысления и рефреймирования основополагающих допущений, делаемых в отношении рассматриваемой ситуации. Ученые Массачусетского технологического института Крис Аргирис и Дональд Шон предлагают терминологию, позволяющую описать уровень 2 как «обучение одиночного цикла», а уровень 3 — «обучение двойного цикла». *Обучение одиночного, или единичного, цикла* означает, что мы оглядываемся на свои действия и размышляем над ними. Двойной цикл идет на шаг дальше и включает осознание и рефлекссию глубинных допущений, которые мы принимаем за нечто само собой разумеющееся.

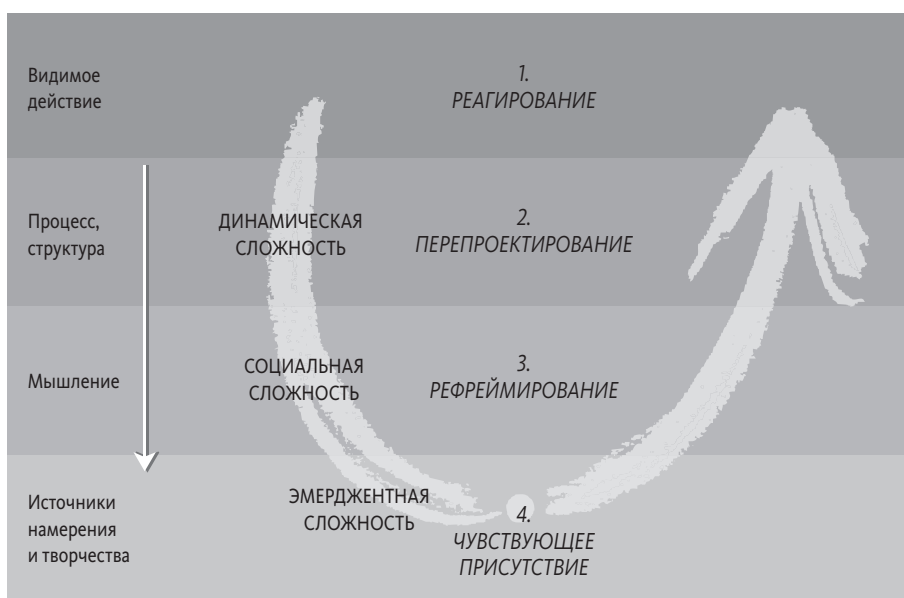


Рис. 3.1. Четыре уровня обучения и изменений

До сих пор организационное обучение в основном строило, взращивало и поддерживало собственно образовательный процесс, основанный на одиночном и двойном цикле — на изучении прошлого опыта. Есть много прекрасных примеров, качественных исследований и хороших книг, показывающих, как внедрить эти циклы<sup>2</sup>. Сегодня мы немало знаем о том, что нужно для создания окружающей среды, поддерживающей и развивающей обучение, соответствующее уровням 2 и 3 рис. 3.1.

Однако, работая с компаниями в разных культурах и отраслях, я обнаружил, что команды руководителей борются с проблемами,

которые не могут быть адекватно решены лишь на основе прошлого опыта (уровень 3). Организациям непросто преуспеть в мире VUCA\*, где царят изменчивость, неопределенность, сложность и двусмысленность. Высшее руководство понимает: простого анализа прошедших событий недостаточно для понимания, что делать дальше. Видя, как лидеры анализируют подобные вызовы и пытаются ответить на них, мы начали отмечать четвертый уровень получения знания — *обучение у будущего по мере того, как оно появляется* (рис. 3.1). Я назвал эту дисциплину *чувствующим присутствием*, поскольку она включает в себя специфический способ осознания и проживания текущего момента. Чувствующее присутствие обозначает способность индивидуумов и коллективов напрямую подключаться к наивысшему будущему потенциалу. Когда они способны на подобное подключение, то начинают действовать из более плодотворного и подлинного присутствия в настоящем — «здесь и сейчас».

## ПРОЕКТ ИНТЕРВЬЮ С АВТОРИТЕТНЫМИ МЫСЛИТЕЛЯМИ: В ЧЕМ ИСТОЧНИК КОЛЛЕКТИВНОГО ДЕЙСТВИЯ

Когда в 1994 году я познакомился с Майклом Юнгом, он был директором офиса McKinsey & Co в Вене и только начал заниматься всемирной исследовательской инициативой в сфере организации и управления. Мы встретились в Мюнхене, и наша беседа о глубинных проблемах серьезных инноваций и перемен оказалась очень интригующей. В конце разговора Юнг спросил, не хочу ли я взять на себя проект интервью на тему лидерства, организации и стратегии с ведущими мировыми мыслителями. «Все интервью будут обнародованы. Вы при желании используете их в своих научных исследованиях, а я — в McKinsey. Более того, любое заинтересованное лицо сможет скачать их с сайта. Мы надеемся, что люди применят их для стимуляции собственного мышления и творчества».

Не хочу ли я? Во-первых, это звучало как проект моей мечты. Во-вторых, я был практически без средств к существованию, потому что финансировал учебу с помощью кредитов и грантов, а в MIT мне

---

\* VUCA — акроним английских слов volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), complexity (сложность) и ambiguity (неоднозначность). Модель VUCA, принятая в США, описывает современное состояние волатильности и хаотичности бизнеса и экономики.

предложили лишь неоплачиваемую должность приглашенного научного сотрудника. Разумеется, я очень заинтересовался. Возвратившись в Бостон, попросил пару человек поделиться со мной идеями, и через несколько дней мы разработали список людей, которые, по нашему мнению, принадлежали к числу самых интересных и революционных мыслителей, включая профессоров, предпринимателей, бизнесменов, изобретателей, ученых, педагогов, художников и многих других<sup>3</sup>.

Одним из первых собеседников стал Питер Сенге, который в то время был главой Центра организационного обучения в Массачусетском технологическом институте. Книга Сенге «Пятая дисциплина»<sup>\*</sup> стала одной из главных причин, по которым я хотел работать в Центре. Я начал интервью, как обычно: «На какой основополагающий вопрос отвечает выполняемая вами работа?»<sup>4</sup>

Сенге уверил, что его самый глубокий интерес касается сознательной эволюции человеческих систем. Затем рассказал о недавней встрече с Карлом-Хенриком Робертом, шведским врачом и основателем всемирной экологической организации The Natural Step. «Что-то в его истории меня по-настоящему поразило, — объяснил Сенге. — И я понял, что она напрямую перекликается с моим опытом. Большую часть профессиональной карьеры Роберт занимался исследованием рака и имел дело с сотнями семей, столкнувшихся с онкологическим заболеванием у родителя, ребенка или супруга. Он сказал: «Меня всегда поражали невероятные запасы сил, свойственные человеку. Известно, насколько мощно отрицание, но вот вы сообщаете людям очень плохие новости (например, что их трехлетний ребенок болен раком) и удивляетесь, как слаба эта сила по сравнению со способностью всей семьей, вместе с любимыми, работать, глядя в лицо самым ужасным ситуациям, которые только можно представить».

Сенге сказал, что сам начал осознавать огромную силу принятия реальности без прикрас, когда вел известный курс личностного роста под названием «Лидерство и мастерство». По его словам, есть общий вопрос, доминирующий над всей его работой: как помочь людям коллективно подключиться к реально существующим ресурсам для глубинных изменений, чтобы посмотреть в лицо ситуации, кажущейся безнадежной,

---

<sup>\*</sup> *Сенге П.* Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018.



не подлежащей изменению? Он продолжил разговор так: «Многие скажут, что человек изначально заиклен на себе и материальных вещах, и поэтому у нас такое общество. *Так уж устроена жизнь*».

«Но, конечно, — размышлял он, — *“так уж все устроено”* — это просто ментальная модель; а в нужной обстановке люди смотрят на реальность и вдруг обнаруживают настоящую щедрость. И так, как же начать коллективно высвобождать подобный тип энергии?»

По мере продолжения истории Питера я ощущал, как замедляется время. Казалось, я слушал из более глубокого уровня.

«Год назад моим собеседником был Нань Хуайцин, китайский мастер дзен, который живет в Гонконге, — сказал Питер. — В Китае его очень почитают. Он считается выдающимся ученым, поскольку смог интегрировать буддизм, даосизм и конфуцианство. Я спросил его: “Как вы думаете, породит ли индустриальная эра такие экологические проблемы, которые приведут к нашему саморазрушению, и должны ли мы найти способ понять эти проблемы и изменить способ производства?”»

Мастер Нань задумался и отрицательно покачал головой. «Он не мог с этим согласиться. Нань смотрит на вещи иначе. Он видит проблему на более глубоком уровне и говорит: “В мире есть только одна проблема: воссоединение материи и сознания\*”. Именно так: *воссоединение материи и сознания*».

Эти слова глубоко созвучны моему вопросу: «Что означает разрыв между *материей* и *сознанием* для нашего общества, для того *социального тела*, которое мы коллективно представляем?» Я вспомнил труд своих родителей. Видимый результат фермера, урожай, зависит от невидимого качества поля. И задумался: а если качество видимого социального мира — это функция невидимого поля, которое находится в слепом пятне нашего восприятия? Качество этого незримого поля — слепое пятно — определяет качество видимого социального действия. Мастер Нань сказал,

---

\* Английское существительное mind можно переводить как «сознание», «разум», «ум», «психика» и т. д. в зависимости от контекста и с разными коннотациями. Это так называемый полифонический термин (В. В. Налимов). Речь о сознании/разуме как базовом свойстве — способности к переживанию, сознающему присутствию. Под влиянием специфической англофонной традиции вопрос о соотношении материи и сознания (consciousness) часто формулируется как вопрос о материи и «разуме» (mind). Через переводы такое словоупотребление распространилось и в русскоязычной литературе; в этом контексте под «разумом» имеется в виду не способность к рациональности, а сознание как таковое. *Прим. науч. ред.*

что главная задача — воссоединение материи и сознания. То есть, если мы хотим повысить качество своих командных действий, своих действий как коллективов, следует уделить внимание их источнику — месту или пространству, из которого мы действуем.

## РАЗРЫВ МЕЖДУ МАТЕРИЕЙ И СОЗНАНИЕМ

Я спросил у Сенге, как он понимает разделение сознания и материи по отношению к нашему миру групп и организаций. «По сути, мы создаем структуры, которые похожи на материю в том смысле, что независимо существуют вне нас самих, — ответил он, — а затем мы оказываемся у них же в плену».

Организации работают так, как их создают сами люди. Люди убеждены, что корень проблем — в некой «системе». Всегда речь идет о чем-то внешнем, о «вещи», которая над ними довлеет. А реальность, возможно, такова: мысль формирует структуры, которые потом держат людей в плену. Или, как говорил квантовый физик Дэвид Бом, «мысль создает мир, а затем говорит: “Это не я!”»

«Для меня, — продолжал Сенге, — суть системного мышления в следующем: люди сознательно открывают свои паттерны-шаблоны мышления и взаимодействия и распознают, как они проявляются в более крупном масштабе, создавая те самые силы, из-за которых их организация “поступает так по отношению к ним”. И тогда закрывается *петля обратной связи*. Одно из самых глубоких переживаний, которое я когда-либо отмечал в практике консультанта, — это когда люди внезапно говорят: “Ничего себе! Посмотрите, что мы с собой делаем!” или “Учитывая то, как мы работаем, неудивительно, что у нас ничего не получается!” И для меня особенно важно в этих моментах “мы”. Не “вы”, не “они”, а мы. <...> Настоящая системная философия закрывает петлю обратной связи между человеком, его переживанием реальности и его чувством участия во всем цикле осознания и задействия».

Я много читал об организационном обучении и системном мышлении, но никогда не думал об этом так ясно и просто. Суть системного подхода — помочь людям закрыть петлю обратной связи между тем, как системы задействуются на поведенческом уровне, и невидимым источником самого процесса задействия, кроющегося в нашем сознании и мышлении. На это Сенге тихо ответил: «Да, пожалуй, раньше мы не осмыслили это именно таким образом».

После этого разговора я стал другим человеком. Что-то внутри меня начало сдвигаться и выстраиваться в другом порядке. Казалось, будто я каким-то образом встретился с существенным аспектом собственного вопроса. Я не мог сформулировать вопрос, но *чувствовал* его. Это было физическим ощущением — четким, телесным, которое продолжалось неделю или две<sup>5</sup>. Когда оно рассеялось, я начал думать об этом в понятиях более глубоких аспектов социальной реальности, тех условий, из которых момент за моментом рождается общественное действие. И разобрался, что эти источники — или глубинные условия поля, из которого мы действуем, — то, что мы часто упускаем из виду. Возможно, это самое важное слепое пятно в современной социальной теории и теории систем.

## ДВА ИСТОЧНИКА И ДВА ТИПА ОБУЧЕНИЯ

В Массачусетский технологический институт я приехал обыкновенным европейским белым ученым: с развитой интеллектуальной рефлексией, недостатком практического опыта и полезных знаний. В MIT меня привлекла возможность научиться искусству современного исследования действием от некоторых из его выдающихся представителей, таких как Эдгар Шейн, один из зачинателей процессного консультирования и организационной психологии. По мнению основоположника подхода исследования действием Курта Левина (1890–1947), который родился в Германии и с приходом к власти Гитлера эмигрировал в США, отправная точка исследования действием — понимание: чтобы по-настоящему разобраться в социальном процессе, специалист должен не просто его изучать, но и участвовать в практических, реальных действиях. Но как узнать, что конкретный отрезок «знания» истинен? В какой момент исследователь *знаёт*, что он стал обладателем знания? Когда я задал этот вопрос Шейну, он ответил: «Когда мое знание полезно различным практикам в полевой деятельности — это и есть момент, когда я знаю, что знаю»<sup>6</sup>.

Эта идея продолжает быть основным принципом моих исследований. Последние двадцать лет я был занят в многочисленных проектах деятельности исследования разных систем, отраслей и культур. Вместе с коллегами помогал командам лидеров пройти через глубинные перемены. С одной стороны, из первых рук приобрел знания о мире корпораций и проблемах, стоящих перед их лидерами. С другой стороны, ходил путями, пролежавшими далеко от устоявшихся институтов, в мир

низовых активистов, предпринимателей, революционных новаторов и основателей движений<sup>7</sup>.

Уроки, которые я вынес из разных миров исследований и действий, можно выразить одним предложением: *есть два источника обучения — прошлое и зарождающееся будущее.*

Как выносить уроки из прошлого, нам хорошо известно: это последовательность «действие-наблюдение-рефлексия-реорганизация-действие»<sup>8</sup>. Но как же учиться у будущего? Овладение этим навыком и есть цель этой книги<sup>9</sup>.

## СЛЕПОЕ ПЯТНО ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ

Часто команды и организационные единицы, которые стараются идти по новому пути обучения, с досадой бросают эту затею. Они понимают, что невозможно произвести глубинные изменения описанного выше порядка обычными методами, которые они использовали раньше. Учиться на опыте прошлого не получается. И нельзя просто сказать: «Давайте добавим обучение из рождающегося будущего в качестве последнего шага этого процесса». Так не выходит. Необходимо на коллективном уровне пройти через некое переживание, похожее на мое перед горящей усадьбой. Важно отбросить прежние инструменты и увидеть ситуацию другими глазами<sup>10</sup>. Оставить привычные пути реагирования и функционирования. Углубить внимание к миру и научиться ему удивляться. Изменить направление привычного луча внимания в сторону источника — слепого пятна, из которого мы действуем из мгновения в мгновение. Соединиться с этим источником, чтобы настроиться на будущее, которое жаждет возникнуть.

Это целое путешествие, но не прогулка. Однако нам в помощь дано тонкое, невидимое измерение — глубинное сознание источника. Фундаментальные структуры социального поля определяют качество наших действий точно так же, как фермерское поле влияет на урожай. Мы можем изменить и улучшить качество этого основополагающего поля, чтобы открыть наши горизонты для лучших возможностей. Именно тогда начнутся глубокое социальное обновление и перемены.

## Г Л А В А 4

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СЛОЖНОСТЬ

Динамическая сложность • Социальная сложность •  
Эмерджентная сложность • Работа менеджера • От продукта  
к процессу, от процесса к источнику • Лидерство с позиции  
чистого холста • Совместно эволюционирующий контекст  
организаций • Институциональное слепое пятно

## ДИНАМИЧЕСКАЯ СЛОЖНОСТЬ

Во всех организациях и институтах лидеры сталкиваются с новыми уровнями сложности и перемен. Я решил внимательнее изучить, откуда рождаются новые степени сложности. Вдохновленный работой Сенге и Рота\* и введенным ими различием между динамической и поведенческой сложностью, я обнаружил три типа сложности проблем, с которыми лидерам приходится иметь дело: динамическая, социальная и эмерджентная\*\*.

Из этих трех видов наиболее привычна и узнаваема первая. *Динамическая сложность* означает, что имеется систематический зазор, или отсрочка, между причиной и следствием в пространстве или во времени. Например, динамическая сложность глобального потепления. Наши выбросы углекислого газа (CO<sub>2</sub>) — одна из *причин* — окажут долгосрочное

---

\* Видимо, автор имеет в виду книгу П. Сенге, в соавторстве с Дж. Ротом в том числе, «Танец перемен». (Сенге П., Рот Дж. и др. Танец перемен. Новые проблемы самообучающихся организаций. М. : Олимп-Бизнес, 2004.)

\*\* Эмерджентный — то есть возникающий внезапно. Синоним: «системный эффект».

влияние на будущее планеты. Парниковый эффект (следствие), который мы наблюдаем сегодня, в основном вызван выбросами, совершенными до 80-х годов XX века. Если организация решит сократить выбросы CO<sub>2</sub>, это уменьшит ее влияние на глобальный климат. Но как быть, если ее продукция — часть более крупного продукта, который увеличивает содержание углекислого газа в атмосфере? Или что сказать о загрязнении от перевозки товаров? Чем длиннее и сложнее эта цепочка причины и следствия, тем выше динамическая сложность проблемы. Если динамическая сложность низкая, с ней можно справиться постепенно. Если же высокая, правильным будет целостный подход, который уделяет достаточное внимание кросс-системной взаимозависимости. Для менеджеров выводы из этого просты: чем выше динамическая сложность, тем сильнее взаимозависимость между подкомпонентами системы; поэтому целостно-системный подход к решению проблем все более важен.



Рис. 4.1. Три типа сложности

## СОЦИАЛЬНАЯ СЛОЖНОСТЬ

После решения вопроса с динамической сложностью, скорее всего, на первый план выйдет следующий тип комплексности. *Социальная*

*сложность* — результат разнообразных интересов и воззрений на мир. Например, Киотский протокол об изменении климата и уменьшении выброса CO<sub>2</sub> поддержан большинством международных экспертов. Однако он может применяться ограниченно, поскольку три страны, создающие максимальное загрязнение (США, Индия и Бразилия), не поставили под ним свои подписи. Аналогичным образом Парижское соглашение от 2015 года требует, чтобы все страны прекратили выбросы парниковых газов в атмосферу до конца текущего столетия с целью пройти пик загрязнения ими «как можно скорее» и до конца века все время снижать выбросы. Каждые пять лет государства обязаны оценивать свой прогресс в сфере выполнения обязательств по поводу климата и представлять новые планы. Чтобы все это сработало, необходимо учитывать множество разнообразных и противоречащих друг другу интересов и мировоззрений, а также совместные усилия различных игроков. Чем ниже социальная сложность, тем больше можно полагаться на экспертов в принятии решений и установлении правил<sup>1</sup>. Чем она выше, тем важнее применение такого подхода к реальному решению проблемы, который учтет взгляды всех заинтересованных сторон.

## ЭМЕРДЖЕНТНАЯ СЛОЖНОСТЬ

*Эмерджентная сложность* характеризуется подрывными, или дезорганизующими, изменениями. Обычно вызовы этого типа можно узнать по трем характеристикам:

1. Решение проблемы неизвестно.
2. Формулировка проблемы постоянно меняется.
3. Неясны основные заинтересованные лица.

Когда будущее невозможно предсказать с помощью тенденций и траекторий из прошлого, нужно разбираться с ситуацией по мере ее разворачивания. Чем выше эмерджентная сложность, тем меньше возможностей полагаться на прошлый опыт. Нужен новый подход, построенный на чувствовании (*sensing*), чувствующем присутствии (*presencing*) и создании прототипов возникающих возможностей. Все это подробно описано в главах 10, 11 и 13.

Но пока следует описать *чувствование* как более глубокое видение: сердцем. Входя в это состояние, мы чувствуем четкий сдвиг; ощущаем, что время замедляется, восприятие будто бы расширяется, и каким-то

образом мы начинаем улавливать сигналы всего поля. Обычно это сопровождается приливом энергии и перемещением в «более глубокое внутреннее пространство».

*Чувствующее присутствие*, как уже говорилось, — это состояние, которое мы переживаем, когда функционируем из полностью открытых разума, сердца и воли и поэтому можем соединиться с реальностью из гораздо более глубинного пространства — из источников эмерджентно возникающего будущего. Это позволяет пройти через тонкий момент отпускания и принятия, которые превращают наше возникающее «Я» в орудие будущего, стремящегося возникнуть.

Создание *прототипов* следует за стадией кристаллизации, или тем этапом, когда мы на самом деле чувствуем, какое будущее хочет возникнуть. Прототипирование означает исследование будущего действием и строится на практической интеграции головы, сердца и рук. Оно очень быстро порождает реальные результаты, которые могут вызвать обратную связь и предложения по усовершенствованию от всех заинтересованных лиц конкретной системы.

Из-за все более неустойчивой обстановки, в которой работают организации делового, общественного и публичного секторов, сложность многих важных лидерских вызовов значительно возросла. Это изменение контекста — принципиальный механизм возникновения потребности учиться и руководить на правой стороне U: из будущего, стремящегося возникнуть.

## РАБОТА МЕНЕДЖЕРА

По сути, единственная «работа», порученная нам как менеджерам, — мобилизовать действия и достигать результатов. Для этого нужно интегрировать цели, стратегии, личности и процессы. За последние несколько десятилетий мы видели два основных сдвига в подходе к управлению. Во-первых, перенесли свое внимание со «что» на «как». Во-вторых, переместились от «как» к «откуда»: от процесса (как) к внутреннему пространству, из которого руководители и системы функционируют и действуют (откуда).

Впервые я заметил этот сдвиг фокуса в 1996 году, когда в Пало-Альто спросил Ричарда Левитта из Hewlett-Packard (HP), где он тогда был директором по качеству, о том, с какими проблемами в его сфере



сталкивается компания. «Сначала мы в основном сосредоточивались на конечной продукции и конкретных результатах, например надежности продукта, — Левитт сделал паузу. — И хотя это до сих пор немаловажно, осознали, что можем добиться гораздо большего, переместив внимание “вверх по цепочке” и думая о тех процессах, которые производят полученные результаты. Этот этап обеспечения качества стал сутью движения ТQM (комплексного управления качеством) 80-х годов XX века. Но когда мы наладили процессы, спросили себя — а что теперь? Что будет следующей основой нашего конкурентного преимущества?»

Затем Левитт описал то, что виделось ему как новый порог эффективности: «Для нас один из критических моментов — вопрос, как менеджеры могут повысить качество своего мышления и *углубить восприятие потребителей* и того пользовательского опыта, который им следует переживать в общении с нами».

## ОТ ПРОДУКТА К ПРОЦЕССУ, ОТ ПРОЦЕССА К ИСТОЧНИКУ

Переход НР от *продукта* к *процессу* и далее к *источнику* можно наблюдать во всех функциональных сферах управления.

Рисунок 4.2 показывает 12 различных областей управления. Верхняя половина посвящена более осязаемым функциям (производство, персонал, НИОКР, финансы, бухгалтер, стратегия, маркетинг и продажи), а нижняя — менее ощутимым (качество, знания, лидерство, перемены и коммуникации).

За последние несколько десятилетий похожие сдвиги развития и смена парадигм разворачивались во всех функциональных сферах: мы видим перемещение фокуса с *продукта* на *процесс*, а с процесса на *источник*.

### ПЕРВЫЙ СДВИГ: ОТ АКЦЕНТА НА ОСЯЗАЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ К ФОКУСУ НА ПРОЦЕССЕ (С КОНЦА К СЕРЕДИНЕ)

На первом этапе особое внимание уделяется функциям конца цикла (например, измерению надежности продукции), как это показано на внешнем кольце рис. 4.2. Одна основная характеристика этого этапа — *функциональная дифференциация*, которая означает, что задачи управления разделены на набор подзадач — финансы, стратегия, персонал,

производство и т. д. Вторая характеристика — то, что я называю «фокус на конце процесса». Каждая отдельная управленческая область уделяет главное внимание функциональным показателям эффективности, например издержкам, количеству доставленных вовремя запчастей, надежности продукции и т. д. Различные сферы управления интегрированы посредством механизма иерархии и четких КРІ (ключевых показателей эффективности).



Рис. 4.2. Двенадцать функций управления: взгляд в «нижнем течении»

В 1980–90-е годы основное внимание управления переместилось в область процессов. Этот этап, изображенный на рис. 4.3, показывает движение от внешнего кольца к среднему, то есть к взгляду, в основе которого лежит процесс. Пример — такие школы, как комплексное управление качеством (total quality management, TQM), управление знаниями, организационное обучение, бережливое производство, функционально-стоимостный анализ (activity-based costing, ABC). В них акцент делается на том, как улучшить *процесс*; другими словами, как организовать и оптимизировать конкретную деятельность и управленческие задачи. Например, основой инфраструктуры организационного обучения

выступает цикл эмпирического обучения. Другой аспект этого сдвига управленческого внимания — кросс-функциональная интеграция. Чтобы интегрировать и координировать работу поверх функциональных и организационных границ, необходимо справляться с социальной сложностью при все большей взаимозависимости организации и эффективности. У лидеров каждой подзадачи или функции свои интересы, связи и цели, поэтому, чтобы справиться с социальной сложностью кросс-функциональной интеграции в основных процессах создания ценности, им нужны разные управленческие навыки.

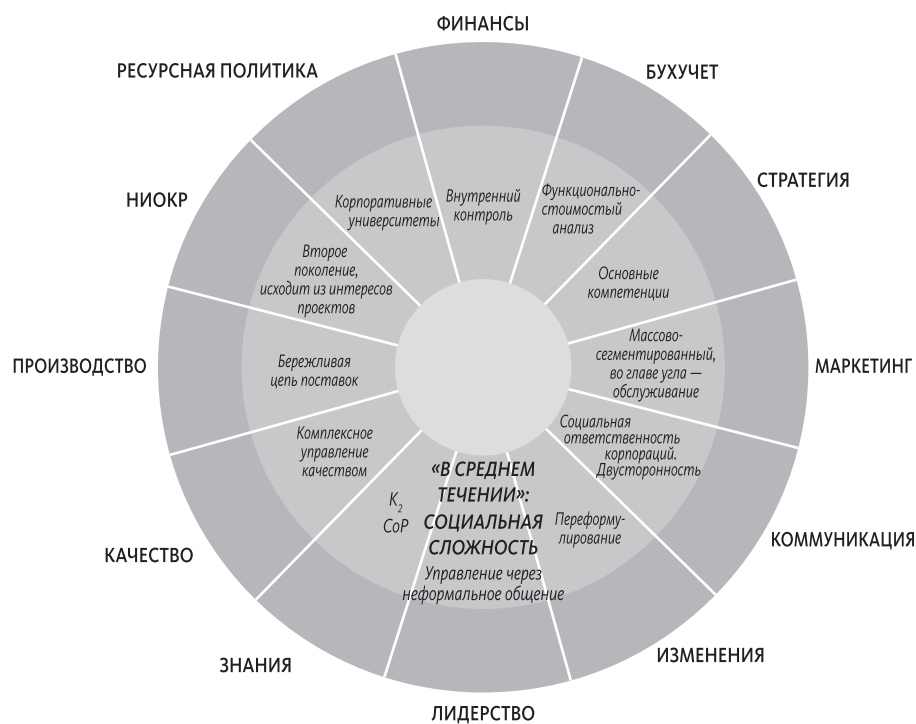


Рис. 4.3. Двенадцать функций управления: взгляд «с середины течения»

## ВТОРОЙ СДВИГ: ОТ АКЦЕНТА НА ПРОЦЕССЕ К ФОКУСУ НА ИСТОЧНИКЕ (ОТ СЕРЕДИНЫ К НАЧАЛУ)

Третий этап, который начался в конце 1990-х годов и продолжается по сей день, переносит акцент с процесса на источники инновации и перемен (см. рис. 4.4). Как выразился Ричард Левитт, когда вы привели

в порядок все процессы, какой будет следующая точка приложения сил, чтобы усилить поток создания ценности? Третий этап, представленный центром колеса управления, имеет дело с эмерджентной сложностью и характеризуется распадом границ между функциями. Каждая функция входит в него через свою «дверь», но все они, по сути, оказываются в одном и том же месте. По меткому выражению Майкла Юнга, «все взбираются на одну и ту же гору, но каждый видит ее со своего места и убежден, что это совсем другая гора». Несмотря на отличающиеся ярлыки, названия и дискурсы, в центре колеса все двенадцать функций имеют дело с одной и той же основополагающей реальностью: как получить и сохранить доступ к источнику сил для устойчивости, глубинных инноваций, обновления и перемен — то есть как эффективно справляться с эмерджентной сложностью<sup>2</sup>.

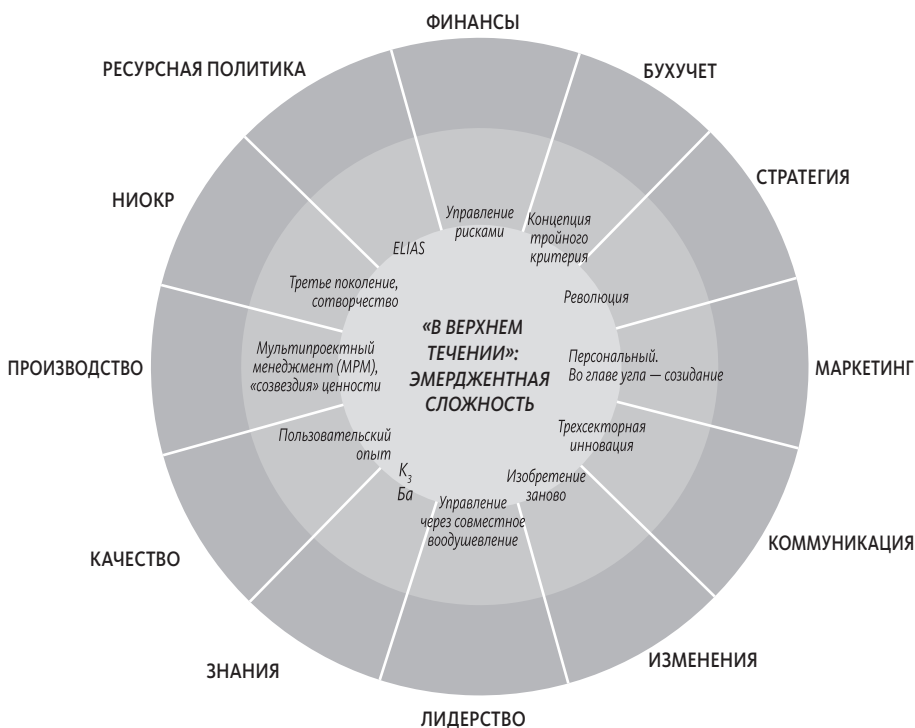


Рис. 4.4. Двенадцать функций управления: взгляд «в верхнем течении»

Колесо управления изображает органический процесс «дыхания». Полнота этого дыхания определяет здоровье и целостность организа-

ционного поля. Вдох переводит внимание с исполнения на источники внимания и намерений, в то время как то, что возникает в центре, выдыхается и актуализируется в «нижнем течении» управления и организации. Суть не в том, чтобы бороться за взгляд «верхнего течения» лидерства с помощью процессов, способностей (среднего течения) или эффективности (нижнего течения), а чтобы видеть все поле лидерства и организации как единое живое целое, которое укоренено и постоянно обновляется в источнике внимания и намерений в центре. При таком взгляде организация в целом или поле зависят только от взаимоотношений всех своих частей и возникают из них. Центра не существует без периферии, и наоборот.

В основе колеса управления две оси: более осязаемые функции находятся в нижней половине, а менее осязаемые — в верхней; внешне ориентированные функции — на правой стороне колеса, а внутренне ориентированные показаны на левой. Качественное управление призвано держать в равновесии и интегрировать все двенадцать аспектов — задача, которую, как однажды сказал о ней Генри Минцберг, исследователи обычно оставляют практикам.

Суть успешного управления и организации связана с видением, учетом и интеграцией разнообразных точек зрения.

Например, в стратегии это развитие очевидно в сдвиге от *ключевых компетенций* к *источникам революции в отрасли*. Сначала преобладали традиционные подходы к стратегии, которые крутились вокруг позиционирования в поиске правильного сочетания продукта и рынка<sup>3</sup>. Такие подходы имели дело с четко определенными продуктами на четко определенных рынках. Затем, в 1990 году, статья Г. Хэмела и К. К. Прахалада под названием «Ключевая компетенция компании» в Harvard Business Review (HBR) перевела основное внимание с «нижнего течения» в среднее, с продукта к основной компетенции<sup>4</sup>. Настоящее стратегическое планирование, настаивали авторы, должно заключаться в прояснении основной компетенции, которая порождает конечный результат, — комбинации конкретных продуктов с их рынками.

Когда в 1996 году я познакомился с Гэри Хэмелом и взял у него интервью, с удивлением узнал, что за пять лет, предшествующих нашей беседе, он не произнес ни одной речи о ключевых компетенциях. Уже тогда он работал над следующим сдвигом, о котором затем заявил в статье «Стратегия как революция» (HBR за 1996 год), а также в своей книге

«Во главе революции»\*, вышедшей в 2002 году. Главным посылом в этих публикациях стало то, что изобретение отраслей заново требует способностей, отличающихся от тех, которые были нужны для поддержания уже существующих. Будущий успех бизнеса зависит от способности чувствовать *завтрашние* компетенции и возможности.

Основной подход 90-х годов XX века базировался на лучшей практике того времени. Но Хэмел считал, что, как свойственно технологии с акцентом на «верхнее течение», источник знания — сокровищница «дремлющих» инноваций и идей, которые обитают на периферии компании, поэтому стратегия выходит за рамки организации и охватывает потребителей, партнеров и низовых сотрудников.

В книге «Конкурируя за будущее»\*\* Хэмел и Прахалад сравнивают этот сдвиг «вверх по течению» с беременностью. «Подобно конкуренции за будущее, у беременности три этапа — зачатие, развитие плода и роды, — писали они. — Книги по стратегии и упражнения по планированию главным образом сосредоточены на последней стадии соперничества. Обычно предполагается, что концепция товара или услуги четко сформирована, основные черты конкуренции определены, а границы отрасли стабилизировались. Но акцент на последней стадии рыночной конкуренции, без глубокого понимания дорыночного соревнования, подобен попытке родить процесс родов без какого-либо знания о зачатии и развитии плода»<sup>5</sup>.

По их мнению, вопрос, который должны задать себе менеджеры на этом этапе, таков: «Какой стадии мы уделяем больше всего времени и внимания: зачатию, развитию плода или родовым схваткам и появлению на свет? По нашему опыту, большинство управленцев проводят непропорционально много времени в родовом зале, ожидая чуда рождения... Но, как известно, оно маловероятно, если в предшествующие девять месяцев не происходило некоей важной деятельности».

Текущее десятилетие принесло изменение контекста управления инновациями: бурный рост сменился огромными потрясениями на рынке, что вывело на первый план способность выживать в тяжелые времена, а также приверженность высоким этическим стандартам<sup>6</sup>.

---

\* Хэмел Г. Во главе революции. Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни. СПб. : BestBusinessBooks, 2008.

\*\* Хэмел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М. : Олимп-Бизнес, 2014.

Взлет и падение Enron — компании, на которую Хэмел часто ссылается в книге «Во главе революции», — стали важным «звоночком» для многих. Enron доказала, что революционная стратегия и инновации ничего не стоят сами по себе, но должны быть встроены и укоренены в более широком контексте разделяемых принципов и этических подходов. Опасность быть затянутым в пространство «отсутствия» не сводится к случаю Enron. На Уолл-стрит мы видели подобное до 2008 года и позже; это присутствует и в традиционных отраслях (например, скандал 2015 года с подделкой результатов дизельных тестов на Volkswagen)<sup>7</sup>.

Эта связь с общими интересами может быть входной точкой для переосмысления, подрыва и изобретения заново нашей стратегии удовлетворения потребностей трех миллиардов людей, которые живут менее чем на \$2 в день, как утверждает К. К. Прахалад в книге *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits* («Богатство у основания пирамиды: искоренение нищеты через распределение прибыли»). Что нужно, чтобы радикально переосмыслить подход к стратегии на основании удовлетворения потребностей тех, о ком обычно никто не думает? Ответ на этот вопрос требует способности действовать с позиции чистого холста, иначе задавать тон (о чем я пишу в предисловии). Этой способности ждут и многие из новых комбинированных подходов к бизнесу, включая «путь интернета» по созданию компаний. Как показывает внутренний круг, или середина рис. 4.4, сегодня менеджеры и лидеры все чаще встречаются с вызовами, которые вынуждают их действовать от чистого холста — то есть глубоко улавливать и актуализировать возможности по мере возникновения.

Рассмотрим еще два примера.

## ПРИМЕР 1. УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

Как всякое произведение искусства, каждая стадия управления требует своего типа знания. Например, управленцы обычно оперируют «явно выраженными» (эксплицитными) данными, измеряя результаты производственного процесса. Явные знания — это информация, которая может быть выражена в таблицах и электронных письмах. На первом этапе управления знаниями люди полагались на информационные технологии (ИТ), которые поддерживали информационные системы и базы данных. Спустя несколько лет (и несколько миллиардов долларов) стало

очевидно, что ИТ — лишь кусочек головоломки. И по мнению многих, самый простой.

На второй стадии управления знаниями менеджеры сосредоточивались на усовершенствовании процессов, например комплексном управлении качеством. Речь идет о воплощаемом или «неявном», «нев्यраженном» знании\*, которое просто «известно» и применяется в повседневных действиях.

Однако когда менеджеры перемещаются вверх по течению, в область инноваций (на третьем этапе управления знаниями), обнаруживают, что для начала нужно *почувствовать* и *увидеть* — подобно художнику перед чистым холстом или Микеланджело, ваяющему Давида.

На рис. 4.5 над волнистой линией изображено явно выраженное знание, соответствующее внешнему кольцу колеса управления (см. рис. 4.2). Под волнистой линией расположено неявное, воплощенное знание, соответствующее среднему кольцу в колесе управления (см. рис. 4.3), и знание, которое мы получаем, когда выходим за пределы самих себя\*\*, соответствующее внутренней ступице колеса (см. рис. 4.4).

Когда Майкл Бурга из Johnson & Johnson говорит, что настоящий вызов лежит в создании пространства, где коллеги могут делиться сложным знанием поверх границ подразделений, функций и организаций, позволяя эффективно работать высокопроизводительным командам, он, по сути, описывает смещение акцента в управлении знаниями с явных знаний на неявные. С этой точки зрения знание не некий объект, а, скорее, *нечто живое*, помещенное в контекст рабочих практик и включенное в них<sup>8</sup>. Знание без контекста — всего лишь информация<sup>9</sup>. Настоящее же знание, как утверждают Икуджиро Нонака и Хиротака Такеучи в революционной книге «Компания — создатель знания»\*\*\*, есть «ситуационный живой процесс, который развивается по спирали между явным и подразумеваемым измерением знания, принадлежащего индивидуумам, командам и организации в целом»<sup>10</sup>.

\* Неявное знание (tacit knowledge) — «молчаливое» знание, невыразимое словами, воплощенное в телесных навыках, способах видения мира, практическом мастерстве. Неявное знание принципиально невербализуемо. Термин введен физиком, химиком и философом науки Майклом Полани (1891–1976) в книге «Личностное знание» (1958). Русское издание: *Полани М. Личностное знание*. М. : Прогресс, 1985. *Прим. науч. ред.*

\*\* Автор буквально говорит о «самотрансцендирующем знании» (self-transcending knowledge). *Прим. науч. ред.*

\*\*\* *Нонака И., Такеучи Х. Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах*. М. : Олимп-Бизнес, 2011.



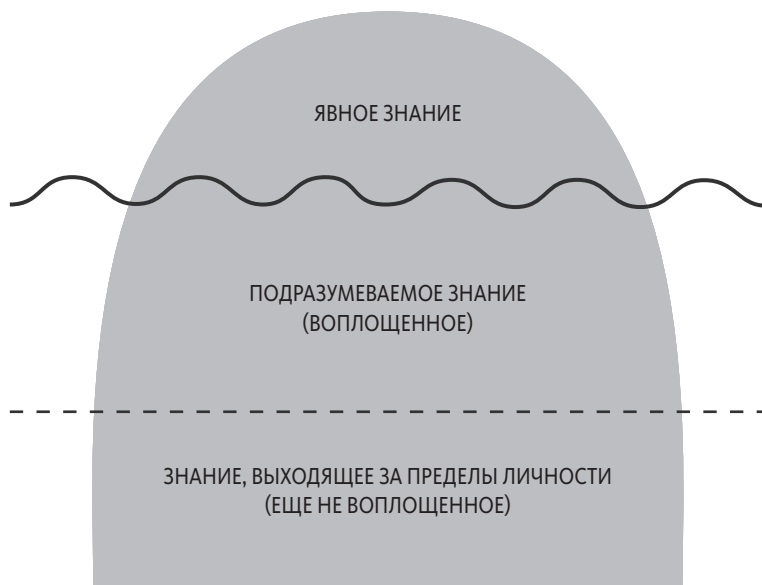


Рис. 4.5. Три формы знания

Новое определение знания как живого процесса было усвоено в 1990-е годы. В конце 1990-х — начале 2000-х произошел следующий сдвиг, связанный с условиями и источниками глубинных инноваций и перемен. Теперь мы желаем научиться отвечать на турбулентность и подрывные перемены с устойчивостью и гибкостью, чувствовать и захватывать возникающие возможности, прислушиваться к началам «пока еще не воплощенного» знания<sup>11</sup>. Эта наиболее свежая стадия отражена в развитии, которое Аристотелева концепция «фронезиса»\*, практической мудрости, получила у Нонаки, и в понятии «ба», японском слове, означающем «место», которое относится к физическому, социальному и интеллектуальному контексту создания знания. Согласно Нонаке, ба — «это контекст в движении». Я называю это «еще не воплощенное», или «выходящее за пределы индивидуума», знание<sup>12</sup>.

Многие люди соглашаются с утверждением Нонаки о том, что знанием невозможно управлять. Почему? Поскольку оно — живой процесс, а не мертвое тело. Вместо управления знанием или контроля за ним, по мнению Нонаки, мы должны создавать условия, которые позволят возникнуть всем трем аспектам: ИТ-системам, процессу создания знаний и местам лидерской культуры, способствующим такому типу работы.

\* Фронезис (греч. *phronesis*) — «благоразумие», или практическая мудрость. Отличается от *sophia* (софии) — теоретической, или созерцательной, мудрости.

## ПРИМЕР 2: ПРОИЗВОДСТВО

Том Джонсон, соавтор книги *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting and Profit Beyond Measure* («Потеря релевантности: взлет и падение управленческого учета и неограниченной прибыли»), во время интервью рассказал историю о том, как производство автомобилей перешло от массового к бережливому. Он использовал пример самого известного в мире автомобильного завода, расположенного возле Детройта.

«К концу Второй мировой войны обе компании — и Ford, и Toyota — видели деятельность завода Генри Форда в Ривер-Руж. Завод был построен во время Первой мировой и работал в 20-е годы, выпуская Model T — классический автомобиль массового производства. Каждый производитель отрасли знал ее назубок. Эта модель была весьма полезна, если вы собирались массово выпускать один вариант одинакового цвета одним и тем же способом.

После войны требовалось производить много разных автомобилей, не строя для каждой модели отдельный завод. Ford Motor Company нашла решение, построив нечто грандиозное, а затем задействовав это с максимально возможным результатом. Постоянное поддержание уровня производства означало минимальные издержки.

Проблема заключалась в том, что конвейерным методом, используемым Генри Фордом, было невозможно выпускать разные модели: чтобы собрать два разных варианта, требовалось каким-то образом остановить линию и все поменять. Руководство решило разделить ее на части. Вместо постоянного потока поместить покрасочный цех в одно место, кузовной цех — в другое, сварку или клепку — еще куда-нибудь...

Именно поэтому философия экономии на масштабе за все эти годы стала сутью мышления Ford, GM и других американских производителей».

В противоположность этому подходу, развитие нового этапа, позже названного «бережливым производством», началось как *другой способ видеть реальность* — это и правда был новый взгляд на завод Генри Форда. Как говорит Джонсон, когда инженеры Toyota изучили завод в Ривер-Руж, поняли, что низкие издержки возможны благодаря *постоянному потоку*. Они вернулись в Японию и, поскольку после войны не осталось ни единого предприятия, решили, что сосредоточат все производство на одном, но с постоянным потоком.

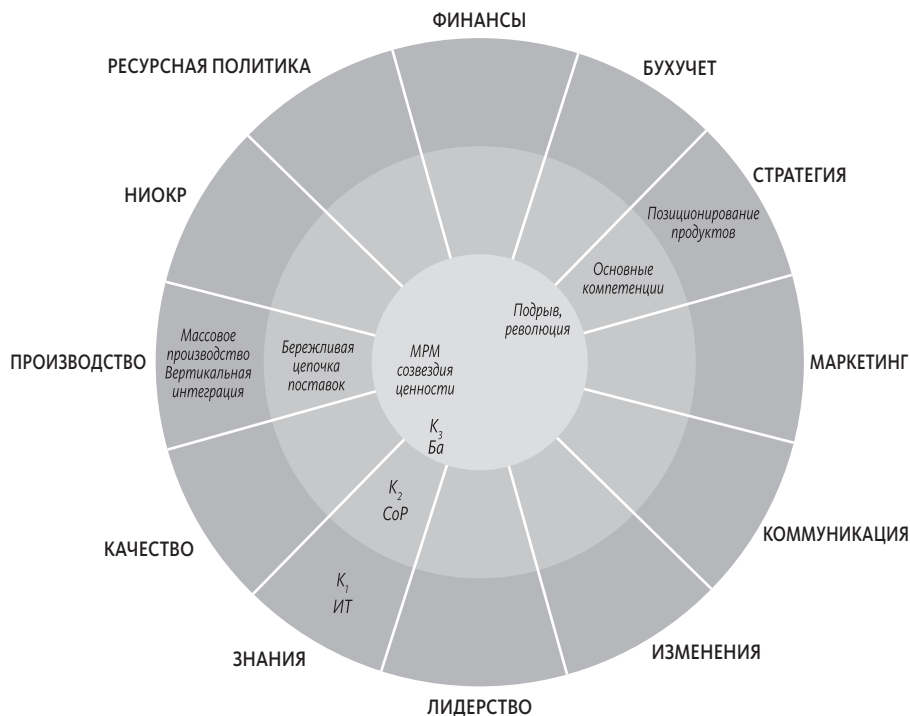


Рис. 4.6. Сдвиг фокуса с «нижнего течения» на «верхнее»

«К 70-м годам, — продолжает Том Джонсон, — когда мы только начали понимать, что происходит, время, которое требовалось на смену линии, было доведено до минимума. У нас смена кузовного пресса занимала 8 часов, а у японцев на это уходило 20–30 минут. В конце концов к началу 80-х они еще сократили время на смену — теперь речь шла о 6, 8, 10 минутах. Сделав это, японские производители смогли построить то, что назвали “выровненным производством смешанных моделей”. Теперь это постоянно текущая линия, и в какой-то период можно видеть, как едут красные машины, затем синие — перед вами может проплыть любая смесь моделей, необходимая клиентам конкретно в этот день. Они добились огромного разнообразия моделей при очень низких издержках, поскольку построили систему, при которой реально собирать машину за машиной, исполняя конкретный заказ. За этим стоит совершенно другое понимание мира».

Потрясающий успех системы работы Toyota стал широко известен благодаря исследованию Массачусетского технологического института,

которое описало принципы, стоящие за этим способом, под названием *бережливое производство*<sup>13</sup>. Процесс перестраивается в синхронизированный поток, что делает его менее капиталоемким и трудоемким<sup>14</sup>.

Пока западный автопром переходил от массового производства (первая стадия) к бережливому (вторая стадия), Toyota уже направилась к системе третьего поколения. Недостатком бережливого производства было отсутствие синергии и интеграции между проектами и платформами. Новая система, которую Майкл Кусумано и Кентаро Нобеока называют *многопроектным управлением* (**multi**project management, MPM), напротив, одновременно соединяет и координирует инженерные усилия в разных проектах и платформах. Согласно источникам Toyota, эта система помогла снизить издержки развития в среднем проекте на 30%, а количество прототипов — на 40%. Она основана на более широком совместном использовании компонентов, интенсивной связи и координации между инженерными и испытательными функциями, создании коммуникационной инфраструктуры, способствующей параллельным инновациям сверх границ проектов и платформ.

Производство перешло от вертикальной интеграции (первый этап) к более горизонтальным интегрированным цепям поставок (второй этап) и паутинообразным «созвездиям ценности», которые сосредоточены на общих компонентах разных платформ, а также постоянном развитии и оптимизации системы в целом (третий этап)<sup>15</sup>. В то время как цепочка поставок предполагает линейный поток создания продукта, где материал перемещается от поставщиков к клиентам, паутинообразные созвездия ценности воспринимают клиентов не только как конечных получателей, но и как активных участников создания экономической ценности, рождающейся из переплетающихся связей сотрудничающих субъектов.

Например, когда клиенты Mercedes-Benz в Германии выбирают новый автомобиль, они не просто покупают новую машину. Они могут посмотреть на работу цехов, что позволяет стать реальными свидетелями и участниками производственного процесса, создающего их автомобиль.

## ЛИДЕРСТВО С ПОЗИЦИИ ЧИСТОГО ХОЛСТА

Управление — это умение добиться результата, а лидерство — создание и возвращение более широкого контекста, плодородной почвы, в которой могут происходить нужные события<sup>16</sup>.

Поначалу бизнес-лидеры пользовались директивным подходом — командно-административным. Они устанавливали четкие планы и цели, чтобы мобилизовать и повести за собой всю компанию. И хотя никто не скажет, что этот тип руководства полностью устарел, все более понятно: для успеха в нашем сложном, динамичном и нестабильном рабочем окружении требуется нечто иное. Как можно командовать и контролировать, когда самые важные цели, задачи, проблемы и возможности изначально не известны, а возникают с течением времени?

Реагируя на ситуацию, организации адаптируются к местным условиям, обеспечивают большее участие сотрудников, обучение и стиль лидерства, более активно ориентированный на процесс. Том Питерс и Роберт Уотерман популяризировали принципы «управления путем неформального общения»<sup>17</sup>. На этом втором этапе лидерам пришлось научиться находить равновесие между постановкой целей и усилением участия всех сотрудников в управлении.

В настоящий момент мы на третьем этапе: стремимся создавать условия, побуждающие людей и коллективы действовать «из другой территории» — внутреннего круга колеса управления (см. рис. 4.4). По словам Кевина Робертса из Saatchi & Saatchi, «мы уже перешли от управления к лидерству — и вскоре двинемся еще дальше, от лидерства к воодушевлению. В XXI веке организациям нужно достигать наивысших результатов, создавая условия, которые позволят выпускать на волю мощь персонала, — не руководя, не управляя, а совместно вдохновляясь»<sup>18</sup>.

Чтобы повышать эффективность организаций, лидерам следует переместить внимание с процессов на то измерение руководства, которое предполагает работу перед чистым холстом. Они должны помочь людям получить доступ к своим источникам вдохновения, интуиции и воображения. Подобно художнику, лидерам в контексте современного бизнеса следует развивать способность производить такой сдвиг в своей организации, чтобы ее члены почувствовали и выразили нарождающееся будущее, как индивидуально, так и коллективно. Однажды я спросил одного из самых успешных лидеров в индустрии телекоммуникаций, что она считает сутью своей работы. «Я способствую процессу открытия, чтобы команда могла почувствовать возникающие возможности и ухватиться за них по мере их появления из быстро меняющегося бизнес-контекста, в котором мы действуем».

## СОВМЕСТНО ЭВОЛЮЦИОНИРУЮЩИЙ КОНТЕКСТ ОРГАНИЗАЦИЙ

Джим Коллинз решил изучать высокоэффективные предприятия\*. Вместе со своей командой он отобрал 11 из более 1400 компаний, попавших в список Fortune 500 за 30 лет, с 1965 по 1995 год. Первые 15 лет все организации показывали посредственные итоги, а затем прошли через серьезные изменения. С тех пор они получали результаты, превышающие рыночные как минимум в 3 раза. Более того, им удалось удержать такой уровень эффективности по крайней мере 15 лет. Сравнив эти компании с другими в той же отрасли и такого же размера, Коллинз отметил важный фактор: руководство. Правда, оно парадоксально совмещало личную скромность и профессиональную волю. То, что Коллинз окрестил «лидерством пятого уровня», характеризуется четким видением реальности, или «брутальным реализмом в определении того, в чем именно компания может стать лучшей в мире». Также необходимо, чтобы руководители отложили в сторону эгоизм, «удовлетворяя эго не ради личных амбиций, а для построения великой компании — часто жертвуя собственной выгодой ради общей». И наконец, они должны быть готовы брать на себя ответственность за плохие результаты, одновременно уступая другим славу за успех<sup>19</sup>.

Получается, что смирение, или самоотверженность, становится неременным условием выхода коллективного поля на более высокий уровень. С тех пор как лопнул финансовый пузырь, а за ним пузырь доткомов\*\*, СЕО с раздутыми эго пали, подобно Берлинской стене, вместе со своими компаниями. Похоже, все согласны: нам необходимо другое, более ответственное лидерство, причем не только в бизнесе, но и в публичном (и гражданском) секторе. Известны индивидуумы,

---

\* См. книгу Джима Коллинза «От хорошего к великому» (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017). *Прим. науч. ред.*

\*\* Пузырь доткомов (англ. Dot-com bubble) — экономический пузырь, существовавший приблизительно с 1995 по 2001 год. Образовался в результате взлета акций интернет-компаний, а также появления новых и переориентировки прежних компаний на интернет-бизнес. Акции компаний, предлагавших использовать интернет для получения дохода, баснословно выросли в цене. Такие высокие цены оправдывали многочисленные комментаторы и экономисты, утверждавшие, что наступила «новая экономика»; на самом же деле новые бизнес-модели оказались неэффективными, а средства, потраченные в основном на рекламу и большие кредиты, привели к волне банкротств, сильному падению индекса NASDAQ, а также обвалу цен на серверные компьютеры.

команды и даже организации, которые какое-то время действовали с более высоким качеством «первичного знания», по выражению Элеонор Рош из Калифорнийского университета в Беркли. Но мы все еще очень мало знаем о том, как помочь действовать из этой точки более крупным кросс-институциональным системам, не говоря уже о поддержании этого состояния продолжительное время.

Таблица 4.1. Изменение экономического контекста

	Товары	Услуги	Инновации
<b>Фокус в создании ценности</b>	Производить стандартизированные продукты	Оказывать услуги, адаптированные под группы клиентов	Разыгрывать и создавать совместно с клиентом персонализированный потребительский опыт
<b>Клиент выступает в качестве</b>	Мишени для массового маркетинга	Мишени для массовой сегментации	Партнера в совместном творчестве
<b>Экономия</b>	На масштабе	На структуре производства (синергетический эффект)	На чувствующем присутствии
<b>Организационная модель</b>	Функциональная, сконцентрированная в одной сфере: массовое производство	Дробная, две сферы: производство и клиентский профиль	Сетевая, три сферы: производство, клиентский профиль, инновации
<b>Место предпринимательского импульса</b>	Центр самой организации (фокус на продукте)	Периферия организации (фокус на клиенте)	Среда вокруг организации (фокус на совместном творчестве)
<b>Логика отношений с клиентами</b>	От продукта (подталкивание)	От услуги (привлечение)	Логика сотворчества (присутствие)
<b>Основной класс</b>	Рабочий класс	Сервисный класс	Креативный класс
<b>Управленческое мышление</b>	Мир таков, какой есть (я = наблюдатель)	Мир развивается по мере взаимодействия людей (я = участник)	Мир возникает в зависимости от того, какой уровень восприятия мы выбираем (я = источник сотворчества)

Смещение акцента в подходе управленцев к работе отражает более крупный сдвиг. Мы перешли от экономики товаров к экономике услуг, а теперь движемся к экономике опыта, данных и инноваций.

Как показывает таблица, большинство организаций теперь имеет не единичную, а тройственную природу. Каждая из трех сфер функционирует согласно разному набору принципов. В производстве доминирует экономика масштаба; в клиентском профиле — экономика структуры производства; а для тех, кто имеет дело с подрывными инновациями, экономика чувствующего присутствия — то есть способность ощущать возникающие возможности и влиять на них. Чтобы четко понять эти три паттерна, мы должны видеть дальше одной конкретной организации, рассматривать более обширные экономические контексты, в которых происходит совместная эволюция компаний. Каждая колонка этой таблицы отражает одно измерение более крупного контекстуального сдвига, но при этом остаются некие моменты, которые можно отследить, чтобы определить, в каком направлении движется этот более широкий контекст.

По мере того как фокус создания ценности переместился со стандартизированных продуктов на услуги конкретной группе клиентов и совместное с пользователем создание продукции, отношения компании с клиентом эволюционировали от подталкивания к покупке (во главе угла — продукт), к привлечению (во главе угла — услуга), а затем к сотворчеству (чувствующему присутствию). К сожалению, я был свидетелем того, как многие организации мучились, пытаясь «встроить» свою работу из одной сферы (например, подталкивающий маркетинг) в другую (ориентированное на потребительский опыт сотворчество), но в конце концов выяснялось, что это не действует.

Каждый вид отношений — подталкивание, привлечение или присутствие — требует различного типа управленческого мышления и межличностных компетенций, поскольку основан на своих когнитивных возможностях и конкретной картине мира. Например, отношения, ориентированные на подталкивание к покупке, базируются на традиционном взгляде, предполагающем, что предметы и события находятся только вне нас, отделены от нас и не поддаются влиянию ни мыслей, ни поведения. В противоположном взгляде, ориентированном на клиента, которого нужно привлечь, картина мира по-прежнему остается внешней. Все крутится вокруг клиента, диалогов множества заинтересованных лиц и социальной сложности.

По мере того как компании эволюционируют в сторону следующего этапа, они все больше замечают потребность развивать навыки общения, основанные на присутствии. Чтобы справиться с ситуациями нарушения интереса, менеджеры должны уметь черпать из своих внутренних источников креативности и действовать из центра колеса управления — не только



индивидуально, но и как часть более крупного организационного поля. Им нужно научиться функционировать в условиях эмерджентной сложности. Другими словами, в реальности все зависит от ускорения эволюции мышления и когнитивных способностей внутри и вокруг компании. С точки зрения эволюционных подходов вроде «спиральной динамики», которые мы обсудим более подробно в главе 5, вышеуказанные сдвиги можно рассматривать в понятиях смещения парадигмы с ориентации на «достижения» (в случае фокуса на продукте) в сторону «плюралистической» (при акценте на оказании услуги), а затем и «эволюционной» (когда речь идет о сотворчестве)<sup>20</sup>.

## ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ СЛЕПОЕ ПЯТНО

Подчас организации слепы к эмерджентной сложности, характеризующейся неожиданными возможностями и подрывными изменениями. Все мы — глобальное сообщество практиков менеджмента, консультантов и исследователей — затрудняемся дать надежный ответ этому вызову. Мы научились работать с динамической и социальной сложностями, взаимозависимостью и конфликтующими взглядами заинтересованных лиц. Но у нас все еще нет надежной методологии решения проблем эмерджентной сложности. Возможно, сегодня в организациях мы замечаем все эти три типа, но еще продолжаем неправильно на них реагировать.

Ранее централизованные и вертикально интегрированные институты первым делом выполняли децентрализацию и реорганизацию в более мелкие, узконаправленные и гибкие подразделения, которые затем выстраивались горизонтально в соответствии с разными потоками создания ценности. Но децентрализация приводит к новому вопросу: как реинтегрировать целое? Какие методы выстраивания разных частей сработают, когда природа организации непрестанно меняется? Как поступить, если ясно, что вы отдали на аутсорсинг\* ключевые компетенции, жизненно важные для будущего компании?

Организации по всему миру и во всех отраслях пытаются найти ответы на эти вопросы. Некоторые сосредотачиваются на возвращении к централизованным функциям, другие — на сетевой интеграции, а некоторые

---

\* Аутсорсинг — это использование внешнего источника; передача производственных или бизнес-функций независимым внешним подрядчикам, специализирующимся в этой области.

стараятся применить традиционный матричный тип структуры. Но основная проблема не в построении, а, скорее, в том, как лучше дифференцировать и реинтегрировать три сферы создания ценности в контексте более крупной экосистемы. Экосистема включает в себя экономию не только на масштабе и структуре производства, но и на чувствующем присутствии.

Организации, желающие преуспеть, должны развивать и применять все типы принципов взаимоотношений (подталкивание, привлечение и присутствие), которые относятся к каждой сфере, — и соответствующие им способности в области общения.

Институциональное слепое пятно охватывает как руководство, так и структуру. Следует посмотреть в лицо отрезвляющим фактам: мы, как лидеры, управленцы и инициаторы перемен, не обладаем методологией для работы с ключевыми вызовами, возникающими при эмерджентной сложности. Мы просто не знаем, как эффективно руководить с позиции чистого холста, когда все вокруг трансформируется и почва уходит из-под ног.

Со структурной точки зрения слепое пятно возникает в следующем: большинство важных проблем институционального развития невозможно решить на уровне организации. Современные компании часто слишком велики, чтобы заботиться о мелких проблемах, которые гораздо лучше решаются на месте. Но они же при этом чересчур малы, чтобы адекватно справляться с большими проблемами, которые нужно рассматривать в контексте более широкой экосистемы.

Чего же не хватает? Кросс-институциональных точек, которые способствовали бы возникновению продуктивных обсуждений между основными заинтересованными лицами, включая членов цепи поставок, клиентов, местные сообщества, инвесторов, новаторов и тех участников, которые в текущей системе выброшены на обочину и лишены права голоса. Таково современное институциональное слепое пятно. Нужно создавать пространства, культивирующие плодотворные взаимоотношения между всеми основными игроками каждой конкретной экосистемы — только тогда мы сможем совместно чувствовать и создавать будущее. Подводя итог, можно сказать, что недостающее звено — это *институциональная инверсия*. Она означает выворачивание наружу того, что раньше было внутри границ организации, чтобы затем лучше и быстрее культивировать его, а также творить совместно с важнейшими партнерами и игроками по всей экосистеме.

Прежде чем исследовать это более подробно, продолжим нашу прогулку по полю и коротко рассмотрим сдвиги в общественном контексте.

## ГЛАВА 5

# СДВИГИ В ОБЩЕСТВЕ

Истоки нового мира • Возникновение глобальной экономики • Возникновение сетевого общества • Культурно-духовный сдвиг • Три движения, один поток • Арены социального мира • Слепое пятно общества

## ИСТОКИ НОВОГО МИРА

В конце главы 4 мы пришли к выводу, что институциональное слепое пятно распространяется как на лидерство, так и на структуру. Вопрос: как генерировать продуктивные дискуссии между основными заинтересованными лицами? Как собрать главных игроков, чтобы вместе создавать будущее? Чтобы лучше понимать, как это сделать, сначала нужно обратить внимание на некоторые крупные сдвиги в обществе — достаточно весомые, чтобы назвать их истоками нового мира.

Когда в 1989 году пала Берлинская стена, затем последовала дезинтеграция социалистических систем как в Центральной и Восточной Европе, так и в СССР, многим казалось, что мир вступает в новую эпоху. Никто не выразил это ожидание более красноречиво, чем чешский президент и драматург Вацлав Гавел, который сказал в Филадельфии: «Как будто бы что-то рушится, разлагается и истощается — в то время как что-то другое, все еще не приобретшее четких очертаний, поднимается из развалин»<sup>1</sup>.

Наша задача — заметить то, что поднимается из развалин. Мы живем во время трех осевых сдвигов, заново определяющих координаты глобальной системы:

- Возникновение глобальной экономики: подрывной технологический сдвиг порождает новую экономику, где главную роль играют данные.
- Появление сетевого общества: сдвиг в отношениях, порождающий новые формы сотрудничества и организации.
- Формирование нового сознания: культурно-духовный сдвиг, генерирующий новые столкновения между отсутствием и чувствующим присутствием.

Эти сдвиги породили много хорошего, но они же создали три типа бедности, определяющие наш век: *экономическую* (почти миллиард людей, живущих меньше чем на \$1,9 в день), *социокультурную* (потеря внутренних ценностей в материалистической культуре) и *духовную* (недостаток связи с общим социальным полем человечества)<sup>2</sup>. Углубление этих трех видов бедности приводит к протесту со стороны трех типов фундаментализма, характерных для нашего века: *культурно-религиозного* — слепого и враждебного по отношению к верованиям и ценностям «других»; *экономическо-го* — безучастного и лишённого эмпатии к социальным, экологическим и культурным побочным эффектам глобальной экономической структуры; и *геополитического* — не замечающего многополярной и мультикультурной реальности мирового сообщества.

Социолог Мануэль Кастельс из Калифорнийского университета в Беркли по ходу своей книги *End of Millennium* («Конец тысячелетия»)\* доказывает, что нынешняя ситуация сложилась из трех независимых процессов в конце 60-х — начале 70-х годов XX века: революции информационных технологий; структурного кризиса и реструктуризации социализма (перестройка) и капитализма (рейганизм\*\*, тэтчеризм\*\*\*),

---

\* У Мануэля Кастельса есть трехтомник «Информационная эпоха: экономика, общество и культура» (М. : ГУ ВШЭ, 2000). «Конец тысячелетия» — это третий том.

\*\* Рейганизм (рейганомика) — курс экономической политики США при президенте Р. Рейгане. Теоретической основой послужила экономическая теория предложения. Практически — перенос акцентов с регулирования спроса на товары и услуги на стимулирование их производства, что привело к необходимости крупных налоговых реформ.

\*\*\* Тэтчеризм — политика консервативного правительства Великобритании под руководством М. Тэтчер: приватизация ранее национализированных предприятий и отраслей экономики, монетаризм в финансово-экономической сфере, сворачивание социальных программ, коммерциализация социальных сфер образования и здравоохранения.

а также расцвета культурных общественных движений, подобных либертарианству\*, борьбе за права человека, феминизму и защите окружающей среды<sup>3</sup>. По мнению Кастельса, именно из этого родились глобальная информационная экономика, сетевое общество и культура «реальной виртуальности». Если новому обществу суждено возникнуть, его истоками станут современные взаимоотношения производства, власти и опыта<sup>4</sup>.

## ВОЗНИКНОВЕНИЕ ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

*Мировая экономика* — та, в которой «накопление капитала происходит по всему миру». А *глобальная экономика* способна работать как единое целое «в реальном времени и масштабе всей планеты». В то время как мировая экономика существовала на Западе с XVI столетия, по-настоящему глобальной она стала на основе новых инфраструктур, обеспеченных информационными и коммуникационными технологиями, лишь в конце XX — начале XXI веков<sup>5</sup>. Три движущие силы продолжают изменять нынешнюю глобальную экономику: глобализация капитала, технология и сетевые предприятия, работающие по всему миру.

### ГЛОБАЛИЗАЦИЯ КАПИТАЛА

С 1989–90-х годов, когда распались социалистические экономики, вся планета впервые организовалась вокруг достаточно общего набора экономических институтов и правил.

Даже несмотря на то, что между экономиками США, Японии и европейских стран есть значительные различия, в них происходят одинаковые социально-экономические трансформации:

- Сокращение государственного аппарата.
- Демонтаж общественного договора между капиталом и трудом.
- Дерегуляция и приватизация государственных отраслей (особенно в сфере телекоммуникаций).

---

\* Либертарианство — политическая философия, в основе которой лежит запрет на «агрессивное насилие», то есть на применение силы или угрозы к другому лицу или его имуществу вопреки воле этого лица. Нарушения запрета должны преследоваться в судебном порядке.

- Либерализация финансовых рынков.
- Реструктуризация корпораций: относительно стабильные, ориентированные на местный рынок и вертикально интегрированные единицы становятся динамичными, представленными во всем мире мощными организациями, которые постоянно сотрудничают, распускаются и меняют конфигурацию согласно горизонтальным потокам создания ценности.

В настоящее время глобальные финансовые рынки и их сети управления можно назвать нервными центрами капитализма<sup>6</sup>. Поскольку поток товаров и услуг склонен порождать случайные модели информационной неустойчивости, в последние годы мы наблюдаем серьезные кризисы и обвалы: в Мексике (1994), Азиатско-Тихоокеанском регионе (1997), России (1998), Бразилии (1999), Аргентине (2002) и глобальный финансовый кризис, зародившийся в США (2007–2008). Эти обвалы финансового рынка отправили более половины мирового населения в глубокую рецессию<sup>7</sup>. Кастельс подводит итоги: «Деньги почти полностью перестали зависеть от производства и услуг, вырвавшись в виртуальную реальность электронных сетей. В своем ядре капитал глобален. А труд, как правило, локалижен»<sup>8</sup>.

## СЕТЕВЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, РАБОТАЮЩИЕ ПО ВСЕМУ МИРУ

По мере того как отрасли трансформировались в более открытые, текущие и сетевые созвездия, внутренняя структура компаний часто шла по тому же пути. Когда я интервьюировал влиятельного мыслителя в области стратегии Гэри Хэмела, он подчеркнул, что радикальные инновации требуют полного разнообразия интеллектуального «генофонда». Я спросил, где именно в контексте крупной компании наблюдается меньше разнообразия и больше инвестиций в статус-кво. Ни минуты не колеблясь, он ответил: «На самом верш!» У команд наверху гораздо меньше шансов породить что-либо по-настоящему новое. И в то же время у них обычно есть монополия на создание стратегии. Вот почему новаторские подходы к стратегии сосредоточены на отборе команды для инноваций из молодых, недавно нанятых людей подальше от корпоративной штаб-квартиры<sup>9</sup>.

Когда организации и стратегии стали искать вовне, а не внутри, соответствующим образом изменилось и место инноваций. Традиционные отделы НИОКР — это финансирование исследовательского персонала в централизованном корпоративном контексте. Однако новые модели двигают инновации от центра к периферии. Например, в конце

1990-х — начале 2000-х территория вокруг Бостона стала центром биотехнологических исследований вдали от корпоративных штаб-квартир. Благодаря свободному союзу университетских организаций, исследовательских центров и отделов НИОКР различных корпораций родилась динамичная инновационная экосистема<sup>10</sup>.

## ТЕХНОЛОГИЯ КАК ДВИЖУЩАЯ СИЛА ИННОВАЦИЙ

Инновации, породившие революцию информационных и коммуникационных технологий (ИКТ), зародились за двадцать лет до нее с изобретением микросхемы, созданием персонального компьютера и разработками в инфраструктуре телекоммуникаций. Менее чем за три десятилетия мировая паутина выросла из маленькой сети, обслуживающей дюжину исследовательских институтов, во взаимосвязанную систему, соединяющую миллиарды пользователей, компьютеров и сетей по всему миру. Немного статистических данных: количество пользователей интернета за 10 лет более чем утроилось — с 1 миллиарда в 2005-м до 3,2 миллиарда в конце 2015 года<sup>11</sup>. Сегодня около половины взрослого населения владеют смартфоном; к 2020 году он будет у 80% жителей Земли<sup>12</sup>. По сведениям Всемирного банка, свыше 40% мирового населения имеют доступ к интернету, причем новые пользователи фиксируются каждый день. Среди 20% самых бедных домохозяйств мобильный телефон есть у семи из десяти. Они, получается, лучше обеспечены доступом к мобильной связи, нежели к канализации или чистой воде<sup>13</sup>.

Помимо интернета, революция продолжается в биотехнологии: ее обороты, доходность и поднимаемый капитал в 2014-м достигли небывалых высот<sup>14</sup>.

Сегодняшний вызов — почувствовать следующую волну (непоследовательных) изменений и затем помочь им произойти. Экономист Брайан Артур называет эту способность *сверхчуждственным предвидением*. Как и чувствующее присутствие, оно связано с настраиванием себя на волну будущего, стремящегося возникнуть<sup>15</sup>.

Еще один вопрос затрагивает этическое измерение возникающих технологий. Интеграция робототехники, генной инженерии и нанотехнологии ставит человечество перед грядущим, в котором машины, как в фильме «Матрица», начнут контролировать эволюцию человеческого вида и само будущее более не будет в нас нуждаться<sup>16</sup>. Станет ли такой «матричный» тип будущего непременно следствием траектории нашего

развития либо мы сумеем сознательно выбрать другой коллективный эволюционный путь?

Писатель Дэниел Пинчбек обсуждает скорость, с которой наши технологии движутся в этом направлении: «Каменный век продолжался много тысячелетий, бронзовый — несколько тысяч лет, индустриальная эпоха заняла триста лет, химический, или пластиковый, век начался немногим более столетия назад, информационная эра длится только три десятка лет, а биотехнологическая стартовала в последние десять. При таком подсчете вполне можно предположить, что век нанотехнологий будет существовать не дольше восьми минут! К этому моменту человеческая мысль, возможно, полностью подчинит себе всю планетарную систему, на клеточном и молекулярном уровне. Это может привести к расцвету творчества, о котором мечтали утописты, или к безумиям, описанным в антиутопиях, — а возможно, обе эти реальности наступят одновременно»<sup>17</sup>. Но выбор за нами.

## ВОЗНИКНОВЕНИЕ СЕТЕВОГО ОБЩЕСТВА

### ГЛОБАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Впервые в истории мировая экономика во многом управляется одним и тем же набором институтов, включая ООН, Всемирный банк, Международный валютный фонд и Всемирную торговую организацию. У каждого есть свои критики. Возьмем, например, Всемирную торговую организацию (ВТО), созданную в 1994 году. Соглашение по торговым аспектам прав интеллектуальной собственности в рамках ВТО криминализирует некоторые традиционные практики сохранения и обмена семян, принятые у фермеров в Индии и других странах. По мнению Ванданы Шивы, всемирно известного ученого и экологического активиста, «сельскохозяйственное соглашение легализует использование бедных стран в качестве свалки генетически модифицированных продуктов и криминализирует действия по защите биологического и культурного многообразия, на котором основаны разные пищевые системы». Ключевая проблема современной глобализации, говорит Шива, — это то, что «ресурсы перемещаются от бедных к богатым, а загрязнение — от богатых к бедным»<sup>18</sup>. И в самом деле, наблюдаются трения между наднациональными институтами с одной стороны и государственным суверенитетом с другой.

Более того, механизмы, обеспечивающие обратную связь организациям глобального управления, страдают неполнотой, искажениями, а часто



и вовсе отсутствуют. Критика Всемирного банка и МВФ сосредоточена вокруг социальных, культурных и экологических побочных эффектов их программ структурной перестройки, которые были впервые разработаны в 70-е годы XX века и воплощены более 500 раз<sup>19</sup>. Вместо всеобщего процветания эти программы (правда, уже не существующие в прежнем виде) часто приводили к социальной и экологической «гонке на выживание».

В книге «Исповедь экономического убийцы»<sup>\*</sup> Джон Перкинс рассказывает о своей работе во всемирных экономических организациях. Он описывает, как снова и снова участвовал в создании намеренно завышенных прогнозов экономического роста для нескольких развивающихся стран. Затем руководства этих государств уговаривали инвестировать слишком большие суммы в энергетическую инфраструктуру, пользуясь займами Всемирного банка. Это было выгодно американским компаниям, например Halliburton, но в самих странах приводило к значительному долгосрочному долгу и зависимости от мирового Севера<sup>20</sup>.

В то время как одна часть глобального Юга движется к большей зависимости, другая группа стран превратилась в набор динамично развивающихся экономик, которые смещают центр тяжести всемирной экономической системы с Севера и Запада к Востоку и Югу. В течение нескольких лет эти быстро развивающиеся экономические державы были известны под названием «группа БРИКС»: Бразилия, Россия, Индия, Китай и ЮАР. Сегодня, когда перед тремя из этих стран стоят серьезные экономические вызовы, акцент переместился на Китай (и в некоторой степени на Индию). Но суть остается прежней: центр тяжести глобальной экономики перемещается с Севера и Запада в Азию, особенно в Восточную.

## СЕТЕВОЕ ОБЩЕСТВО

Кастельс доказывает, что в сетевом обществе политическими институтами становятся не властные органы, а агентства, специализирующиеся на ведении переговоров. Однако власть никуда не исчезает. Она остается в сетевых взаимоотношениях и культурных кодах, через которые люди и организации коммутируют. Теперь центр всеобщего управления не расположен в конкретном месте; скорее, речь идет о «процессе, с помощью которого центры производства и потребления передовых услуг <...>

---

<sup>\*</sup> *Перкинс Дж.* Исповедь экономического убийцы. М. : Претекст, 2014.

связываются в глобальную сеть и параллельно придают все меньше значения своим контактам с тылом на основе информационных потоков»<sup>21</sup>.

Это приводит нас к темной стороне сетевого общества: те, кто не оснащен нужным типом знания, навыков и сетевых контактов, исключены из общества и поляризованы. Пожизненная потеря занятости и социальных гарантий, а также ослабление переговорных позиций многих работников провоцирует рост нестабильности в семье. Кастельс называет личные кризисы, потерю активов и доверия «черными дырами информационного капитализма». Из их засасывающих водоворотов не так-то легко выбраться.

## НЕСКОНЧАЕМАЯ ИНДИВИДУАЛИЗАЦИЯ

Роберт Патнэм, автор книги *Bowling Alone* («Боулинг в одиночку»), использует упадок боулинговых лиг в качестве метафоры постепенного оскудения гражданской вовлеченности. Он утверждает, что по всем возможным показателям социальный капитал постепенно (а иногда и резко) размывался на протяжении двух предыдущих поколений. Жить без него непросто. По мнению Патнэма, социальный капитал — одно из основных условий удовлетворенности жизнью. Как восполнить его утрату? И останется ли нескончаемая индивидуализация главным двигателем человеческой истории? В 2010 году Патнэм опубликовал статью, в которой отмечает смену тренда на противоположный, но одновременно продолжает призывать к всемерной поддержке социального капитала. Сегодня мы вынуждены принимать больше, нежели прежде, решений, как жить и чем заниматься. Снова и снова оказываемся в ситуациях, когда нужно заново изобретать профессиональную, личную и социальную жизнь — определяя себя и направление, в котором хотим двигаться<sup>22</sup>.

## КУЛЬТУРНО-ДУХОВНЫЙ СДВИГ

В нашем обществе есть еще один, более глубокий сдвиг, который я описываю как подъем осознанности, нарушения устоявшегося положения дел\*, «отсутствия», глобальной информированности и институциональной

---

\* Важно иметь в виду, что термин *disruption* (подрыв, разрыв, дестабилизация) можно понимать двояко: как в отрицательном смысле деструкции, так и в потенциально положительном смысле нарушения неудовлетворительного статуса-кво, требующего «отпускания» перед лицом хаоса и непостижимого. *Прим. науч. ред.*

инверсии. Это формы, в которых глубинный сдвиг проявляется в современном обществе. Но каковы его движущие силы? Среди прочего, это зарождение гражданского общества как глобальной силы и возникновение новой формы сознания.

## ЗАРОЖДЕНИЕ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА В КАЧЕСТВЕ ГЛОБАЛЬНОЙ СИЛЫ

В то время как Патнэм собирал свидетельства об упадке гражданской вовлеченности в Америке, почти незаметно (и прямо в слепом пятне его сбора данных) в качестве серьезной силы на мировой арене проявились гражданское общество и миллионы быстро растущих негосударственных организаций. Структуры, подобные Красному Кресту, существуют уже более ста лет, но в последние несколько десятилетий их число резко возросло. По данным института Worldwatch, они увеличились не только количественно, но и в своем значении и способности вызывать изменения. «Они уговаривают, принуждают, объединяют усилия или борются с правительствами и корпорациями по поводу целого спектра действий — таких неравнозначных, как, например, консервация ядерных реакторов, посредничество в переговорах о прекращении огня во время гражданских войн и предание огласке нарушений прав человека в репрессивных режимах»<sup>23</sup>. Используя вдохновленные идеями Ганди стратегии ненасильственных действий\*, негосударственные организации и активисты гражданского общества стали важными действующими лицами и движущими силами многих поворотных исторических событий, которые определили лицо эпохи после Второй мировой войны:

- Подъем вдохновленных Ганди движений деколонизации на глобальном Юге 1940–50-х годов.
- Возникновение в 1960-е годы движения за гражданские права.
- Женское и экологическое движения 1970-х.
- Подъем движений за мир и права человека и прекращение холодной войны в 1980-е.
- Отмена апартеида в ЮАР в 1990-е.
- Арабская весна, пришедшая из Туниса в 2010 году.
- Парижские соглашения по изменению климата (COP21) 2015 года.

---

\* Сам Ганди, разумеется, был под сильным влиянием идей Л. Н. Толстого о непротавлении злу насилеием (Ганди вел с ним переписку). *Прим. науч. ред.*

Каждое из первых пяти крупных событий определило дух соответствующего десятилетия. По поводу последних двух, возможно, говорить еще слишком рано. Однако у всех движущие силы, лежащие в основе, одинаковы: мощь гражданской вовлеченности, соединенная с четкой стратегией ненасильственной трансформации. Но неоднозначные результаты арабской весны напоминают о хрупкости подобных процессов. Точно так же, как движения за освобождение колоний или против апартеида и другие добились успеха лишь после десятилетий борьбы и множества проигранных сражений, скорее всего, потребуется несколько «заходов», чтобы нынешнее поколение поборников перемен и активистов достигло своих целей.

Глобализация управления началась с организаций под эгидой ООН в конце Второй мировой войны. Глобализация бизнеса и корпораций произошла только в последние несколько десятилетий XX века. А негосударственные организации и гражданское общество стали серьезной силой в мировом масштабе лишь с 90-х годов<sup>24</sup>.

## ПОДЪЕМ НОВОГО СОЗНАНИЯ

Подъем осознанности и духовности — одна из определяющих черт нашего времени\*. Исследование McKinsey & Company обнаружило, что программы для сотрудников, имеющие духовный компонент, серьезно повысили производительность и снизили текучку персонала. «Мы заметили, — докладывает старший партнер McKinsey, — что изменения, касающиеся в том числе измерения личностного роста, могут привести к росту эффективности <...> не только специалистов, но и команд как единого целого»<sup>25</sup>. В то же время такое открытие, разумеется, также создает проблему: начнем ли мы теперь злоупотреблять духовностью, чтобы увеличить маржу?

Но всплеск духовности не сводится лишь к миру бизнеса. Социолог из Принстонского университета Роберт Вузноу сообщает: 40% американцев заявляют, что участвуют «в малой группе, которая регулярно собирается и обеспечивает поддержку или заботу своим членам».

---

\* Подъем осознанности связан, помимо прочего, с наблюдающимся в последние годы буквально взрывным ростом научных исследований практик медитации, созерцательных практик и их положительного влияния на мозг, здоровье и благополучие. См., в частности, книгу Дэниела Сигела «Внимательный мозг: Научный взгляд на медитацию» (М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015). *Прим. науч. ред.*

Приблизительно половина этих групп связана с церковью. Это «тихая революция» американского общества, которая дает более гибкое определение понятию «сообщество»<sup>26</sup>.

Подобная тихая революция показывает растущий интерес к темам личного роста, диалога и потокового состояния. Сила внимания и опыт потока, описанные Михаем Чиксентмихайи<sup>27</sup>, уже длительное время культивируются в практике диалога-интервью. По сути, диалог включает коллективный сдвиг внимания от вежливости к конфликту, от конфликта к изучению, а от изучения к созидающему (генеративному) потоку<sup>28</sup>. Мой коллега Билл Айзекс, основатель Диалогового проекта Массачусетского технологического института, использовал диалог как метод изменений на сталелитейном заводе и в местной системе здравоохранения, а также как способ повысить мастерство лидеров мультинациональных корпораций<sup>29</sup>.

Можно ли назвать подъем духовности побочным эффектом возрастания рефлексии у поколения бэби-бумеров? Или он связан с культурным сдвигом во всем обществе? Когда я встречался с Франсиско Варелой, в какой-то момент он взял в руки номер «Журнала исследований сознания» (Journal of Consciousness Studies). Там описывались методы достижения опыта «в первом лице» — включая медитацию. «Три или четыре года назад это было бы неслыханно», — сказал он. И я с ним согласен. Но теперь медитативные практики присутствуют не только в моих семинарах по лидерству, но и во многих других ранее маловероятных местах. Исследование социолога Пола Рэя в США с участием более 100 000 человек указывает на глубинный сдвиг в нашей культуре. Он разделяет общество на современных людей, традиционалистов и творцов культуры. И хотя последние составляют лишь 26% населения, это самый быстрорастущий сегмент. В Европе на их долю приходится 30–35% жителей. Для этой группы характерна приверженность простоте, устойчивому развитию, духовности и общественной сознательности<sup>30</sup>.

## ТРИ ДВИЖЕНИЯ, ОДИН ПОТОК

В исследовательской группе по системному мышлению в общественных науках я познакомился с Фритьофом Капррой. Мы обсуждали контркультурные движения, и, по его мнению, они всегда должны включать в себя

три аспекта: экологический, социальный и духовный. «Проблема вот в чем: эти движения склонны разделять то, что в реальности должно быть соединено. Когда я понял, что движение “ню-эйдж” по-настоящему не задействует экологический, социальный и политический аспекты трансформационных перемен, перестал в нем участвовать». Мне это показалось совершенно логичным. Несколько месяцев спустя я оказался в Оксфорде на семинаре по диалогу с лидерами из разных культур и секторов. Собрание было устроено в виде исследования формирующихся трендов нашего времени — в частности, широко распространенного духовного возрождения, очевидного для многих представителей корпораций, правительственного аппарата и негосударственных организаций. Когда каждый рассказывал, почему он оказался на встрече, я обнаружил, что говорю о собственном участии в трех движениях, упомянутых Капррой.

Я рассказал, что впервые «проснулся» и начал задумываться о политических вопросах в 16 лет. Вместе с сотней тысяч человек со всей Германии отправился на строительную площадку АЭС в Брокдорфе, на одно из самых известных европейских полей антиядерного движения 1970-х. Брокдорф — маленькая деревня в Северной Германии, недалеко от нашей семейной фермы под Гамбургом. Мы протестовали против нездорового альянса атомной промышленности и крупных государственных электроэнергетических монополий, высасывающего миллиарды долларов налогоплательщиков на субсидирование технологии, которая в глазах большинства несла больше рисков, чем возможностей. Теперь мы знаем, что огромные субсидии и сосредоточенность на атомной технологии стали одной из причин того, что Германия «опоздала на поезд» в гораздо более важную технологическую революцию ИТ, которая примерно в то же время началась в калифорнийской Кремниевой долине и вокруг шоссе № 128\* под Бостоном.

Марш в Брокдорфе был нелегальным, место строительства охранялось полицией, но все было мирно почти до самого завершения. Мы как раз

---

\* Шоссе № 128 появилось еще в 20-е годы XX века в виде полукольцевой дороги, отделяющей центральные районы Бостона от периферийных. В 1957 году вдоль него расположились 99 компаний, к 1973-му их стало 1212. Это было «массачусетское чудо», благодаря которому безработица упала с 12 до 3%. Шоссе № 128 — главный конкурент Кремниевой долины, его нередко называют Восточной Кремниевой долиной. Это один из крупнейших образовательных центров США, сконцентрировавший микроэлектронную и компьютерную промышленность, информационные и биотехнологии.

начали уходить с площадки основного действия, чтобы возвратиться к своим автобусам и машинам, находившимся за несколько километров, когда услышали низкие ритмичные звуки ударов и громкие крики. Мы обернулись и увидели сотни, возможно, тысячу вооруженных полицейских, барабанивших дубинками по щитам и бегущих к нам с гулким боевым кличем. Все сразу же поняли, что надо делать: бежать. Они гоняли нас по полям, как цыплят. По мере того как дистанция между нами и стражами порядка сокращалась, я сначала услышал, а потом и увидел целую тучу приближающихся вертолетов. Они летели так низко, что люди справа и слева от меня падали от напора ветра. Не останавливаясь, я оглянулся, чтобы посмотреть, что с ними случилось. Их окружили размахивающие дубинками полицаи.

Полчаса спустя те из нас, кому удалось вырваться, быстро и тихо шли плотной толпой по широкому шоссе к нашим автобусам и машинам. Багровое закатное солнце залило всю сцену кинематографическими красками. Когда оно село, прямо перед самыми машинами полиция атаковала снова, выскочив во тьме из леса слева от нас, размахивая дубинками и крича. Они приближались, и вдруг произошло нечто странное: все остановилось в полной тишине, тело к телу, как будто мы были одной большой коллективной формой. Никто не бежал. Все замерло в моменте абсолютного безмолвия. В следующую минуту полиция догнала нас и стала нападать. Они начали сбивать с ног тех, кто находился в зоне досягаемости дубинок. Но толпа не пошевелилась. Их дубинки врезались в наше коллективное тело, как нож в масло. Через некоторое время они осознали, что никто не оказывает сопротивления. Коллективное тело оставалось неподвижным. Удивленные этим, они остановились и вскоре ретировались.

Я вернулся домой вечером целым и невредимым. Но другим человеком. Наше коллективное тело — живое, с которым я сроднился во время этого события, — атаковали и ранили, или, иначе говоря, *вскрыли*. Я увидел врага — подавляющую систему, которая использовала физическую силу для утверждения воли маленькой группы заинтересованных людей против большинства жителей страны.

Я чувствовал или даже знал, что теперь делать: работать над трансформацией этой системы.

В 1983 году я переехал в Западный Берлин для учебы в Свободном университете. Город был все еще разделен холодной войной, но мощные

низовые движения за права человека и за мир уже процветали. Я был окружен людьми, вполне ощущавшими, какие вещи возможны для них и всего общества, и определявшими свою жизнь исходя из этого глубинного чувства возможности и сознания. Тогда, при переходе границы в Центральную Европу, моментально чувствовалось соединение с теми, чья открытость к возникающему будущему было прямо-таки осязаемой.

Позже я иногда удивлялся, куда делись все эти люди. В середине 90-х, на первом полугодовом собрании Центра обучения Массачусетского технологического института в Бостоне, общенациональной встрече передовых практиков организационного обучения, я понял: те, по кому я скучал со времен моей берлинской жизни, теперь надели костюмы и работают в сетях, подобных этой. Нас объединяли не просто экологические или социальные темы; я бы назвал их задачами повышения сознательности и институциональных изменений. Этих людей заботило улучшение доступа к источникам творчества, как индивидуально, так и коллективно. Как ни странно, это ощущалось как возвращение домой, в круг личностей, которых я никогда не знал и о которых даже не слышал.

Воспоминание о событиях в Оксфорде помогло мне прояснить, почему движения с какой-то одной целью настолько малопривлекательны. Подобно Капре, я хочу ассоциировать себя с людьми, которые работают над воссоединением всех трех корней: экологического, социального и духовного. И подобно ему, мне интересно делать это на основе нового соединения науки и осознанности, двигаясь не назад, в прошлое, а вперед.

## ТРИ СТОЛКНОВЕНИЯ И КОРЕННЫЕ ВОПРОСЫ

Три революции, описанные выше, — это паттерны, сигнализирующие о разворачивании более масштабной трансформации. Чему-то приходит конец. А какова та новая конструкция, которая в настоящий момент восстает из пепла? Мы не знаем. Но понимаем, что каждый из этих революционных сдвигов приходит вместе с мощным сопротивлением. Культурно-духовный сдвиг сопровождается подъемом культурного фундаментализма, ведущего к столкновению культур домодерна, модерна и постмодерна. Сдвиг по направлению к глобальной экономике приходит с тенью экономического апартеида, который не позволяет миллиардам людей удовлетворять свои базовые нужды. Подъем сетевого общества



и всемирных многосторонних институтов сопровождается построением империй, которое имеет обратное действие, не давая новым режимам эффективно работать.

В основе этих трех конфликтов — социально-экономического, геополитического и культурного — мы, как глобальное сообщество, встречаемся с тремя коренными вопросами. Я вижу их в сердцах и умах людей разных культур и цивилизаций. Вот они:

1. Как создать более сбалансированную мировую экономику, которая служила бы нуждам всех, включая сегодняшних бедных и будущие поколения?
2. Как углубить демократию и преобразовать политические институты, чтобы все люди могли участвовать в принятии решений, определяющих контекст их жизни?
3. Как обновить культуру, чтобы каждый человек считался носителем священного проекта — странствия к своему истинному «я»?

Задавая эти вопросы, мы соединяемся с полем силы, которое двигает развитие современного гражданского общества. Это поле включает в себя:

- глубокое ощущение, что все человечество соединено незримыми связями или общим полем;
- глубокое чувство, что законная власть все же исходит от структур, которые способствуют всеобщему участию в принятии решений;
- глубокое понимание того, что мы на пути к своему истинному «я» — как индивидуально, так и коллективно.

Общая почва для этих ощущений — взгляд на человека как свободное существо, характеризующееся способностью выбирать между привычным образом действия и соединением с глубинным источником творчества, этического действия и свободы.

## АРЕНЫ СОЦИАЛЬНОГО МИРА

Столкновения и противостояния, которые порождает описанная выше трансформация, генерируют последствия на трех аренах общественной жизни. Вот они: 1) объективные структуры и системы, 2) актуализированные структуры и процессы и 3) глубинные источники актуализации.

## ПЕРВАЯ АРЕНА: ОБЪЕКТИВНЫЕ СТРУКТУРЫ И СИСТЕМЫ

В этой области располагался главный фокус основоположников социологии — Огюста Конта, Эмиля Дюркгейма и Макса Вебера. Они рассматривали социальный мир как объект, который можно изучать и описывать в терминах неизменных законов для всех времен, мест и типов сознаний<sup>31</sup>. Конт, придумавший понятие «социология», жил в начале XIX века. Он верил, что история развивается в линейной последовательности этапов, от теологического к метафизическому, а затем к позитивистскому. Подобно Конту и представителям католической реакции, Эмиль Дюркгейм, живший с 1858 по 1917 год, не любил отсутствия социального порядка. Он изучал силы и структуры, внешние и принудительные по отношению к индивидууму. Макс Вебер, умерший в 1920 году, подчеркивал рационализацию как фундамент более-менее линейного развития. Он считал, что люди заключены в «железную клетку», в которой материальные вещи обладают «все большей и в конце концов неизбежной властью над человечеством»<sup>32</sup>.

## ВТОРАЯ АРЕНА: ЗАДЕЙСТВУЕМЫЕ СТРУКТУРЫ И ПРОЦЕССЫ

Чилийский биолог Умберто Матурана заметил, что «все сказанное — сказано кем-то», поэтому можно утверждать, что все системы и структуры задействуются «кем-то». Социальная железная клетка Макса Вебера существует только до тех пор, пока люди *продолжают задействовать* ее в повседневном поведении и практике. Энтони Гидденс заявляет, что действие и структуру следует рассматривать как две стороны одной медали. Структура воспроизводится через последовательность ситуативных практик, которые, в свою очередь, находят в ней свою организацию. Юрген Хабермас — возможно, самый значительный из ныне живущих философов и социологов — видит общество как «мир системы» и «жизненный мир». Он говорит, что взаимоотношения между этими мирами подобны колонизации. «Императивы отделенных друг от друга *подсистем* проникают в наш *жизненный мир* (точно так же, как колонисты проникали в племя аборигенов) и требуют ассимиляции»<sup>33</sup>. Но оба эти взгляда не могут привести нас к более глубокой онтологической точке зрения — той, которой придерживается мастер Нань.

## ТРЕТЬЯ АРЕНА: ГЛУБИННЫЕ ИСТОЧНИКИ АКТУАЛИЗАЦИИ

Никто из социологов серьезно не задумывался о том, что Билл О'Брайан назвал «внутренним состоянием того, кто вмешивается». Но сейчас мы на том этапе, когда способны понимать, что наше сознание, сознание вообще есть то, что определяет качество наших действий. Форма следует за сознанием.

Довольно близка к этому идея Хабермаса, выросшая из концепции жизненного мира Гуссерля, однако в своих работах ее автор отражает лишь рациональное измерение дискурса, без глубинных эстетико-духовных аспектов плодотворного, созидательного диалога и потока<sup>34</sup>. Чтобы пойти дальше этих воззрений, нам, возможно, придется «вернуться к данным и начать все сначала», как сказал Эд Шейн из Массачусетского технологического института.

В то время как стандартные методы социальной науки склонны основываться на данных наблюдений, Курт Левин и его последователи, сторонники деятельностного подхода (Крис Аргирис, Эд Шейн, Питер Сенге и Билл Торберт), утверждают, что следует выйти за рамки взглядов лишь с позиции «третьего лица». Необходим, как говорит Билл Торберт, доступ к знанию от третьего, второго и первого лица: следует инкорпорировать данные, полученные путем наблюдения, беседы и собственного опыта «от первого лица». Но как же мы можем узнать, что знаем? Какие критерии придадут действительность нашему знанию?

«Я знаю, что я знаю, когда мое знание можно претворить в действие — то есть когда я могу его произвести» (Крис Аргирис).

«Я знаю, что я знаю, когда мое знание полезно различным клиентам и практикам “в полевых условиях”» (Эд Шейн).

«Я знаю, что я знаю, когда развивается способность создавать результаты, которые мне действительно важны, — когда то, что вы знаете, позволяет вам творить» (Питер Сенге).

На каждой из этих арен сталкиваются свои силы. Левая колонка таблицы 5.1 перечисляет поля, где социальная реальность обретает существование. Каждое поле предлагает особый взгляд на три основных вопроса, которые описал Капра: экологический, социально-экономический и культурно-духовный. Они освещаются собственными сообществами исследователей и практиков.

Первая арена (поле, взгляд) управляется философской метакатегорией *объективности*. Это мир квазиобъективных фактов и вещей. Вторая арена, *межсубъективность*, — место, где расположен жизненный мир в паутине коллективно развивающихся взаимоотношений. На третьей арене господствует *трансубъективность*. Она находится наиболее высоко по течению. Это мир «живого присутствия», как называет его Гуссерль. Это новое поле битвы, где линия между чувствующим присутствием и отсутствием проходит прямо через арену «я» и «Я».

В третьей арене есть новое — способ, которым все вопросы укоренены в *источниках* и нашем «я». Если то, что вы видите в таблице 5.1, представить в виде дерева, первые две арены были бы листьями, ветками и стволом, а третья — корнями, то есть той частью живой системы, которая не видна глазу.

Таблица 5.1. Матрица вопросов

Арены сталкивающихся сил	Главные противоречия		
	Социально- экономические вопросы	Экологические вопросы	Культурно-духовные вопросы
<b>Арена I: системы</b> Понимание XIX в.: примат объективности	Разрыв и борьба между имущими и неимущими (социальная справедливость)	Разрыв и борьба между цивилизацией и природой (защита окружающей среды)	Разрыв и борьба между культурами или цивилизациями (развитие)
<b>Арена II: действия</b> Понимание XX в.: примат межсубъективности	Столкновение системных императивов, противопоставленных жизненному миру (критическая теория)	Индустриальный дизайн против экосистемного дизайна (безотходное производство)	Материализм против антиматериализма (смена ценностей)
<b>Арена III: источники</b> Понимание XXI в.: примат трансубъективности	Отделение себя от другого. Я-Ты (диалог)	Отделение себя от ощущений Пробуждение через ощущения (чувствование)	Отделение «я» от «Я» «я» – «Я» = соединение с лучшим будущим «Я» (чувствующее присутствие)

На этом более глубоком уровне корень социального разделения не вне, а внутри. Он в нас. Если быть более точным, это разделение между «я» и *другим*, которое материализуется в социальных конфликтах (на мезоуровне, который посередине) и дифференциации (на макроуровне). И пока нет готовности заглядывать в эту внутреннюю бездну

и сталкиваться с ней лицом к лицу, мы, скорее всего, все еще в плену у старых моделей, которые никак не помогут преодолеть пропасть.

В основе экологического разделения лежит разобщение между *чувствами* и «я». Здесь мы входим в эстетическое измерение экологического кризиса. Термин «эстетика» происходит от греческого слова *aistesis*<sup>\*</sup>, «чувственное ощущение»; оно означает активизацию всех наших чувств. Если мы не откроем заново чувства как врата в живое поле вокруг нас, то никогда не найдем решения экологического кризиса. Точно так же, как социальное разделение отражает потерю «другого» на межличностном уровне, экологический кризис отражает потерю ощущений как способа вхождения в живое поле природы. Люди часто заполняют образовавшуюся от этого пустоту потреблением — что, в свою очередь, усугубляет внешнее выражение экологического кризиса.

Наконец, изучение духовного вопроса на этом более глубоком уровне приводит к разделению, которое, возможно, оказывается самым значимым: столкновению между «я» и «Я». Это борьба между старым «я» — человеком, которым я всегда был, — и моим нововозникающим высшим «Я» — тем, которое воплощает наивысшую будущую возможность и которое я встретил, когда смотрел на огонь, разрушавший мое родовое гнездо. Живая связь между «я» и «Я» — то, что я называю чувствующим присутствием.

Организации редко переходят линии в этой матрице разделения вопросов. Каждая клетка или поле таблицы имеет собственные профессиональные магистерские и исследовательские программы, курсы подготовки, механизмы финансирования, международные собрания экспертов, журналы и сообщества практиков. Не хватает лишь дискурса между ними. Необходимо, чтобы передовые интеллектуалы сосредоточились на всех девяти клетках одновременно. Некоторые уже начали этим заниматься.

Например, работа Мануэля Кастельса представляет интегрированный взгляд на общество, включающий сферы производства, власти и опыта, хотя его работа сильнее в первых трех аренах, чем в третьей. Его исследования описывают мир, который приобрел основные очертания за последние тридцать лет.

Как мы уже упоминали, Фритьоф Капра интегрирует биологическое, когнитивное и социальное измерения жизни. «Живые системы, — говорит он, — это самогенерирующиеся сети, которые организационно закрыты

---

\* Здесь автор приводит английскую транслитерацию греческого слова («ощущение, чувствование»).

внутри границ, но открыты постоянному потоку энергии и материи»<sup>35</sup>. Начав работу в качестве физика, он применил открытия системной науки XX века не только к биологическим реалиям и условиям, но и к общественной жизни. Капра описал шесть поддерживающих жизнь принципов экологии, которые также применимы к экономическим системам и экологии бизнеса:

- *Сети*: живые системы общаются друг с другом и делятся ресурсами через границы.
- *Циклы*: экосистемы, не производящие отходов; материя постоянно циркулирует сквозь паутину жизни.
- *Солнечная энергия*: посредством фотосинтеза солнечная энергия движет экологические циклы.
- *Партнерство*: жизнь завоевала всю планету не борьбой, а сотрудничеством.
- *Многообразие*: с его помощью экосистемы достигают стабильности: чем многообразнее, тем устойчивее.
- *Динамическое равновесие*: экосистема — постоянно меняющаяся (флюктуирующая) сеть. Все переменные колеблются вокруг своих оптимальных величин; никакая не достигает максимума.

Однако Капра отмечает, что между экологическими сетями природы и корпоративными сетями человеческого общества есть серьезное различие: в экосистеме никакое существо не исключается из общей сети. В противоположность этому, многие сегменты населения планеты исключены из корпоративных сетей. Хотя работа Капры предлагает блестящий анализ сетевой природы современной системы, в ней мало говорится, *что* именно индивидуумы поодиночке или коллективно могут сделать для влияния на очертания нового мира или открытия дороги к третьему уровню социальной реальности.

Пожалуй, наиболее полная интегративная система координат, разработанная к настоящему моменту, — интегральный подход философа Кена Уилбера. Его философия «всех квадрантов и всех уровней» (all-quadrants, all-levels, AQAL\*) охватывает все важные истины домодерна, модерна

---

\* Аббревиатура AQAL произносится как а́квал. Помимо квадрантов и уровней AQAL включает в себя также линии (lines), состояния (states) и типы (types). Краткое введение в интегральный подход см. в книге: *Уилбер К. Теория всего. Интегральный подход к бизнесу, политике, науке и духовности*. М.: Рипол Классик, 2018. *Прим. науч. ред.*

и постмодерна, интегрируя их в синтетическую целостную систему. Она основана на двух видах дифференциации. Первый, построенный на работах Юргена Хабермаса и Карла Поппера, представляет три (или четыре) измерения мира: «оно»-мир (объективность); «мы»-мир (межсубъективность), «я»-мир (субъективность); и коллективная версия «оно»-мира — то, что Уилбер называет «межобъективностью».

Второй вид дифференцирует стадии развития самосознания. Уилбер обнаружил, что они одинаковы в традиционной мудрости всех культур и времен. Разные традиции могут пользоваться своими терминами, но сами уровни универсальны. Один популярный пример теории развития, который цитирует Уилбер, — влиятельная работа Дона Бека и Кристофера Кована\*, которые различают доконвенциональную, конвенциональную и постконвенциональную стадии развития сознания и личности<sup>36</sup>.

Подход Уилбера, учитывающий «все квадранты и все уровни», интегрирует три измерения мира (Я, Мы, Оно) и девять уровней развития сознания. Интегральное видение Уилбера создает систему координат, включающую в себя синтез различных точек зрения и интеллектуальных традиций, ранее не описанных ни одним философом. Основная ценность уилберовской теории в том, что эта система делает приемлемым включение трансперсонального, или духовного, измерения в научный, академический и образовательный дискурс. Его определение интегрального подхода — как того, что учитывает все квадранты, все уровни, — открывает дверь к более всеохватному дискурсу, включающему самые тонкие аспекты реальности, которые в других подходах обычно остаются «на полях» или вообще незамеченными. Система Уилбера продолжает развиваться и теперь уже включает в себя «все квадранты, все уровни, все линии, все состояния, все типы». Его работы предлагают взгляд с высоты птичьего полета на все «поле битвы» человеческого и социального развития<sup>37</sup>.

Следующий вопрос, вытекающий из этой точки зрения, таков: как выглядела бы карта поля сражения, если бы оно было зарисовано *с точки зрения эволюционирующего «я»* в самом центре? Мы вернемся к этому вопросу позже.

---

\* Бек Д. Э., Кован К. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке. М. : BestBusinessBooks, 2010. *Прим. науч. ред.*

## СЛЕПОЕ ПЯТНО ОБЩЕСТВА

В ноябре 1999 года меня пригласили на ужин с Нанем Хуайцзином (1918–2012), также известным как мастер Нань, и несколькими его учениками. Он написал более тридцати книг и считается одной из главных фигур, сыгравших роль в возрождении китайского буддизма. Правда, лишь немногие из его работ переведены или доступны за пределами Китая. Мы обсуждали подъем духовного сознания и его соотносимость с важными глобальными проблемами нашего времени. «В XX веке не хватало центральной мысли культуры, которая объединила бы экономику, технологию, экологию, общество, материю, сознание и духовность», — сказал он через переводчика. По его словам, упадок интегрирующего сознания и мышления привел к тому, что все эти составляющие заменились сосредоточенностью на бизнесе и зарабатывании денег как само собой разумеющейся общей цели. Мастер Нань убежден: «Все точно пойдет этим путем — в духовном направлении. Но эта дорога станет *другим* духовным путем по сравнению с прошлым как на Востоке, так и на Западе. Это будет новый духовный путь: сочетание естественных наук и философии»<sup>38</sup>.

Я вступил в беседу: «По-видимому, слепое пятно касается нашей неспособности увидеть возникновение общественной реальности. Мы видим свою реальность как вещь, как нечто отдельное и внешнее по отношению к нам — то, что с нами происходит. Мы не видим процесса, с помощью которого изначально порождаем эту социальную реальность. И теперь для освещения этого слепого пятна необходимо практиковать семь медитативных стадий лидерства, о которых вы говорите в новой книге. Это так?» — «Вы поняли верно», — ответил мастер Нань.

Наше слепое пятно, с точки зрения человека или многих людей, мешает увидеть, что есть значительно более верный доступ к глубинным источникам творчества. Это один из самых надежных родников уверенности, поскольку мы можем достичь более глубокого присутствия, власти и внутреннего смысла. Со структурной точки зрения слепое пятно общества имеет отношение к недостатку коллективного, кросс-организационного поддерживающего пространства, которое помогало бы нам совместно улавливать и творить исходя из будущего, стремящегося возникнуть.



Вместо этого мы видим только группы по интересам и три типа фундаментализма, каждый из которых пытается разгрести сегодняшний беспорядок довольно однобоко. Это слепое пятно также мешает увидеть матрицу наших проблем как единое целое. Кастельс, Капра и Уилбер стали пионерами в движении к интеграции, каждый со своей наблюдательной позиции. Но никто из них не соответствует полностью критерию Аргириса для исследования действием: настоящее знание позволяет создать реальность, о которой оно говорит. Чтобы открыть этот тип знания, мы должны доверять собственным чувствам, опыту и мудрости — не имея понятия о том, куда этот путь нас заведет.

## Г Л А В А 6

# ФИЛОСОФСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ

Наша прогулка по полю • Онтологическое  
и эпистемологическое обоснования

### НАША ПРОГУЛКА ПО ПОЛЮ

Давайте остановимся и задумаемся о том, куда нас уже завела прогулка по полю, или обучающее путешествие. Во-первых, на примере истории о пожаре мы исследовали, как слепое пятно проявляется на уровне личного опыта. Именно тогда начался мой путь: я почувствовал, как старый мир исчезает в огне и почва уходит из-под ног. В этот момент я соединился с той *другой частью моего «я»*, о существовании которой до этого даже не подозревал.

Мы провели немало времени, знакомясь с U, и начали распознавать его части в своем опыте. Затем выясняли, как слепое пятно обнаруживает себя в опыте групп и командном обучении. Перед коллективами стоят новые вызовы, на которые невозможно ответить, опираясь на уроки из прошлого. Именно поэтому нужно отпустить прошлое, позволить ему «исчезнуть в огне» и открыться будущему, которое хочет возникнуть через нас. Это мы называем лидерством и обучением четвертого уровня.

Далее мы изучали, как слепое пятно обретает форму в контексте институционального опыта. Перед лидерами встают незнакомые типы вызовов, на которые нельзя успешно ответить с помощью обычных методов решения проблем. Чтобы иметь дело с эмерджентной сложностью, нужно

научиться отбрасывать прежние инструменты, а это позволит внимать и действовать с точки зрения чистого холста — того источника, где создается организационная ценность.

Вслед за этим мы посмотрели на способы, которыми слепое пятно проявляется в обществе — в облики третьей революции. Подобное начало сдвига сознания может помочь переформулировать основные общественные ценности так, чтобы они учитывали корни или источник, а не только видимую часть «дерева».

И наконец, прогулялись по полю общественных наук, где источник слепого пятна касается неспособности уловить создание социальной реальности. На каждом этапе мы осознаем, что постоянно попадаем в ситуации, требующие нового восприятия и сознания. Что же все это значит для нас как ученых-практиков, делающих упор на сознании?<sup>1</sup>

## ОНТОЛОГИЧЕСКОЕ И ЭПИСТЕМОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЯ

В 2000 году у меня появилась еще одна возможность подробно побеседовать с Фритюфом Капрой. Сентябрьским днем в Беркли мы гуляли по лесу недалеко от Калифорнийского университета, обсуждая новую книгу, которую он тогда писал. В ней Капра планировал применить свои идеи к миру общественных отношений<sup>2</sup>. Я спросил: «Что вы считаете самым важным новым словом в теории систем и системном мышлении за прошедшее столетие?»

По его мнению, значимое развитие в этой области сводится к двум пунктам: во-первых, признание современными системными мыслителями феномена эмерджентности и, во-вторых, принятие идеи погруженности — того, что все системы и знания находятся в конкретном контексте.

Сидя в самолете, переносившем меня в Бостон, я нарисовал маленькую таблицу, отразившую то, о чем мы говорили с Капрой. В верхнем левом углу — ранее принятая системная теория ( $S_1$ ), укорененная в линейных системах и явном знании ( $K_1$ ). Из этого угла мы можем двигаться в двух направлениях: от  $S_1$  (линейной системы) к  $S_2$  (нелинейным системам), что отражает *эмерджентность*; и от  $K_1$  (явного знания) к  $K_2$  (неявному знанию) — это учитывает, что все знание находится в определенном контексте и *погружено* в него.

Таблица 6.1. Системная теория XX века: эпистемологическое и онтологическое обоснование

	$K_1$ Явное знание:	$K_2$ Неявное воплощенное знание:	$K_3$ Самотрансцендирующее «первичное знание»:
$S_1$ Линейные системы <b>Простые системы</b>	«Старый мейн-стрим»: классическая теория систем	Ситуативное действие: все знание происходит в контексте	Слепое пятно: источники знания
$S_2$ Нелинейные, динамические системы <b>Автопоэтические системы</b>	Нелинейная, динамическая теория систем: учитывает эмерджентность	«Новый мейнстрим»: учитывает как эмерджентность, так и контекстность всего знания	
$S_3$ Источники глубокой эмерджентности <b>Самотрансцендирующие системы</b>	Слепое пятно: источники эмерджентности		

Концепция ситуативного обучения и сообществ практиков Этьена Венгера и Джин Лейв, а также теория ситуативного познания Джона Брауна, Алана Коллинза и Пола Дугида<sup>3</sup> — примеры того, как главный фокус теории социальных систем сместился от ( $S_1, K_1$ ) к ( $S_2, K_2$ ). Подобно измерениям Капры, эти системы учитывают оба явления: эмерджентность и погруженность в контекст.

При дальнейшем анализе таблицы стало ясно, что собственное исследование привело меня к границе между светло-серыми и темно-серыми квадратами. Именно здесь мы встречаемся и работаем с пограничными моментами человеческого существования. Здесь заходим на неизведанную территорию, которая разворачивается на краю сознания. И именно здесь обнаруживаем, что укоренены в более глубоких философских допущениях о бытии (онтологии) и знании (эпистемологии).

Ницше однажды сказал, что самой высокой целью было бы *смотреть на науку под углом зрения художника, на искусство же — под углом зрения жизни*. Взглянуть на науку под углом зрения художника — значит применить научное исследование не только к объекту перед нами, но и к творческому процессу, и к самому себе, осуществляющему это действие. Или, говоря понятиями Аристотеля, следует взглянуть на науку не только как

на *эпистему*, но и как на прикладное искусство (*техне*) и практическую мудрость (*фронезис*). Видеть искусство с точки зрения жизни означает осуществлять научную деятельность с целью послужить более глубокой цели, широкому эволюционному целому. Выражаясь словами Аристотеля, научная деятельность должна расширять границы науки так, чтобы они могли включать в себя как мудрость (*софию*), так и сознание или интуицию первоначал (*нус*).

Другими философами, которые помогли мне глубже задуматься в этом направлении, стали Эдмунд Гуссерль и Мартин Хайдеггер. Читая работы Гуссерля, я лучше понял эпистемологическую границу между нормальным состоянием сознания  $K_1$ , которое он именовал «естественным отношением», и сознанием  $K_2$ , так называемым «феноменологическим отношением». Труды Хайдеггера, напротив, можно понимать как сдвиг онтологической границы с отражения мира в качестве абстрактного набора вещей к конкретному *бытию-в-мире*, которое всегда происходит на фоне определенного контекста. Реальность рассматривается Хайдеггером не как «вещь». Скорее, он видит ее процессом *прихода в бытие* — процессом явления из сокрытости в открытый просвет бытия. Эта мысль представляет собой сдвиг от  $S_1$  к  $S_2$ .

Поздние работы Гуссерля и Хайдеггера приводят читателя в гораздо более медитативное состояние и создают впечатление, что оба автора нащупали еще один сдвиг границ, который в конце концов превратился в философское исследование на уровне источников обоих измерений: эпистемологического ( $K_3$ ) и онтологического ( $S_3$ ). Эпистемологический вопрос: где зарождаются наше внимание и знание? Именно об этом изыскания Гуссерля на тему трансцендентального «я». А онтологический вопрос звучит так: в чем источник наших коллективно задействуемых социальных структур и процессов? Другими словами, кто действует через нас, когда мы участвуем в глубинных социальных или коллективных процессах?

В то же время и Гуссерль, и Хайдеггер позволяют думать, что самый важный аспект их работы еще не проявился — речь идет о сдвиге границы философского исследования от уровней «что» ( $K_1$ ,  $S_1$ ) и «процесса» ( $K_2$ ,  $S_2$ ) к «источнику» обоих измерений — эпистемологии и онтологии ( $K_3$ ,  $S_3$ ). Это то дело, которое гиганты мысли оставили нашему поколению и новому столетию. Именно мы призваны расширить философское и научное исследование с четырех верхних левых клеток (представляющих

собой дискурс XX века в философии и системном мышлении) на всю девятиклеточную матрицу.

Следствием такого расширения в XXI веке становится призыв к философам и системным мыслителям выйти из читальных залов и погрузиться в реальный мир, чтобы активно участвовать в его развертывании. Такая деятельно-научная философия занялась бы другим видом знания — знанием сердца. Как сказал об этом японский философ Китаро Нисида, «знание и любовь — одна и та же психическая деятельность; чтобы что-то знать, мы должны это любить, а чтобы любить нечто, мы должны это знать». Любовь, продолжает он, это «сила, с помощью которой мы постигаем предельную реальность. Любовь — это самое глубокое знание вещей»<sup>4</sup>.

Обретая умение достигать самой глубокой части U, мы начинаем понимать, что любовь нелицеприятна, как говорит писатель Дэвид Хокинс. Он считает, что она универсальна и выше разделений. «Любовь безусловна, неизменна и постоянна. В ней нет колебаний — ее источник не зависит от внешних факторов. Любить — это состояние бытия. <...> Она не “разумна и проистекает не из ума. Любовь исходит из сердца. Она обладает способностью поднимать людей на новые высоты и совершать великие дела благодаря чистоте своих мотивов»<sup>5</sup>.

На следующем этапе наша прогулка по полю поможет подробно рассмотреть, как перенести себя и других через новый порог. Мы изучим сам этот порог и слепое пятно, а также приготовимся окунуться глубоко, на самое дно U, чтобы затем подняться на другой его стороне.

## Г Л А В А 7

# НА ПОРОГЕ

Переступая порог • Подпись нашего времени

Цветная вклейка 1 резюмирует ее первые семь глав, посвященные осознанию порога. Находясь на нем, мы обязаны остановиться, чтобы расширить и углубить свое внимание: перевести его с результатов на процесс, а затем на источник. Откуда приходят наши действия? Чтобы понять это, мы прогулялись по социальному полю. Должно быть, вы помните, что мы заметили слепое пятно во всех системах и на всех уровнях.

- На индивидуальном уровне мы встретились со слепым пятном в метафоре: это было пламя, которое оказалось способно разрушить мою прежнюю сущность и расчистить место, где я смог познакомиться с неизвестными прежде аспектами самого себя.
- На групповом уровне увидели слепое пятно в командной работе. Как выйти за рамки обучения на прошлом опыте и соединиться с тонкими полями будущих возможностей? Как учиться у будущего по мере его возникновения?
- На организационном уровне мы увидели слепое пятно как новый вид вызовов для лидеров. Перед ними насущные проблемы с высоким уровнем эмерджентной сложности. Мы подняли два вопроса: как эффективно действовать, когда рушится мир, к которому мы привыкли? Как двигаться вперед, если почва уходит из-под ног — наши институции выворачиваются наизнанку?
- На уровне общества слепое пятно обнаружилось в том, как экономические, политические и культурные движущие силы придают

новую форму и лишают энергии старые институты и системы, из-за чего для решения ключевых проблем современности требуются радикально новые подходы.

- В общественных науках исследование слепого пятна сместило фокус с объективных структур на процессы и актуализованные системы, а оттуда на *источники*, из которых возникают формы социальной реальности. В общественных науках XIX и XX веков основными направляющими были объективность и межсубъективность, однако в новом столетии в них следует включить третью метакатегорию — транссубъективность, которая различает качество внимания как определяющую черту любого социального поля.
- На метауровне теории систем мы увидели, как слепое пятно в системном мышлении и философии сдвигается с категорий к процессам, а с них к источникам эмерджентности и знания — к онтологическому и эпистемологическому основаниям ситуации, в которой мы действуем (источникам как действия, так и мысли).

На каждом уровне мы встретились с одним и тем же фундаментальным сдвигом внимания, который углубляет восприятие реальности. Теперь сюда входит и ранее невидимое состояние чистого холста — *источника* внимания, намерения и действия. По мере того как проблемы на работе, дома и в обществе все больше сталкивают нас с проявлениями слепого пятна, мы упираемся в фундаментальный порог. Мы встречаемся с ним индивидуально, в командах, организациях и целых мировых общественных системах. Чтобы вступить на более глубинную территорию и перейти порог, мы должны взглянуть в лицо ситуации, с которой имеем дело, на уровне источника — научиться смотреть в лицо своему «Я».

## ПЕРЕСТУПАЯ ПОРОГ

Английское слово «порог» происходит от старого как мир процесса молотьбы — сбивания оболочек с зерна. Буквально threshold («порог», англ.) означает «сидеть на золоте». В связи с порогом и золотом на ум приходит сказка Гете «Зеленая змея и прекрасная лилия». В этой истории мы встречаем зеленую змею, которая вся светится из-за проглоченного золота. Она находит четырех королей в подземном дворце. Один из них удивляется, как она смогла к ним попасть. «Откуда ты?» — спрашивает он. Змея отвечает: «Из расселин, где родина золота». А на вопрос:



«Что великолепнее блеска золота?» — отвечает: «Сияние света». Затем они интересуются: «Что живительнее света?» — и она говорит: «Беседа».

Мы способны перейти порог, когда начинаем функционировать в качестве проводника для чего-либо драгоценнее золота или света. Скоро мы поймем, что идея перехода из одного состояния в другое присутствует во всех системах. Когда мы осознаем, что наш обычный способ видения и действия ни к чему не приводит, нам приходится *направлять луч своего внимания обратно к его источнику* — к тому, кто действует. Когда этот сдвиг происходит, мы начинаем внимать ситуации из другого пространства. Полевая структура внимания описывает область между зримым (тем, что мы видим) и незримым (источником или пространством, из которого его видим) мирами. Если мы меняем способ внимания, последствием становится рождение другого мира.

Когда огонь уничтожил родовое гнездо, полевая структура моего внимания изменилась; еще в первой половине дня я видел мир с обычного места в классе (1) и вдруг внезапно в окошко такси увидел *это*: дым и пламя вдалеке (2), а затем пожар и мое сегодняшнее «я». Лицом к лицу с огнем ощутил, как исчезает граница между наблюдателем и наблюдаемым; почувствовал, как пламя проникает в разум, и понял, что всё, кем я себя мыслил, навсегда исчезло (3). Время замедлилось, и я стоял на этом пороге, готовясь шагнуть к «золоту». Вот-вот должна была открыться дверь между старым «я» и возникающим новым «Я» — это стало моим пороговым моментом. И в этот миг я начал переход (4).

На коллективном уровне ситуации порога отличаются теми же характеристиками. Они ставят нас лицом к лицу с опытом, требующим перенаправить луч коллективного внимания. Когда в 1989 году пала Берлинская стена, а 12 лет спустя обрушились башни-близнецы Всемирного торгового центра, мы встретились лицом к лицу с двумя ситуациями, которые приглашали углубить восприятие и упразднить границу между наблюдателем и наблюдаемым. В эти короткие мгновения некоторые из нас начали видеть, как то, что происходит «где-то там», влияет на наши действия и суть «прямо здесь». Конечно, этот порог перешли не все. У многих падение башен-близнецов в Нью-Йорке не вызвало ничего, кроме затасканной реакции: «На нас напала империя зла, мы должны нанести ответный удар». Результат такой реакции (уровень 1) на подобное положение предсказуем: она создаст и приумножит проблему, которую,

по заявлению авторов, пытается решить. Любой ответ на уровне 1 структурно слеп к тому, как человек своими действиями участвует в создании системы (мира), в которой живет. Для военной сверхдержавы такая низкопробная реакция может несколько лет оставаться безнаказанной, но рано или поздно она обязательно перестанет работать. (Десять лет спустя я перечитываю эти строки, и мне нечего добавить.)

В отличие от государств, обладающих военной мощью, компании и негосударственные организации, действующие в высокодинамичных условиях, вынуждены гораздо гибче реагировать на перемены вокруг и «золотые» возможности, которые предоставляет им жизнь. Подобно зеленой змее, они уже светятся. То есть они тоже должны научиться употреблять то золото, которое им уже предоставило взаимодействие с локальным контекстом. Некоторые достаточно шустры, чтобы перегруппироваться, изобрести себя заново и перестроиться. «Золотые» организации действуют как мост между двумя мирами, связывая текущую деятельность с распознаванием и использованием возникающих возможностей. Переход через порог между этими мирами — отличительный признак организационного мастерства и ключ к высокой эффективности в быстро меняющейся обстановке. А если застрять на одной или другой стороне (в нынешней реальности нарождающегося будущего), это ведет к посредственному качеству организации в стабильной среде или быстрому уходу с рынка в динамичной обстановке.

## ПОДПИСЬ НАШЕГО ВРЕМЕНИ

Профессиональный и личный опыт требует, чтобы мы достигли того подземного уровня, о котором писал Гете: глубокой пещеры, где зеленая змея встретила с королями. Именно об этом слое мы ранее говорили как о корневой системе дерева — той части поля, которая обычно не видна. Мы должны встретиться с глубинными уровнями создания социальной реальности и быть готовы переступить через пороги нашего времени. Итак, как же узнать, получается ли это у нас?

Эти пороги, или двери, обычно возникают, когда устоявшийся образ действия перестает работать и мы упираемся в стену. Необходимо бросить старые методики и перенаправить внимание на поле, которое разворачивается вокруг и внутри нас. В реальности словно появляется трещина: можно заделать ее, а можно остановиться: отложить инструменты,

присмотреться к пропасти, открывающейся перед нами, настроиться на нее и перенаправить свое внимание туда. А затем двигаться с потоком. Умение заметить трещину — прервать движение и внимательно ее рассмотреть — ключевой навык нашего времени. Это та дисциплина, без которой в нужный момент мы не можем оказаться на высоте положения. Это навык, который требует внимания и развития подобно тому, как нуждается в возделывании почва на ферме.

Методы и орудия фермеров для культивации и улучшения качества почвы широко известны, а вот похожий набор для возделывания внутреннего мира социального поля большинству из нас недоступен. Это те способы, которые помогут нам искуснее видеть, останавливаться и настраиваться на трещины в жизни. О том, как получить доступ к этому инструментарию, мы поговорим в части II, «Входя в поле U».

Оглядитесь. Что-то постоянно происходит. Можно назвать это подписью нашего времени, выполненной крупным шрифтом. И эти события заставляют нас заглянуть за слепое пятно, присмотреться и обнаружить образы, обретающие форму на чистом холсте. Нам следует культивировать коллективную способность к переключению того внутреннего «места» — пространства, из которого мы действуем.

Я убежден, что все системы и уровни используют одну и ту же фундаментальную процессуальную грамматику. Кем бы вы ни были — руководителем, педагогом, художником, спортсменом, врачом, писателем или тренером, работаете в одиночку или в составе команды либо организации, — вы переходите порог, преображая свое внимание и сознание, замечая трещину и присматриваясь к ней.

Индоевропейский корень слов *lead* и *leadership* («вести, руководство», англ.), \**leith*, означает «идти вперед», «переходить через порог» или «умирать»<sup>1</sup>. Иногда кажется, что отпустить равнозначно смерти. Но из глубинного процесса U мы знаем, что до появления нового должны произойти изменения — нужно переступить порог. Путь, лежащий перед нами, включает в себя раскрытие принципов и практик этого основополагающего процесса, чтобы они помогли пролить больше света на наше слепое пятно, углубляя сознание.



ЧАСТЬ II  
ВХОДЯ В ПОЛЕ U

Во вступлении мы говорили о принятой в моей семье Feldgang, еженедельной воскресной прогулке по полю. Родители использовали ее как возможность уловить и исследовать состояние полей на ферме. Время от времени мы останавливались, наклонялись, присматривались и брали в руки землю. Эта книга — такой же Feldgang, шанс внимательно и подробно взглянуть на свои слепые пятна. Один из выводов первой части состоит в том, что для адекватного ответа на вызовы нашего времени необходимо научиться переключать образ своего *внимания*, его *полевую структуру*. То, как мы внимаем окружающему миру (место, из которого действуем), — это слепое пятно на всех уровнях общества.

В части II мы сосредоточимся на основном процессе, позволяющем переключать *полевую структуру внимания*. Этот процесс поможет различать разнообразные закоулки, повороты и территории слепого пятна. Совокупность знаний, приобретенных благодаря этому исследованию, лежит в основе Теории U.

В сердцевине Теории U — различие между уровнями эмерджентного возникновения, то есть разными качествами того, как действие и внимание входят в мир. Теория U берет начало с наблюдения, что любой общественный организм или живая система могут функционировать не из одного места, а из многих. Проблема в том, что мы *не видим* и не активлируем другие места.

Отображая топографию слепого пятна, Теория U предлагает язык и дорожную карту для перехода порога к подлинным переменам и обновлению.

## ГЛАВА 8

# ЗАГРУЗКА

Модели прошлого • Полевая структура загрузки •  
GlobalHealthCompany • Четыре препятствия для ор-  
ганизационного обучения и перемен

## МОДЕЛИ ПРОШЛОГО

Наши поступки часто основаны на привычных моделях поведения и мышления. Знакомый стимул вызывает известную реакцию. Движение к будущей возможности требует осознания (и отбрасывания) превалирующего режима загрузки, который приводит к постоянному воспроизведению паттернов из прошлого.

Когда осенью 1989 года пала Берлинская стена, после чего, как карточный домик, посыпались социалистические системы в Центральной и Восточной Европе, а вскоре и СССР, западные правительства поспешили объявить, что все это явилось как черт из табакерки и никто не мог предвидеть такого геополитического потрясения. Но так ли это?

Всего за две недели до упомянутых событий я с группой студентов из разных стран участвовал в учебной поездке по миру, включая Центральную и Восточную Европу, а также СССР. Во время этого путешествия мы общались как с представителями официальной системы, так и с низовыми активистами движения за права человека. Во многих разговорах, особенно с жителями Центральной Европы, чувствовалось ожидание глубоких перемен. Это витало в воздухе. Прежняя модель вот-вот должна была смениться.

Когда мы были в Восточном Берлине — за неделю до известных событий, исследователь проблем мира и конфликтов Йохан Галтунг,

выступая, предлагал публичное пари, что Берлинская стена падет до конца 1989 года. Я четко помню, что ни один эксперт или аналитик, ни с той, ни с другой стороны, никогда ранее не делал прогнозов подобного рода. Я слушал эти заявления со смешанными чувствами. С одной стороны, его слова полностью совпадали с моими впечатлениями от Восточной Европы. С другой — мой мозг обращался к старым, привычным мыслям: разве эта система не существует уже почти полвека? И разве эти проблемы, вопросы и движения гражданского сопротивления не возникали всегда? Будапешт 1956-го, Прага 1968-го. Люди пытались поставить социалистические режимы на колени, но их попытки ни к чему не привели. Танки Красной Армии снова и снова проезжали по ним. Суть оставалась прежней: старая система брала верх.

Итак, вот я, мне 27 лет, и я увидел свежее свидетельство того, что восточноевропейская социалистическая система вот-вот рухнет. В то же время разум *не мог вместить* того, что видели глаза. Казалось, предсказание Галтунга, скорее всего, несколько притянута за уши.

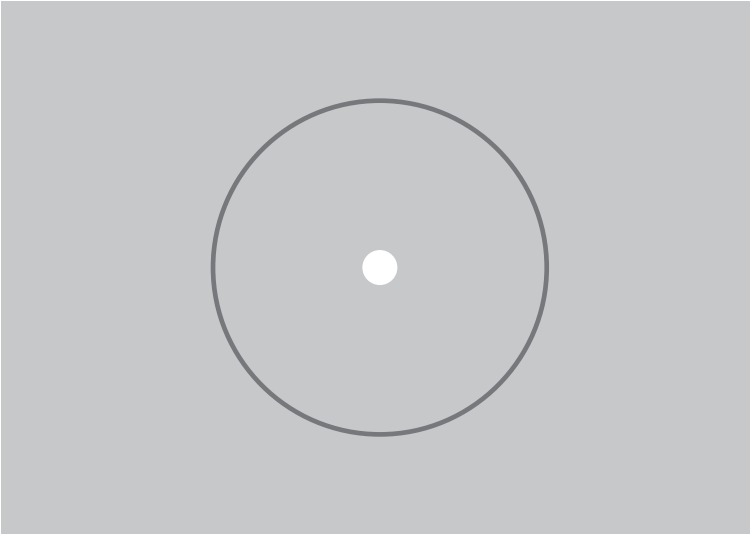
Но это было не так. Галтунг оказался абсолютно прав. Увидев, как стена пала «по расписанию» (предсказанному им), я должен был задуматься: что помешало *мне* принять «истину», которую я видел собственными глазами? Почему Галтунг, который имел доступ к тем же данным, что и остальные участники поездки, вышел из нее с четким выводом, в то время как я вынес расплывчатое мнение по типу «с одной стороны — да, но с другой стороны...»?

Основная разница между мной, студентом, и Галтунгом, опытным исследователем, была не в количестве накопленных знаний, а в способе видения. Он обладает более дисциплинированным способом *внимания* миру. И он смог приостановить привычное суждение, чтобы уделить полное внимание реальности, находящейся перед ним.

## ПОЛЕВАЯ СТРУКТУРА ЗАГРУЗКИ

Когда мы по-настоящему внимаем, то выключаем привычный режим загрузки и открываемся реальности перед глазами. Пока внимание нашего психического аппарата управляется привычными паттернами, наше внимание исходит из центра своей же организации. Рисунок 8.1 изображает механическую структуру этого поля, отражая источник внимания и действия (представленный белой точкой) в центре границ собственной организации (представленной синим кругом).





**Рис. 8.1.** Полевая структура загрузки

Например, собрания и привычные разговоры в компаниях часто основаны на загрузке прошлых паттернов. Мы коллективно воспроизводим существующие образцы поведения и мышления. Действуя из зоны загрузки (то есть из-за закрытых границ нашей организации), мы находимся в плену собственного мира, подобно заключенному в камере: у нас нет выхода. Мы видим только те интеллектуальные конструкции, которые проецируем на мир вокруг.

Прекрасный пример этого типа функционирования дает философ Пауль Вацлавик.

Некто возымел желание повесить картину. У него есть гвоздь, но нет молотка. И наш герой решает одолжить молоток у соседа, но сомневается: «А вдруг сосед не захочет дать свой молоток? Он так нехотя мне ответил, когда я вчера с ним поздоровался. Конечно, может, он просто спешил. Или нарочно притворился, будто ужасно спешит, а на самом деле хотел избежать разговора, потому что плохо ко мне относится. Интересно, почему сосед ко мне так плохо относится? Я всегда с ним любезен. Непонятно, что он против меня имеет, но здесь явно что-то не так. Если бы кому-нибудь понадобился мой инструмент, я бы дал его без всяких разговоров. Почему он не хочет одолжить мне свой молоток, я его съем, что ли? Да и вообще не понимаю, как можно отказывать людям в пустяковой просьбе? Вот такие-то люди и отравляют нам жизнь... Может, он решил,

что, раз у него есть молоток, а у меня нет, значит, я у него в руках? Ладно, сейчас я ему прочищу мозги». Наш герой вскакивает, в ярости мчится к квартире соседа и нажимает звонок. Ничего не подозревающий сосед открывает дверь, но не успевает произнести даже «Здравствуйте», как на него обрушивается крик нашего героя: «Подаvisь своим молотком, ты, кретин!»<sup>1</sup>

## GLOBALHEALTHCOMPANY

Системы и институты привычно загружают старые модели. Рассмотрим пример GlobalHealthCompany (имя вымышлено), одной из самых крупных и успешных компаний в отрасли<sup>2</sup>. В 90-е годы XX века европейское подразделение этой компании пережило серьезное потрясение, когда вывело на рынок новый продукт. Для его запуска организация наняла большое количество продавцов, но вскоре выяснилось, что успех проекта обратно пропорционален вложенным усилиям. В конце концов на телевидении вышла программа о побочных эффектах этого средства. Участники журналистского расследования попросили менеджеров компании об интервью, но получили отказ. Год спустя один пациент, использовавший продукт, умер.

Оглядываясь назад, можно увидеть в этой ситуации массу предупреждающих знаков — как о побочных эффектах, так и о том, что продукт требует особого маркетингового подхода. Но почему менеджеры не уловили и не опознали эти сигналы?

## КАК СОЗДАВАЛСЯ КОРПОРАТИВНЫЙ ВИРУС

Ответ на этот вопрос глубоко связан и с культурой, и с историей компании. В книге *Organizational Culture and Leadership* («Организационная культура и лидерство»<sup>\*</sup>) Шейн описывает два важнейших принципа понимания ошибок компании<sup>3</sup>. Во-первых, для расшифровки организационной культуры всегда крайне важны сведения о личности основателя. А во-вторых, современная организационная культура основывается на презумпциях, связанных с практиками, которые были успешны в прошлом. Поскольку все нынешние компании так или иначе были успешны в прошлом, их культура всегда основана на презумпциях с долгой историей расцвета. Вот как эти два принципа проявляются в случае с GlobalHealthCompany.

<sup>\*</sup> Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб. : Питер, 2013.

## ЧЕТЫРЕ СЕО

### СЕО I: 1960-е годы

«Первый СЕО GlobalHealthCompany пришел к нам в 1960-е, — говорит высший руководитель, который работал тогда в компании. — Его начальные обязанности — продажи. Он имел очень твердые, неизменные идеи по поводу компании. Его правление было крайне авторитарным. Он выстроил отдел продаж, но всегда придерживался идеи, что наша страна — особое место, и у нас нельзя продавать так же, как в других местах».

Похожий догматизм можно заметить и в характере ученого-новатора в штаб-квартире компании. Сотрудник GlobalHealthCompany рассказывает, что «он запрещал сообщать регулирующим органам о подобных побочных эффектах, поскольку, если и были какие-то проблемы, они *не могли* быть связаны с самим продуктом».

### СЕО II: 1980-е годы

В 1980-е СЕО-основателя сменил на посту следующий СЕО. Он перенес штаб-квартиру в большой город. «СЕО нес с собой разрушение, — вспоминает другой менеджер GlobalHealthCompany. — И сразу же увольнял тех, кто с ним не соглашался. Вас выгоняли, если вы сказали о компании что-нибудь непопозитивное: вы должны были защищать место своей работы». Он был далек от народа, и сотрудники его видели редко. При всем авторитаризме первого руководителя, в его времена можно было, по крайней мере, высказать свое мнение, даже противоположное. «Он мог закатить истерику, но мнение все-таки разрешалось высказывать».

### СЕО III: начало 1990-х годов

Второй руководитель продержался три года, и в начале 90-х ему на смену пришел третий. Подобно первому и второму, он также был весьма авторитарен, но принес с собой новый стиль. «СЕО ходил по офису и разговаривал с людьми, и это было принято с большим энтузиазмом, особенно учитывая его предшественника. Он был автократом, но люди легче это переносили, поскольку познакомились с ним.

Затем он проявил амбиции. Готовясь к запуску нового продукта, значительно увеличил количество сотрудников, особенно в отделе продаж. У него были благие намерения, но ситуация оказалась сложной», — вспоминает важный менеджер из отдела НИОКР GlobalHealthCompany.

«Скоро, по мере роста организации, он начал терять контакт с ней, — продолжает менеджер. — К тому же он очень прислушивался к нескольким людям, информирующим его о положении дел. Бывший руководитель отдела НИОКР, от которого СЕО достаточно сильно зависел, требовал лишь хороших новостей о препаратах. Так же поступал и нынешний директор по НИОКР.

Одним из недостатков третьего СЕО было то, что он уделял очень много внимания торговле. Глава отдела маркетинга просто следил за количеством визитов, нанесенных торговыми представителями. Он считал: чем посещений больше, тем выше будут продажи, несмотря на непомерную цену и зафиксированные побочные эффекты продукта...

Он боролся за то, чтобы цена оставалась высокой, и не позволял продавцам общаться с представителями других отделов, а медицинскому подразделению запретил контакты с маркетингом.

Однажды побочные эффекты стало невозможно игнорировать, но третий СЕО так и не обсудил их с кем-либо из внешних критиков GlobalHealthCompany. Мы уже понимали, что следует напрямую выйти к клиентам и по-партнерски разобраться с этими вопросами. Но СЕО № III, по сути, говорил: “Т-с-с-с! Не так громко! Сидите тихо. Не раскрывайте столько информации клиентам, газетам...”»

#### СЕО IV: середина 1990-х годов

«С самого начала четвертый СЕО очень постарался всем объяснить, что хочет сделать, — вспоминает один из высокопоставленных управленцев. — Мы впервые познакомились с политикой открытости вместо конфиденциальных встреч. До этого все переговоры шли за закрытыми дверями».

Пример, подаваемый руководством в предыдущие годы, привел к похожему поведению по всей организации: к культуре сокрытия информации, встреч за закрытыми дверями и т. д. Один менеджер вспоминает: «Знание ощущалось как власть, и люди в основном старались не светиться,

прикрывали тылы. Можно сказать, что в компании практически установилась обстановка секретности».

Соответственно, новый, открытый стиль четвертого CEO был встречен со скепсисом. «Люди были не готовы разговаривать друг с другом, делиться негативной информацией. Они по-прежнему боялись быть уволенными».

Одним из шагов, который предпринял CEO № IV, стало приглашение международной консалтинговой компании для перестройки организации. Выводы ее представителей, работавших с консультантами, оказались вполне ожидаемыми. Главные вопросы, над которыми требовалось работать, были связаны с коммуникацией и удовлетворенностью клиентов: более тесный контакт с потребителями, органами власти, широкой публикой, внешними заинтересованными лицами. Но затем, вместо того чтобы внедрить предложенные изменения, перестройка была свернута из-за подготовки к слиянию. Разумеется, это был именно тот результат, который многие ожидали и предсказывали с самого начала: болтовня о переменах без воплощения в жизнь в конце концов не приведет ни к чему, кроме еще большего количества болтовни. Один из управляющих вспоминает: «В этой компании уже было накоплено слишком много отрицательного опыта, когда менеджеры говорили одно, а делали другое или не сдерживали обещаний. У нас была перестройка, улучшение процессов, командные проекты. У нас была масса анализа, но никаких последующих действий. Во многих проектах люди работали долго, иногда по году и более, но совершенно безрезультатно».

Повторение этого паттерна со временем привело к цинизму. «Людям необходимо видеть эффект. Но если руководство не меняется, вы не можете ожидать изменений от сотрудников. У нас полно встреч, и мы работаем на результат. Но эти планы можно с таким же успехом выбросить в мусорную корзину, потому что никто не будет их применять».

Подводя итоги, еще одна высокопоставленная сотрудница от НИОКР сказала: «Персонал не доверяет руководству, и снаружи компания ощущается как большая и безликая. GlobalHealthCompany заражена вирусом, который, как ни грустно, стал наследием ее истории. Его подхватили даже новые люди. Они становятся его жертвами очень быстро, что крайне печально. Руководству необходимо осознать, что ситуация продолжает быть ужасающей»<sup>4</sup>.

## ЧЕТЫРЕ ПРЕПЯТСТВИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПЕРЕМЕН

Случай с GlobalHealthCompany иллюстрирует основные моменты, которые мешают успешной организации продвигаться после загрузки и приводят ее к неприятностям. Поведение начальника, которое поначалу может быть уместным в конкретном бизнес-контексте, скоро обретает собственную жизнь и превращается в привычку, распространенную во всей компании. Это наращивает снежный ком дисфункционального поведения, которое постоянно воспроизводится и «загружается», подобно вирусу в организме. Образ действий высшего руководства, изначально полезный, распространяется по всей корпоративной культуре, инфицируя всех членов структуры некой инвалидностью в обучении, которая мешает им видеть и воспринимать реальность. Жизнедеятельность вируса обеспечивают четыре препятствия для обучения, и они же держат систему в плену режима постоянной загрузки. Сотрудники компании:

1. Не распознают то, что видят перед собой (разрыв восприятия и мышления).
2. Не говорят то, что думают (разрыв мышления и слова).
3. Не делают то, что говорят (разрыв слова и дела).
4. Не видят то, что делают (разрыв восприятия и действия).

### ПРЕПЯТСТВИЕ 1: НЕ РАСПОЗНАЮ ТО, ЧТО ВИЖУ

Поведение первого СЕО в конце концов привело к трудностям в обучении. «У него сложились очень твердые, неизменные идеи по поводу компании, а правление было крайне авторитарным». Подобно большинству первопроходцев и основателей организаций, первый СЕО доверял собственным постулатам (тому, во что верил) больше, чем данным, которые получал от мира (тому, что видел). Все пионеры действуют исходя из главенства их видения над реальностью. Однако если этот тип поведения со временем не трансформируется, шансы на успех блокируются постоянно воспроизводящейся загрузкой поведенческих паттернов. Это очень быстро оказывается препятствием к продвижению компании вперед.

Следовательно, наследие барьера номер один — неумение узнать то, что видишь. В случае с GlobalHealthCompany ее высшее руководство не видело побочных эффектов лекарства.

## ПРЕПЯТСТВИЕ 2: НЕ ГОВОРЮ ТО, ЧТО ДУМАЮ

Поступки второго CEO вызвали иную сложность в обучении: невозможность сказать то, что думаешь. «Он сразу же увольнял тех, кто с ним не соглашался. Вас выгоняли, если вы говорили о компании что-нибудь непопущенное, а следовало защищать ее». Этот тип поведения руководства привел к развитию у сотрудников второй составляющей корпоративного вируса. Чтобы выжить под властью этого руководителя, другим менеджерам тоже пришлось научиться *не говорить то, что думаешь*. Любопы нарушивший это правило оказывался уволен, стерт из «генофонда» корпоративной культуры. Единственный образ действий, который обеспечивал выживание и передавался из поколения в поколение, — не высказывать своих мыслей, то есть участвовать только в тех разговорах, которые соответствовали принятой линии. Этот элемент вируса помешал организации учиться на собственном опыте и не повторять ошибок.

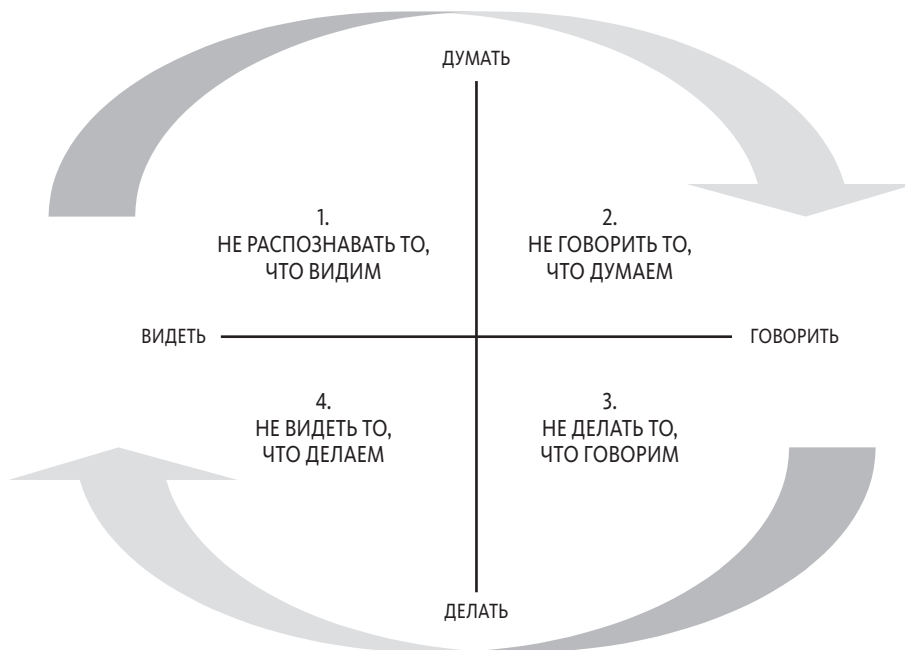
## ПРЕПЯТСТВИЕ 3: НЕ ДЕЛАЮ ТО, ЧТО ГОВОРЮ

Четвертый CEO попытался изменить культуру, основанную на первых двух компонентах вируса, но потерпел поражение, когда не выполнил того, что обязался. Множество слов о перестройке и переменах не стали реальностью. В итоге те, кто опирался на предположение, что лидеры делают обещанное, лишь зря потратили силы и оказались в полной фрустрации. С другой стороны, те, кто видел, что все разговоры о переменах остались только звуком, были в лучшем положении, поскольку не вложили свое время в грандиозные прожекты, которые в конце концов ни к чему не привели.

## ПРЕПЯТСТВИЕ 4: НЕ ВИЖУ ТО, ЧТО ДЕЛАЮ

Четвертый компонент — неумение видеть то, что делаешь. Все руководители были слепы к тому, что их поведение привело к появлению сложностей в обучении.

## ЧАСТЬ II. ВХОДЯ В ПОЛЕ U



**Рис. 8.2.** Четыре препятствия для обучения и перемен

История GlobalHealthCompany показывает, насколько глубоко институциональный механизм загрузки встроен в организационную культуру и какой мощной силой он оказывается в воспроизводстве моделей прошлого. Это сила, которую часто воспринимают как данность, не подлежащую изменению.

Первый шаг в процессе U — прекратить загрузку. Это касается всех масштабов: индивидуумов, групп, организаций и обществ в целом. Научиться останавливать загрузку — предпосылка входа в процесс U. Только не «загружая» прошлые паттерны, мы можем проснуться, увидеть и осознать реальность, что приводит нас в следующее когнитивное пространство U: видение.



## Г Л А В А 9

# ВИДЕНИЕ

Как мы видим • Переход от загрузки к видению •  
Видение в действии • Полевые заметки

### КАК МЫ ВИДИМ: ВЗГЛЯД СНАРУЖИ

Когда мы отбрасываем привычку загружать старые установки, то переходим к состоянию видения. Восприятие становится более острым, и мы начинаем осознавать реальность, находящуюся перед нами. Если мы действуем из этого когнитивного пространства, то смотрим с точки на периферии организации, на границе между наблюдателем и наблюдаемым. Например, возьмем историю о том, как Гете пытался увидеть «явление цвета» Ньютона, которую физик Артур Зайонц приводит в своей книге «Неуловимый свет»<sup>\*1</sup>. Стоял январь 1790 года, и Гете настоятельно просили вернуть ящик с оптическим оборудованием, который он держал у себя в кладовке. Среди прочего там хранилась призма. Слуга, ожидавший, когда ему отдадут ящик, видел, как Гете спешно достал из него призму, желая в последний раз попытаться заметить радугу, которую рассмотрел Ньютон. Вместо этого в январском свете он узрел нечто совершенно иное. По словам Зайонца, Гете «изучал белые стены комнаты, ожидая, что они окрасятся в цвета спектра (согласно ньютоновой теории). Но те оставались белыми!» В этот момент он решил, что Ньютон был неправ.

---

<sup>\*</sup> Зайонц А. Неуловимый свет. Переплетенный свет природы и разума. СПб. : Деметра, 2010.

Удивленный, Гете снова посмотрел в окно: его крестообразная темная рама четко выделялась на фоне бледно-серого январского небосклона. И там, на границе рамы и неба, где встречаются свет и тьма, он увидел яркие цвета.

## ПЕРЕХОД ОТ ЗАГРУЗКИ К ВИДЕНИЮ

В тот момент, когда Гете посмотрел сквозь призму, место, из которого исходило его внимание (белая точка на рис. 9.1), переместилось из центра его организации (то есть из мира его привычек и обычного восприятия) на периферию, к краю его границы (синий круг). Оттуда он взирал через окно своей организации на мир, лежащий перед ним.

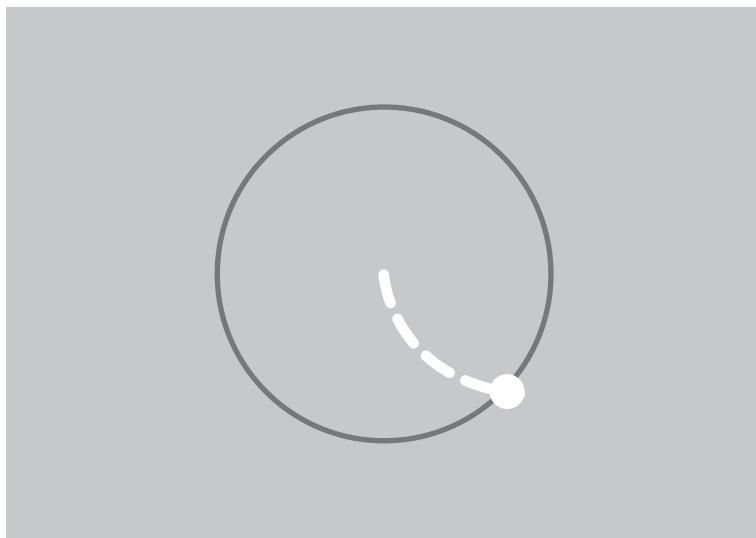


Рис. 9.1. Полевая структура видения

Утром 11 апреля 1978 года, направляясь в школу, я следовал целому ряду привычных ритуалов: езда на поезде, дорога по парку от станции к школе, чтение еженедельника *Der Spiegel* вместо участия в беседе одноклассников и т. д. Но эти действия, основанные на рутине загрузки, начали изменяться, когда я обратил внимание на две вещи, которые не мог объяснить: красные глаза учительницы, говорившей со мной, и отсутствие гудков на другом конце провода, когда я пытался позвонить домой.

Несколько разбалансированный, я сел в такси, а затем в мгновение ока полевая структура моего внимания полностью преобразилась: я увидел небо, которое омрачали черные клубы дыма, поднимавшиеся над нашей усадьбой. Я, наблюдатель, все еще сидел в машине, но мембрана (лобовое стекло) была прозрачна и позволяла осознавать, что происходило вовне (наблюдатель был все еще отделен от наблюдаемого).

Переход от загрузки к видению прост, хотя и не всегда безболезнен. Иногда он происходит без видимой активности со стороны наблюдателя, как в случае с пожаром. Все, что я сделал, — стал свидетелем. Иногда наблюдение за чем-либо требует гораздо больше дисциплины, чем просто активные действия, как в случае с призмой Гете. О нем отзывались как о выдающемся мастере наблюдения, который на протяжении всей жизни культивировал в себе талант восприятия.

Перейти от загрузки к реальному видению нам помогут три принципа. Вот они: 1) четко уяснить вопрос и намерение, 2) переместиться в релевантный контекст и 3) перестать выносить суждения и соединиться с пространством удивления.

## ЧЕТКО УЯСНИТЬ ВОПРОС И НАМЕРЕНИЕ

Путешествуя и работая с исследователем в области мира и конфликтов Йоханом Галтунгом, я заметил: принимая вопросы после лекции, он часто делал какие-то наброски перед тем, как ответить. Когда я спросил об этом, Йохан сказал, что фиксирует новый интересный вопрос (не свой ответ, а вопрос), поскольку иначе рискует забыть этот важный вклад другого человека. Хорошие вопросы, сказал он, служат сырьем для качественной науки.

Сотрудничая со старшими дизайнерами из IDEO, которую иногда называют самой влиятельной дизайнерской компанией в мире, я был поражен, как долго они разрабатывали каждый новый проект. «Качество творческого процесса, — объяснил один из руководителей IDEO, — напрямую зависит от качества постановки проблемы, определяющей отправную точку». Раньше я думал, что творить — значит быть открытым всем возможностям в любой момент. Вовсе нет. Точно так же, как ученые уясняют и кристаллизуют суть исследования перед началом эксперимента, творцы должны уточнить для себя задачу. Только гораздо позже я узнал, что наличие четкого вопроса разработки или постановки проблемы не значит

закрытость для эмерджентного возникновения. Вы все равно можете внимать тому, что рождается «по касательной», но только полностью сознательно.

## ПЕРЕМЕСТИТЬСЯ В РЕЛЕВАНТНЫЙ КОНТЕКСТ

Контекст можно понимать как живую лабораторию, место, где выполняется наблюдение. Кристофер Александер, математик и архитектор, считает, что конечная цель дизайна — форма и шаблон, или паттерн\*. «Форма — это та часть мира, которой мы решаем придать какой-то облик, оставляя остальной мир таким, какой он есть. Контекст — та часть мира, которая накладывает требования на эту форму <...> Форма — это решение проблемы; контекст определяет проблему»<sup>2</sup>. Гете создал контекст, позволивший наблюдать то, что вызывало у него интерес (цвета сквозь призму). В случае управления и общественных наук лаборатория часто расположена в живом социальном контексте, подобно Восточной Европе в момент, когда ее посетил Галтунг с нашей группой. Однако в обеих ситуациях наблюдатели передвинулись в контекст, который позволил им изучать явление с близкого расстояния.

За последние два десятилетия многие компании и организации постепенно учились перемещаться в контекст потребителей, партнеров и поставщиков. То, что начиналось как разговор *о* клиентах, а затем переключилось на беседу *с* клиентами, теперь будто бы передвигается в сторону соединения с опытом потребителей, чтобы узнать об их незадействованных возможностях и неудовлетворенных нуждах. Но одно дело — говорить о потребительском опыте, и совсем другое — соединиться с ним на практике.

Чтобы проиллюстрировать важность перемещения в контекст для развития способности видеть, Франсиско Варела поделился со мной историей жестокого эксперимента над котятами. Глаза новорожденного малыша открываются лишь через несколько дней после появления на свет. В этом эксперименте только что родившихся котят связали по двое, поместив одного сверху другого. В каждой паре двигаться мог лишь нижний. Верхний (сидящий на спине другого) так же двигался

---

\* Книга Кристофера Александера на русском языке: *Александер К. Язык шаблонов. Города. Здания. Строительство*. М. : Издательство студии Артемия Лебедева, 2014.

в пространстве — но без работы собственных ног, которую выполнял «везущий» его. Результатом эксперимента стало то, что нижний котенок научился нормально видеть, а верхний остался слепым или его зрение развилось весьма недостаточно. Это подтвердило (как и хотел продемонстрировать Варела), что восприятие не пассивно. Восприятие — это активность, задействуемая телом.

Мы, будучи «верхними котятками» в управлении знаниями и стратегической работе, нанимаем экспертов и консультантов, чтобы они сказали нам, как работает мир, а не выясняем это самостоятельно. Мы отдаем на аутсорсинг движения ног. Для решения простых проблем этот метод может оказаться подходящим. Но чем сложнее положение, тем важнее *не отдавать его на аутсорсинг*: менеджер должен оставаться в контакте с ситуацией по мере ее развития. Подобно верхним котяткам, без прямой связи с контекстом ситуации мы не научимся видеть.

## ПЕРЕСТАТЬ ВЫНОСИТЬ СУЖДЕНИЯ И СОЕДИНИТЬСЯ С ПРОСТРАНСТВОМ УДИВЛЕНИЯ

Известно, что Чарлз Дарвин, отец современной теории эволюции, носил с собой блокнот, чтобы записывать наблюдения и данные, противоречащие его постулатам и ожиданиям. Он четко отдавал себе отчет — человеческий мозг имеет тенденцию забывать то, что не вписывается в привычные рамки. Подобно Гете, который приостановил свои выводы о разных цветах в лучах света, Дарвин также знал, что не укладывающиеся в рамки современные данные — сырье для будущих инноваций в теории, поэтому записывал информацию до момента, пока мозг удобно забудет то, что не получилось успешно каталогизировать.

Где в современных крупных организациях механизмы, помогающие приостановить выводы? В голову приходит лишь несколько примеров вроде «мозгового штурма» или «отсрочки вынесения суждения». Но в общем наши размышления и взаимодействия внутри институций и между ними так структурированы, чтобы побудить нас высказывать мнение и давать оценку, а не останавливаться и задумываться.

Но, лишь приостановив вынесение суждений, мы можем открыться удивлению. Это ощущение, когда мы замечаем, что есть целый мир, лежащий вне наших загружаемых шаблонов-паттернов. Удивление можно представить себе как *семя*, из которого растет процесс U. Без умения

изумляться мы, скорее всего, останемся в плену своих интеллектуальных конструкций.

Удивление — один из величайших даров, который приносят в нашу жизнь дети, потому что воплощают его в самом чистом виде. Но чтобы они развили изумление в полной мере, нужно постоянно подкреплять его. Воспитывать детей в социальном контексте, не включающем удивление, — все равно что пытаться вырастить растение без воды.

По моему убеждению, чем более глубоко чье-то знание, тем больше шансов, что этот человек развил в себе способность удивляться. И чем более узки, поверхностны и ограничены знания, тем меньше вероятность, что мы обнаружим в этой личности развитое умение изумляться.

Через несколько месяцев после интервью с Брайаном Артуром я встретился с одним из его коллег по Xerox PARC Джеком Уэйленом. Уэйлен — признанный эксперт по сообществам носителей знаний и этнографическим наблюдениям. Заинтригованный, я слушал его рассказ о том, как он развил этнографический метод исследования и анализа трудовых практик. В конце я поинтересовался: «Если применить эту методологию к вам, каковы ваши самые важные практики? Какие *вы* используете способы, чтобы успешно выполнять свою работу?»

Он задумался на минуту, а затем произнес: «Построение отношений с людьми и возвращение глубокого интереса к другим научным дисциплинам. — Он сделал паузу. — И изумление. По сути, моя работа — развивать нескончаемое удивление. Вы только посмотрите на этот мир!»<sup>3</sup>

В человеке нелегко развить умение видеть, но еще труднее сделать это в коллективном контексте организаций. И в то же время это одна из ключевых функций для направления людей к переменам. Некоторые даже считают видение главной функцией.

Большинство попыток произвести изменения проваливается не из-за недостатка благих намерений или благородных устремлений, а потому, что их инициаторы не сумели во всей полноте *увидеть* реальность, лежащую перед ними, и затем действовать. Я впервые научился этому у Эда Шейна, слушая его курс об управлении изменениями в Массачусетском технологическом институте. Но полное осознание пришло ко мне только после того, как я увидел это собственными глазами.

Шейн всегда подчеркивал, что самый главный принцип в управлении изменениями — «всегда иметь дело с реальностью», то есть начинать с рассмотрения того, что происходит на самом деле. Наша задача — найти способ культивировать и укреплять коллективную способность видеть.

## ДИАЛОГ КАК СОВМЕСТНОЕ ВИДЕНИЕ

Дэвид Бом и Билл Айзекс определяют диалог как искусство думать вместе. Слегка «повертев» это определение, я предлагаю понимать диалог как искусство *видеть вместе*. Этот вариант будто бы незначительно отличается от первого, но у него есть очень конкретные методологические последствия.

Почему я настаиваю на приоритете восприятия? За всю жизнь я никогда не сталкивался с ситуацией, которую было бы слишком тяжело принять (хотя, разумеется, такие моменты существуют). Каждый раз, когда я видел некий срыв (как внутри, так и вне организаций), он всегда случался из-за отрицания; то есть из-за *невидения*, *нежелания* посмотреть в лицо правде.

С другой стороны, есть то, что меня потрясает. Независимо от того, насколько сложным кажется положение, как только вы делаете выбор реально взглянуть на него — посмотреть прямо в уродливый лик позора, — у вас появляются новые силы. Что интересно, эти силы всегда соответствуют вызову, который стоит перед вами. Помните врача, который выражал изумление по поводу того, насколько немощны силы отрицания по сравнению со способностью людей посмотреть в лицо самым ужасным ситуациям, которые только можно представить? Сравните это с печальной историей GlobalHealthCompany. Проблема не в том, что различным СЕО не хватало благих устремлений или полета фантазии. Всем им не откажешь в визионерском даре, базовых ценностях и четких целях — в этом не было недостатка. Просто все четыре управляющих активно теряли связь с реальностью — с тем, что происходило на самом деле. Они были не в силах увидеть реальное положение вещей. И чем больше они давили (в менталитете «запуска изменений»), тем большим противодействием отзывалась система. Люди противостоят переменам только тогда, когда от них требуют трудноосуществимых трансформаций и жертв, не объясняя общей картины и не давая контекста, который делает изменения необходимыми. Это побудило некоторых продавцов в GlobalHealthCompany сказать: «Мы должны генерировать продажи как взрослые, но в организации, по сути, с нами обращаются как с детьми».

Видеть реальность вместе — возможно, кажется несложной задачей, но крайне нелегко сделать это грамотно. Многие лидеры, как эти четверо СЕО, неспособны увидеть истинное положение дел.

В противоположность распространенному убеждению, что главная работа лидера — породить видение, цели и общее направление, я уверен

в обратном. Слишком часто этот ограниченный взгляд превращается в помеху и мешает организациям оставаться на связи с реальным положением вещей, пока их лидеры во всеуслышание заявляют о том, какой, по их мнению, должна быть следующая программа перемен.

Взаимодействуя с Шейном, я понял, что основная работа руководителя — укреплять способность персонала и систем видеть, глубоко воспринимать реальность, с которой они сталкиваются и которую задействуют. И реальная задача лидера — помогать людям открывать для себя силу индивидуального и совместного видения.

## ВИДЕНИЕ В ДЕЙСТВИИ: ДИАЛОГ «ПАЦИЕНТ–ВРАЧ»

В 1998 году мы с доктором Урсулой Ферстеген начали проект с региональной сетью врачей в Германии<sup>4</sup>. В это время Урсула выполняла обязанности директора по знаниям мюнхенского стартапа в сфере здравоохранения, и мы вдвоем работали с медиками уже более двух лет. Поскольку сеть вступала в новую стадию переговоров со страховыми компаниями, мы встретились с инициативной группой докторов, чтобы подготовить общее собрание на следующей неделе. Представители страховщиков собирались объявить, будут ли финансировать предложенный проект неотложной помощи.

Медики, чья организация зависит от страховых компаний в администрировании и контроле за бюджетом, побаивались, что план будет отвергнут, и стали жаловаться на слишком большую зависимость от «этих бюрократов». Мы реально ощутили, как энергия встречи пошла на спад. Люди начали поглядывать на часы. Но когда беседа уже почти подошла к концу, вечер принял необычный оборот, и все благодаря Джорджу.

Направляясь на встречу, я подошел к двери одновременно с незнакомцем. Мы поздоровались, и я спросил, откуда он приехал. Оказалось, Джордж только что вернулся из Индии, где руководил проектом создания мобильной больницы в трущобном районе. «Ничего себе! — сказал я. — Это интересно», — и подумал, что хотел бы услышать об этом больше. Собрание началось, и я забыл о нашем кратком разговоре до самого финала, пока мы не встретились глазами и не почувствовали, что у обоих промелькнула одна и та же мысль: «Что вообще происходит? Почему у всех такое паршивое настроение?» Я решил пойти ва-банк и попросил Джорджа рассказать о своем индийском проекте. Это не было очевидным образом связано



с нашим обсуждением, но мне показалось, что его история могла помочь по-другому взглянуть на ситуацию. Когда он заговорил, мы буквально ощутили, как поле вокруг этого человека стало электризоваться. Через десять минут уже вся группа наполнилась энергией, исходящей от него. Закончить встречу вовремя оказалось просто невозможно.

«В отпуске я путешествовал по Индии. Совершенно случайно разговорился с доктором, который заведовал сельской больницей. Он рассказал о медицинских проблемах в трущобах шестимиллионного города и показал мне окрестности. Когда я увидел условия жизни этого района, интуитивно почувствовал, что наверняка удастся найти способ как-то все изменить. Так начало зарождаться видение: мы хотели создать локально-глобальный проект оказания базовой медицинской помощи этому сообществу. И я начал работать над планом, посвящая всю свою энергию воплощению этого видения в жизнь. Мой путь был долгим. Несколько раз дело казалось безнадежным. Но каждый раз, когда я видел, что проблемы растут, реагировал на это усилением сосредоточенности и энергии. Я просто не мог сдаться. Я *не мог* не сделать этого.

Правда, в какой-то момент почти отступил. Я убедил самых квалифицированных коллег со всего мира во время отпуска бесплатно поработать в Индии. Мы приготовили медицинское оборудование, получили пожертвования, и вдруг мне позвонили из транспортной компании: «Очень жаль, но мы вынуждены отменить обещанный самолет и не сможем доставить ваш груз». Подавленный, я вылетел во Франкфурт и по дороге затеял беседу с человеком, которому рассказал эту историю. Через несколько дней раздался звонок из его офиса. Мой собеседник оказался CEO компании Lufthansa. «Мы хотели бы помочь». И они почти бесплатно доставили наше оборудование и 27 врачей в Хайдарабад. Мы обследовали и лечили пациентов по 12 часов в сутки — примерно по 100 за день. Работали в школах и палатках. За десять дней мы оказали медицинскую помощь 15 000 человек».

«Сегодня более 1000 добровольцев участвуют в работе организации Numedica, которую мы основали вместе с коллегами из Индии. Из них 800 — врачи, медсестры и сотрудники неотложки. Но без чудом объявившейся помощи с авиатранспортировкой нашей первой миссии ничего этого не существовало бы. Если бы мы не добились успеха в первый раз, команды врачей Numedica не было бы»<sup>5</sup>.

Именно тогда в разговор вступила Урсула: «Спасибо, Джордж. Ваш рассказ наводит меня на такую мысль: похоже, проблемы нашего

проекта либо слишком трудно решаемы, либо слишком просты, чтобы нас воодушевить».

И мы задумались: в чем же реальные нужды нашей системы — каков местный эквивалент индийских трущоб, о которых только что рассказал Джордж? Есть ли высшая цель, способная мобилизовать все лучшее и высокое в людях?

Послышались реплики: «Знаете, все говорят о реформе здравоохранения и медицине с пациентом во главе угла, но редко услышишь, чтобы кто-либо говорил с самими *пациентами* об их опыте». Итак, мы начали задавать вопросы такого типа: «Как пациенты оценивают отношения с доктором? Как относятся к своему здоровью? Что такое здоровье, по определению пациента? Откуда приходят их болезни? Каковы глубинные источники здоровья и болезней?»

Эти вопросы проникали в самую глубину, до измерения «первого лица», в реальный *опыт-переживание* медицины с точки зрения пациентов. До этого момента все было настоящим слепым пятном в современных исследованиях здравоохранения, сосредоточенных вокруг результата лечения, а не процесса.

Мы быстро разработали план диалогов-интервью со 100 пациентами с целью узнать, как они переживают здоровье и болезнь, а также с их 35 врачами. Трое студентов, приглашенных на эту встречу в качестве гостей, предложили провести интервью как часть дипломных работ<sup>6</sup>. На следующее утро мы дали этим студентам обратную связь об их первичном взаимодействии с медиками. Затем организовали тренинг на полдня о технике ведения диалога-интервью с глубоким слушанием (рис. 9.2)<sup>7</sup>.

Вскоре после этого студенты начали исследовательскую работу, в течение двух недель сопровождая некоторых врачей, чтобы прощупать более обширное поле, на которое они вскоре должны были ступить. Только получив собственное представление о рутине дневных и ночных неотложных вызовов, занялись запланированными 135 интервью.

Через три месяца, холодной февральской субботой 1999 года, мы пригласили всех опрошенных пациентов и врачей провести целый день в начальной школе городка неподалеку, чтобы обсудить обратную связь. Из 135 опрошенных пришли 90. После приветствий мы представили свои выводы в виде рисунка, напоминающего айсберг, который изображал четыре слоя отношений пациента и врача, где каждый ряд относился

к конкретному уровню понимания здоровья и связи между телом и духом (рис. 9.3).

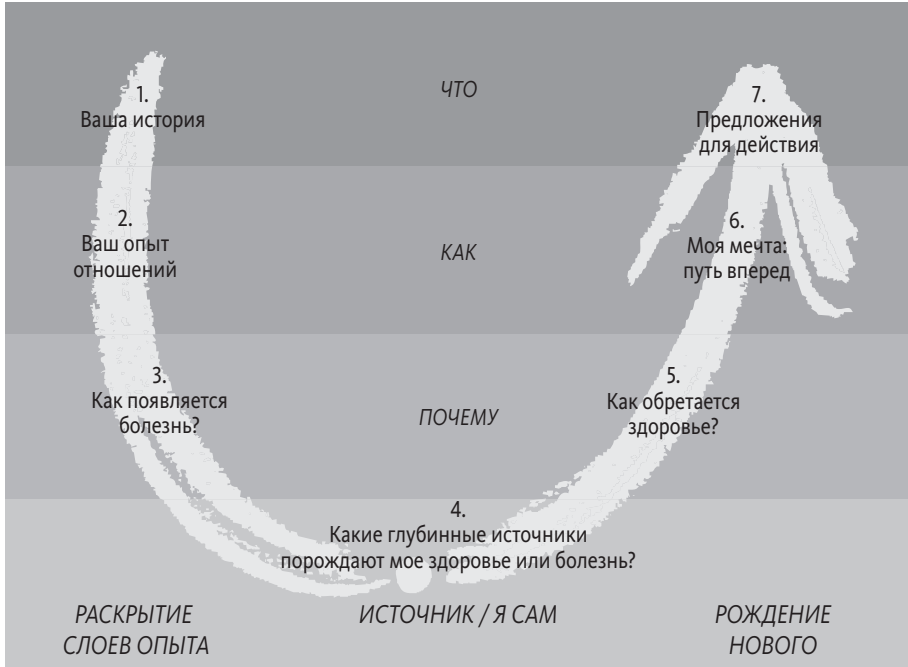


Рис. 9.2. Ландшафт слушания



Рис. 9.3. Четыре уровня отношений «пациент–врач»

## УРОВЕНЬ 1: СЛОМАВШИЕСЯ ДЕТАЛИ

На первом уровне трудности со здоровьем воспринимаются как будто что-то сломалось и требует скорейшей починки. Один пациент сказал: «Я иду к врачу с проблемой и ожидаю, что он ее решит. Моя роль — нуждаться в помощи. Дело доктора — ее оказать». Например, если речь об инфаркте, пациент надеется, что врач немедленно облегчит его состояние.

## УРОВЕНЬ 2: ПОВЕДЕНИЕ

Почти каждая проблема со здоровьем вызывается неким поведением. Например, инфаркт может быть спровоцирован стрессом и переработкой. По этому поводу один пациент выразил сомнения, рожденные его опытом и беседами с врачом: «Неужели всегда необходимо медикаментозное лечение? Я говорю “нет”, это не для меня. Хочу, чтобы мне объяснили: “Все дело в вашем отношении; следует сменить подход. Нужно больше заботиться о себе”». На этом уровне роль врача сродни функционалу инструктора: дать пациенту правильные советы по изменению поведения.

## УРОВЕНЬ 3: МЫШЛЕНИЕ

Разбор нездоровья на уровне поведения в некоторых случаях может сработать, но иногда мы вынуждены задействовать более глубокий подход. Поведение рождается из допущений и привычек мышления — из того, что пациент считает самым важным в жизни. Инфаркт может оказаться следствием некоторых презумпций о работе и семье, когда человек пренебрегает родными и друзьями, то есть теми людьми, ради которых он так много работает. Как сказал один пациент: «Бывает, кто-то заболевает, чтобы получить время подумать». Когда вы говорите, что нет времени, оно будет ниспослано свыше посредством проблем со здоровьем. Я совершенно убежден, что это так. Каковы мои планы? Когда вам все равно и вы не воспринимаете жизнь как дар, то заболеваете. Ба-бах! И вынуждены задуматься. Многие говорят: «Я не понимал, что у меня за жизнь и как важно, что я живу. Люди принимают ее как должное». Для всех функционирующих на этом уровне доктор — это коуч, который помогает задуматься о своей жизни и образе мыслей.

#### УРОВЕНЬ 4: ПРЕОБРАЖАЮЩЕЕ ЖИЗНЬ ПРИСУТСТВИЕ

Наконец, есть четвертый уровень — еще более глубокий. Здесь проблемы со здоровьем рассматриваются как исходный материал для личностного развития и культивации внутреннего мира. Они побуждают полностью раскрыть потенциал внутренних источников творчества, отправиться в путь к истинному «я». «Я никогда ничем не болела, — сказала мне одна женщина. — И вдруг обнаружился рак. Обычно я всех развлекала. Много работала, была членом многих комитетов и просто не обращала внимания на болезнь. Это была борьба. Я не хотела, чтобы во мне присутствовал недуг. Говорила себе: просто не обращай внимания. И вернулась на работу, а в результате через два года случился срыв. Тогда я была *вынуждена* прекратить трудиться. После этого, уже после операции, отправилась к психотерапевту и научилась говорить о своей болезни просто, как сейчас с вами. Знаете, лишь в 58 лет я смогла произносить “нет”. До этого была “всегда готова”. Всегда в действии. Даже не осознавала, что по ходу дела потеряла собственное “я”. Теперь не беспокоюсь о будущем. Для меня важно настоящее. *Сейчас*».

На четвертом уровне отношений «пациент–врач» последний играет роль повитухи, помогающей родиться чему-то новому. После презентации мы спросили участников, насколько эти четыре уровня отражают их реальный опыт. Сначала они обсуждали этот вопрос в малых группах, затем все вместе, и согласились, что такая классификация может по меньшей мере быть полезной. Затем, прямо перед утренним перерывом, мы попросили их проголосовать. Каждый отдавал свой голос посредством двух точек, которые помещались в конкретную графу таблицы: синей точкой обозначался уровень существующей системы здравоохранения, а белой — желательный.

### ПОЛЕВЫЕ ЗАМЕТКИ: РАЗВИВАЯ КОЛЛЕКТИВНУЮ СПОСОБНОСТЬ ВИДЕТЬ

Изучая этот диалог «пациент–врач», мы видим, как следующие четыре принципа породили то, что мы назвали ландшафтом слушания пациента.

1. *Кристаллизовать намерение.* Накануне вечером, когда инициативная группа почти закончила оформление аудитории, мы все собрались

- в кружок, чтобы выставить цели. Каждый должен был выразить одним предложением: какова, по его мнению, задача намечающегося события. Завершили встречу минутой тишины и вернулись к работе.
2. *Переместиться в контекст.* Перед общей встречей мы установили связь с каждым участником посредством интервью. В ходе разговоров с применением глубокого слушания люди рассказывали историю своей жизни — то есть делились с нами контекстом, из которого они приходят.
  3. *Приостановить суждение и включить удивление.* Один из самых эффективных механизмов для приостановки суждения и включения удивления — вовлечение людей в истории друг друга, рассказанные от первого лица. Первым шагом для этого стали личные интервью<sup>8</sup>. Второй шаг случился во время презентации, когда мы цитировали пациентов. Нет ничего более простого и мощного, чем использование собственных слов людей для выражения важных аспектов коллективного опыта.
  4. *Диалог: войти в пространство совместного видения.* Процесс совместного видения развертывался через три разных вида деятельности. Во-первых, люди выслушали презентацию о концепции четырех уровней отношений и о примерах, их иллюстрирующих. Во-вторых, почувствовали связь со своим опытом и практикой других людей (при обсуждении в малых группах). В-третьих, они пришли к коллективной оценке путем голосования. И это подводит нас к продолжению истории: чувствованию.

## ГЛАВА 10

# ЧУВСТВОВАНИЕ

Диалог «пациент–врач» • Полевая структура чувствования •  
Чувствование на острове Белитунг, Индонезия • Принципы •  
Открыть сердце • Вопрос Грааля • Чувствование  
в действии • Два типа целостности • Эпистемологическая  
реверсия • Полевые заметки

Когда мы переходим от видения к чувствованию, восприятие идет *из всего поля*. Питер Сенге считает, что этот разворот становится центром системного мышления. Речь идет о закрытии петли обратной связи между тем, как люди переживают реальность («что с нами делает система»), и их чувством участия в общем практическом цикле. Он сказал, при этом люди говорят что-то вроде: «Ничего себе! Посмотрите, что мы сами с собой делаем!»

## ДИАЛОГ «ПАЦИЕНТ–ВРАЧ»

Как вы помните из предыдущей главы, мы попросили участников форума проголосовать. Каждый мог поместить на айсберг две точки: синюю для обозначения того, где, по его мнению, функционирует система здравоохранения в текущий момент, и белую на тот уровень, на котором бы им хотелось, чтобы она работала. Затем пришло время обсудить результаты голосования. Они приведены на рисунке 10.1.

Более 95% участников, как врачей, так и пациентов, поставили темные точки на уровнях 1 или 2; это значит, что более 95% их опыта общения

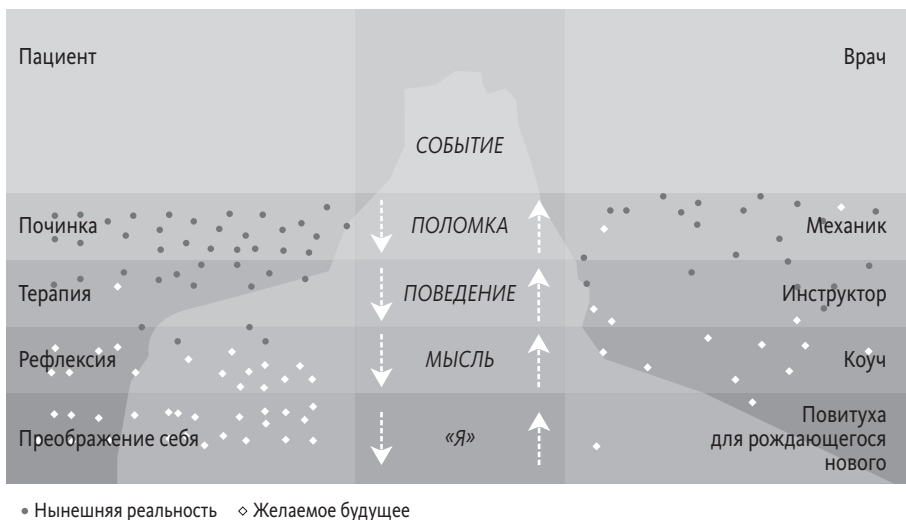


Рис. 10.1. Модель айсберга взаимоотношений «пациент–врач»

с нынешней системой здравоохранения сосредоточено вокруг механической починки. И то же число участников поставили белые точки на уровнях 3 и 4, выражая желание, чтобы главным фокусом этой системы была работа с болезнями через развитие, преобразование собственной жизни и внутренний рост.

«Похоже, все согласны, — начал я, — что текущая система работает на уровнях 1 и 2, и в то же время все сошлись на том, что ее будущее должно функционировать на уровнях 3 и 4. Принимая во внимание, что вы — участники этой системы и пришли к единому мнению, что мешает действовать соответствующим образом? В конце концов, *вы и есть* система! Это не какие-то люди в Берлине и не какие-то там “они” в Брюсселе. Система прямо здесь, в этой комнате. Она создается через взаимоотношения между вами — и нигде больше».

Все надолго замолчали. А после началась совсем другая беседа. Люди стали проявлять больше рефлексии и задавать глубокие вопросы другим и самим себе. Что-то сдвинулось в иную плоскость. Перед перерывом общение напоминало обмен утверждениями между пациентами и врачами. А теперь они устанавливали прямую связь и мыслили более основательно. «Почему, — спрашивали себя участники, — мы коллективно производим результаты, которых никто не хочет?»



После того как врачи открыто рассказали об испытываемых трудностях, переживаниях и разочарованиях, с места поднялся мужчина и представился: это был мэр города. «То, что мы видим в системе здравоохранения, происходит и в политике, и в управлении. Мы всегда действуем на уровнях 1 и 2. Все, что делаем, — лишь реагируем на проблемы и кризисы — так же, как и всегда. Но если бы мы оперировали на более глубоких слоях, возможно, могли бы выдавать другие результаты». Мэр снова сел, и аудитория притихла. Затем на другом конце комнаты встала женщина. «Я учитель и преподаю в школе недалеко отсюда, и знаете что? — Она посмотрела на мэра и на всех остальных. — Перед нами та же проблема. Все, что мы делаем в школах, можно назвать работой на первых двух уровнях». Она показала на стену с белыми и синими точками и продолжила: «Мы организуем обучение вокруг механических способов. Сосредоточиваемся на заучивании прошлого и проверке старого корпуса знаний, вместо того чтобы учить детей черпать из кладезя собственной любознательности, творчества и воображения. Мы постоянно реагируем на кризисы. И у нас никогда не получается сдвинуть образовательную среду в эту сторону (она показала на слои 3 и 4 таблицы-айсберга), где наши дети могли бы освоить навыки ковать свое будущее».

Затем встал человек рядом со мной: «Я фермер, и мы боремся с теми же самыми препятствиями. Все, что сегодня происходит в традиционном сельском хозяйстве, — это возня с механическими проблемами на первом и втором уровне. Мы используем химические удобрения, пестициды и другую химию, которой набиваем землю, примерно так же, как вы забиваете головы своих учеников мертвым набором знаний. Промышленные способы сельскохозяйственного производства сосредоточены вокруг борьбы с симптомами и проблемами с помощью механических решений из прошлого. У нас не получается рассматривать свою ферму и всю землю как живой организм — как наше коллективное и общее поддерживающее пространство».

Каждый говорил из гораздо более подлинного места, из своего истинного «я», и глубоко искренне. Одна женщина наклонилась вперед и, глядя в глаза врачу, которого только что внимательно выслушала, тихим голосом сказала: «Я очень переживаю за вас. Не хочу, чтобы система убила вас и других лучших врачей. Можем ли мы чем-нибудь помочь?» За этим снова наступила тишина.

## ПОЛЕВАЯ СТРУКТУРА ЧУВСТВОВАНИЯ

Каждый, кто в то утро участвовал в беседе, ощутил глубокую связь с остальными. Это не было похоже на большинство других разговоров. Вместо того чтобы выражать мнения и утверждать, люди задавали искренние вопросы. Они не просто общались — они думали и чувствовали вместе. Время как будто замедлилось; пространство вокруг нас словно уплотнилось и раскрылось. Собравшиеся говорили медленнее, с паузами. Изменилась структура отношений. Что-то выдвинуло их за границы обычного состояния, когда все спорят как отдельные личности, запертые в плен собственного разума.

Когда это происходит, место возникновения восприятия (белая точка, рис. 10.2) перемещается из разума каждого человека (смотрящего *на* поле) за его границы (синий круг, рис. 10.2); то есть восприятие начинает происходить *из* поля.

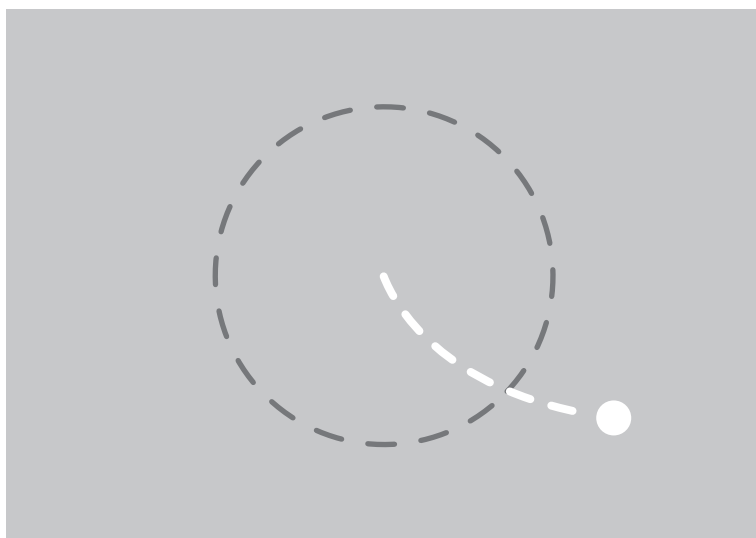


Рис. 10.2. Полевая структура чувствования

Когда происходит этот сдвиг, граница между наблюдателем и его объектом стирается, и наблюдатель начинает видеть систему совершенно с другой точки: с той, которая включает его самого как часть системы. И система перестает быть чем-то внешним («что *они* делают с нами»); она становится внутренней («смотри, что *мы* делаем с собой»).

И когда группа функционирует из этого места, ее участники начинают видеть свои отношения с системой и то, как они коллективно ее актуализируют.

## ЧУВСТВОВАНИЕ НА ОСТРОВЕ БЕЛИТУНГ, ИНДОНЕЗИЯ

В 2013 году я посетил Белитунг, красивый остров недалеко от Суматры, известный тем, что здесь зародилось «Братство радуги» — группа из десяти бедных школьников и вдохновляющих их учителей. Их история описана в одноименном романе-бестселлере Андреа Хираты (который впоследствии экранизировали\*). Я приехал на Белитунг вместе с членами организации IDEAS Indonesia для прохождения пути чувствования и изучения пяти инициатив-прототипов, возникших из нашей трехсекторной группы.

Как-то вечером бупати (управляющий крупным населенным пунктом, избранный прямым голосованием) пригласил присоединиться к нашей группе около тридцати заинтересованных лиц из местного сообщества, включая глав отделов правительства, негосударственных организаций, религиозных групп, бизнесов и других, чтобы мы могли узнать о реальной ситуации. Когда мы прибыли на место, было 20:30, все утомились после длинного дня, который для многих начался в пять утра. Также в помещении чувствовалось некоторое напряжение из-за разочарования, вызванного отсутствием положительных подвижек на Белитунге.

Люди валились с ног, шум и музыка из соседнего дома мешали сосредоточиться, и в какой-то момент показалось, что встреча может не состояться. Но постепенно вечер стал принимать интересный оборот. Не успели мы оглянуться, как уже было 23 часа, но никто не хотел уходить.

Вот краткое описание того, что произошло.

1. В качестве хозяина мероприятия бупати начал встречу. Я рассказал кое-что о трех разрывах и об универсальном кризисе лидерства, постигшем все современные сообщества и цивилизации.
2. Затем мы показали десятиминутное мотивационное видео Земли, снятое из космоса. В нем были потрясающей красоты фотографии, сделанные космонавтами<sup>1</sup>.

---

\* «Братство радуги» (Laskar Pelangi) — кинодрама, Индонезия, 2008.

3. Мы разделили участников встречи на малые группы и попросили «обратить объектив назад, на планету Белитунг», и поделиться с другими тем, что они увидели. *Что завершается и умирает? Что хочет родиться?* В этих группах члены местного сообщества были перемешаны с участниками программы IDEAS (инициаторы перемен, каждый из которых, за исключением бупати, приехал из других частей Индонезии).
4. Затем мы снова пригласили всех в большой круг. В центре разместили 15 листов бумаги, на каждом из которых была прописана роль одного из ключевых членов сообщества: бупати, членов городской администрации, законодателя, религиозных лидеров, учителей, рыбаков, Матери-природы, детей, молодежи, добывающих и нефтяных компаний, центрального правительства, полиции и других. Предложили добавить имена любых недостающих заинтересованных лиц (что они и сделали). А затем я попросил их обозначить взгляды и заботы всех этих фигур так, как будто их снимали в фильме о повседневной жизни. Каждому предлагалось встать и «влезть в шкуру» одного из указанных участников (кроме собственной) и «говорить от первого лица». Не прошло и нескольких минут, как энергетическая наполненность зала радикально изменилась и все полностью погрузилось в действо.
5. Затем я призвал их оглянуться на то, что они видели и слышали. «Прокрутите пленку назад: пролил ли тот фильм, который вы увидели, свет на какие-то важные аспекты нынешней системы? Что вы заметили?»

Наступило молчание. Наконец самый смелый взял слово:

«Я заметил, что сначала мы обвиняли во всех проблемах бупати. Мы думали, что главный лидер — единственный источник наших бед и их решение. Затем мы поняли, что сами играем в них некую роль. И нам нужно изменить то, как мы общаемся».

За этим последовала острая и точная последовательность размышлений, в которых они признавались, что все их сложности вызваны не бупати или другими ключевыми лицами. Некоторые глубинные проблемы объяснялись мышлением и сознанием, общими для всех.

«Никто не берет на себя ответственность, — сказал следующий выступающий. — Вместо того чтобы все сваливать на бупати, людям следует спросить себя: что лично я мог бы делать, и за что могу взять на себя ответственность, и как мне поучаствовать в решении проблемы».

Третий человек подытожил: «Нужно улучшить коммуникацию между разными заинтересованными лицами. Эта ролевая игра в гротескном виде показала, что мы могли бы делать больше. Преувеличив функции и поместив их в некие рамки, мы четко увидели, как можно повысить качество нашего взаимодействия».

В конце концов некто произнес: «Каждый член сообщества говорил со своей эгоистической колокольни. Но нам не удалось думать вместе, от лица всех».

Ближе к концу вечера один из самых молодых задал вопрос ведущим и всем участникам разговора. «Проблема в том, — сказал он, — что раньше мы никогда не вели таких бесед, потому что не было пространства для подобного обсуждения. Что можно сделать, чтобы такое пространство появилось?»

Члены группы решили сформировать небольшую команду, отражающую своим составом все разнообразие участников встречи, и поручить ей организовать пространство, где подобный диалог мог бы продолжаться.

Для меня эта малая группа граждан стала микрокосмом общего «тупика», который сегодня испытывает множество сообществ и систем. Самым интригующим было то, что с небольшой сторонней помощью они поняли, как самостоятельно создавать инфраструктуру (то, что в других местах этой книги я назвал «поддерживающим пространством»). Они сами пришли к тому, как трансформировать старую модель. И чувствовалось, как это зарядило их энергией. Маленькое, но обнадеживающее начало очень долгого пути.

## ПРИНЦИПЫ

При входе в коллективное поле чувствования в игру вступают четыре главных принципа: зарядить емкость, глубоко нырнуть, перенаправить внимание и открыть сердце.

### ЗАРЯДИТЬ ЕМКОСТЬ

Коллективное тело чувствования сплетается в конкретных местах. В случае с диалогом «пациент–врач» это пространство намеренно создавалось с использованием следующих факторов.

- Физическое место: убрано все лишнее, в комнате нет ничего, кроме голых стен; в наличии лишь простые и минималистские элементы дизайна, например свет и Steelen — набор больших картонных

колонн, на которых мы поместили фотографии и наглядные элементы, отображающие историю ANR (Artzt-Notruf, инициативы, связанной с неотложными вызовами)<sup>2</sup>.

- Временное пространство: разработка «энергетического расписания», в котором сама подготовка и тематика помогли естественному потоку формы U в течение дня (утро: продвижение по левой стороне U — совместное чувствование; после полудня: движение вверх по правой стороне U — сотворчество).
- Пространство общения: установление 1) личных взаимоотношений с каждым из участников до встречи; 2) четких ролей (например, встречающих у дверей на месте); 3) процессов (внимание к деталям, таким как качественная презентация или цитаты из интервью); 4) инфраструктуры (напитки, еда и т. д.).
- Пространство намерения: ясность и высокое качество цели во всей инициативной группе: ради чего мы все это делаем? Какой будущей возможности хотим послужить? Что пытаемся создать?<sup>3</sup>

## ГЛУБОКО НЫРНУТЬ

Путь в поле чувствования и совместного восприятия лежит через полное погружение в его детали — внутрь живого присутствия явления. Речь о том, чтобы стать *единым* с изучаемым явлением. Это не значит изучать вашего клиента. Это не значит создавать с ним диалог. Это значит *стать, быть* вашим пациентом или клиентом. Это значит полностью прожить *опыт* этого мира — и стать с ним одним целым<sup>4</sup>.

В диалоге «пациент–врач» мы добились этого, зачитав вслух свидетельства от первого лица, основные цитаты из интервью, а затем попросив людей поделиться собственными историями в ответ на эти провокационные высказывания.

Если вы медиатор, который должен провести всю группу через коллективный сдвиг поля, часть вашей стратегии — помешать людям включить режим дебатов/загрузки. В момент, когда они начинают выдавать обычные утверждения в стиле споров, следует вмешаться. И постараться подвинуть всех в сторону сосредоточенного наблюдения без вынесения суждений, чтобы открыться и соединиться с другими точками зрения. Ворота в более глубокие территории — это погружение и прямая, *задействующая органы чувств*, встреча с деталями живого поля.

## ПЕРЕНАПРАВИТЬ ВНИМАНИЕ

Продвигаясь по разным примерам и проявлениям живого поля (как, например, опыт пациентов и врачей), вы должны пытаться перенаправить внимание людей с «объекта» (индивидуальных историй) к формирующему полю, или «источнику». Другими словами, пригласить войти в пространство, из которого исходят эти примеры. Практически вы пытаетесь проникнуть в поле каждого изучаемого примера, находитесь в нем и в то же время *держите* в уме прежние истории. Вы делаете это со всеми кейсами, один за другим. По мере того как слушание углубляется, вы также начинаете уделять внимание пространству между мнениями. Вы остаетесь в этом положении, но, когда собираетесь отправиться за следующими примерами, внезапно происходит сдвиг, который позволяет увидеть коллективный паттерн, порождающий все эти конкретные истории, — вы чувствуете формирующие их силы, общие для всех.

Есть простой способ проверить, удалось ли вам перенаправить внимание: картина целого, которую вы видите, должна включать и вас — наблюдателя — в качестве части системы, которую вы пытаетесь исправить. Когда я сказал: «Вы и есть система, но почему же вы коллективно задействуете результаты, которых никто не хочет?» — люди стали переключаться. Участники начали в самом деле видеть себя как часть картины. Прорыв случился, когда мэр, учитель и фермер встали и признались, что имеют дело с точно такими же проблемами, как пациенты и врачи.

Психолог из Калифорнийского университета в Беркли Элеонор Рош описывает этот сдвиг как перемещение от взгляда на систему «где-то там» к видению системы *из точки* в поле. Я спросил Рош, что для нее понятие «поле». «В поле, — объяснила она, — намерение, тело и разум становятся одним целым. Вы начинаете осознавать, как восприятие происходит *из всего пространства*, а не из позиции отдельного наблюдателя. В современной науке понятие поля оказалось самым близким к чувству целостности»<sup>5</sup>.

## ОТКРЫТЬ СЕРДЦЕ

Затем я спросил Рош: «Итак, какова природа этого целого поля и как войти с ним в контакт, установить связь или культивировать его?» Она посмотрела на меня, задумалась и сказала: «Через сердце. *В любой созерцательной*

*традиции сердце — это не сентиментальность или эмоциональность, а глубокая йогическая сердцевина».*

Открыть сердце — значит задействовать и активировать глубинные уровни эмоционального восприятия. Слушать сердцем в буквальном смысле означает использовать его и нашу способность к состраданию и любви в качестве органа восприятия. На этом этапе мы действительно можем видеть сердцем.

Почти всегда при этом глубинном сдвиге поля мы наблюдаем небольшой предшествующий момент, благодаря которому возникает трещина, или отверстие, для сдвига. Такая малая искра часто связана с глубоким молчанием и/или вопросом, исходящим прямо из сердца. Именно это произошло, когда на форуме пациентов и врачей женщина сказала доктору: «Я очень переживаю за вас. Не хочу, чтобы система убила вас и других лучших врачей. Можем ли мы чем-нибудь помочь?»

## ВОПРОС ГРААЛЯ

Чтобы лучше объяснить этот конкретный поворот и выход на новый уровень, я расскажу историю, которую прочитал в раннем детстве. В XII веке жил один мальчик<sup>6</sup>. Он был сыном женщины по имени Печаль Сердца. Ее муж и двое старших сыновей были храбрыми рыцарями и погибли на ратном поле, поэтому она решила вырастить этого сына в укромном месте, чтобы он не стал рыцарем и его не постигла та же участь. Его звали Парцифаль. В переводе это значит «простофиля», но мальчик долго не знал своего имени и истинной сущности — до тех пор, пока не сумел раскрыть свое сердце.

Однажды весной молодой Парцифаль ехал упражняться в метании копья (что у него получалось очень хорошо), как вдруг откуда ни возьмись по обеим сторонам оказались пять величественных рыцарей в полном вооружении на огромных боевых конях. «Должно быть, это боги — или ангелы!» — подумал Парцифаль. Он чуть не упал в обморок, когда они, ко всему прочему, еще и заговорили с ним. Юноша задавал им вопрос за вопросом — кто они такие и что делают со своими пиками и щитами, а затем помчался домой рассказать о них матери. «Я встретил потрясающих, чудесных рыцарей! И я стану одним из них». Для женщины это было хуже ночного кошмара, но, поскольку отговорить его никак



не удавалось, она сказала: «Хорошо. Иди. Но обещай мне три вещи: каждый день ходить в церковь, почитать девиц и не задавать вопросов».

Приключения Парцифалья начались с того, что он явился ко двору короля Артура, потому что слышал: тот может сделать отрока рыцарем. По дороге повстречался с великолепным воином, облаченным во все красное. Парцифаль не знал, что Алый рыцарь держит в страхе короля Артура и его двор и никто не может его победить. Наш простофиля подошел прямо к нему и сказал: «Когда меня сделают рыцарем, я заберу твои доспехи, оружие и коня». Алый рыцарь ответил с кривой усмешкой: «Хорошо. Неплохая идея. Как станешь рыцарем — поспеши и попробуй отобрать их».

Почти все при дворе Артура стали насмехаться над деревенщиной Парцифалем, когда он пришел и заявил: «Посвятите меня в рыцари!» Но одна девушка, которая не смеялась уже шесть лет, подошла к нему, посмотрела в глаза, улыбнулась и сказала: «Ты будешь самым лучшим и самым смелым из рыцарей». Парцифаль покинул двор, когда был готов к поединку с Алым рыцарем.

Как только они снова встретились, тот произнес: «О, вот и простофиля возвращается». Парцифаль сразил рыцаря копьем в голову, и он пал за смертью. Затем смелый юноша надел его латы поверх своей простой деревенской одежды, вскочил на его коня и уехал.

После этого он пережил много приключений, в том числе жизнь в замке у дворянина, который научил его рыцарскому искусству... и умению не болтать.

Парцифаль продолжал странствовать, пока не прибыл в замок Амфортаса, короля рыбаков, хранителя святого Грааля. Раненого короля на носилках внесли в огромный банкетный зал. Его так мучила боль из-за вонзившейся в пах стрелы, что он едва мог лежать спокойно. Зал наполнился ожиданием. Придворный шут провозгласил, что он будет исцелен, только когда ко двору явится подлинно невинный человек. Более того, этот простак должен поинтересоваться: «Что у тебя болит?» Все ждали этого от Парцифалья. Но спросил ли он? Нет. Молодой человек жаждал воскликнуть: «Что у тебя болит, дядя?» — но его учили быть осторожным и не задавать слишком много вопросов. Рыбацкого короля отнесли в спальню, а Парцифаль заснул с мыслями, что завтра обязательно узнает у короля о его проблеме.

Но увы, утром замок был пуст. Он упустил свой шанс. Удрученный, рыцарь сел на коня и переехал через разводной мост; тот закрылся за ним, и замок исчез.

Парцифаль галопом помчался на поиски обитателей замка, но тщетно. В какой-то момент он встретил девушку, сидящую под деревом, которая спросила, как его зовут, и впервые в жизни он произнес свое имя: «Парцифаль». На руках у нее было тело ее возлюбленного. «Где ты был?» — спросила она его. Когда он рассказал, что не задал нужного вопроса в замке Грааля и в результате принес страдания многим людям, она сообщила, что и его мать тоже умерла — от разбитого сердца.

Опечаленный этой новостью, он расстался с девушкой, пообещав отомстить за смерть ее возлюбленного. Парцифаль тщетно искал замок Грааля много лет. Наконец, после долгого пути, полного злоключений и испытаний, нашел, и на этот раз смог прийти туда с полностью включенным вниманием. Он задал вопрос Грааля («Что у тебя болит?») и исцелил и короля, и все его королевство.

Вызов Парцифаля — действовать из подлинного присутствия своего открытого сердца, а не следовать тому, что ожидалось в соответствии с хорошим воспитанием и социальными нормами. Таким же образом, когда женщина во время диалога «пациент–врач» выразила обеспокоенность судьбой доктора, она задала вопрос Грааля: «Доктор, что у *тебя* болит?» И это перевернуло обычный порядок разговора врача и пациента. Сила вопроса от всего сердца — в его искренности. Он работает из отверстия, из «трещины» в сценарии ситуации, из текущего момента, из *сейчас*.

## ЧУВСТВОВАНИЕ В ДЕЙСТВИИ

### «КРУГ СЕМЕРЫХ»

Я впервые столкнулся с «Кругом семерых», когда вел семинар вместе с Бет Джандерноа. Из всех ведущих, которых я знаю, у нее, возможно, лучше всех получается встать перед группой и, при кажущемся бездействии, моментально установить теплый контакт со всей аудиторией. Обычным людям вроде меня требуется по крайней мере два-три дня тяжелого труда, чтобы установились такие взаимоотношения. Но Бет просто смотрит на аудиторию и улыбается глазами и сердцем; и через несколько минут все уже втянуто в круг.

Однажды я прямо спросил: «Как это у тебя получается?»

«На самом деле это очень просто, — ответила она. — Тридцать лет подряд, перед тем как выходить к людям, я открываю свое сердце и сознательно посылаю безусловную любовь всем в комнате. Это создает поле, или атмосферу, любви. Углубить способность к полному присутствию мне много лет помогает группа женщин, называемая “Круг семерых”».

«Круг семерых? Кто они такие?» — удивился я. Она рассказала: «Это добрые друзья; мы встречаемся три или четыре раза в год на три дня, чтобы поддержать друг друга и помочь на пути. Мы начали в Санта-Фе вшестером, впервые встретившись в 1995 году». Она назвала их имена: Энн Дошер, Барбара Коффман-Сесил, Гленнифер Гиллеспи, Лесли Лейнс и Серена Ньюби.

Тогда я впервые узнал о таких «кругах». С тех пор слышал много других историй о подобных группах, которые регулярно встречаются, чтобы просто выслушать друг друга и поддержать каждого на жизненном пути. Особенно замечательным нахожу то, что члены этих групп, похоже, ощутимо влияют на жизнь участников даже между личными встречами. Например, Бет сознательно использует свой опыт с «кругом» для раскрытия глубинных способностей к взаимоотношениям, позволяющим ей действовать с гораздо большим присутствием и эффективностью в профессиональной и личной жизни.

Мне стало интересно побольше узнать об истории ее «круга». Я спросил Бет, нельзя ли мне прийти на одну встречу, чтобы взять у них интервью. Она согласилась, и 15 сентября 2003 года я полетел в Эшланд и провел следующие два с половиной дня вместе с ними.

Я узнал, что изначально они планировали разработать программу для женщин, переживающих перемены в профессиональной и личной жизни. Однако после первой же встречи дамы оставили свою благородную цель помогать кому-то. Как они ни старались запланировать мероприятие для других лидеров, что-то упорно возвращало их к собственной жизни. Несмотря на то что каждая стремилась послужить остальным, они осознавали: их собственная потребность в исцелении затмевала то, что они собирались сделать для кого-то. Они решили прожить новый этап своей жизни, подпитываясь из внутренних глубин и поля своего «круга».

Позднее «Круг семерых» и в самом деле породил программу для новых лидеров, позволяющую воспользоваться опытом этих женщин. Это также совпало с солидными итогами профессиональной жизни моих героинь. Они

перестали находить удовлетворение в отважных попытках изменить организации и начали испытывать больше радости от передачи приобретенных ими знаний о тонкостях и общем направлении лидерства следующему поколению женщин, которые разделяли их мечту о здоровом и цельном мире.

## ЗАРЯДИТЬ ЕМКОСТЬ, НЫРЯЯ В ОПЫТ

Первые 10–15 минут моего интервью с членами «круга» иллюстрируют принципы, приведенные выше. Я начал с вопроса: «Когда люди задумываются над созданием круга, что должно быть их первым шагом?»

«Мы всегда заново вместе решаем, с чего начинать, — ответила Барбара. — Не то чтобы мы делали одно и то же каждый раз. Но при этом всегда первая забота — создать заряженную емкость\*, в которой можно работать».

«Например, посмотри, что мы сделали в начале этого интервью, — объяснила Гленнифер. — Мы зажгли свечку, ударили в тибетский гонг и вместе вошли в молчание». В это время каждый может мысленно заниматься разными вещами, объяснила она. Некоторые прислушиваются к тому, что внутри; другие наслаждаются тишиной. «Эта практика призвана более полно погрузить нас в совместное поле. Затем мы движемся к глубокой беседе, когда каждая получает любое необходимое время, чтобы принести в круг все, над чем она сейчас работает. Это заряжает наше пространство еще больше». Слушая это, я понял: то, что они описывают как «зарядку емкости», довольно сильно отличается от типичных вариантов начала собрания. Обычно встречи открываются презентацией с упором на интеллектуальное восприятие, во всем прослеживается четкий план. Здесь же группа приступила к общению с «сердечного» элемента совместного опыта.

## ОТКРЫВАЯ МУДРОСТЬ РАЗУМА СЕРДЦА

«Одна из практик нашего круга заключается в том, что мы прямо на месте изобретаем процессы, которые могли бы ответить на нужды конкретного человека в некий момент или в ситуации, складывающейся в окружающем

---

\* Емкость, вместилище (англ. container) — букв. «контейнер», безопасное пространство для конструктивной совместной работы, созерцания, сопребывания. В последнее десятилетие это понятие все чаще встречается в англоязычной литературе в отношении групп, посвящающих себя трансформации сознания, общества и мира. *Прим. науч. ред.*

мире, — начала Бет. — Конкретный процесс, который придумали для меня, заключался в том, что люди разыгрывают на сцене разные элементы моей личности, чтобы я могла со стороны увидеть те черты, которые мне незнакомы. Во время этих упражнений я обнаружила то, что можно назвать фигурой внутренней мудрости.

Я ощутила ее так осязаемо, так реально, как будто она находится в некоей пещере внутри меня или словно в глубине моего существа есть какое-то место, из которого исходят мудрость и понимание. Она открылась мне во время встречи, и я побывала в этом месте и даже произошла из него... Благодаря коллективным усилиям смогла открыть в себе такое пространство, в которое теперь всегда отправляюсь, когда ищу мудрость.

С этого момента я обнаружила, что стала принимать более взвешенные решения. Я смотрю на все шире. Для меня это история о том, какие мощные вещи рождаются в процессе нашей работы и постоянно находят продолжение в моей судьбе и жизни окружающих».

Я обратил внимание Бет на то, что, говоря о некоем другом месте, она показывала на свое сердце. И когда она говорила о своем «я», руками тоже указывала туда же. «Можешь описать некоторые элементы этого опыта? — спросил я. — Как распознать, откуда ты действуешь: из обычной природы или из этого глубинного, подлинного места? Как почувствовать разницу?»

«Ну, например, когда я в месте глубинного знания, то значительно замедляюсь, — ответила она. — Стараюсь фиксировать телесные ощущения. Дыхание становится реже, весь мир как бы останавливает бег, а вместе с ним и я. Это чувство живет в области сердца. Там глубоко, открыто, темно — и в то же время полно света. А еще оно ощущается как место силы и в то же время подвижности, и я понимаю, что оно отличается от источника, из которого я обычно действую».

## УДЕРЖИВАЯ ЗАРЯЖЕННУЮ ЕМКОСТЬ

Подобно тому как история Парцифалья и рыцарей Круглого стола символизирует коллективное присутствие и присутствие женственного начала, «Круг семерых» функционирует как ворота к глубинным путям и источникам творчества для каждого из своих членов. Чтобы сообща создавать поддерживающее пространство, члены «Круга» сознательно изобретают и формируют место (физическое пространство), время (три или четыре раза в год) и специальную среду для общения и формирования намерения.

«Одно из условий, о котором мы договорились, — сохранять чистоту поля во всех взаимодействиях один на один, когда мы не вместе. Мы работаем над этим. И считаем, что это как в браке. Если хочешь, чтобы взаимоотношения сохранялись, будешь над ними трудиться. На свете не так уж много коллективов, обещающих друг другу подобное.

И дело не в том, что нас настолько интересует личный уровень. Мне кажется, работа на этой ступени — только предпосылка. <...> Но когда люди обещают что-то друг другу на следующей высоте, то именно это становится настоящей зарядкой для коллективного поля.

Очевидно, что причина, по которой вы что-то делаете (в отличие от пустых разговоров по поводу чего-либо), в том, что делание — в противовес интеллектуальной беседе о ситуации — приносит в комнату энергию этой ситуации. То есть это способ действовать в режиме реального времени. Вот почему мы так поступаем».

Я очень благодарен Бет за то, что меня пригласили на свою «священную» встречу. И осознаю, что то, чему я стал свидетелем, было лишь кратким мигмом из жизни, а эти женщины, с их заботливым вниманием, постоянно создают и развивают практическое поле. Они объяснили мне, что постоянно ищут новые идеи и отпускают старые способы, которые когда-то работали, но теперь перестали быть уместны или полезны в условиях новых пространства и времени.

## ДВА ТИПА ЦЕЛОСТНОСТИ

В последнее время тонкие сдвиги видения и чувствования привлекли интерес некоторых ученых, которые пытаются в свете физической науки XX века понять явление полноты. Одно из лучших выражений этого возникающего взгляда — труд Генри Бортофта\* *The Wholeness of Nature* («Полнота\*\* природы»). Основываясь на различных источниках, подобных работе Гете о науке, а также герменевтике\*\*\*, феноменологии и квантовой

---

\* Генри Бортофт (1938–2012) — британский независимый исследователь, лектор и писатель, известный работами в области интерпретации гетевской науки.

\*\* Также wholeness можно перевести как «цельность», «целостность». *Прим. науч. ред.*

\*\*\* Герменевтика (с греч. *Hermeneutike* — толкование) — направление в философии и гуманитарных науках, в котором понимание рассматривается как условие осмысления социального бытия. В узком смысле — совокупность правил и техник истолкования текста в ряде областей знания (филологии, юриспруденции, богословии и др.).

теории XX столетия, Бортофт предлагает постпозитивистский подход к науке, в котором наблюдатель активно и осознанно живет и участвует в явлении по мере его возникновения.

В июле 1999 года я встретился с Бортофтом в Лондоне<sup>7</sup>, и он начал наш разговор рассказом о том, как квантовый физик Дэвид Бом, который был одним из его учителей и советчиков, порекомендовал внимательно изучить труды Нильса Бора. Бортофт очень интересовался понятием полноты — термином, который ввел в квантовую физику Бор. Тот видел целое в качестве предела нашего мышления. Но Бом думал иначе, как объяснил мне Бортофт. «Дэвид считал, что мы можем понять полноту, или целостность. В качестве модели он использовал голограмму. Я нашел это очень полезным. Это говорит о том, что целое присутствует в составных частях».

Бортофт различал два типа полноты-целостности: *поддельная* и *подлинная*. Он говорил, что эти понятия основаны на разных способах познания. Поддельная полнота основана на интеллектуальном рассудке, абстрагированном от конкретного чувственного восприятия. Работая в этом режиме, наш разум «отходит от конкретной части», чтобы увидеть целое. В результате понятие целого получается абстрактным и лишенным динамики.

Подлинная же полнота-целостность, продолжал Бортофт, имеет в основе другую когнитивную способность — «интуитивный разум», то есть базируется на открытии неких более высоких видов восприятия. Интуитивный разум, говорил он, «движется прямо внутрь конкретных частей», чтобы встретиться с целым путем погружения в конкретный опыт частных.

Когда Бортофт наткнулся на труды Гете, его поразило упоминание им другого способа видения — «движущегося от целого к частям». Это, объяснил Генри, «было очень близко к идее Бома о голограмме».

Бортофт утверждает, что мы не можем познать целое таким же образом, как некую вещь, потому что целое не есть вещь. Вызов в том, чтобы встретиться с целостностью по мере ее рождения в частях. Он говорит: «Путь к целому лежит внутри частей и через них. Целое невозможно воспринять, отойдя подальше, чтобы увидеть все сразу, потому что оно не выше и не дальше частей и оно не некий высший, всепоглощающий объект. С полнотой можно встретиться, входя в ее части. Вот так мы входим в сердцевину целого и таким образом двигаемся к целому, проходя через его части».

Я спросил Бортофта: «Как развить эту способность к видению?» И он объяснил теорию Гете о точном чувственном воображении. Этот термин отражает понимание Гете принципа *ныряния*.

«Необходимо культивировать качество восприятия, которое стремится от целого к частям, — сказал Бортофт, перефразируя Гете. — Для этого нужно время. Вы должны замедлиться. Вы видите каждую деталь своего воображения и следуете за ними. Вы создаете образ того, что видите, в уме, причем как можно точнее. Например, смотрите на лист и визуализируете в уме форму этого листа как можно более близко к оригиналу. Мысленно двигаете его очертания в уме и следуете за каждой деталью. Феномен становится образом в сознании. Вы должны активно работать своим сознанием.

В нас живо огромное сопротивление этому действию, — добавил он. — Львиную долю времени большинство слишком заняты *загрузкой*. Если вы хотите так поступать, нужно замедлиться. Вы делаете это с одним листом, с другим и так далее, и вдруг наступает динамический момент, когда вы начинаете видеть не конкретный лист, но движение. Растение — это динамика. *Это* и есть реальность».

Он продолжил: «Это воображение становится органом восприятия. Вы можете его развивать. Думаю, когда вы это делаете, то двигаетесь в другом пространстве, в воображаемой среде. Это движение. И оно кажется более живым и реальным, чем внешний мир. Оно более реально, потому что *вы* это делаете. *Вы* активны. Гете был в этом смысле потрясающе талантлив. То же самое касается Пикассо. Того, как он писал картины. Когда смотришь на его картины, видишь эти метаморфозы».

Описание Бортофта воплощает все три принципа чувствования, которые мы отметили: сначала погрузиться в чувственный опыт, затем перенаправить внимание, а следом задействовать глубинные способности познания.

## ЭПИСТЕМОЛОГИЧЕСКАЯ РЕВЕРСИЯ

Традиционная наука считает теорию вместилищем, а факты — содержанием. С другой стороны, Гете и Бортофт убеждены, что факты, воспринимаемые органами чувств, — это и есть емкость<sup>8</sup>. Вот как объясняет это Бортофт: «Трансформация от аналитического к целостному модусу сознания приводит к тому, что емкость и содержимое меняются местами.



В случае с позитивизмом теория считается лишь вместилищем для фактов. Если же теория, в понимании Гете, и есть подлинное содержание явления, можно сказать, что в момент интуитивного прозрения мы *видим изнутри явления*<sup>9</sup>.

«Собственно разворачивание природы — эпистемологическая реверсия, — продолжал он. — Растение — это динамика. Мы видим его листья как следы, воплощающие и проявляющие конкретные отпечатки движения. Когда начинаешь это распознавать, действие становится очень сильным. Речь идет об интуитивном видении изнутри явления. Это движение и есть реальность».

Я сказал Бортофту, что это различие весьма созвучно моему опыту и практике моих коллег в управлении глубокими организационными переменами. Объяснил, что еще один аспект этого другого способа видения касается открытого сердца, превращения эмоций и чувств человека в некие радары для чувствования, помогающие развить более глубокие взаимоотношения с миром. «Это и есть ключевая тема, над которой я в последнее время работаю», — ответил он. И мы посетовали, что у нас недостаточно времени, чтобы исследовать это явление видения и мышления сердцем.

Как и Мастер Нань, Генри Бортофт покинул этот мир в 2012 году. Я всегда сожалел, что не довелось продлить наше интервью и провести с этим человеком больше времени. И просто замечательно, насколько глубоко эта краткая беседа в Лондоне повлияла на работу нашей группы в Кембридже/МГТ на многие годы вперед. Также меня поражает, до какой степени его мысль об «эпистемологической инверсии» отражает мои наблюдения об этом в предисловии ко второму изданию книги.

## ПОЛЕВЫЕ ЗАМЕТКИ: ВЫХОДЯ ИЗ ТЕМНИЦЫ

Стоит лишь мимолетно пережить опыт чувствования — видения реальности, разворачивающейся внутри, — и мы понимаем, что обычный образ восприятия (взгляд снаружи) предлагает, как красноречиво выразился Платон, лишь теневую (или вторичную) реальность. И картинка заточения в пещере кажется не такой уж далекой от истины<sup>10</sup>. До тех пор, пока загружаемся, мы целиком в плену. Все, что мы видим, — это тени на стене, отбрасываемые фигурами, которые возникают в нашем мозгу.

Как мы уже обсудили, переходя из состояния загрузки (рассмотрения мира через проецирование прошлых паттернов) к видению (рассматриванию вещей извне), мы словно поворачиваем голову и понимаем, что тени на стене пещеры — наши собственные проекции, и истинная реальность находится вне пещеры. На этом этапе в дело вступают три принципа: *разворот* (движение внутрь контекста); *осознание*, что существует нечто отличное от наших проекций (приостановка и удивление); и *удивленный интерес* в отношении того, как выглядит внешняя реальность (вопросание).

Переключаясь из режима видения (рассматривания извне) в состояние чувствования (рассматривания изнутри формирующего поля), мы выныриваем из пещеры во внешний мир. И при этом переходе снова задействуются три принципа. Во-первых, нужно погрузиться в конкретные детали (нырнуть). Мы не можем покинуть пещеру, продолжая привычно загружать *абстрактные* мысли. Также не можем выбраться оттуда на чьей-то спине (как верхний котенок Варелы, который остается слепым). Единственный выход — активировать собственные органы чувств\*. Во-вторых, мы *перенаправляем* внимание и начинаем улавливать реальность, ощущая формирующее поле. И в-третьих, по мере углубления этого движения используем еще одну способность обучения — знание, возникающее из разума сердца. Мы понимаем реальность не только с позиции отдельного зрителя, но и с точки зрения всей жизни и ее источника, солнца. Результат — *видение сердцем*.

Если мы не постараемся сдвинуться с места, использовать чувства для связи с миром вне границ тела, останемся слепыми и застрянем в своей пещере навсегда.

Гете выразил это так: «Человек знает себя ровно настолько, насколько знает мир. Он сознает себя только лишь внутри мира, а мир сознает только лишь внутри себя. *Каждый новый объект, созерцаемый правильно, открывает внутри нас новый орган восприятия*»<sup>11</sup>.

---

\* Это перекликается с идеей Дэниела Сигела о важности намеренной культивации прямого переживания действительности, чтобы перестать быть во власти инвариантных репрезентаций («нисходящих корковых» фильтров-шаблонов восприятия и мироосмысления). Как и Шармер, Сигел делает акцент на практике созерцательных состояний и внимательного осознания в качестве инструмента реализации этой задачи — приостановки нисходящих корковых фильтров и активации восходящих путей поступления воспринимаемых сигналов. См. книгу «Внимательный мозг» (М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015), равно как и другие работы автора. *Прим. науч. ред.*

Большинство межинституциональных изменений терпят неудачу потому, что упускают отправной пункт — совместное чувство поверх границ. Для стимуляции этого нам нужны инфраструктура или специальные пространства. А поскольку их пока нет, о своих особых интересах заявляют организованные группы равнодушных — в противовес целому, словно объявляя войну, вместо того чтобы привлечь к совместному чувству практиков более крупной системы. До тех пор, пока мы организуем свое общество на спинах других, подобно верхнему котенку Варелы, будем получать все такие же неудовлетворительные результаты. Точно так же, как невозможно ожидать, что слепой котенок будет успешным в динамичной обстановке, нельзя предполагать, что незрячее общество или социальная система будут адаптироваться и процветать во времена все более бурных изменений.

## Г Л А В А 11

# ЧУВСТВУЮЩЕЕ ПРИСУТСТВИЕ

Видение из источника • Два коренных вопроса творчества • Полевая структура чувствующего присутствия • Два типа знания и познания • Моменты истины, красоты и добра • Принципы чувствующего присутствия • Полевые заметки

## ВИДЕНИЕ ИЗ ИСТОЧНИКА

Чувствующее присутствие, смесь чувствования и присутствия, означает соединение с источником наилучшей будущей возможности и приведение ее в настоящее. Направляясь к состоянию чувствующего присутствия, мы начинаем воспринимать события из будущей возможности, воплощение которой зависит от нас. Так мы входим в свое подлинное существо, реальную суть, истинное «я». Чувствующее присутствие — это движение, которое позволяет подойти к своему «я» *из возникающего будущего*<sup>1</sup>.

Чувствующее присутствие во многом напоминает чувствование. Они одинаково содержат смену места восприятия с внутреннего на внешнее по отношению к вашей физической организованности. Основная разница в том, что чувствование сдвигает место восприятия в текущее целое, в то время как чувствующее присутствие переносит место восприятия к *источнику* грядущего целого — будущей возможности, которая ищет своего воплощения.

Видя, как горит семейная ферма, я начал чувствовать, что исчезло все, чем я был, — это пример чувствования. Когда граница между огнем

и мной стерлась и я стал ощущать, что неотделим от огня и горящий дом не существует в отрыве от меня, — *это* тоже было чувствование. В чувствовании мое восприятие зарождалось на текущем поле: в огне, горящем передо мной. Но следующий момент, когда я ощутил, как меня возносит на новый уровень ясности и сознания, а также тянет к источнику тишины и подлинного «я», — был предвосхищением чувствующего присутствия.

## ДВА КОРЕННЫХ ВОПРОСА ТВОРЧЕСТВА

Территория внизу U — это место, где мы соединяемся с источником внутреннего знания, о котором говорил Брайан Артур. Именно там должен быть перейден порог, после которого мы сливаемся со своим истинным корнем присутствия, творчества и силы.

Чтобы узнать о нем больше, мы с Джозефом Яворски взяли интервью у Майкла Рэя, который разработал курс «Творчество в бизнесе»\*. Долгие годы я слышал от многих людей, что этот курс изменил их жизнь. И мне было интересно понять, как этот человек, названный журналом *Fast Company* «самым творческим человеком Кремниевой долины», помог практикам соединиться с их источником креативности<sup>2</sup>.

«Как это делается? Каков главный вид деятельности, реально помогающий людям стать более креативными?» Рэй ответил: «Во всех своих курсах я создаю такую обучающую среду, которая позволяет людям поработать над двумя коренными вопросами творчества». Он сделал паузу и продолжил: «Кто Я? И какова моя Работа? “Я” с большой буквы». Под этим, сказал Рэй, он понимает наивысшее «я» человека, которое превышает мелочей и означает «нашу превосходную будущую возможность». То же самое касается и Работы с большой буквы — не того места, где вы сейчас трудитесь, а той высшей цели или предназначения, ради исполнения которого вы пришли на эту Землю.

---

\* Майкл Рэй разработал и 25 лет вел в Стэнфорде знаменитый курс «Творчество в бизнесе». Курс производил на студентов сильный эффект, словно Майкл давал им доступ к секретному источнику энергии и вдохновения. Рэй пришел к выводу, что его занятия помогли выпускникам найти их «высшую цель» — силу, придающую реальный смысл жизни, обращающуюся к глубинному естеству. См. *Рэй М. Высшая цель. Секрет, который поддерживает вас каждую минуту*. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

«Познай себя» — это напомнило беседу с мастером Нанем, который сказал: чтобы быть хорошим лидером, нужно понять себя. «Познать самого себя» — фундамент всех великих созерцательных традиций. Когда я знакомился с учением Ганди в Индии, эту мысль запомнил как основную. «Если желаешь, чтобы мир изменился, сам стань этим изменением». Подобную фразу приписывают также Аполлону: она выбита над входом древнегреческого храма в Дельфах. И Гете знал, что нельзя познать суть природы без обращения внимания на себя и что сделать это можно, лишь полностью погрузившись в мир. Сегодня «я» находится в самой сердцевине наших исследований не только в философии, но и в физике, социологии и управлении.

## ПОЛЕВАЯ СТРУКТУРА ЧУВСТВУЮЩЕГО ПРИСУТСТВИЯ

Чувствующее присутствие приходит, когда восприятие возникает из источника наступающего грядущего. Границы между типами присутствия стираются: присутствие прошлого\* (текущее поле), будущего (возникающее поле будущего) и присутствие подлинного «Я». Когда все они входят в резонанс, мы испытываем глубокий сдвиг, изменение внутреннего пространства, из которого действуем. Стоя перед лицом огня, я ощущал присутствие своего истинного «я» и чувствовал контакт — как с путем, приведшим меня туда (присутствие прошлого), так и с тем, что, по моим ощущениям, возникает из грядущего (присутствие будущего).

Однажды я был в походе в Альпах, в маленькой долине Фекс на границе между Швейцарией и Италией, недалеко от деревушки Зильс-Мария, где творил философ Фридрих Ницше. Эта область — особое место Европы, поскольку здесь проходит водораздел трех крупных рек: Рейна, текущего на северо-запад, Инн — на северо-восток и По, направляющейся на юг. Я решил пройтись вдоль Инн к ее истокам против течения. Постепенно понял, что еще никогда в жизни не проходил весь путь к началу потока. Более того, даже никогда не видел, как выглядит исток крупной реки.

Ручей становился уже и уже, пока не стал еле заметен, и я оказался рядом с озером в широкой чаше долины, которую обступали горы

---

\* Вероятно, не является совпадением, что так же — «Присутствие прошлого» (The Presence of the Past, 1995) — называется книга Руперта Шелдрейка, имеющая подзаголовок: «Морфический резонанс и привычки природы». *Прим. науч. ред.*

с покрытыми ледниками пиками. Я просто стоял и слушал, удивленно осозная, что окружен множеством водопадов, несущихся свысока. Их шум рождал самую прекрасную симфонию, которую только можно представить. Это было поразительное открытие: на самом деле единственного источника нет. Струи лились везде — вокруг и надо мной; стекали с ледников из каменного кольца гор, а затем соединялись в маленьком водоеме. Назвать ли его источником? Или это все же круг водопадов? Или вершинные льды? Или это весь планетарный цикл природы: дождь, реки, текущие в океан, и испарение?

Фигурально выражаясь, чувствующее присутствие — это способность, позволяющая действовать из подобного расширенного понимания источника, служить как бы речным бассейном, собирая то, что хочет возникнуть, и позволяя ему родиться. Другими словами, приводя воду из водопадов вокруг в единую точку, озеро наполняется и изливается в реку, рождая ее.

Чувствующее присутствие усиливает чувствование, так же как чувствование — более высокая степень видения. Чувствующее присутствие усиливает чувствование, перемещая точку внимания «внутри» явления. Чувствующее присутствие увеличивает масштаб чувствования, используя наше «Я» как механизм для углубления наших ощущений. Корень слова «присутствие» — «сут» («суть»), то есть форма глагола «быть». У слов «суть», «да», «присутствие» и «подарок» (*essence, yes, presence, and present*) — один и тот же индоевропейский корень. Древнеиндийское (на санскрите) производное от того же корня — *sat*, что означает как «истина», так и «добро». В XX веке это понятие стало важной силой, и Махатма Ганди использовал его, чтобы передать свою ключевую идею «сатьяграха» (*satyagraha*) — стратегию истины и ненасилия. Древнегерманское *sun*, происходящее от того же корня, означает «те, кто нас окружает» или «существа, окружающие нас»<sup>3</sup>.

На рисунке 11.1 место, из которого мы действуем, перемещается не только из центра (загрузка) на периферию (видение), а оттуда за границу нашей организации (чувствование), но двигается в окружающую среду — то есть ко «всем существам вокруг».

Чтобы побольше узнать об этом образе действия, я поехал на встречу с Элеонор Рош, которую уже представлял вам. Она — один из ведущих когнитивных психологов нашего времени, а также профессор кафедры психологии Калифорнийского университета в Беркли.

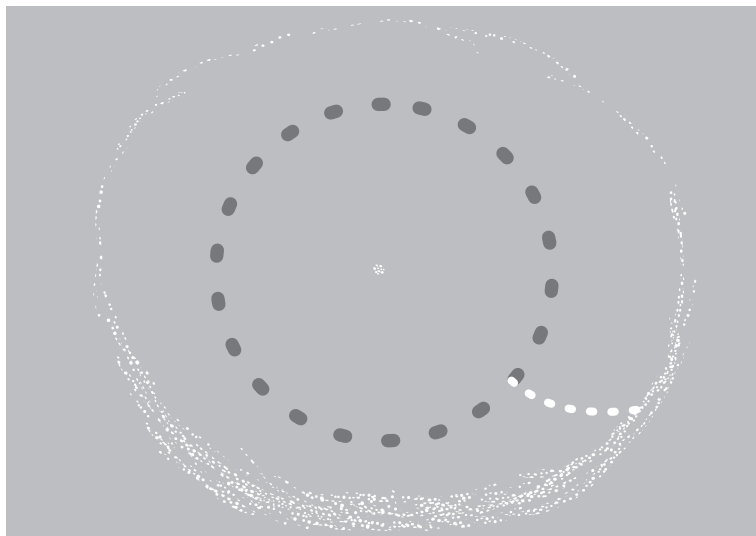


Рис. 11.1. Полевая структура чувствующего присутствия

Я впервые столкнулся с ее работой, читая *The Embodied Mind* («Воплощенный разум»), книгу, которую она написала в соавторстве с Франсиско Варелой и Эваном Томпсоном. Мы встретились после Форума знаний в Беркли — конференции на тему управления знаниями, организованной Икуджиро Нонакой в Школе бизнеса им. Хааса. Рош только что прочитала потрясающую лекцию, в которой представила понятие первичного знания.

## ДВА ТИПА ЗНАНИЯ И ПОЗНАНИЯ

В своей лекции Рош провела различие между двумя типами знания: обычным аналитическим и «первичным», или сознанием мудрости. Элеонор полагает, что картина, которую предлагает когнитивная наука, основана на обычном аналитическом знании — то есть на полевой структуре внимания, описанной выше как «видение». В этом состоянии мир воспринимается в качестве набора отдельных объектов и состояний, а человеческий разум — как машина, которая изолирует, хранит и извлекает знания в виде косвенного представления о мире и себе.

Первичное же знание характеризуется чувствующим и присутствующим типом познания, в котором человек познает «путем взаимосоединения цельных объектов» (вместо изолированных составных частей),



а также вневременного, непосредственного представления (а не воспроизведения загруженного). Такое знание можно назвать «открытым», а не детерминированным; поэтому чувство безусловной ценности, вместо условной полезности, становится неотъемлемой частью самого процесса познания. «Действия на основе сознания, — доказывает Рош, — проявляются спонтанно, а не в результате усилий по принятию решений; они проистекают из сочувствия, поскольку основаны скорее на ощущении целостностей, выходящих за пределы отдельной личности; эффективность этих действий порой шокирует»<sup>4</sup>.

## РАЗУМ И МИР НЕРАЗДЕЛИМЫ

Рош говорит, что последствия этого взгляда для психологии и когнитивных наук невероятно значимы. Она доказывает, что «разум и мир неразделимы. Поскольку субъективные и объективные аспекты опыта возникают одновременно как разные полюсы одного и того же акта познания (то есть как части одного и того же информационного поля), они соединены уже у самого источника». Элеонор утверждает о необходимости «фундаментальной переориентации понятия науки», напоминая высказывание Альберта Эйнштейна, что невозможно решить проблему на том же уровне, на котором она возникла\*. По мнению Рош, «научная работа должна осуществляться с разумом мудрости». Мне совершенно ясно, что Элеонор разрабатывает язык для описания едва уловимого опыта, который есть у всех нас, но мы его почти не замечаем.

---

\* Эта знаменитая фраза, приписываемая Альберту Эйнштейну (1879–1955), уже более 40 лет цитируется в разных вариациях. Первоисточник ее неизвестен; есть вероятность, что это вольный пересказ какого-то озвученного Эйнштейном взгляда. К примеру, в одной из подписанных им телеграмм, помимо прочего, буквально говорится: «Жизненно необходим новый тип мышления, если человечеству суждено выжить и перейти к более высоким уровням» («Atomic Education Urged by Einstein» // *New York Times*. 25 мая 1946 г. С. 13). Также имеется следующее его высказывание в послании Всемирному конгрессу интеллектуалов в связи с опасностью оружия массового поражения (в частности, ядерного): «Мы должны произвести революцию в нашем мышлении и наших действиях; также мы должны иметь смелость произвести революцию в отношениях между нациями мира. Вчерашние клише сегодня уже больше не помогают, а завтра, без сомнения, безнадежно устареют» (Einstein A. *A Message to the World Congress of Intellectuals* // *Bulletin of the Atomic Scientists*. Vol. 4, 1948. P. 299). В данном послании Эйнштейн, по сути, призывает перейти к наднациональным, мироцентрическим, планетарным формам мышления и действия. *Прим. науч. ред.*

По дороге к своему кабинету она произнесла: «Просто сказать, что разум и мир не отделены друг от друга, — только полдела. Весь список качеств, который я перечислила... на самом деле одно и то же. Именно это тибетский буддизм называет естественным состоянием, а даосизм — источником. Это кроется в самом центре сердца. Есть сознание и эта маленькая положительная искра — и они совершенно не связаны со всеми вещами, которые мы считаем такими важными. Именно благодаря этому происходят изменения, и, если смотреть под подобным углом, действие рождается именно *из* этого. А если описанного источника у нас нет или мы о нем не знаем, мы способны породить только ужасный хаос — будь мы отдельная личность, народ или культура».

## ПОЛЕ ЗНАЕТ СЕБЯ И ВЕДЕТ К ДЕЙСТВИЮ

Уже в кабинете она продолжила: «Все происходящее можно мыслить как разворачивающиеся из мгновения в мгновение проявления этого глубинного сердечного источника с присущей ему познающей гранью. Тибетский буддизм говорит, что пустота, светоносность и способность к познанию неразделимы. На самом деле эта способность есть, в некотором смысле, поле, знающее самое себя, или этот более широкий контекст, знающий самого себя».

«И вы считаете своим долгом помочь этому процессу — познанию полем самого себя?» — спросил я.

«Если вы последуете за своей природой настолько далеко, насколько она позволит, — она продолжила объяснение, — если последуете так далеко, что вам удастся на самом деле отпустить себя, вы обнаружите, что стали подлинным, вошли в исконное состояние бытия. А это состояние знает нечто определенное и поступает своим определенным образом. Когда это происходит или когда вам удастся лишь мимолетно это почувствовать, вы понимаете, что на самом деле мы не действуем как отдельные личности, как нам обычно это видится. Никакое действие не может произвести подобное постижение, такое исконное состояние бытия. Нужно настроиться на эту волну, на такой способ действия. На самом деле у этого состояния есть глубокое намерение быть собой, если можно так выразиться, и оно само все сделает, если только вы ему позволите».

Рош говорила о тех же поворотных моментах, которые я часто замечал на семинарах, а также о которых говорил Варела: *перенаправление*

(настройка) и *отпускание*. Например, в диалоге «пациент–врач», когда участники посмотрели на стену с белыми и темными точками, позволяя этой картине проникнуть в свое сознание, они не получали никаких дополнительных сведений. Перемена в этот момент касалась внутреннего места, или пространства, из которого они созерцали предъявленную картину. До этого они действовали из своего обычного внутреннего «я», или из того, что Рош называет «личностью, запертой внутри своей кожи и смотрящей своими глазами»\*. После сдвига в самоощущении участники форума начали действовать из другого пространства — из самоощущения, запредельного их оболочке из кожи и физической организованности.

Когда вы функционируете из этого усиленного, выходящего за рамки своего «я» чувства — из пространства, которое *одновременно внутри и снаружи* организации наблюдателя, — вы видите свое «я» как часть системы и начинаете понимать, как люди актуализируют эту систему. Вы чувствуете, что наблюдаете за системой не с одной точки («балконная перспектива»), но одновременно с множества точек, из окружающего поля или сферы. Это то, что Бортофт называл «стремление из целого к части» и о чем Рош говорит как о «поле, знающем самое себя», которое «обладает огромной волей быть самим собой», если только вы сумеете на него настроиться.

## МОМЕНТЫ ИСТИНЫ, КРАСОТЫ И ДОБРА

Как же все это работает? Давайте рассмотрим несколько примеров. Первый из них взят из опыта Эрика Лемке, скульптора и консультанта по менеджменту из Дании.

### РУКИ ЗНАЮТ

«Вот я довольно длительное время работаю над некой скульптурой, — рассказывал он, — и в определенный миг все начинает меняться. В момент, когда происходит это изменение, осознаю, что я уже не единственное действующее лицо в творчестве. Чувствую себя соединенным

---

\* По-видимому, это отсылка к знаменитому высказыванию британского философа и популяризатора восточных созерцательных систем Алана Уотса (1915–1973) об иллюзорности нашего ощущения себя в виде «отдельного эго в мешке из кожи». См. самую известную книгу автора: *Уотс А. Книга о табу на знание о том, кто ты есть*. К. : София, 1995. *Прим. науч. ред.*

с чем-то гораздо более глубоким, и мои руки участвуют в процессе *co*-созидания наравне с этой силой. Одновременно с этим ощущаю, как по мере расширения восприятия меня наполняют любовь и забота. Я начинаю воспринимать все в другом свете. Это любовь к миру и тому, что должно в него явиться. Отныне я на интуитивном уровне чувствую, что делать. Руки знают, когда нужно что-то убрать или добавить, в какой форме должно проявиться будущее творение. В каком-то смысле с таким водительством процесс становится легким. В подобные моменты у меня возникает мощное чувство благодарности и смирения».

Пример Эрика прекрасно показывает, что суть чувствующего присутствия и глубинного творческого процесса — одна и та же. Следующий кейс взят из совершенно другого мира. С его помощью я хочу показать, что этот глубокий преображающий опыт не сводится лишь к безмятежной среде искусства. Он нередко случается и в суматохе повседневности.

## ПРОРЫВАЯСЬ СКВОЗЬ МЕМБРАНУ

В первые июньские дни 1999 года Джозеф Яворски и я сидели на последней встрече команды линейных менеджеров и внешних консультантов в Хьюстоне. Мы собирались создать план обучения с помощью действия, который помог бы людям на вершине (после крупного нисходящего слияния нефтяной компании) более эффективно и с предпринимательским духом руководить этой огромной и сложной организацией. Помещение звенело от напряжения, беспокойства, раздражения и смятения.

Уровень разговора, похоже, был подвержен действию закона Грешема\*. Сэр Томас Грешем, английский бизнесмен и чиновник, заметил, что «плохие деньги вытесняют хорошие»<sup>5</sup>. Точно так же я часто замечаю закономерность в групповых беседах, где плохие разговоры вытесняют хорошие. Плохой разговор — надоедливый и шумный; одни и те же люди выставляют напоказ эго и монополизируют эфир, без всякой чуткости к процессу или вкладу тех, кто мог бы подвинуть группу в иное направление. Хорошие беседы требуют определенного качества внимания или слушания — «вместилища», как сказал бы Билл Айзекс, — которое включает в себя некоторое снижение тона или недопущение «плохих».

---

\* Томас Грешем (1519–1579) — английский купец и финансист, работавший на короля Эдуарда VI и королеву Елизавету I.

Поэтому хорошее общение зависит от приостановки плохого, но плохой разговор не зависит от хорошего — он просто идет и идет, воспроизводит себя снова и снова. Меня поразило, насколько наша группа была живым примером этого прискорбного принципа.

Почти каждый процесс рождения связан с таким же количеством боли, как и радости и волшебства. Всякий раз, когда некая группа достигает значимого прорыва, сначала бывают боль, грязь и падения, а также смятение. Тогда почему же мы слышим столько героических историй о людях, совершивших потрясающие вещи без этого хаотического измерения? Потому что эти истории — плод нашей фантазии. Вскоре после рождения второго ребенка моя жена сказала: «Все, хватит. Больше нам этого не надо». Но три месяца спустя она уже интересовалась: «Мы что, действительно хотим только двоих? Может быть, подумать о третьем?» Если бы женщины четко помнили боль деторождения, будущее человечества было бы под серьезной угрозой. А если бы мы досконально держали в памяти страдания групповой работы, скорее всего, сменили бы профессию. Но наш мозг приглаживает и полирует историю. Происходит моментальный сдвиг фона, и мы начинаем преуменьшать «плохие моменты» и настраиваться на радость от совершенного. Этим утром в Хьюстоне «команда мечты», как они себя называли, казалась, скорее, «группой ночного кошмара». Время истекало, а задача создания лаборатории лидерства, которая помогла бы руководителям вести организацию к будущему, явно не решалась; трения и обиды нарастали, поэтому мы решили сделать небольшой перерыв. Лидер группы отозвал меня с Джозефом в сторону, чтобы обсудить, как лучше использовать оставшееся время.

Мы периодически встречались в течение четырех месяцев, много и интенсивно наблюдая, погружаясь в реальность и совместно обучаясь. Более того, это создало значимый корпус совместного восприятия, понимания и, до некоторой степени, устремлений. Казалось, у нас есть все, чтобы преуспеть. Когда участники вернулись с перерыва, лидер проекта начал энергично «продавливать» бесконечный список разных пунктов повестки дня. Я пересекся взглядом с Дэвидом, одним из главных переговорщиков в торговом отделе. С самого начала он произвел на меня впечатление, пожалуй, наиболее трезвомыслящего во всей группе. Человек железной воли, он владел техникой поведения в торговой зоне и при этом был максимально сосредоточенным и серьезным в команде. Казалось, он очень старается сформулировать вопрос, завязать новую

нить беседы — едва уловимую, но точно реальную. Общение двигалось вперед, но я видел, что он никак не приступит, позволяя вопросу вырасти, принять нужную форму. Он начал кристаллизовать свою мысль (или мысль кристаллизовалась через него). Казалось, энергетическое поле вокруг него нарастало. В итоге вопрос пришел из его источника и стал поворотным моментом.

Он указал на несколько таблиц, висящих по всему помещению: «Эти таблицы как будто разные, но что-то их объединяет». Одна была моделью U-образного движения. Другая изображала четыре поля слушания<sup>6</sup>. Следующая показывала четыре разных уровня организационных изменений. А еще был график, иллюстрировавший структуру нашего лабораторного процесса. «Мы стараемся объять это глубокое сотворчество — активное участие в создании новых миров, — и эти четыре плаката представляют образы, отпечатки глубинной действующей силы. Но что же соединяет их, в чем общий источник?»

Его вопрос переключил внимание в зале. Лидер проекта был в ярости. Он хотел продолжать ставить галочки в повестке дня, но это намерение было резко прервано выступлением Дэвида. Сформулировав тему, Дэвид и остальные участники посмотрели на меня. Я ничего не сказал. Это молчание показалось всем затянувшимся.

Тогда медленно поднялся Джозеф и поставил в ряд четыре таблицы, упомянутые Дэвидом. Когда он заговорил, все ощутили, что речь шла из некоего подлинного источника. Вопрос Дэвида, тишина и Джозеф — все вкупе открыло дверь, и вот уже мы стали участниками потрясающе глубокого разговора. Не каждый высказался, но по лицам была видна полная вовлеченность. Глаза горели. У некоторых наворачивались слезы. В группе внезапно случилось что-то важное. Время остановилось. Чувство нашего «я» и единения с остальными расширилось. Мы все говорили из более истинного места, которое соединяло нас с более широким порождающим полем, позволяя очень быстро развивать самые ключевые идеи.

Оглядываясь назад, я понимаю, что эти несколько часов дали старт трем важным результатам. За какие-то минуты группа произвела на свет несколько постулатов, позднее внедренных в устройстве лидерской лаборатории. К тому же мы заметили, что после встречи смогли входить в поле генерирующего диалога гораздо быстрее, с большей готовностью и без всей той боли, которая предшествовала первой «серии» этого опыта<sup>7</sup>.

Позже мы отметили важное влияние и на индивидуальном уровне. Когда я встретился с Дэвидом несколько лет спустя, он сказал, что это собрание стало крупным поворотным моментом его жизни. Я спросил, что он чувствовал, когда формулировал тогда свой вопрос. Он объяснил: «Было ощущение, что я прорываюсь через какую-то мембрану». Какое прекрасное выражение, подумал я. Несколько месяцев спустя Дэвид стал главой бизнес-подразделения лизинговой торговли, которое поднял с самого дна до лучшего положения в отрасли, до высочайших показателей как по объему, так и по выручке.

«Прорыв сквозь мембрану». Каждое рождение — это тайна, включающая в себя по крайней мере три разных угла зрения: позицию *матери*, *помощника* (акушерки, отца, врача) и, наконец, *новорожденного* — *того самого* существа, которое «прорывается» в новый мир. В этот день «появление на свет» пережил не только Дэвид. Но именно он был той повитухой, которая привела младенца в этот мир. Мой друг Карен Спирстра, которая пишет книги и помогает им «родиться» (включая и ту, что вы сейчас читаете), однажды сказала, что она научилась этому от настоящей акушерки, поделившейся мудростью: «Нужно уважать дух родов». Иногда необходимо просто ждать. Порой очень хочется схватить щипцы, но мудрее отдать должное духу родов.

Замечание Дэвида также напомнило мне, как я искал в интернете, не использовал ли кто-нибудь понятие «чувствующее присутствие» (*presencing*) в другом смысле, когда решил ввести его в обращение для этого глубинного опыта. В поиске выпало только два «хита». Первый — термин «чувствующее присутствие» употребил французский переводчик работы Хайдеггера на английский язык. А другой — медсестры и акушерки с его помощью делились тонкостями своей работы. Когда я увидел эти два контекста, понял, что нашел правильное словосочетание для того смысла, который хотел выразить.

## СВАДЬБА

На следующий день после встречи-диалога «пациент–врач» в Германии основная группа докторов, студенты, Урсула и я собрались, чтобы прибраться в школьном кабинете, где мы заседали. К нам присоединились несколько пациентов, которые сами, без наших просьб, решили помочь. Это ощущалось как утро после праздника, когда вы продолжаете общаться, усталые,

но в приподнятом расположении духа и ненапряженные, открытые ко всему, что может произойти. Один присел с чашкой кофе. Другой придвинул свой стул к первому. Вскоре мы уже жарили на гриле остатки еды из кухни и беседовали в кругу друзей при нежном естественном освещении, свойственном весне. Я спросил женщину, управлявшуюся с грилем, что она думает о прошедшей встрече.

«Она меня тронула».

«Чем тронула?» — уточнил я.

«В некотором роде напомнила свадьбу. Под занавес комнату наполнила торжественность, как в соборе, а также близость, которую можно почувствовать, только когда знаешь друг друга, как в семье». Она нашла самые лучшие слова, чтобы описать неуловимый уровень опыта, который мы все пережили. Этот день действительно соединил два различных поля или тела, сделав их сильнее и увеличив возможности каждого.

Я огляделся и увидел наше маленькое «свадебное созвездие» — круг друзей, объединявший врачей, пациентов и студентов. Мы стали одним сообществом и полностью присутствовали друг для друга. Время остановилось; группа излучала энергию любви.

Этот круг стал ключевой группой в одной из самых успешных сетей среди дюжины подобных немецких организаций, возникших в 90-е годы. В 2000-м эта сеть создала новый центр быстрого реагирования, который включает круглосуточную врачебную горячую линию и предоставляет неотложную помощь более высокого уровня со значительно сниженными общими издержками.

## СКВОЗЬ ИГОЛЬНОЕ УШКО

Около десяти лет мы с Катрин Кауфер проводили полугодовые собрания сообщества биодинамических фермеров Германии. Эта группа состояла примерно из дюжины человек. Как всегда, мы использовали первый вечер трехдневных встреч для подробной истории каждого участника о себе. Они рассказывали о том, где сейчас находятся в работе и жизни. Следующие два дня обсуждали общие основные актуальные проблемы. На одной из начальных встреч мы с Катрин почувствовали, что за первый день совсем недалеко продвинулись. Было ощущение, что задачи не решаются. Как будто что-то мешало группе достичь подлинного потенциала. И мы предложили каждому рассказать, как он оказался в этом месте. Скоро стало понятно, как мало мы знаем друг о друге.



На следующее утро, в воскресенье, произошел сдвиг, который очень повлиял на всех. Мы заговорили о более общей картине, возникшей из их историй, а также о том, как она может повлиять на будущее этого сообщества фермеров и на это место — а оно историческое, основано монахами около девяти веков назад. Один участник начал выражать свое ощущение цели с помощью очень простых, но трогательных слов — «заботиться об этом крошечном клочке земли». Он говорил из глубины сердца, и люди почувствовали, как переместились в некое интимное пространство. Предыдущий раз они вели обсуждение с индивидуальной точки зрения, но теперь говорили о присутствии и бытии этого места. Что они как сообщество могут сделать, чтобы раскрыть его лучший и самый полный потенциал?

В эти мгновения время остановилось и пространство будто бы открылось, а мы почувствовали силу неуловимого присутствия, сияющего через наши слова, жесты и мысли, — словно на нас смотрело присутствие будущего, которое одновременно было полностью и неумолимо зависимо от нас — и до сих пор зависит.

Когда вечером этого дня встреча закончилась, группа «прошла в игольное ушко». В группах и организациях это та самая точка, в которой действующие лица начинают видеть и чувствовать из другого места, которое позволяет установить прямую связь с полем будущего — и начать действовать способом, освещенным (вдохновленным) этим грядущим. Сообществу фермеров «прохождение через игольное ушко» дало возможность начать весьма продуктивные годы, в которые проявились многочисленные инициативы и предприятия, а также были приложены совместные усилия, продолжавшие формировать и изменять фермы и окружающие их местности.

Одним словом, эти истории иллюстрируют такую мысль: чтобы пройти «сквозь игольное ушко», мы должны посмотреть на старые проблемы другими глазами, а также привнести в ситуацию свое *подлинное* «я».

## ПРИСУТСТВИЕ КРУГА

В группах происходит движение в сферу чувствующего присутствия, когда они проходят «сквозь игольное ушко». Во-первых, участники чувствуют сильную связь, ощущают низкие, исчезающие границы. Затем осознают в себе едва уловимое, но подлинное присутствие. В тот момент, когда группа испытывает этот уровень единства, между ними образуется устойчивая

глубокая связь. Например, «Круг семерых» систематически разрабатывал инструменты и средства совместного движения в это место единства и подлинности. Но это требует немалой готовности рисковать и желания отпустить страх. «Может быть, у других это не так, — объясняла Гленнифер, — но мне очень трудно нивелировать личные границы и расслабиться навстречу кругу. Это требует тяжелой внутренней работы и навыка отпускания. Каждый из нас по-разному решает проблему, как позволить себе войти в коллективное поле. Это всегда требует перехода через некий порог».

Я спросил Гленнифер, как этот переход ощущается. «Чувствую, что просто умру, если пущу себя в круг, — ответила она, — поэтому должна замечать это переживание и смиряться с ним. Я представляю себе смерть как переход границы. Кем я стану там? Не знаю, как защититься».

«А что происходит потом?» — спросил я.

«Затем я все-таки преодолеваю рубеж. Если дохожу до конца, испытываю невероятное облегчение от того, что сделала этот шаг. Ощущаю себя свободнее. Почему-то каждый раз не знаю, что почувствую свободу, хотя уже делала это раньше.

Когда это получается у каждого, мы достигаем коллективного присутствия на другом уровне. У нас есть новый объект — присутствие круга. Пока я не сделала этого, круга не чувствовала. Теперь опыт выходит за мои индивидуальные рамки. Я перестаю так много значить как отдельный человек. И в то же время парадоксальным образом становлюсь более полной личностью».

После краткого молчания одна из участниц сказала Гленнифер: «Здесь ты перешла границу. Если это описать с энергетической точки зрения, когда начала говорить, твой голос был выше. Ты объясняла быстро и хрипло. По мере того как ты пробивалась к тому, что внутри, а также к тому, что находится по ту сторону этого порога, ритм и скорость речи изменились. Тембр голоса снизился. И энергия переместилась отсюда (она показала на голову) сюда (она указала на грудь и живот). Я увидела, как ты решила рискнуть. Обязательно должен быть риск, чтобы проявилось коллективное. Он может наличествовать у одного человека, двух или у всех сразу, но обязательно должен присутствовать какой-то вид риска или уязвимости, ассоциирующийся с переходом порога, о котором ты говорила. Я почувствовала, как все сместилось. Поскольку ты не побоялась сделать смелый шаг, сдвиг произошел для всех».

## ПОДДЕРЖИВАЮЩАЯ ПРАКТИКА

Поразительно, но у всех эпизодов и моментов чувствующего присутствия, которые я пережил за многие годы, есть два общих элемента. Первый — согласие на риск, как в примере с Гленнифер и другими. «Готов ли ты умереть?» Это один элемент. Но есть и другой. Он касается качества поддерживающего пространства.

«Если у нас в кругу есть какая-то преобладающая практика (в Кругу семерых), — сказала Энн, — то она касается поддержки».

Тогда я спросил: «Когда вы слушаете ваши рассказы, как культивируете ее, чтобы стать друг для друга коллективным поддерживающим пространством?»

Участницы «Круга семерых» описали три разных условия слушания, которые позволяют возникнуть такому пространству (см. рис. 11.2). Первым они назвали позицию безусловного свидетеля. «Качество свидетельствования, или поддерживания, о котором мы здесь говорим, — это отождествление себя с источником в кругу. Примерно так: глаза, которыми вы видите, уши, которыми вы слышите, вам не принадлежат.

И поэтому вы почти не проецируете себя на ситуацию. У вас очень мало волевого момента, кроме желания открыться тому, что жизнь хочет, чтобы с вами случилось прямо сейчас. Чуткость без манипуляции. Дух не суда, но благословения».

Второе условие — расчистка горизонтального пространства с помощью безусловной любви. «Сгусток энергии в комнате опускается через голову в сердце, потому что открытие обычно происходит тогда, когда чье-то сердце раскрывается по-настоящему, и точно тогда, когда поле находит свое определение. Должно опуститься энергетическое поле.

Есть некое благословение, приходящее из безличной любви. Безличная суть любви. В ней нет вашей личности. И мне кажется, что у нас, как у коллективного тела, как-то получается удержать этот уровень», — объяснила Энн.

Третье условие касается того, куда вы обращаете внимание: видение сущностного «я» другого человека. «Я вижу сквозь эту рану ее истинную суть, — заметила Барбара. — Поэтому суть действия в том, куда я направляю сознание. <...> Это дисциплина внимания, относящаяся к тому, как я вижу людей, которых описывают другие члены круга».

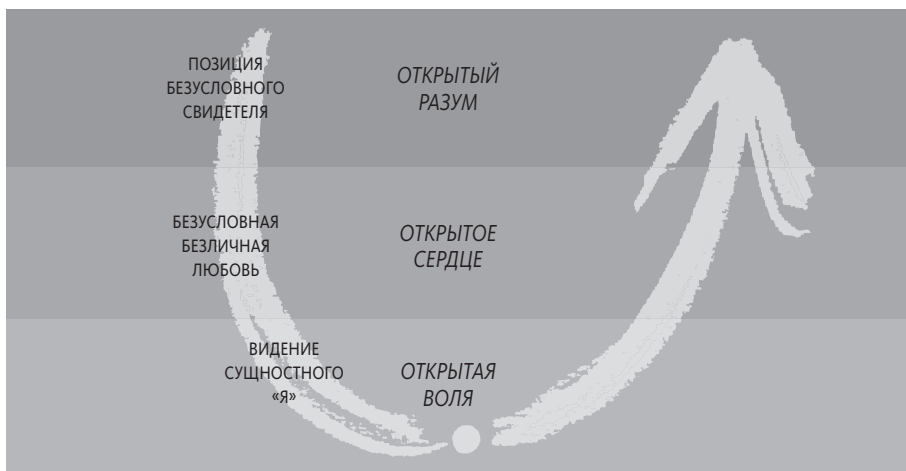


Рис. 11.2. Три условия глубокого слушания и поддержки

«Мы договорились, что будем стараться видеть сущностное “я”, — добавила Лесли. — И называем это соглашение “оговоркой неосуждения”. То есть независимо от того, что кто-либо из нас натворил, никто не может “низко пасть” в глазах остальных. Намерение направлено на сущностное “я”. У нас есть общее убеждение, что одна из самых великих форм служения людям — видеть их сущностное “я” и что каким-то образом, когда мы так поступаем, люди лучше переживают опыт самих себя».

«Может быть, это только мое понимание, — сказала Гленнифер, — но вот как я переживаю нашу работу в кругу, если речь идет о том, когда меня наблюдает и мне помогает другой человек. Мне кажется, в атмосфере присутствует некая густота — помогающее присутствие, — которое позволяет мне идти глубже, чем, например, если бы Бет и я работали только вдвоем. <...> Я вижу больше. Вижу саму себя глубже. Полнее наблюдаю ситуацию, над которой работаю. И не знаю, связано ли это с уровнем навыков в группе, или качеством внимания, или сочетанием того и другого. Но мой опыт такой: у меня получается больше видеть, лучше чувствовать себя».

«Я ощущаю себя более полной личностью. Чувствую всю полноту бытия. Совершенно явно слышу прилив сил и возможностей. Осознаю, что меня увидели. И понимаю, что быть в центре внимания не страшно: оно качественное, неосуждающее и любящее. Я ощущаю присутствие круга, которое отличается от суммы отдельных лиц.

И поэтому на самом деле я никак не могу это описать по-другому. Когда что-то не работает, я это знаю. Чтобы призвать круг, требуется некоторое время. Но когда он возникает, у моего опыта совсем другое качество. Качество атмосферы другое. Это одно. А еще важная вещь — то, что я чувствую себя способной на большее: я полна силы».

### КОГДА ВИДЯТ И НАБЛЮДАЮТ ВАШЕ СУЩНОСТНОЕ «Я»

Позже я попросил каждую нарисовать две картинку: первая должна изображать опыт нормальной встречи, а вторая — опыт встречи круга.

«Рисую первую картинку, — объяснила Бет, — я вспоминала конкретную группу, работающую над реформой здравоохранения. Чувствую, будто каждый участник окружен неким пузырем — собственной идентичностью. Поэтому я нарисовала то, с чем они приходят в команду, разными цветами. Вообще, у нас уже есть что-то более важное, чем мы сами, но мы не знаем друг друга, поэтому не в курсе, хотят ли другие того же, что и мы. И между нами есть некоторое расстояние.

На второй картинке, — продолжила Бет, — создается впечатление уникального дара внутреннего присутствия каждого и его сущностного “я”. Вижу, как оно все больше проступает, и в то же время мы становимся более различными в мыслях и вкладе в группу. Мы максимально испытываем полноту жизни, поскольку нас увидели и засвидетельствовали то, кто мы есть, а также структуру личности и взгляды.

По моему опыту лучших встреч я нарисовала одним и тем же цветом подлинное я человека и коллективный уровень. Это основное присутствие — аспект Большого Поля. Но в то же время все мы — разные, поэтому я также использовала другие цвета.

Мой опыт говорит, что вокруг нас есть круг, проникающий во всех и поддерживающий каждого. Если мы восприимчивы к этой энергии, она просвещает нас, влияя на понимание, чувства и самовыражение. Через наши личности, но коллективно проливает свет на сложные проблемы, при этом отличаясь щедростью и полнотой взгляда.

Когда я ухожу со встречи круга и начинаю работать, приношу с собой силы, которых хватает надолго, и конкретику созданного нами пространства. Я несу их, куда бы ни шла. Чувствую себя сильнее во всех новых пространствах. Думаю, что люди из моего окружения на работе ощущают собственное присутствие и силу по мере того, как вступают

в контакт с чем-то, что я пережила здесь. В свою очередь, они идут дальше и приносят подобный опыт другим».

Смотря на вторую картинку, я поразился, насколько она созвучна полевой структуре внимания, которая связана с «теми, кто вокруг нас», рождается из «существ, окружающих нас».

«И когда вы говорите “суть круга”, это только некая концепция, просто название? Или она обозначает реальное присутствие?» — спросил я.

«Приведу пример, — сказала Лесли. — Есть друзья, которые приезжают к нам, чтобы начать некое новое направление или проект круга. Например, Лекси чувствовала призвание создать круг молодых женщин, основываясь на своем опыте менторской работы с некоторыми из нас. Она знала: если побудет с нами не как с индивидуумами, а в присутствии круга, вырастет и ее потенциал создать такой же для молодых женщин. Суть круга дает потенциал<sup>8</sup>.

Есть множество вещей, которые люди принесли в наш круг, чтобы на них проявилось действие поля».

«Как можно понять, присутствует ли круг?»

«Это проявляется в изменении атмосферы. У меня звенит в ушах; все останавливается; время изменяется. Наступает некая обезличенность, и что-то побуждает не разбрасываться словами. Я говорю, если мной движет более широкое присутствие, так как хочет, чтобы я была его голосом. Всегда есть смесь чувств, но в целом все перемещается в другую зону. Иногда мы замечаем: “Вошли в поле”».

«Итак, Отто, — сказала Барбара, поворачиваясь ко мне. — У меня есть конкретное соображение. Мне интересно, не хотели бы вы, чтобы мы поддержали всем кругом вас и вашу работу?»

Благодаря этому вопросу я осязаемо почувствовал присутствие. И понял, что этот вопрос на самом деле уже пришел мне в голову во время интервью. Но, конечно, никогда не осмелился бы спросить. Теперь, когда Барбара затронула эту тему, я почувствовал, что не могу отреагировать. В ушах звенело. Я внезапно осознал, насколько мне не хватает европейских друзей, с которыми мы вместе шли по жизни, учились и радостно творили. Также я понял, насколько недостает присутствия такого коллективного поддерживающего пространства в моей нынешней жизни. Должно быть, я долго раздумывал, прежде чем тихо произнес: «Да, с превеликим удовольствием».

При этом я чувствовал любящее и свидетельствующее присутствие не только каждого члена круга, но и чего-то большего. Меня поддерживали

и свидетельствовали в особом пространстве. Я чувствовал, что *на меня смотрит* или выступает в роли свидетеля поле или суть, отличная от меня.

И хотя нет никаких доказательств, мое личное ощущение таково: все положительные прорывы, которые мы отмечаем в работе глобальной U-экологии (и u.lab), не случились бы, не будь этого опыта поддержки от «Круга семерых».

## ПРИНЦИПЫ ЧУВСТВУЮЩЕГО ПРИСУТСТВИЯ

Чувствующее присутствие случается в контексте групп, команд и организаций, а также отдельных личностей. Я часто встречаюсь с этим явлением в глубоком слушании и диалоговых интервью. Довольно очевидно, когда беседа переходит с одного уровня на другой. Можно почувствовать это всем телом. Люди часто описывают это как связь от сердца к сердцу. Нередко возникает тонкое переживание света и тепла — не физического, но ощутимого. Когда открываются границы, появляется тонкое поле или присутствие, которое соединяет меня с интервьюируемым посредством чего-то, что окружает нас и держит в открытом, исключительно плодотворном и успокаивающем состоянии духа. Мы все становимся частью одного и того же широкого поля или присутствия, которое, кажется, начинает осознавать самое себя через нас. Этот сдвиг определяется четырьмя четкими принципами.

### ОТПУСКАНИЕ И СМИРЕННОЕ ПРИНЯТИЕ

Отпускание старого и отдача себя во власть неведомого — первый принцип. Франсиско Варела, Элеонор Рош и Брайан Артур подчеркивают его как первый шаг на этом пути. «Все несущественное должно уйти», — сказал Брайан Артур, описывая переход порога. Когда начинаешь приостанавливать привычные способы функционирования, твое внимание захватывает нечто удивляющее, интересующее, конкретное, специфическое и неожиданное. Когда это происходит, ты получаешь доступ к открытому разуму. Горящая усадьба освободила место и позволила мне переместить свое видение за границы паттернов-шаблонов прошлого. В такие моменты нужно *отпустить*. Зачем хвататься за старую идентичность, которая только что исчезла в клубах дыма? В этом случае отпускающий жест дается легко. Человек просто отдается очевидному.

Но жизнь не всегда предлагает механизм уничтожения старых структур. Вызов в том, чтобы достичь этой глубинной территории без поджога родового гнезда.

В отсутствие таких экстремальных событий приходится выполнять отпускание и смиренное принятие гораздо более осознанно. В «Круге семерых» Гленнифер сказала, что практически «собралась умереть»: «Поскольку необходимо переступить границу. <...> Я представляю, что на другой стороне ничего не будет и я не буду той, какая теперь, перейдя этот рубеж». Для участников фермерской организации это включало в себя отпускание их устоявшихся взглядов о цели и сущности фермы, их самих и других участников группы. Для сотрудников энергетической компании в Хьюстоне это означало отбросить огромное давление коллектива и лидерских обязанностей по поводу соответствия установленным срокам и ожиданиям.

Отпускание и смиренную отдачу себя неведомому можно понимать как две стороны одной медали. Отпускание начинается с открытия, устранения барьеров и заторов на пути, а смиренное принятие происходящего — это само движение через образовавшееся отверстие. Когда Дэйв почувствовал, что в нем и вокруг него возникает важный вопрос, он должен был уделить этому все внимание и просто отдаться ему, сдаться, каким бы он ни был. Когда я провожу диалоговые интервью, регулярно вынужден отбрасывать прежние намерения, дорожные карты и списки вопросов и просто отдаться тому, что выплывает из беседы.

## ИНВЕРСИЯ: ПРОХОЖДЕНИЕ «СКВОЗЬ ИГОЛЬНОЕ УШКО»

«Инверсия» — вот слово, которое я использую для описания того, что происходит, когда человек или группа проходит «через игольное ушко» и начинает соединяться с возникающим полем. Немецкое слово для инверсии, *Umstülpung*, буквально обозначает «выворачивание наизнанку» (второй принцип). Когда вы переступаете порог и все несущественное отходит — вы сдвигаете место, из которого действуете, в поле «тех, кто нас окружает»; начинаете видеть с другой точки, действовать из возникающего целого.

В «Круге семерых» Бет описывала ощущение, словно она стала больше и что-то приходит *через* нее. Я также испытал это смещение перспективы, когда почувствовал, что меня наблюдают не только члены круга, но и нечто



другое, которое не было ни мной, ни людьми в комнате. В примере с фермерами инверсия случилась после нашего разговора вечером в субботу, когда люди делились историями и взглядами. Следующим утром они начали беседу с другой точки. И только тогда смогли спросить: что значит *бытие* этого места для реализации его потенциала во всей полноте?

Для сотрудников Хьюстонской энергетической компании инверсия произошла в момент тишины, когда Дэвид задал свой мудрый вопрос и непосредственно перед тем, как Джозеф и остальные последовали за ним «сквозь игольное ушко» и помогли открыть это отверстие шире. В тот момент все переместили место, из которого действуют, изнутри в более глубокую территорию, из которой сквозь группу прорвалось коллективное творческое начало. Для участников немецкого диалога «пациент–врач» инверсия совершенно очевидно произошла где-то между субботним утром, когда пациенты заняли места на одном конце комнаты, а врачи — на другом, и началом следующего дня, когда во дворе несколько докторов и пациентов уселись в кружок. Одним из критических поворотных моментов стала искренняя реплика участницы, не желавшей, чтобы система уничтожила врачей, о которых она знала и переживала. Почти во всех примерах перед сдвигом поля мы наблюдаем глубокое молчание.

## ПОЯВЛЕНИЕ ВЫСШЕГО (ПОДЛИННОГО) ПРИСУТСТВИЯ И «Я»

Гленнифер сказала о «Круге семерых»: «Мой опыт такой: получается больше видеть, лучше почувствовать саму себя. Я ощущаю себя более цельной личностью. Воспринимаю максимальную полноту бытия. И совершенно конкретно слышу прилив сил и возможностей». Когда переключаешься с эмпатического слушания к слушанию из более глубокого источника или потока эмерджентного возникновения, который связывает с полем будущей возможности, стремящейся родиться, соединяешься с еще более глубинным ресурсом слушания и мудрости, доступным как людям, так и системам, — мудрости открытой воли.

Я многократно испытал такого рода сдвиги в своих интервью-диалогах. Получается, что завершаешь разговор другим человеком по сравнению с тем, кто пришел на встречу за несколько часов до того. Не можешь быть прежним. Становишься (немного) ближе к истинному «я». Иногда это «немного» может быть весьма значимо. Помню, однажды просто

физически почувствовал в себе рану, когда беседа приняла особенно глубокое направление. Почему? Потому что разговор создал плодородное социальное поле, соединившее меня с глубинным аспектом моего личного путешествия и сути. Выход из места поддержки — социального поля — прервал глубинную связь, что и создало ощущение открытой раны.

Когда в Хьюстоне Дэвид сформулировал свой вопрос, он, по его же признанию два года спустя, на самом деле пережил глубокий опыт открытия в себе другого измерения возникающего «я».

Когда фермеры обсуждали глубокую и меняющуюся суть их самих, отношений и места, они также почувствовали, как их тянет вперед другой тип «открытой двери» или возможности, каким-то образом связанный с воплощением возникающего или иного типа «я» — подлинного «Я».

В каждом из этих примеров мы видим одно и то же фундаментальное событие, третий принцип — появление, начало рождения и возникновение нового «Я», сущностного и подлинного, соединяющего нас с нашей истинной сутью.

## СИЛА МЕСТА: СОЗДАНИЕ ПОДДЕРЖИВАЮЩЕГО ПРОСТРАНСТВА ГЛУБОКОГО СЛУШАНИЯ

Четвертый принцип касается силы места. Чувствующее присутствие происходит в конкретных территориях, то есть в каких-то контекстах *поддерживающего пространства*. Участники «Круга семерых» описали для этого три условия: позиция безусловного свидетеля или неосуждения, безличная любовь и видение сущностного «я». Когда происходит этот сдвиг, возникает новый тип взаимоотношений между индивидуальным и коллективным началом. Бет описала это так: «Мой опыт говорит, что нас охватывает круг, проникающий в каждого и поддерживающий». В случае с сообществом фермеров, энергетической компанией из Хьюстона и диалога «пациент–врач» поддерживающее пространство сознательно создавалось посредством взаимного знакомства с контекстом каждого, рассказывания историй и глубокого слушания.

Во многих ситуациях в качестве учителя в этом глубинном месте и проводника к нему может выступать природа. Как использовать и задействовать присутствие и мощь особых территорий для связи с подлинным измерением «я» человека и сообщества — один из самых интересных вопросов для исследования.

## ПОЛЕВЫЕ ЗАМЕТКИ

Через все истории проходит простое различие между чувствованием (действием из текущего целого) и чувствующим присутствием (действием из будущей целостности, стремящейся возникнуть). Существует несколько рычагов, чтобы усилить способность человека действовать из этого глубинного источника. Вот они.

*Выберите определенную практику.* «Валюта», действующая внизу U-образного маршрута, — это не идеи, а практики. У многих людей (интервьюируемых, клиентов и других), которые произвели на меня самое большое впечатление, есть собственные практики воспитания в себе определенных качеств. Одни как-то особенно задействуют утренние часы, например рано встают и используют тишину рассвета, чтобы соединиться с источником творчества и приверженности жизненному делу. Другие медитируют. Кто-то использует созерцательные практики. Стандартного рецепта не существует, так же как нет и обычной практики. Каждому предстоит самостоятельно открыть для себя, что работает, а что нет.

*Создайте круг присутствия.* Сформируйте для себя контекст — группу людей, участники которой поддерживают друг друга на пути и в поисках глубоких вопросов и вызовов, возникающих по ходу жизни. В качестве примера можно взять «Круг семерых». То, как они это сделали, не единственно возможный вариант. Но для них он работает. Принцип в том, чтобы ваши встречи стали регулярным поддерживающим пространством. Такое пространство может подарить крылья, чтобы перелететь любые пороги.

*Разработайте коллективные культивационные практики.* Пусть это будут, например, целенаправленное молчание или генеративный диалог, которые открывают доступ к глубинным источникам общего сознания и внимания в контексте повседневной работы и жизни. Развитие новых коллективных практик чувствующего присутствия будет одним из самых важных дел наступающих лет. Коллективная практика чувствующего присутствия отличается от индивидуальной тем, что используется как «ворота» для связи с глубинным источником коллективного творчества и знания, для входа в этот поток (как в примере с фермерским сообществом).

*Делайте любимое дело — и любите то, что делаете.* Очередной совет от Майкла Рэя. Это тот основной принцип, о котором говорил Стив Джобс

в своей знаменитой речи по случаю начала учебного года в Стэнфорде<sup>9</sup>. Он касается ключевого вопроса: что у меня за Дело? Зачем я здесь? Я нашел очень простую формулу, которая объясняет мой стабильный уровень энергии. Нужно всего лишь, чтобы соблюдались два основных условия: то, что я делаю, должно быть по-настоящему важно (связь с моей высшей целью, или предназначением) и приводить к положительным изменениям (механизм обратной связи). Если эти условия соблюдаются, я нахожусь в положительной петле постоянно растущей энергии.

Итак, каждый — не один, нас двое. Каждый человек и каждое сообщество — не одни, но два. С одной стороны, я человек, мы общество, которым стали на пути из прошлого к настоящему, — нынешнее «я». С другой стороны, есть и другое, *спящее* «я», *которое стремится появиться из нас*, выйти на свет, реализоваться через будущий путь. Чувствующее присутствие — это соединение двух «я»: текущего «я» и подлинного. Это движение к нашему «Я» из будущего, которое стремится возникнуть.

Когда мы входим в это более глубокое состояние — как индивидуумы и как коллективы, — то проникаем в фундаментальную свободу и способность творить. Мы открываем свою истинную свободу. И поэтому социальная технология чувствующего присутствия — по сути, технология свободы. В практическом плане это означает, что определяющей чертой вхождения в поле чувствующего присутствия становится отсутствие манипуляции и манипулятивных практик. Это основное. Здесь все, что нам под силу, — открыть двери. Но мы никогда не отнимем у человека решение, которое может принять только он один: войти в эту дверь или остановиться у порога. Как только вы решите манипулировать в этом пространстве, тут же переместитесь в поле бесчувственного отсутствия.

Переступая этот порог, мы входим в свою подлинную силу — действовать из наивысшего будущего «Я», обретая сильную способность соединяться с «живыми существами, окружающими нас»<sup>10</sup>. Эта глубинная связь описана под разными названиями в традициях мудрости: присутствие Источника (даосизм), естественное состояние (буддизм), Брахман (индуизм), Яхве (иудаизм), Аллах (мусульманские традиции), Бог, Христос, Святой Дух (христианские традиции) или Великий Дух (коренные традиции индейцев и др.). Все эти понятия обозначают один и тот же основополагающий уровень переживания и описывают более глубокое состояние, которое может воплотиться внутри нас и через нас как индивидуально, так и коллективно. Но чтобы произошло чувствующее

присутствие этого глубинного поля и связи, сначала мы должны пересечь порог в нижней части U-образного маршрута.

Теперь, когда наша прогулка по полю достигла дна, наступил удобный момент, чтобы вернуться в начало и снова посмотреть на рисунки Келви: на порог, айсберг, инверсию, социальное поле и рост Земли. Вы обнаружите, что сейчас, когда ваше путешествие с книгой дошло до середины, значение этих образов приобрело другие оттенки. Посвятите им еще немного времени, пусть они расскажут свою историю...

Помню разговор с Джоном Мильтоном, экологом-первопроходцем, учителем и специалистом по медитации, основавшим Сообщество природного пути. Его метод проведения людей через дно U-образного маршрута — использовать в качестве учителя природу, помещая людей в естественную среду на несколько дней или даже недель в одиночестве. Перед началом опыта он говорит примерно так: «Когда вы встретитесь с Природой с широко открытым сердцем, то поразитесь тому, сколько всего она даст вам взамен». Я обнаружил, что этот принцип работает также с искусством. Возможно, он окажется полезным для вас и при повторном изучении иллюстраций, приведенных в начале этой книги.

## Г Л А В А 12

# КРИСТАЛЛИЗАЦИЯ

Диалог «пациент–врач» • Полевая структура кристаллизации •  
Принципы кристаллизации • Полевые заметки

Предыдущая глава описывала дно *процесса* U: чувствующее присутствие. Ранее, как вы, наверное, помните, я говорил о *чувствующем присутствии* как об игольном ушке, или *инверсии* (выворачивании — изнутри вовне и извне вовнутрь). В древнем Иерусалиме существовали ворота, называемые «Игольное ушко», которые были столь узки, что, когда к ним приближался доверху навьюченный верблюд, погонщику приходилось снимать все тюки, чтобы провести его в город. Ссылаясь на это известное тогда явление, Иисус сказал: «Удобнее верблюду пройти сквозь “Игольные уши”, нежели богатому войти в Царство Божие»<sup>\*.1</sup>. Точно так же в нижней части U есть внутренние ворота, которые требуют, чтобы мы отбросили все несущественное.

В чем же состоит это «игольное ушко» в нижней части U для групп, организаций и сообществ? Это соединение с нашим подлинным, или высшим, «я», нашим «Я» с большой буквы. Когда мы с ним соединяемся, первое, что происходит: ничего. Ни-что. Просто связь. Но когда мы научаемся *поддерживать жизнеспособность* этой связи со своим глубинным источником знания, то начинаем лучше улавливать возникающие будущие

---

\* Автор утверждает то, что известно лишь как версия: нет научного подтверждения, что ворота с таким названием действительно были в Иерусалиме. К тому же есть предположение, что изначально в тексте стояло не слово «каamelос» (верблюд), а очень похожее на него «камилос» (канат). Тогда фраза начиналась бы так: «Легче канат протянуть через игольное ушко...»

возможности. Теперь, действуя из другого места или сферы, мы способны начать функционировать из другого источника. Мы видим будущее, создаем прообразы, или прототипы, и воплощаем новое.

Термин «чувствующее присутствие» используется в качестве существительного или глагола и обозначает связь с глубинным источником «я» и познания. Но поскольку мы поддерживаем эту связь на протяжении всей правой части U-образного маршрута, можно сказать, что чувствующее присутствие (связь с источником и действие из его недр) продолжается на всем пути по правой стороне U. Термин *кристаллизация* обозначает его первую стадию.

Кристаллизация означает прояснение видения и намерения с позиций наилучшей будущей возможности. Разница между кристаллизацией и нормальным визионерством\* такова: кристаллизация происходит из глубинного места познания и «я», а обычное видение может родиться практически отовсюду, даже из состояния загрузки.

В групповой работе после момента некоего покоя или чувствующего присутствия можно заметить тонкий сдвиг в идентичности и другое основание для совместной работы и движения вперед. До этого мы лишь *чувствовали* возможность некоего будущего. После чувствующего присутствия или встречи люди находятся в правильном состоянии, чтобы реализовать этот индивидуальный и коллективный потенциал. «Мы *не можем* не сделать этого». Первый шаг — более четкая кристаллизация видения и намерения. Мы выражаем конкретными словами, что именно хотим создать.

## ДИАЛОГ «ПАЦИЕНТ–ВРАЧ»

Вспомните диалог «пациент–врач», о котором я писал в прошлой главе. После того как группа докторов и их клиентов сформировала сильное коллективное диалоговое поле совместного поиска, они были готовы двигаться от стадии прояснения обстановки к этапу действий. Если бы этот этап прошел успешно, плодом нашего мероприятия стала бы некая деятельность, которая могла поменять или даже полностью трансформировать качество отношений пациентов и врачей. А если нет, то все усилия напрасны.

---

\* Визионерство, визионерские переживания — здесь: спонтанно возникающие видения, воспринимаемые как объективно реальные, поскольку сам визионер не инициирует их и не может контролировать своей волей.

«Сейчас, во второй половине дня, мы хотели бы переключиться на мозговой штурм по поводу того, какие действия и инициативы способствуют нашему переходу отсюда (показывая на уровни 1 и 2) сюда (показывая на уровни 3 и 4). Если у вас есть какие-нибудь практические мысли по поводу того, как сдвинуть наше здравоохранение из нынешнего “пункта А”, который обозначается синими точками, в будущий “пункт В”, показанный белыми точками, сейчас пришло время высказать их. И, для сведения, — добавили мы с Урсулой, — никакой послеобеденной встречи вообще не будет, если у вас не возникнет достаточно идей, способных зажечь и увлечь нас, определяя дальнейшую повестку дня».

На лицах участников явно отобразились скепсис и недоверие; наступило молчание. Во время обеда никто не ушел домой: очевидно, всем стало интересно, что будет дальше. Они хотели двигаться вперед, но никто никогда не просил их взять в руки повестку дня события в стиле «открытого пространства» (open space)<sup>2</sup>. Было видно, как «крутятся колесики»: *не может быть, чтобы вы говорили всерьез, ребята. Это, наверно, шутка, да? Может, нам действительно лучше что-нибудь вместе придумать. Что бы такого предложить? А я и правда считал, что вот это может помочь...*

После генеративного молчания один человек встал и выдвинул некое предложение. Потом поднялся другой и предложил еще кое-что, затем третий и так далее. Прошло немного времени, и мы разделились на шесть или семь подгрупп, трудящихся над разными инициативами. В конце дня каждая команда отчиталась о своей работе всему собранию.

Одна подгруппа хотела основать *гражданский форум* — место, где можно было бы услышать голоса жителей региона по поводу системы здравоохранения. Другая предложила способы расширения поддержки существующих инициатив по поводу реструктуризации системы неотложной помощи. Третья группа думала над проектом разработки ресурсов, которые требуются пациентам и врачам для создания и развития «отношений диалога». Четвертая планировала шаги по привлечению внимания молодежи к хроническим болезням; ее участники собирались рассказать свои истории в школах и обсудить, как все могло бы обернуться, если бы они больше внимания уделяли профилактике.

Доктор Герт Шмидт, соучредитель организации врачей и новой инициативы неотложной помощи, помог основной группе прояснить видение и намерения. «При взгляде на нынешнюю ситуацию, — сказал он, — можно впасть в депрессию. У нас 280 000 человек, 60 000 хронических



больных, 10 больниц, 15 000 сотрудников, 400 врачебных практик плюс огромная бюрократия всех этих учреждений. Каждый год происходит 6 000 000 взаимодействий пациентов и системы здравоохранения региона. Как измениться? Наш диалог помог мне посмотреть на это другими глазами. Всё можно свести к одной простой формуле: у пациента А есть проблема В и он хочет С. Это как теория хаоса: нужно свести поведение сложной системы к соотношению трех переменных или около того. Когда я начал видеть суть системы здравоохранения в свете этого уравнения, я понял, что главная ось, вокруг которой все вертится, — это взаимоотношения между пациентами и врачами. До того, как состоялась наша дискуссия, у меня не хватало смелости постичь эту основополагающую истину. Но теперь даже страховые компании и другие поставщики медицинских услуг стали принимать мою точку зрения. Без здоровых отношений между пациентом и врачом не может работать никакая система здравоохранения».

Далее он объяснил, что теперь понимает: ключ к решению многих проблем лежит в сосредоточении усилий регионального масштаба. «Проблемы здоровья определяются генами, биографией, социальными условиями, а также структурой и процессами системы здравоохранения, в рамках которой вы действуете. Вы не можете изменить свое биологическое устройство или гены, но биография, контекст вашей жизни, а также структуры и процессы медицинской системы — все воплощается в местных условиях, и это можно изменить в контексте конкретного региона. Мужество, чтобы свести все к самой сути, когда вы начинаете видеть, что можно сделать; отвага сосредоточить все это так, чтобы ваше следующее действие сделалось очевидным, пристокает из нашего диалога и того системного анализа, который мы выполнили».

Доктор Шмидт и его коллеги ушли с диалога «пациент–врач», чувствуя прилив энергии: «Мы намереваемся переместить систему с уровней 1 и 2 на 3-й и 4-й».

Многие идеи форума стали реальностью благодаря структурированному вниманию группы к каждому уровню взаимодействия. В 2000-м, через год после этого события, были подписаны необходимые контракты и начала функционировать новая система неотложной помощи. Сейчас, вместо того чтобы реагировать на каждый звонок по номеру 112 (немецкий эквивалент 03) как на срочный, по мере надобности врачи могут обеспечить совет, консультацию или посещение на дому. В то же время

система снижает нагрузку на врачей, направляя звонки в один центр, а не сотне разных терапевтов. Один высокопоставленный сотрудник от здравоохранения сказал, что, по его мнению, эти идеи имели успех из-за сдвига в социальном поле: «Инициативная группа излучала такую преданность и решимость, что со временем изменила сознание тех, кто принимал решения в системе».

## ПОЛЕВАЯ СТРУКТУРА КРИСТАЛЛИЗАЦИИ

Как мы уже говорили, чувствующее присутствие — это соединение с источником. Кристаллизация означает поддержание этой связи и начало деятельности исходя из нее. Первый практический аспект этого пути — выяснить, что хочет возникнуть. Кристаллизация облегчает выход на поверхность живого образа будущего целого. Она проясняет видение и намерение рождающегося будущего.

В случае с доктором Шмидтом и немецкой организацией врачей это привело к более глубокому системному взгляду и прояснению намерения «переместить нашу систему с уровня 1 и 2 на 3-й и 4-й», включая несколько конкретных инициатив для прототипирования нового способа функционирования.

В случае со стратегическим переворотом в группе снабжения крупной компании ключевым результатом кристаллизации стала новая идентичность, свежий подход к бизнесу, который эта группа захотела практиковать в будущем. «Мы не просто поставщики услуг на заводах. На самом деле мы — управляющие глобального бизнеса». В результате команда вышла с проектами прототипов, которые привели к снижению количества поставщиков на 80%. Они добились этого, когда побудили прежних конкурентов к сотрудничеству, принимая во внимание то, как стратегические партнерства формулируют общую позицию по отношению к глобальной компании и сети ее предприятий, рассеянных по всему миру.

«Меня больше всего поразило, — сказал Питер Брюннер, который был коучем команды по ходу изменений, — что все это так отличалось от обычного визионерского процесса. Рождая видение, вы просто придумываете некую мечту, даже если она на самом деле далека от того, что хочет возникнуть. Но когда мы прошли обучение, откровенный разговор и рефлекссию, а затем шесть часов прогуливались по полям в молчании, я просто попросил людей поделиться своим видением сразу

после возвращения. То, что пришло им в голову, было гораздо более существенным и сильнее задевало их за живое. Имело связь с их подлинным “я”. И очень помогло нам сформулировать достойные пробные инициативы».

Рисунок 12.1 изображает полевую структуру внимания во время кристаллизации. Место или пространство, из которого вы функционируете (точка в центре), переместилось в окружающую сферу (вне белого круга, обозначающего границы наблюдателя). Когда вы действуете из этого более широкого поддерживающего пространства, из центра рождается что-то новое — начинается кристаллизация.

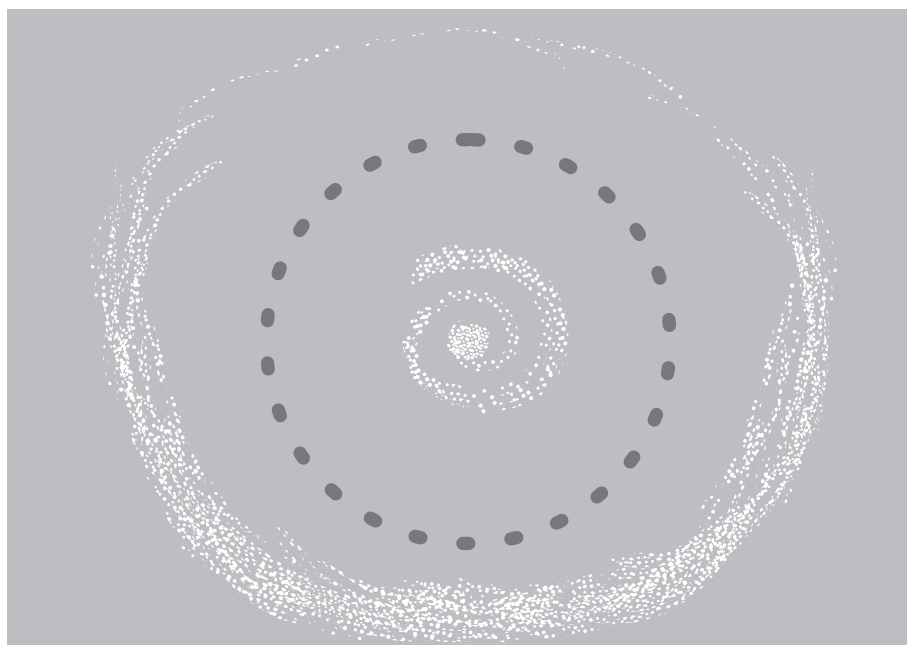


Рис. 12.1. Полевая структура кристаллизации

Я попросил Питера Сенге описать, что он делает, когда занимается творческим процессом. «Чтобы создавать музыку, требуются скрипки. Вам нужны инструменты, да? Но музыка не исходит от скрипки, это лишь инструмент. Для меня, на опытном уровне, читать лекцию или работать с группой на семинаре — примерно то же самое. Я создаю реальность в собственном сознании, а затем играю ее на инструментах. Просто

получаю удовольствие; словно проваливаюсь в свою любовь к людям. И знаю на каком-то уровне: когда я начинаю реализовывать эти программы и все таким образом работает, проблем не будет. Что бы ни произошло, случится именно то, что должно. Конечно, не всегда возникает такое чувство, но мне знакомо подобное состояние. Это то, что христианская традиция называет благодатью, потому что, мне кажется, в мистической традиции церкви есть глубокое понимание этого. Все это относится к понятию “радость”. Причем это не значит, что все всегда счастливы. Иногда это очень остро, но вы в буквальном смысле чувствуете: нет абсолютно ничего, что может пойти не так. Но это не значит, что все всегда будет идти по вашему плану. Это значит другое: *что бы ни случилось, именно это и должно было случиться в этот момент. Такая вот музыка*».

Он продолжил: «Читая программу или курс, мы озвучиваем людям основное правило: качество взаимоотношений имеет большее значение, нежели красноречие выступающих. Например, у нас двое ведущих. Самое важное генеративное влияние заключается в качестве их взаимосвязи. Это не обтекаемые отношения. В них много присутствия, бытийности, сознания — так, что вы оба можете присутствовать с тем, что у вас получается совместно. По моему мнению, в этом суть отношений любви, потому что любовь — она про присутствие.

Думаю, есть более глубокая превалирующая сила, и связана она со способностью жить в мире, который вы хотите создать. <...> Если вы знаете, что хотите создать, тогда до определенной степени уже живете в этом пространстве внутри собственного сознания. Нет более мощной силы, чем действовать из этого типа знания, намерения и пространства»<sup>3</sup>.

## ПРИНЦИПЫ КРИСТАЛЛИЗАЦИИ

Есть четыре принципа, которые, по моим наблюдениям, важны при продвижении к пространству кристаллизации: сила намерения, «впускание», великая воля и «места для пробуждения».

### СИЛА НАМЕРЕНИЯ

Ник Ханауэр основал полдюжины весьма успешных компаний и много лет был членом совета директоров Amazon. Когда мы с Джозефом Яворски брали у него интервью, он с небольшой группой работал над «изобретением

заново» системы образования штата Вашингтон. Когда мы спросили о роли намерения в его предпринимательском опыте, Ханауэр ответил: «Одним из моих любимых выражений, приписываемым Маргарет Мид, всегда было: “Не сомневайтесь в том, что небольшая группа мыслящих и самоотверженных людей может изменить мир. В действительности лишь они и привносят эти изменения”. Я совершенно в этом убежден. Можно добиться практически любого результата, имея команду из пяти человек. Одному трудно, но когда к этому одному присоединятся еще четверо или пятеро — они становятся силой, с которой приходится считаться. Внезапно у вас появляется достаточно импульса, чтобы сделать реальностью практически любую вещь, появление которой назревает или становится возможным. Я считаю, что именно в этом и заключается предпринимательство — создание убедительного видения и силы».

Я впервые лично столкнулся с силой намерения еще студентом в Университете Виттен-Хердеке (Германия). Мы завтракали за большим столом примерно с дюжиной других студентов. Тем утром с нами были декан Школы управления Эккехард Каплер и специальный гость, Йохан Галтунг, норвежец, основоположник научных исследований в области мира и лауреат премии «За правильный образ жизни», известной как альтернативная Нобелевская премия. Галтунг, прославившийся теорией структурного насилия, преподавал более чем в 60 университетах на всех континентах и опубликовал более 100 книг. Один студент повернулся к нему и спросил: «Йохан, вы так многого добились, что же еще осталось сделать? Что бы хотелось создать за те годы, которые вам отпущены?»

«У меня есть идея мобильного университета мира в глобальном масштабе. Его студенты путешествовали бы по свету, обучаясь, как видеть мировую систему в качестве живого целого и с позиций разных культур и цивилизаций».

Когда он начал более подробно описывать это обучающее путешествие, я понял, что здесь моя судьба. Многие за столом испытывали подобные чувства. Это знание стало источником колоссальной энергии. Как оказалось, Галтунг уже пытался реализовать проект такого глобального университета с одним из американских колледжей. Но сложности организации, финансирования и управления стали неподъемными. И хотя у нас — простых студентов — не было никакого опыта в подобных материях, мы инстинктивно понимали, что можем это сделать. И справились — причем в рекордные сроки.

Пилотный вариант был реализован всего за несколько месяцев: мы создали карту проектов, собрали полмиллиона долларов у предприятий и частных спонсоров, связались с 12 университетами-партнерами и 290 лекторами, нашли и отобрали на первый поток 35 студентов из 10 стран, включая государства Восточной Европы и третьего мира; нашли деньги на стипендии и справились с финансовыми и административными деталями, при этом на добровольных началах. Преданность этому проекту дала нам такие силы, которых никто из нас раньше за собой не знал. Мы чувствовали себя частью более широкого поля, созидательного пространства питаемого намерением творчества. Действуя в нем, мы были уверены, что никто не может нас остановить. Да, мы натыкались на стены и препятствия, снова и снова. Но каждый раз, встречаясь с проблемой, знали, что она решится с помощью какого-либо «предсказуемого чуда», перед нами откроется очередная дверь или кто-нибудь протянет руку помощи и поведет нас вперед.

Яворски описывает такой тип помощи-совпадения как «синхронию» и считает, что весь процесс U именно об этом: попасть в поток глубинного намерения и двигаться вместе с ним<sup>4</sup>. Многие предприниматели соглашались с мыслью Брайана Артура: «Намерение — это не просто мощная сила; это *единственная* сила»<sup>5</sup>.

С тех пор как я написал эти строки, что было около десяти лет назад, я видел множество других живых примеров силы намерения. Но самый потрясающий из них, наверное, глобальный запуск u.lab в 2015 году, о котором рассказано в предисловии к этой книге и заключительной главе. Я мечтал о чем-то подобном всю жизнь или, по крайней мере, со старшего подросткового возраста. Хотя идея оставалась далекой многие годы, мечта о ней, намерение продолжали жить. И вот когда я уже решил сдаться, дверь в будущее открылась. Это очень интересный процесс. Оглядываясь назад, я могу использовать термин «сила намерения», чтобы объяснить, как это в конце концов стало реальностью. Но долгое время сила моего намерения словно совсем не работала.

## «ВПУСКАНИЕ»

Внутренняя работа по входу в этот поток — во многом отпускание чего-то своего и позволение войти новому. Впускание — другая сторона силы намерения. Главное — как настроиться на это? Ответ: чтобы планировать новое, обязательно нужно сначала отпустить старое. Если серьезно подумать, все мои самые успешные проекты были предложены другими

людьми. Идея Галтунга с глобальным университетом мира — лишь один пример. Превратить мой семинар u.lab в массовый открытый онлайн-курс (МООС) — еще один. Вот почему процесс U начинается с наблюдения (выход в мир и внимательность к нему), а не с ухода в себя и размышления. Сначала вы проясняете свое намерение и идете в мир. Пока вы в пути, Вселенная найдет способ предложить, что делать. Затем вы как следует к этому прислушиваетесь. С готовностью внимаете тому, что рождается из внутренних источников знания. Чтобы все получилось, требуется научиться отпускать отжившее и впускать молодое. Чтобы свежие и вдохновляющие идеи проявились более ярко, прежние мнения должны умереть.

## ВЕЛИКАЯ ВОЛЯ

По мере того как мы открываемся новому, постепенно начинаем черпать из нашей более глубокой воли, которую Мартин Бубер называет *великой*. В своей книге «Я и Ты»\* он дает очень точное описание двойного движения, которое происходит при выходе на уровень нашей великой воли.

Свободный человек — тот, чья воля не замутнена эгоистичным своеволием.

Он верит в предназначение и в то, что оно нуждается в нем: предназначение не водит его на помочах, оно ожидает его; он должен прийти к нему и все же не знает, где оно; он должен выйти навстречу всем своим существом, это ему ведомо. Будет не так, как это подразумевает его решение; но то, что сбудется, произойдет лишь в том случае, если он решится на то, чего может хотеть. Свою малую волю, несвободную, подвластную вещам и влечениям, он должен пожертвовать своей великой, которая уходит от предопределенности и приходит к предопределению. Тогда он уже не вмешивается, и при этом все же не дает просто случаться тому, что случается. Он прислушивается к тому, что возникает из себя самого, к пути сущего в мире; не ради того, чтобы оно носило его, но ради того, чтобы самому претворить его в действительность так, как оно, в нем нуждающееся, этого хочет<sup>6</sup>.

Бубер начинает с утверждения, что свободный человек верит в предназначение, которое *нуждается* в нас, — и в то же время мы не знаем,

---

\* Бубер М. Я и Ты / пер. М. Рынкевича // Бубер М. Два образа веры. М. : Республика, 1995. С. 16–92.

где его найти. Чтобы отыскать его, мы должны быть готовы войти в неизведанную территорию и выйти «всем нашим существом». Для этого может потребоваться жертва. Речь не просто о созерцании, но о том, чтобы прислушаться к движению жизни в мире, к тому, что хочет родиться с полным намерением действовать согласно услышанному. И, попав на этот путь, мы должны быть очень внимательны.

Физик Артур Зайонц был модератором диалога между Далай-ламой и представителями когнитивной науки в Массачусетском технологическом институте. По его словам, когда он модерирует, должен учитывать мнения не только людей, видимо присутствующих за столом, — нужно услышать и то, что хотят сказать «невидимые» участники.

«Я разработал несколько небольших упражнений. Например, сижу на совете директоров, где все непросто и, может быть, обсуждается некий наболевший вопрос. Не знаю, что с ним делать. В такие моменты я обнаруживаю, что начинаю отпускать. То есть это такое упражнение, когда я говорю: “Хорошо, мы уделили этому вопросу наше полное, потом и кровью политое внимание. Мы реально перелопатили кучу материала”. Затем я словно откидываюсь на спинку стула и погружаюсь в рассредоточенное сознание. Опустошаю самого себя. Иногда даже представляю, что рядом сидит невидимый человек. Когда я возглавлял попечительский совет новой школы, иногда воображал невидимых детей за нашим столом. В реальности я работал для этих детей, которые еще не родились или пока еще не присутствовали в зале. Но они были той причиной, по которой там был я. Старался прислушаться к свободному пространству. Будущее тоже находилось за тем столом. Это прекрасный творческий момент, когда все присутствующие понимают: происходит что-то особенное. Я призываю их побыть в этом моменте, использовать его в полную силу.

Эти моменты дают группе много положительной энергии. Проявляется чувство подлинности, собственных возможностей и сотрудничества. Никто не приписывает идею самому себе, потому что она могла прийти от человека напротив».

## МЕСТА ДЛЯ ПРОБУЖДЕНИЯ

Чтобы кристаллизация произошла, требуется определенная атмосфера, или контекст.

На семинаре фермерского сообщества в Германии основная группа пригласила людей из соседних общин, которые, как им казалось, должны



по каким-либо причинам иметь некую связь с будущим этого места. Однодневное мероприятие было устроено по принципу Теории U. Утром около 80 участников «зарегистрировались» и установили связь друг с другом по поводу того, что происходит в их жизни и окружающей среде. Во второй половине дня мы сформировали пять групп по интересам и намерениям для совместного творчества, очень похожих на те, что мы с Урсолой создали во время диалога «пациент–врач».

Около года спустя мы узнали, что в четырех из пяти групп случился потрясающий поток разных дел и событий. Они основали игровую группу для детей на ферме (которая вскоре превратилась в аккредитованный детский сад), создали и совместно спонсировали серию концертов и культурных мероприятий; сформировали кросс-институциональное сотрудничество, включавшее совместное использование техники (способ серьезно сэкономить средства), и организовали несколько успешных семинаров по самоорганизации, предшествующих планируемому семинару для широкой публики.

Почему же эта однодневная встреча оказалась более эффективной, чем множество предыдущих собраний основной группы фермеров? Наверняка какой-то подспудный потенциал присутствовал и раньше. Но если нет инфраструктуры, создающей контекст для чувствования и совместной кристаллизации (в этом случае однодневного семинара), ничего не произойдет.

Места для пробуждения могут работать двояко. Первый пример приведен выше: нужно пригласить в гости организацию из окружающей экосистемы или партнеров и игроков. Или вы сами переместитесь за рамки организации — как можно дальше, в какое-нибудь место, которое позволит увидеть себя и свою глубинную волю в новом свете, как в примере с Эйлин Фишер в предисловии к этому изданию.

## ПОЛЕВЫЕ ЗАМЕТКИ

Эта глава сплетает две золотые нити — малую волю и великую волю. Черпая из подлинности и соединенности, которые возникают из опыта чувствующего присутствия, группа может лучше осознать свое глубинное намерение, или «волю». Второй тип — великая воля — включает в себя следование таким принципам:

- Прояснение вашей интенции путем ее «сверки» с будущей возможностью, родившейся из опыта чувствующего присутствия.
- Распространение силы намерения, чтобы открыть пространство для творчества.

- «Впускание»: слушание того, что возникает из внутренних источников знания.
- Действие как инструмент возникающего будущего и его воплощения в жизнь — так, как оно желает.
- Выстраивание инфраструктуры для совместного пробуждения поверх институциональных границ.

Кристаллизировать — значит оставаться на связи с Источником и медленно прояснять видение и намерение для движения вперед. По ходу дела наш образ будущего продолжает развиваться. Затем нужно вывести процесс рождения нового на следующий уровень с помощью задействования живых образцов или прототипов будущего, которое мы хотим создать.

## ПРОТОТИПИРОВАНИЕ

Организация здравоохранения • Намибия • Лагерь прототипов  
Массачусетского технологического института u.lab • Полевая  
структура прототипирования • Принципы прототипирования •  
Полевые заметки

Установив связь с источником (чувствующее присутствие) и прояснив видение будущего, которое хочет возникнуть (кристаллизация), мы приступаем к следующей стадии U-процесса — исследованию будущего через действие (прототипированию). Создание прототипа — первый шаг в изучении будущего через эксперимент. Дэвид Келли, основатель и многолетний CEO влиятельной дизайнерской компании IDEO, дает такое описание подхода индустрии дизайна к прототипированию: «Чаще терпите неудачу, чтобы быстрее пришла удача»<sup>1</sup>. Прототипировать означает представить концепцию до того, как она будет доведена до совершенства. Прототипирование позволяет быстро получить обратную связь для обучения и подгонки.

### ОРГАНИЗАЦИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Доктор Шмидт и его коллеги ушли со встречи «пациент–врач» с намерением переместить систему с уровня 1 и 2 на 3-й и 4-й, но знали, что требуется платформа для сотрудничества другого типа. Они решили начать с нескольких региональных встреч ключевых институциональных игроков по поводу практических рабочих проблем. Прежде всего они определили ответственных за эти проблемы, обладающих компетенцией для принятия решений в собственной системе. «Мы хотим собрать группы практиков, которые нужны друг другу, чтобы быть эффективными», — сказал доктор Шмидт.

«Мы открыто говорим о вопросах и проблемах и сосредоточиваемся на создании действенных решений, а затем быстро внедряем их и контролируем результат. Когда проблема снимается, группа перестает существовать. В настоящий момент работают десять команд. И все они гораздо эффективнее, чем раньше».

Шмидт сказал, что, навещая коллег в соседних регионах, они очень четко видят, как далеко им удалось продвинуться. «Там все еще волнуются, что подумает или сделает страховая компания. Для нас это уже пройденный этап. Сейчас мы сосредоточиваемся на том, в чем можем достичь наилучших результатов». Одна из рабочих групп Шмидта занимается хроническим диабетом. В ней собрались основные практики и пациенты, совместно разработавшие стратегию для пропаганды здорового питания. Таким образом они призывают людей перейти от обыкновенной лекарственной терапии к совершенно новому образу жизни.

Другие спонтанные рабочие команды разработали соглашения по совместному использованию специализированного диагностического оборудования разными медицинскими организациями; ввели новый способ передачи информации между больницами и сторонними специалистами; открыли бюро по совместной координации ухода за пациентами, перемещаемыми из одного места в другое. Последней, но исключительно важной мерой стало создание центра по работе со срочными обращениями. Теперь для неотложной помощи у пациентов есть по крайней мере три возможности, каждая из которых обеспечивается сетью учреждений. Они могут позвонить местному врачу, в сам центр или в центральную диспетчерскую скорой помощи.

Доктор Шмидт и его коллеги убеждены, что, скоординировав эти три возможности в региональном масштабе, они не только экономят время и деньги, но и способны лучше помочь пациентам и облегчить работу врачам. Они создали невидимую связь со стариками и хроническими одиночными больными, которые теперь чувствуют постоянную поддержку центра помощи. Горячая линия позволяет нуждающимся консультироваться у врача вне приемных часов и в нерабочие дни. Эта идея родилась потому, что исследования показали: 70% всех звонков на самом деле не касаются неотложной помощи, а связаны с желанием получить совет. Прежде по такому звонку обычно выезжала машина скорой помощи. Но теперь, когда врачи работают вместе с санитарями в новом общем центре, принимая звонки на горячую линию, количество неоправданных выездов снизилось, а пациенты довольны обслуживанием.

Одна эта мера сэкономила в четыре раза больше, чем все предыдущие издержки на программу.

Такой путь начался с длительных и часто непростых переговоров между ключевыми игроками (местными больницами, врачами, службами скорой помощи и страховыми компаниями), у каждого из которых были собственные интересы, ограничения и «клановые» предрассудки. Прорыв произошел, когда практикующие специалисты заговорили об опыте — собственном и своих родных, — связанном с системой неотложной помощи. После этого группа быстро достигла общей интенции и видения по поводу более интегрированной и последовательной системы услуг. Общая воля позволила им оставаться «на связи» и преуспеть в переговорах.

Организация доктора Шмидта и его коллег оказалась в Германии одной из самых успешных среди десятков похожих, основанных в 90-е годы. В 2000-м она создала новый центр управления скорой помощью, включающий круглосуточную врачебную горячую линию и оказывающий более качественные услуги при сниженных издержках. Этот проект был уникален для Германии в использовании кросс-организационного сотрудничества. Он очень успешно работал 14 лет, с 2000 по 2014 год. Однако в 2014 году из-за рецентрализации федеральной системы эта деятельность была упразднена и заменена более централизованной системой с противоречащими друг другу интересами отдельных частей. Региональная организация все еще существует, но по мере отхода от дел поколения основателей ее будущее становится все более туманным.

## НАМИБИЯ

Во вступлении я рассказывал о различных медицинских проектах, которые мы помогали координировать в Намибии. Самый интересный и успешный прототип из возникших там был связан с идеей региональных акушерских центров (RDU, Regional Delivery Unit — англ.). Небольшая межсекторальная группа лидеров, включая медсестер, врачей и директора по региону, собиралась раз в неделю для обучения действием. Их целью было максимально повысить уровень помощи роженицам.

Каждая встреча RDU начиналась с обзора данных и событий за неделю, позволяя профессионалам разного уровня общаться, задавать вопросы и обмениваться мнениями в поддерживающей среде, без осуждения. На одном из собраний, где был и я, младшая медсестра, молодая женщина,

повернулась к самому высокопоставленному лидеру за столом (директору региона), который еще не участвовал в обсуждении. Она сказала: «Судя по языку вашего тела, вы не согласны с тем, что здесь говорилось». Директору пришлось объяснять свое видение ситуации. Когда я услышал, как эта младшая сестра втянула в разговор самого важного человека в команде, понял, что у них получилось — они создали культуру конструктивного общения и обучения.

К 2012 году работа региональных акушерских центров была воспроизведена во всех 13 регионах Намибии. Это выполнялось полностью местными силами и под их ответственность, без всяких международных моделей. Работа RDU помогает лидерам каждого региона сосредоточиться на своей задаче повышения результатов. За воплощение рекомендаций, координацию услуг, контроль за прогрессом по целям и решение проблем для обеспечения эффективности медицинской помощи отвечают сами команды. Понимание того, что делает эти группы результативными, — постоянное обучение действием.

Из посещений Намибии я вынес несколько наблюдений. Успех прототипа регионального акушерского центра, видимо, зависел от трех наделяющих силой условий: 1) создание институциональной инфраструктуры, поставляющей полезные *данные*; 2) формирование группы *ключевых игроков поверх границ институций и их узко понимаемых интересов*, которые решительно настроены разговаривать, учиться и меняться на регулярной (еженедельной) основе; 3) возвращение *культуры обучения*, без которой люди просто «уходят в оборону» и начинают обвинять друг друга.

## ЛАГЕРЬ ПРОТОТИПОВ МАССАЧУСЕТСКОГО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ИНСТИТУТА U.LAB

Ключ к успешным прототипам лежит в создании генеративных поддерживающих пространств. В u.lab мы хотели немного поэкспериментировать с этим, поэтому в 2015 году пригласили группу из 60 участников массового открытого онлайн-курса, у каждого из которых была многообещающая идея для прототипирования, присоединиться к нам в Массачусетском технологическом институте для проведения четырехдневного лагеря прототипов. Мы планировали научиться друг у друга и попытаться дать ход инициативам каждого.

Опыт лагеря прототипов ощущался как активация созидательного, генеративного пространства, которое все кипит и кипит различной предпринимательской энергией. Вот воспоминания одного из участников:

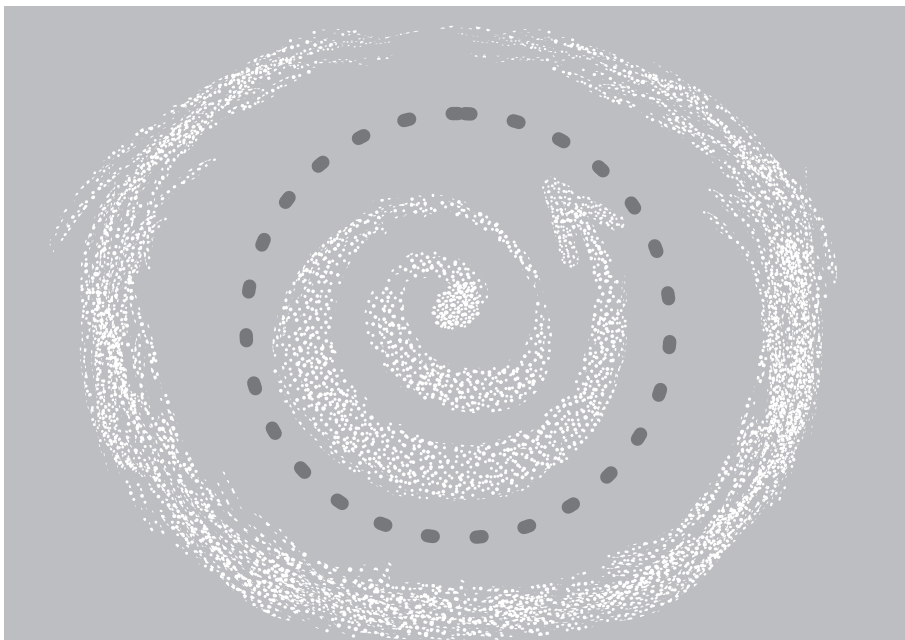
Деятельность, связанная с прототипами, была очень мощной. По мере того как люди начинали «отвязываться» от своих идей и должны были создавать какие-то штуки, они быстро продвигались вперед. Некоторые даже утверждали, что достигли большего за десять минут, чем за предыдущие несколько месяцев работы над своей идеей. Они немедленно воплощали свои мысли для проверки на опыте, и еще через несколько минут идеи получали необходимое усовершенствование.

**А вот что вспоминает другой участник:**

Я приехал в лагерь с множеством сомнений по поводу того, стоит ли продолжать свой проект. Прежде всего потому, что у меня было очень смутное представление, как двигаться вперед — например, без материальных ресурсов. Также я сомневался в себе: почему я должен так волноваться о состоянии планеты, в то время как миллионы людей, компаний и правительств даже не шевелятся? В лагере я узнал о силе людей, собравшихся вместе, чтобы изменить мир. В первый день у меня было невеселое настроение, а к последнему я стал смотреть на все очень положительно из-за того, что участники помогли мне увидеть другие возможности. В воскресенье я уехал из Массачусетского технологического института с чувством, что надо продолжать. И буду!

## ПОЛЕВАЯ СТРУКТУРА ПРОТОТИПИРОВАНИЯ

Рисунок 13.1 — виртуальное отображение полевой структуры внимания. Она похожа на две предыдущие, которые иллюстрируют чувствующее присутствие и кристаллизацию. Движение от чувствующего присутствия (соединения с источником) и кристаллизации (позволения образу будущего возникнуть) выходит на следующий этап: поддерживающее пространство (белая внешняя среда) углубляется, и процесс «впускания» в центре рисунка (зарождающаяся белая спираль) расширяется от видения к актуализации.



**Рис. 13.1.** Полевая структура прототипирования

Чтобы эффективно создавать прототипы, мы должны интегрировать три типа интеллекта: разум мысли, сердца и рук. Как сказал герой Роберта Редфорда в фильме «Легенда Багера Ванса»: «В твоих руках больше мудрости, чем когда-либо было и будет в твоей голове». Когда мы создаем живые прототипы, совмещая разные виды интеллекта, мы всегда находимся между основными «Сциллой и Харибдой» — бездумным действием и бездействующим умом.

## ПРИНЦИПЫ ПРОТОТИПИРОВАНИЯ

Эффективная интеграция этих трех интеллектов требует связи как с источником, так и с целым, через быструю обратную связь и инфраструктуру, приспособленную для анализа произошедшего и пробуждения.

### ПОДКЛЮЧЕНИЕ К ВДОХНОВЕНИЮ И НАМЕРЕНИЮ

Первостепенная вещь в прототипировании — оставаться на связи с искрой вдохновения будущего, «нуждающегося в тебе» (М. Бубер).



«Как этого добиться?» — спросил я Джозефа Яворски, мастера в установлении такого рода прямой связи.

«Прежде всего, — ответил он, — нужно выполнять это ежедневно. Вообще-то это первое, что вы должны делать, проснувшись утром». У Джозефа есть целый набор личных практик, которые он выполняет, просыпаясь до рассвета. «Итак, первое — это практика, практика и еще раз практика. Нужно создавать для себя пространство тишины каждый день».

Слушая Джозефа, я думал о родителях. К пяти утра, когда отец начинал доить коров, они с матерью уже вместе прочитали утренний медитационный текст. Также я вспомнил о нескольких собеседниках на интервью, которые часто рассказывали о регулярной практике покоя в предрассветные часы.

«Второе, на чем нужно сосредоточиться, — продолжал Джозеф, — это постоянно оставаться верным своему глубинному намерению и быть на связи с ним в течение всего дня, или недели, или года и даже дольше».

Что же требуется для этой верности? Симон Амбер из Schlumberger\*, новатор в области корпоративной социальной ответственности, однажды сказала: «Мне потребовалось много лет, чтобы совершить шаг от идеи к действию. Но важно, чтобы вы не корили себя за это. Главное — оставаться верным своей цели. Когда я сделала этот шаг, двери открылись; отовсюду стали протягиваться руки помощи. Создавалось впечатление, что меня поместили в правильную колею».

«Третья практика, — продолжил Джозеф, — чувствовать возможности по мере возникновения и хвататься за них. Когда появляются реальные шансы, обычно они не совсем там, где вы ожидали их увидеть. Нужно быть по-настоящему внимательным. Важно следить, где может появиться возможность, которая совпадет с тем, что призывает делать ваша глубинная воля. Когда это происходит, действовать нужно мгновенно. Тогда я функционирую из своего наивысшего «я», которое позволяет рисковать так, как обычно не стал бы.

Например, во время семинара я почувствовал, что следует инициировать некий более широкий проект. Я хватаю CEO крупной мультинациональной корпорации, которого почти не знаю, и произношу: «Подождите минутку, нам надо поговорить». Затем прохожу по городу и хватаю еще троих: главу фонда, высокопоставленного сотрудника Национальной

---

\* Schlumberger — крупнейшая нефтесервисная компания.

парковой службы США и активиста из негосударственной организации. Я привожу их к СЕО, ставлю пять стульев в кружок и начинаю собрание. Этот момент был началом рождения инициативы, которая известна под названием Synergos Multistakeholder Partnership Program (совместная программа партнерства «Синергос»)»<sup>2</sup>.

Этот маленький эпизод демонстрирует несколько ключевых аспектов действия из будущего. Прежде всего новое проявляется как ощущение, затем — как смутное чувство, что вас куда-то тянет. Это чувство более по поводу *что*, а не *зачем*. Хочется что-то сделать, но вы точно не знаете зачем. И только потом, после применения разума рук и сердца, голова начинает соображать, для чего все это.

Делать так, как получилось у Джозефа, «из будущего» — ощутить, почувствовать тягу, двинуться в том направлении из настоящего момента; кристаллизировать то, что оттуда рождается; создать прототип нового, внедрить его в жизнь — все это может занять многие годы. Социальные и бизнес-новаторы, подобные Симон Амбер, заявляют, что им потребовалось 5–7 лет на движение от ощущения (когда тянет что-то сделать) до перехода через порог и начала пути открытий и творчества. Но вам также нужно быть готовым действовать быстро, как Джозеф. Если дело пойдет медленнее, важно не судить себя строго только за то, что вы много лет сидите на своей идее. На самом деле имеет значение только одно: то, что вы делаете прямо сейчас, в этот момент. Все другие точки решений, оставшиеся позади, — все это «надо было раньше» и «вот тогда бы я мог» — на самом деле уже не имеют какого-либо значения.

Действуя из прошлого, мы знаем результат еще до того, как все началось. Мозг требует следовать заведенному порядку, и мы оказываемся один на один в лучшем случае с чувством пустоты, а то и фрустрации.

## В ДИАЛОГЕ СО ВСЕЛЕННОЙ

Похожую историю рассказывает Алан Уэббер, соучредитель Fast Company. Он оставил свою должность редактора в Harvard Business Review, чтобы попробовать совместно с другими создать новый журнал, в результате чего родилась Fast Company. Он начал с подключения к истинному намерению (или интуиции, или искре будущего), которое, как ему казалось, хочет возникнуть. Он соединил это с попыткой научиться слушать «обратную связь от Вселенной», как сам называет.

«Вселенная, — объяснил Уэббер, — на самом деле может помочь. Это значит: какой бы ответ вы ни получили, смотрите на него с позиции, что она хочет вас как-то выручить. Если вы открыты по поводу своей идеи, — продолжал он, — Вселенная подскажет. Она хочет предложить массу способов усовершенствовать вашу задумку.

Часть вашего приключения — выслушивать все идеи и предложения и пытаться самостоятельно вычислить, какие из них полезны, а какие — вредны», — объяснил Уэббер. Он назвал это «слушание честными ушами». Нужно беспристрастно смотреть в глаза тому, что вы делаете, сказал он, но в то же время не терять убеждения, что первоначальный замысел был чист и хорош. «Вы должны искренне слушать и оставаться верным внутреннему чувству и знанию».

Именно это делали доктор Шмидт с коллегами, рассказывая о своей концепции разным игрокам и заинтересованным лицам. Они принимали и перерабатывали обратную связь, которая помогала им подгонять, развивать и переделывать концепцию новой системы неотложной помощи. В то же время они не позволили запутать себя, слушая поначалу отрицательную обратную связь от людей, которые были заинтересованы лишь в поддержании статус-кво.

То же самое сделал Джозеф Яворски, когда стал одним из создателей партнерства заинтересованных лиц (Synergos). Он принял обратную связь, помогавшую продвигать концепцию, но проигнорировал все остальное. Такая «помощь» должна влетать в одно ухо и почти тут же вылетать из другого<sup>3</sup>.

В предисловии к этому изданию я также делюсь еще одним более свежим примером — о Дениз Чер, молодой бразильской предпринимательнице, которая участвовала в недельной программе фонда Теории U в Сан-Паулу. Она сказала: «За эту неделю идея того, что я раньше чувствовала, но не могла сформулировать, начала принимать четкие очертания». Ее видение заключалось в том, чтобы с помощью Теории U изменить модели потребления и социальные отношения в городах Бразилии. Сегодня Дениз возглавляет кросс-секторальную лабораторию инноваций под названием Novos Urbanos, которая сосредоточена на одном аспекте потребительского поведения — питании из возобновляемых источников, — в Сан-Паулу, Рио-де-Жанейро и других частях страны. Дениз и ее команда в 2014 году выбрали это направление после прототипирования в лаборатории, получив обратную связь о том,

что Novos Urbanos стоит сфокусироваться на более конкретной теме, нежели просто потребление. Теперь лаборатория инноваций объединяет 40 организаций и отдельных граждан из всех отраслей продовольственной системы, включая крупные мультинациональные корпорации, ученых, низовых активистов и представителей городских и национальных органов управления. Вместе они создают прототипы новых инициатив для решения этой сложной системной проблемы.

### ПРИНЦИП 0.8: ПОТЕРПИ ПОРАЖЕНИЕ РАНЬШЕ — НАУЧИСЬ БЫСТРЕЕ

В Cisco Systems, компании по производству сетевого оборудования, принцип 0.8 гласит: каким бы долгосрочным ни был ваш проект, вы должны представить первый прототип в течение трех-четырех месяцев. Необязательно, чтобы он работал. Это не прототип 1.0. Но поскольку это 0.8, нужно показать хоть что-нибудь — то, что еще не готово, но позволит получить обратную связь, которая подвинет вас и проект к следующей, улучшенной версии.

В случае с организацией здравоохранения первым прототипом были сами встречи, которые не дали больших результатов, но привели к следующему шагу — созданию идей для общих платформ. Касательно партнерства разных заинтересованных сторон прототипом был первый проект интервью по всему миру, за ним последовал семинар, собравший микрокосм будущих ключевых игроков, которые помогли перенастроить фокус и уточнить цель и подход всего проекта.

Для Fast Company Алана Уэббера создание первоначального прототипа журнала помогло сформировать атмосферу энтузиазма и преданность со стороны ключевых игроков, а также позволило лучше понять концепцию и подход издания.

### ПОДДЕРЖИВАЮЩЕЕ ПРОСТРАНСТВО: МЯГКАЯ ПОСАДКА ДЛЯ ВОЗНИКАЮЩИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Все прототипы нуждаются в защите, поддержке, питании и помощи. Из биологии мы знаем, что происходит, когда новое встречается с недружественной средой: иммунная система включается и делает то, что ей положено, — убивает. Почему? Потому что новое — другое. Потому что оно угрожает статус-кво. Потому что «не вписывается». Вот почему

плоду нужна матка, кокон, который обеспечит благоприятные условия для роста зародыша.

Вы не ходите по полю и не выдергиваете росток каждый день, чтобы проверить, как он там. Вместо этого поливаете его и даете время вырасти. Семена не ищут прозрачности или публичности. То же самое касается и организаций. Последнее, что нужно, — это чтобы кто-то вас постоянно проверял. Новую идею не запускают посредством официальной речи директора. Нет, начинать надо с малого, тихо и без претензий. С того, чтобы практики разбирались с реальными вопросами.

Организация врачей запустила свою стратегию построения новых платформ сотрудничества без заявления для общественности. Урсула Ферстеген, коуч нескольких проектов организации здравоохранения, сказала: «Эта инициатива <...> начиналась как маленький, полностью лежащий на плечах врачей проект, а затем развилась в сеть кросс-институциональных платформ, объединяющих ключевых практиков региона». И она породила «целую палитру новых отношений сотрудничества, которые теперь мы принимаем как должное».

Поддерживающее пространство для прототипов, которое может защитить хрупкие живые «зародыши», можно *создать с нуля*, а можно *встроить* в существующую инфраструктуру. Сформированные прототипы роятся вокруг проектов по запуску инноваций. Подумайте о новом центре координации неотложной помощи, который был создан, чтобы инкорпорировать в себе и предоставлять новые типы услуг. А встроенные прототипы помещаются в текущую практику и вращаются вокруг нее.

Мы попросили группу врачей и пациентов дать примеры новых «встроенных» взаимоотношений в системе здравоохранения. Они направили нас к негосударственной организации, которая помогает пациентам заполнять бумаги, общаться с врачами и ориентироваться в системе. Это прекрасный пример инновации, зарождающейся в контексте старой структуры, в этом случае — заполнения бумаг. Вот что рассказала одна медсестра: «Сегодня с утра пришла пожилая пациентка и попросила оформить документ о пожеланиях на случай угрозы смерти, но я объяснила, что эти формы мы просто так не раздаем, потому что речь идет об очень серьезном решении. Старушка закатила глаза и произнесла: “Я просто хочу поставить подпись и забыть об этом”. Мне удалось убедить ее, что этот документ нужно хорошенько обдумать. На форме можно написать: “Не хочу, чтобы ко мне применялись меры продления жизни, если моя болезнь неизлечима”, — что может быть истолковано как: “Я не хочу,

чтобы мне делали капельницы”, — а это может значить, что вы умрете в мучениях от жажды. Или вас не будут искусственно кормить, что для умирающего человека вполне понятно.

Вот такие примеры я привожу, и, когда получается привлечь внимание пациентов, они начинают внимательно слушать. Тогда и понимают всю важность того, что подписывают. Работая медсестрой, я много раз видела, как люди умирают, заранее не проходя через подобное обдумывание. Но только когда умерла моя мать, поняла, что на самом деле значит, когда у вас на руках последняя воля пациента. Мне пришлось исполнять роль ее опекуна. У мамы был инсульт, и она была подключена к аппарату искусственного дыхания. Я помню трех докторов у ее постели. Мать просто лежала там. Она потом ничего не помнила, хотя все еще отдавала себе отчет в происходящем. Она была как лепечущее дитя, все время задавала одни и те же вопросы. Вначале невролог и старший терапевт стояли у кровати и разговаривали о ней друг с другом. Для них она была как некий предмет. Затем, когда я показала им указание матери о последних часах жизни, в принятых ею решениях они увидели ее личность. Мама перестала быть объектом. Хотя у нее по-прежнему было смутное представление о том, что происходит, ее стали уважать, поскольку она заранее тщательно продумала ситуацию. Ее дальновидность дала им возможность действовать на индивидуальном уровне. Внезапно она начала присутствовать там как личность, и к ней отнеслись с большим вниманием. А я почувствовала глубокое облегчение у докторов»<sup>4</sup>.

Даже бюрократическое требование о заполнении формы можно превратить в механизм запуска встроенного прототипа. В этом случае цель — включить процесс рефлексии, который будет очень важен для отношений между врачом и пациентом. Человек берет на себя ответственность за свою жизнь и смерть. Другие медицинские работники обнаружили, что прием хронических и острых пациентов в разные часы помогает лучше сосредоточиться на их состоянии и в результате предоставить более индивидуализированную консультацию и обучение<sup>5</sup>.

Лаборатория экологического продовольствия, образованная в июне 2004 года, также может быть примером кросс-институционального прототипа. Это совместный проект государственных, коммерческих и гражданских организаций Европы, Северной и Южной Америки. После нескольких семинаров, обучающего путешествия и вылазки на дикую природу Аризоны группа создала команды прототипирования. Семь прототипов родилось из использования Теории U для создания инноваций,

которые сделали бы пищу более экономичной, экологичной и общественно устойчивой. Один прообраз увязал ответственное производство продовольствия на семейной ферме в Латинской Америке с мировым рынком, тем самым обеспечив школы и больницы (среди прочего) качественным питанием от региональных производителей. Еще один сконцентрировался на пропаганде экологичного продовольственного потребления среди жителей, закупщиков и законодателей.

На стадии создания прототипа команда пищевой лаборатории выросла втрое и теперь включает в себя более 60 организаций. Шери Флайз из Costco, которая присоединилась к инициативе в этот период, говорит, что для сдвига продовольственной системы в сторону устойчивости нужно принимать во внимание три основных элемента. «Первый — критическая масса благосклонного спроса со стороны потребителей. Второй — полная экономическая, социальная и экологическая прозрачность по всей цепи поставок. И третий — следует показать некое лицо производителям, фермерам; персонализировать их связь с потребителями, что, в свою очередь, укрепит благосклонный спрос на высококачественные продукты и процессы»<sup>6</sup>.

## ПОЛЕВЫЕ ЗАМЕТКИ

Мы прототипируем место для мягкой посадки будущего, устанавливая три типа связей и механизмов коммуникации:

- Вертикальная связь — с вдохновением, первоначальной искрой интуиции и намерения.
- Горизонтальная связь — прием обратной связи от окружающей среды.
- Низовая или местная связь — участие во встроенных в местный контекст прототипах быстрого цикла и обучение на них.

Всегда необходимо стимулировать практическую интеграцию этих трех измерений запуска чего-то нового. По мере продвижения следует остерегаться двух основных опасностей, двух врагов: *бездумного действия* и *бездействующего ума*. Мы открываем способы создавать и встраивать новые действия, которые используют мудрость рук и сердца, а не одного лишь разума.

## Г Л А В А 14

# ИСПОЛНЕНИЕ

Игра на макроскрипке • Полевая структура исполнения •  
Принципы исполнения • Системная интеграция •  
Экосистемы инноваций • Полевой сдвиг развивающейся  
экосистемы • Эволюционная теория современной  
системы здравоохранения • Полевые заметки

Мы только что разобрались с прототипами, экспериментальным исследованием нового. Прототип обладает некоторыми сущностными характеристиками финального продукта или экосистемы, однако представляет собой лишь первую из многих итераций. По мере развития он сохраняет все лучшие свойства ранних форм.

После работы с прототипом возникает вопрос: что теперь? Как использовать то, что мы освоили в маломасштабном эксперименте, как развить это или применить для изменения системы? Например, в случае с Намибией работы с прототипом сосредоточивались в одной провинции. Но как использовать открытия, чтобы преобразовать или развить всю систему, вовлечь все регионы?

Дойдя до стадии исполнения, мы концентрируемся на том, как чувствующее присутствие воплощается в повседневных практиках. Здесь уместна аналогия с театром: если вы когда-нибудь бывали на генеральной репетиции, то видели, как актеры подсказывают друг другу, ловят шепот режиссера и спектакль совершенствуется в процессе взаимной подгонки. Что-то добавляется, что-то устраняется. Театр — живая структура, имеющая определенные границы, способная приспособливаться и улучшаться. Лишь после множества репетиций наступает пора поднять



занавес перед зрителями. И даже после этого постановка продолжает развиваться, но теперь еще подпитываясь присутствием и энергией зрителей.

## ИГРА НА МАКРОСКРИПКЕ

Исполнение предполагает действие на более широком поле, которое возникает из глубокой связи со зрителями и местом. Скрипач Миха Погачник описывает кульминацию звучания как «игру на макроскрипке».

«Когда я впервые давал концерт в Шартре, — вспоминает он, — показалось, будто собор выпихивает меня: “Убирайся! — словно говорил он. Просто я был молод и пытался играть как обычно: пикивать. Но потом я осознал, что в Шартрском соборе невозможно просто играть на моем малом инструменте, — нужна макроскрипка. Маленький — это инструмент, который у тебя в руках, а макро — все окружающее тебя здание. Шартрский собор целиком выстроен по музыкальным принципам. Игра на макроскрипке принуждает и слушать, и исполнять с другой точки зрения, с периферии. Ты смещаешь и слух, и свое исполнение изнутри — за пределы себя»<sup>1</sup>.

Остается вопрос: как не в столь творческой ситуации, например применительно к системе здравоохранения, обнаружить такого типа «макроскрипку» и подключиться к ней?

## ВЫЯВЛЯЕМ УКОРЕНЕННУЮ НА МЕСТНОСТИ МАКРОСКРИПКУ

Доктор Шмидт пояснил: «Все наши запросы приносили одну и ту же повторяющуюся тему, инсайт, который все активнее выходил на первый план. Суть его в том, что единственный устойчивый способ перехода на более высокий уровень развития для нашей системы — сосредоточиться на региональном самоуправлении для всех участников процесса. Такого рода обратная связь придала мне мужества для конкретных шагов в нужном направлении. В результате мы сформировали группу ключевых лидеров из всех секторов нашего региона. Задача — выработать общее видение: чего мы хотим достичь на уровне местности и определить следующий шаг».

«Удивительно: мы теперь оставляем на дежурстве 15 врачей, а не 32, как прежде, и работаем лучше, — отчитался один медик. — И мы уже не одиноки».

Эта сетевая система пока в стадии развития, но уже достаточно ясно, что более крупная организация все еще мчится по спирали из кризиса в кризис, и многим кажется, что они «пытаются спасти обреченную структуру». Некоторые готовы сказать: чем спасти эту «умирающую» систему здравоохранения, «может, стоит отключить аппаратуру и позволить ей скончаться». Однако совершенно ясно, что, в противоположность другим регионам, здесь уже получены результаты различных сетевых инициатив: меньше жалоб и судебных исков, поскольку почти не осталось недовольных пациентов. И у врачей прекратились «кризисные собрания». Более того, между докторами и больными наладилось сотрудничество. Один врач отметил: «Что касается меня, я снова чувствую радость от работы».

Сейчас врачи и пациенты общаются на новом уровне. У них появились оформленные структуры и общий опыт, чтобы взаимодействовать на иной лад. Улучшилась координация работы медицинских учреждений и в целом коммуникация врачей в регионе. Однако самые тонкие изменения произошли в отношении личности к системе в целом, в том влиянии, которое человек может оказать на систему. Хотя у медицинских работников все еще наблюдается перегрузка, они уже не чувствуют себя в изоляции, вовлечены в дело и добились большей эффективности.

Когда я спросил доктора Шмидта, чем объясняются такие успехи, он ответил: «С одной стороны, это опыт формирования системы, что становится источником сил и уверенности, а с другой стороны, при этом видишь контекст, в котором трудишься ты и твои коллеги. В результате меняется представление о системе. Начинаешь понимать смысл своей работы в контексте региона. Видишь целое и то, как твоя деятельность соотносится с ним, и в этом черпаешь силы. Благодаря лучшему знанию о том, как функционируют структура, регион; знакомясь с огромным количеством людей, получаешь возможность добиваться, чтобы все двигалось, и все приходит в движение с меньшими затратами».

## ПОЛЕВАЯ СТРУКТУРА ИСПОЛНЕНИЯ

Когда мы перемещаемся с поля прототипа на поле исполнения, внимание также переключается с формирования микрокосма на создание и развитие более крупной экосистемы институтов и людей. Подобно тому как с рождения ребенка всерьез начинается родительство, так и с прототипа

по-настоящему открывается совместное творчество. Возникает необходимость формировать контекст, в котором «новорожденный» будет эволюционировать. Когда живой прототип предъявлен и оценен, пора решать, как вывести его на очередной уровень, укоренить в институциональной инфраструктуре, чтобы он мог развиваться, «действуя в более масштабной экосистеме», а не в экосистеме каждого института<sup>2</sup>.

Применительно к небольшим группам и индивидуумам такая институциональная инфраструктура может представлять собой набор обеспечивающих поддержку мест, практик, коллег, процессов и ритмов, помогающих новому развиваться и укрепляться.

По мере движения U от чувствующего присутствия к кристаллизации, прототипированию и исполнению, на дне U возникает новое качество коллективного поля. Когда оно подключается к источникам, то с большей полнотой воплощается. Рисунок 14.1 демонстрирует это возникновение нового паттерна из центра и постепенное соединение его со всеми аспектами большей экосистемы, которые развиваются и формируются с ним в унисон.

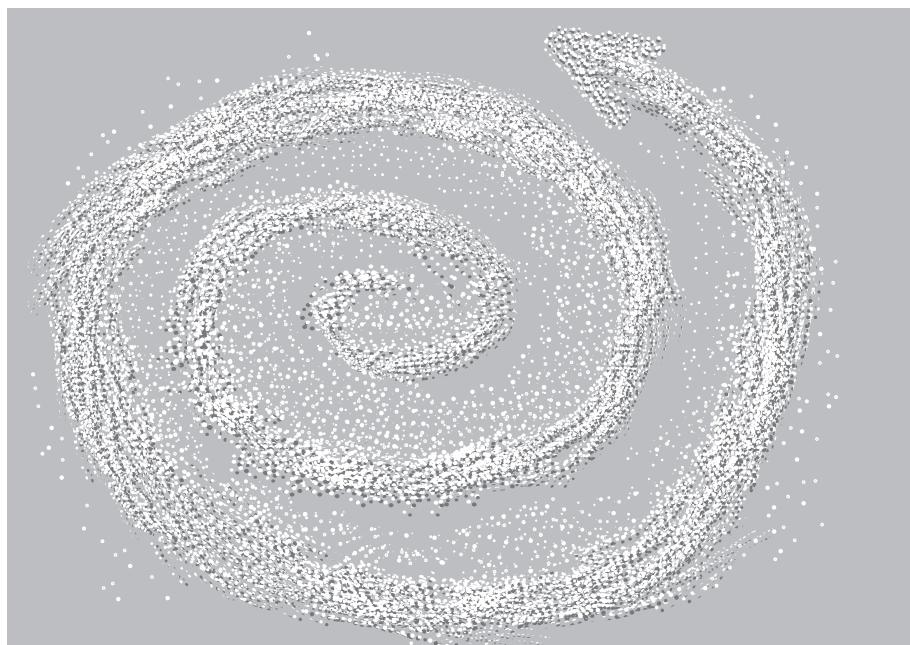


Рис. 14.1. Полевая структура исполнения

## ПРИНЦИПЫ ИСПОЛНЕНИЯ

Рисунок 14.2 иллюстрирует один из способов концептуального осмысления подобной институциональной экологии.

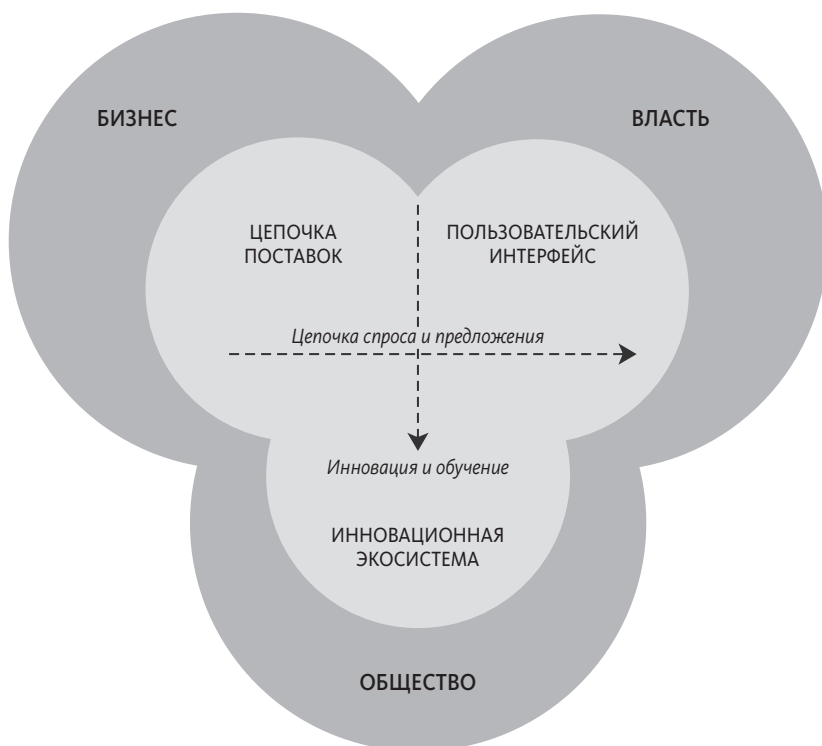


Рис. 14.2. Триада институциональной экологии

Три круга представляют отдельные поля: бизнес, власть и гражданское общество. Обратите внимание, как они пересекаются. В центре находятся интерфейсы.

Ключевая идея проста: организация — это не единица, а единое множество. И чтобы «задышать», она должна укорениться в сети отношений. В этом случае сеть имеет дело с цепочкой снабжения (или производственными функциями), с доставкой (или потребительским интерфейсом) и с инновацией (обновлением структуры исполнения). Любая система действует внутри собственной экономики, со своим масштабом, размахом и ощущением присутствия. В то время как специфика

построения в каждом секторе отличается, общие принципы одни и те же. Например, для международных неправительственных организаций существует учреждение, которое работает «на земле», чтобы непосредственно помогать бенефициарам; есть также целая инфраструктура, чтобы поставлять необходимые услуги. Сюда входит не только финансирование, но и развитие логистических комплексов, и так далее. Цепочка поставок должна быть выстроена целиком, чтобы оказывать услуги эффективно и по разумной цене. И наконец, разработана система инноваций, справляющаяся со стремительными изменениями.

Присмотревшись к этой иллюстрации, вы увидите три ключевых параметра, которые определяют основные проблемы и вызовы в современном менеджменте. Первый — интеграция в горизонтальном измерении — непрерывный поток создания ценностей с точки зрения клиентов или пациентов. Это обычно именуется цепочкой спроса-предложения.

Второй параметр — интеграция в вертикальном измерении, параллельные сферы обучения, инновации и перемен.

Наконец, третье измерение — это отношения системы исполнения, которую мы только что описывали (внутренние круги), с более широким социально-экологическим контекстом (три больших внешних круга).

Применяя эту структуру интегральной институциональной экологии, мы можем пролить свет на изложенный выше сюжет о развитии сетевой системы здравоохранения. По всей видимости, его внутренняя динамика определялась тремя основными факторами институциональных изменений: системной интеграцией, инновацией и подвижками между системой и «я».

## СИСТЕМНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ

Первый фактор институциональных перемен проявляется императивной необходимостью системной интеграции в ключевом процессе создания ценности — по клиническим и медицинским путям — во всей системе. Этот процесс отражается на рис. 14.2 как интеграция в горизонтальном измерении.

На форуме, в котором сведены диагностические группы и соответствующие этим заболеваниям программы управления, интеграция представлена кругами тотального качества и другими используемыми методами и инструментами. Основная задача — изменить систему исполнения, работающую однофункционально, на кросс-функционально управляемую.

Хотя такого рода перемены затрагивают крупные системы в любых отраслях и секторах экономики, следует заметить, что посулы подобных реорганизаций чаще не выполняются. Например, когда в немецкую систему здравоохранения были внедрены диагностические группы, предполагалось, что фиксированная ставка компенсации позволит снизить совокупные расходы, стимулируя больницы как можно скорее выписывать пациентов. И тем самым повысится «продуктивность» системы. Разумеется, среднее число койко-дней на пациента снизилось. Это удалось. Вот только в результате, как многие считают, совокупные расходы системы увеличились.

«Как такое могло произойти?» — спросил я доктора Флориана Грундлера из сетевой системы здравоохранения.

«Приведу пример. В прошлую пятницу из больницы выписали и направили ко мне пациента, которого я несколькими днями ранее рекомендовал госпитализировать. И состояние этого человека не улучшилось, а ухудшилось. Стоило мне на него взглянуть, как я понял, что у пациента развивается инфаркт. Я оказал ему срочную помощь и тут же отправил обратно в больницу, где его, разумеется, зарегистрировали как нового пациента, потому что на прошлой неделе он обращался с другой жалобой, а не с инфарктом. Вот так, как видите, действует система: количество койко-дней в среднем на одно обращение сокращается, а общее число, да еще и с дополнительными проблемами для здоровья и расходами, возрастает».

Рассказ доктора Грундлера напоминает множество других историй об усилиях, понапрасну затраченных на изменения именно из-за недостаточного понимания социальной сложности той или иной проблемы. Чтобы успешно преобразовать систему здравоохранения, требуется много больше, чем знание технической и медицинской сторон ситуации. Создатели нового дизайна должны полностью отдавать себе отчет в наличии комплексных социальных факторов, разнообразии культур, интересов и мнений, и со всем этим иметь дело. Попросту навязать очередную программу перемен и без того замученному и малооплачиваемому персоналу больниц нельзя: не работает.

## ЭКОСИСТЕМЫ ИННОВАЦИЙ

Императив насущной потребности постоянно производить инновации, то есть необходимость в создании большего числа ценностей при обладании теми же или даже меньшими ресурсами, становится второй движущей

силой перемен. Она разворачивается в вертикальном измерении: речь о том, как дополнить и улучшить систему операционного исполнения параллельной структурой постоянных новаторств и обучения поверх границ. Примеры подобных инновационных инфраструктур включают недавно созданный центр контроля неотложной помощи. Он генерирует пространство, в котором «держат руку на пульсе региона», и врачи отмечают, что этот центр «обеспечивает важное обучение во взаимодействии врачей, скорой помощи, пожарных и прочих служб».

Движущей силой перемен такого рода становится не абстрактная оптимизация маршрутов, а непосредственное столкновение ключевых работников с реальными ситуациями, пациентами, проблемами — и все в режиме реального времени. Однако и у этого подхода есть существенные ограничения: он более-менее удерживается рамками уже работающей структуры. Так, система здравоохранения рассчитана на борьбу с проявлениями болезни, и в нее не заложено укрепление источников здоровья.

Это подводит нас к третьему фактору.

## ПОЛЕВОЙ СДВИГ РАЗВИВАЮЩЕЙСЯ ЭКОСИСТЕМЫ

Третья и все еще зарождающаяся сила — соотношение между системой и «я». Как говорил доктор Шмидт: «Когда видишь контекст, в котором трудишься ты и твои коллеги, это меняет твоё представление обо всей системе в целом. Начинаешь понимать смысл своей работы в контексте региона. Видишь целое и то, как твоя деятельность соотносится с ним, и в этом черпаешь силы. <...> В итоге получаешь возможность добиваться, чтобы все двигалось, и все приходит в движение с меньшими затратами».

С точки зрения четырех уровней отношений пациента и врача эти сдвиги можно далее рассматривать как способ подняться на четвертый уровень отношений. Такие моменты чувствующего присутствия в сочетании с должным вниманием и намерением способны стать позитивной силой, действующей в поле, и оказать существенное влияние на других игроков. Как сообщает один из руководителей немецкой системы здравоохранения, «качество приверженности и намерения, излучаемое этой группой на протяжении долгого времени, изменили представления всех принимающих решение в системе [в целом]».

## ЭВОЛЮЦИОННАЯ ТЕОРИЯ СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Рассмотрим динамику трех основных измерений, представленных на рис. 14.2. Итоговая картина и есть эволюционный взгляд на систему здравоохранения, в котором различаются четыре стадии развития (табл. 14.1).

Первая колонка, «Институциональное здравоохранение», отражает традиционную систему здравоохранения в Германии, которую ввел на исходе XIX века канцлер Отто фон Бисмарк, чтобы перехватить инициативу у заметно укреплявшейся социалистической партии. Эта система, управляемая вертикальной иерархией, служит фоном для нынешних трех измерений перемен. Почти все признают необходимость изменений, поскольку демографические (стареющее население) и политические факторы (объединение с ГДР) сделали эту систему слишком дорогостоящей.

Колонка 2, «Управляемое здравоохранение», отражает основное направление, в котором сейчас движется система не только в США: к имеющейся иерархии добавляется элемент рынка. Суть управляемого здравоохранения в попытке интегрировать всю медицинскую маршрутизацию в горизонтальное измерение на рис. 14.2.

Колонка 3, «Интегративное здравоохранение», дополняет модель управляемого здравоохранения, соединяя оперативный уровень поставок медицинских услуг с инновационной экосистемой, что воплощается, например, в создании нового центра контроля неотложной помощи. Сосредоточенное на пациенте интегрированное здравоохранение организовано вокруг маршрутизации конкретного пациента и жизненных пространств, которые допускают развитие третьего уровня отношений между больным и врачом (например, лечение на дому).

Колонка 4, «Интегральное здоровье», отражает потенциальную систему здравоохранения в будущем, которая включает в себя все четыре уровня отношений пациента и врача и сосредоточивается на усилении источников здоровья (салиютогенез), а не сражается с патологическими симптомами (патогенез). Подобно тому как прежние модели вводили дополнительные механизмы управления, так и эта добавляет новый механизм для лучшей координации взаимосвязанных видов деятельности касательно заботы о здоровье в режиме реального времени: перспектива от целого. Ключом к развитию такого рода системы служат инфраструктуры, способствующие общему видению, чувству и действию. Их ранний образец — форум диалога пациента и врача.



Таблица 14.1. Четыре эволюционных этапа современной системы здравоохранения

	Институциональное здравоохранение	Управляемое здравоохранение	Интегративное здравоохранение	Интегральное здоровье
Организирующая парадигма	Сосредоточенность на системе	Сосредоточенность на результате	Сосредоточенность на пациенте	Сосредоточенность на человеке
Отношения пациента и врача	Уровень 1	Уровень 1–2	Уровень 1–3	Уровень 1–4
Основная ось	Функциональная (институциональная структура)	Медицинская маршрутизация (ключевой процесс)	Маршрутизация пациента (интерфейс «пациент–система»)	Биографический путь
Механизм инноваций	Внутриинституциональный функциональная эффективность Патогенез	Направленный на результат Межинституциональный Кроссфункциональный Патогенез	Сосредоточенный на пациенте Кроссфункциональный Патогенез	Сосредоточенный на человеке Метафункциональный Салютогенез
Основной тип сложности	Детальная сложность	Динамичная сложность <sup>a</sup>	Социальная сложность <sup>b</sup>	Эмерджентно возникающая сложность <sup>c</sup>
Механизм координации	Иерархия: командование	Рыночная цена	Диалог: взаимная адаптация	Чувствующее присутствие: перспектива из целого
Инфраструктура	Социальное законодательство (Бисмарк)	Правила, нормы, обеспечивающие работу рыночных механизмов	Инфраструктуры обучения и инноваций	Инфраструктуры, позволяющие видеть в контексте целого

a. Это относится к интеграции различных типов функционального, технического и медицинского знания.

b. Интеграция различных культур, мировоззрений и стратегических интересов по всем институтам.

c. Ситуации, когда проблема, диагноз, решение возникают в ходе проекта.

Где на этой карте окажется региональное здравоохранение? Сеть возникает между колонками 3 и 4, а больший контекст для ее систем движется от институционального к управляемому здравоохранению (колонки 1 и 2). Четыре уровня отношений между пациентом и врачом не хороши и не плохи, они лишь уместны или неуместны в определенной ситуации или применительно к конкретной проблеме со здоровьем; так же и четыре системы, классифицированные в таблице 14.1, не хороши и не плохи. Они различаются основной направленностью и уровнем отношений между пациентом и врачом. Но вот что следует помнить: проблемы возникают, когда к неполадкам в здоровье, относящимся к уровню 3 и 4, применяют механизмы, функционирующие на уровнях 1 и 2, и наоборот.

## ПОЛЕВЫЕ ЗАМЕТКИ

Организация — не единица, а троица. Она развивается в трех измерениях, интегрируя поток текущего создания ценностей (горизонтальное измерение), параллельную систему постоянных инноваций и обучения (вертикальное измерение) и живую связь с эволюционно развивающимся социальным контекстом (третье, или окружающее, измерение).

Ключом к развитию институций уровня 3 и 4 служит создание эффективных инфраструктур обучения, которые способствуют пересмотру системы здравоохранения. Рассмотрев те из них, которые работают, и еще большее количество бесполезных, я кристаллизовал свои наблюдения и выводы в восьми пунктах. Вот они.

1. *Состав основной группы.* Чем точнее он отражает состав всего сообщества и контекст, тем лучше. Например, если базовая группа, созданная для обучения сообщества исследователей, консультантов и практиков, сформирована из одних консультантов, провал неизбежен.
2. *Первичность практики.* Любое реальное знание опирается на практику в живом мире<sup>3</sup>. Есть три вида опыта: профессиональная практика — стремящаяся к идеальному исполнению; персональная — стремящаяся к личному лидерству, и практика отношений — стремящаяся усовершенствовать качество совместного мышления, общения и действия<sup>4</sup>.
3. *Поля и инструменты практики.* Никакой симфонический оркестр, никакая баскетбольная команда не сумеют достичь высочайшего

уровня исполнения без практики. Лидеры и менеджеры для осуществления корпоративных целей и задач взаимодействия также нуждаются в 1) инструментах и 2) полях практики, где они обучаются более эффективно применять эти инструменты.

4. *Параллельные структуры обучения.* Это краеугольный камень любой архитектуры обучения. Это среда, в которой действующие лица имеют возможность обдумать свой опыт, поделиться знаниями, приобщиться к новой практике и получить помощь коллег<sup>5</sup>.
5. *Цель и общие принципы.* Качество цели зависит от 1) содержания и 2) связи с людьми. Обучающееся сообщество, которое обслуживает только будущий бизнес своего центра, — плохая модель. А если оно построено на высших устремлениях всех участников — противоположный и лучший пример.
6. *Страсть, то есть личное воплощение высшей цели (предназначения).* Мало что происходит в мире без вмешательства личности, которая сведет концы с концами, заставит новинку работать. Самоорганизация не образуется сама. Нужны люди, активно создающие места поддержки, где она сможет развиваться.
7. *Участие, направляемое восприятием.* Как создать среду, где человек будет спрашивать: «Что я могу дать?», а не «Что я получу?» Два принципиально важных механизма: 1) начать с подарка, например совокупного интеллектуального капитала, — это задаст нужный тон; 2) установить общие практики восприятия, благодаря которым каждый вклад в общую базу знаний будет замечен, оценен и использован.
8. *Продукция* — продукты, создаваемые интеллектуальным капиталом сообщества и благодаря сложившимся в нем отношениям, например курсы тренинга по новым методам и инструментам. Становится средством как для наращивания компетенций, так и для строительства сообщества.



ЧАСТЬ III

ЧУВСТВУЮЩЕЕ  
ПРИСУТСТВИЕ:  
СОЦИАЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ  
ДЛЯ ГЛУБИННЫХ  
ИННОВАЦИЙ И ПЕРЕМЕН

В начале этого исследования я доказывал, что руководители и простые люди на любых уровнях всех систем постоянно сталкиваются с нарушающими порядок вещей вызовами и изменениями, вынуждающими их отпустить старые модели мышления и поведения и ощутить новые возможности, наметившиеся в будущем. Эти вызовы могут иметь технико-экономическую или культурно-духовную природу или могут быть обусловлены политическими отношениями — или объединять в себе все три аспекта.

Сегодня мы соразделяем универсальный прочувствованный призыв, который выражается следующим вопросом: как реагировать на эти вызовы, чтобы пересечь пороги развития человечества и двигаться дальше? Для этого требуется развить в себе внимание и сознание нового качества: необходимо осознавать не только то, *что именно и как именно* мы делаем, но и ощущать внутренний *источник*, из которого мы исходим при реагировании. До сих пор для многих из нас это слепое пятно.

Теория U предлагает воспользоваться простой схемой. Любое действие руководителя или новатора, а также все, что мы делаем в профессиональной сфере или повседневной жизни, можно совершать как минимум с четырех различных позиций: из центра (я-в-себе), с периферии (я-в-оно), из-за пределов периферии (я-в-тебе), а также с позиции полной проницаемости собственных границ (я-в-нас или я-в-сейчас). В зависимости от того, с какой позиции мы действуем, наше поведение может иметь диаметрально противоположные последствия и результаты: «Я *внимаю* [определенным образом] — *следовательно, то или иное явление эмерджентно являет себя* [определенным образом]». Подробнее обсудим это ниже.

Из физики известно, что материал изменяет свое поведение, переходя из одного состояния в другое. Например, вода при температуре ниже

точки ее замерзания (0 °С) превращается в лед. Если мы нагреем лед и его температура превысит 0 °С, лед растает и превратится в воду. Если продолжим нагревание, температура поднимется выше 100 °С, и вода начнет испаряться, переходя в газообразное состояние. Во всех трех состояниях молекулы воды, H<sub>2</sub>O, не меняются. Точно так же именно *структура отношений* между личностями в группах, организациях и более крупных системах, меняясь, обуславливает появление различных коллективных моделей поведения. Я буду называть их *социальными полями*.

В научном мире известны три базовые теории поля: теория электромагнитного поля, гравитационного и квантового. Гораздо меньше известно о структурных моделях и состояниях социальных полей, а также об условиях, вследствие которых социальные поля могут переходить из одного состояния в другое, и о новых моделях поведения, возникающих как итог этого перехода. Однако мы можем утверждать, что социальные поля существуют и оказывают значительное влияние на наш образ жизни, а также на индивидуальные и коллективные паттерны поведения.

Почему сдвиги социальных полей с таким трудом поддаются пониманию? В первую очередь, их сложно отследить. Невозможно отступить и наблюдать их за лабораторным столом. Мы можем поместить кубик льда над пламенем горелки и наблюдать, как он тает, но не в состоянии сделать то же самое применительно к социальной среде. Если в социальном поле происходит сдвиг состояния, наблюдатель не только отслеживает, но и непосредственно участвует в происходящем — как если бы одновременно находился внутри и снаружи кастрюли с кипящей водой.

Другое различие затрагивает соотношение между *материей, емкостью и механизмом*. Чтобы расплавить кубик льда, необходимо взаимодействие трех вещей: а) льда; б) емкости, в которой он находится; в) нагрева, механизма или влияния, вызывающего изменение состояния. Что можно назвать функциональными эквивалентами материи, емкости и механизма в социальных полях?

В нашем контексте *материя* невещественна: это сеть взаимоотношений между игроками и участниками, включающая различные способы мышления, общения и взаимодействия. Под *емкостью* мы понимаем контекст, в котором разворачиваются соответствующие паттерны поведения и взаимоотношений, — их поддерживающую среду. А в качестве *механизма*, вызывающего изменение поля, его переход из одного состояния в другое, выступает сдвиг источника внимания, исходя из которого игроки

и участники строят взаимоотношения. Это означает, что под механизмом подразумевается *сдвиг места* (источника), с которого в рамках этого социального поля происходят индивидуальное и коллективное восприятие и соответствующая деятельность.

Развитие способности получать доступ к более тонким и глубинным слоям социальных полей надежно и понятно требует создания новой *социальной грамматики*.



## Г Л А В А 15

# ГРАММАТИКА СОЦИАЛЬНОГО ПОЛЯ

Краткое введение • Социальная среда и сознание •  
Теория социального поля

### КРАТКОЕ ВВЕДЕНИЕ

Переживая трансформационный сдвиг социального поля, люди замечают глубинные изменения его структуры, атмосферы и текстуры. Однако, пытаясь объяснить эти явления, они зачастую способны описать происходящее расплывчато, и, даже если в состоянии совместно сформулировать, *что* произошло, зачастую не понимают *причин* происходящего. Нам требуется новая грамматика, которая поможет выразить и распознавать, что происходит с нами и почему.

Взяв на себя эту сложную задачу, я разработал набор из 20 терминов, описывающих и подытоживающих то, что происходит в момент социального сдвига. Если вы не желаете вникать в теорию поля и хотите перейти непосредственно к конкретным действиям, к вашим услугам главы 16–19. Если же интересно вплотную заняться глубинными гносеологическими и онтологическими аспектами создания социальной реальности *с позиций эволюционирующего существа («Я»)*, вы найдете их в этой главе<sup>1</sup>.

### СОЦИАЛЬНАЯ СРЕДА И СОЗНАНИЕ

Мы участвуем в создании сложных социальных сетей, среди которых живем и частью которых становимся. Несмотря на то что больше семи

миллиардов людей, населяющих земной шар, непрерывно создают это поле, *процесс создания социальной реальности* понятен не до конца, так как связан с нашим слепым пятном. В основном мы воспринимаем социальную реальность как нечто стороннее, находящееся снаружи, так или иначе влияющее на нас. Большинство не в состоянии отследить процесс возникновения этой, на первый взгляд, внешней реальности: источника, из которого вырастают наши внимание, намерения и поведение, когда мы взаимодействуем с другими и сами с собой.

Проводя это исследование, я опираюсь на труды одного из выдающихся социологов-новаторов XX века Курта Левина. Он рассматривал социальную среду как динамическое поле, взаимодействующее с сознанием. Изменения социальной среды формируют определенные типы психологического опыта — и наоборот. В своей теории Левин определяет поле следующим образом: «Совокупность сосуществующих фактов, которые воспринимаются как взаимозависимые»<sup>2</sup>.

По его мнению, чтобы понять поведение людей, необходимо рассмотреть все психологическое поле, окружающее их; «жизненное пространство», в рамках которого они действуют. Жизненные пространства, или поля, образуются под влиянием различных векторов сил<sup>3</sup>.

В соответствии с этим поведение определяется совокупностью контекстов конкретного человека. Такие контексты представляют собой функцию поля, существующего в момент возникновения поведения. Курт Левин также рассматривал воздействие базовых сил, определяющих поведение, интегрируя в свою концепцию выводы из топологии (жизненное пространство и т. п.), психологии (потребность, стремление и т. п.) и социологии (силовые поля и т. п.)<sup>4</sup>.

Теория поля Курта Левина оказала революционное влияние на социальную психологию XX века и подход исследования действием и обусловила появление множества экспериментов и проектов. Тренинги осознанности и социальной чувствительности в Т-группах (1950–60-е годы), диалоговые практики и методы организационного обучения (конец XX века) — все это выросло из его теории.

Говоря о социальных полях с позиции XXI века, я могу воспользоваться ключевыми выводами и источниками знаний, которые не были доступны Левину, когда он создавал свою теорию, — в их число входят прежде всего новейшие исследования пластичности мозга и нейрофеноменологии, проведенные в сотрудничестве с когнитивным психологом Франсиско Варелой.

Задача этой главы — вскрыть глубинную грамматику социального поля, обозначить ключевые переменные, приводящие к сдвигу в операционной логике и режимах работы (состояниях и стадиях) социального поля.

## ТЕОРИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПОЛЯ: ДВАДЦАТЬ ПУНКТОВ

Следующие двадцать пунктов приглашают вас в увлекательное исследовательское путешествие по глубинам социальных полей.

Первые три позволяют начать исследование в качестве стороннего наблюдателя. Когда мы вступаем в контакт с социальными полями, замечаем, что у всех есть три общие характеристики:

1. **Целостность.** Социальные поля представляют собой целостные явления. Поскольку все вовлеченные в них связаны между собой, то, что случается с одним участником, в конечном счете затрагивает и остальных. Это происходит потому, что каждый член экосистемы соединен с другими множеством взаимозависимостей, а также — и это самое важное — потому, что все люди связаны друг с другом (это станет аксиомой, когда мы доберемся до глубинных слоев социального поля).
2. **Границы.** Пространство социальных полей и систем и пространство за их пределами разделены границами. Недавно на семинаре, который я проводил с коллегами из Presencing Institute, одна участница пропустила 50-минутное упражнение по осознанности, призванное научить подключаться к своим глубинным источникам созидания и «Я». Когда она присоединилась к семинару, описала свой процесс распознавания этих границ следующим образом: «Все [общались] на столь глубоком уровне потока и энергии <...> Наверное, я пропустила самое важное. Я не [знала], как вновь соединиться с ними».
3. **Внутреннее измерение.** Социальные поля и системы различаются степенью *внутреннего самоощущения*. Социальные системы представляют собой социальные поля, увиденные извне (перспектива третьего лица). В тот момент, когда мы пересекаем границу и попадаем внутрь социальной системы (это происходит, когда мы начинаем исследовать ее внутреннее измерение, оборачиваясь

назад, изменяя точку восприятия с перспективы третьего лица на перспективу первого лица), мы переключаем режим восприятия с социальной системы на *социальное поле*.

*Чтобы вплотную заняться социальными полями, необходимо научиться обращаться со своим слепым пятном.*

4. **Слепое пятно.** Сдвиг перспективы с социальной системы к социальному полю означает, что нужно осознать наше слепое пятно. В контексте современной теории социологии и социальных систем слепое пятно относится к источникам, из которых системы начинаются.

Социальные системы и структуры вписываются людьми в контекст, который, в свою очередь, определяется их отношением к ситуации. Как именно это происходит, кодетерминируется внутренним источником, из которого начинается их внимание (уровень 3, рис. 15.1).

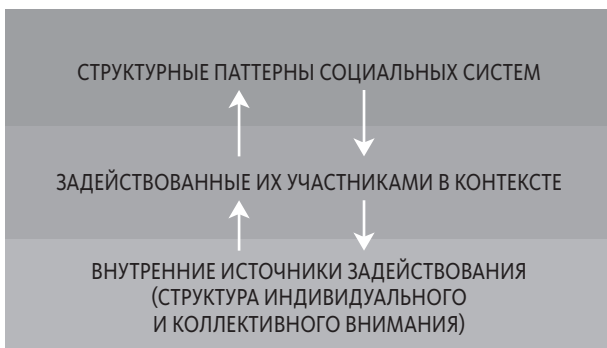


Рис. 15.1. Три уровня создания социальной реальности

Например, для сотрудников системы здравоохранения не было очевидным, что одну и ту же систему можно использовать различными способами с разным результатом, в зависимости от внутреннего источника, из которого действуют те или иные люди. Можно разработать ее и воплотить в жизнь по принципу механической мастерской для починки сломанных запчастей, а можно поставить во главу угла личные отношения; выбор между этими опциями зависел от позиций конкретных сотрудников в значительно большей степени, чем они сами ожидали.

**5. Источник.** Есть четыре источника и четыре структуры внимания, дающие начало четырем различным видам социальных полей. В зависимости от источника внимания и сознания, исходя из которого мы действуем, мы вызываем к жизни и влияем на различные виды социальной динамики и социальных паттернов. «*Я внимаю [определенным образом] — следовательно, то или иное эмерджентно являет себя [определенным образом]*».

Эти четыре источника различаются по расположению к границам системы:

- я-в-себе: действие *из центра* внутри организационных границ (поле 1: привычка);
- я-в-оно: действие *с периферии* организационных границ (поле 2: субъект-объект);
- я-в-тебе: действие из пространства *за пределами* организационных границ (поле 3: отношения);
- я-в-сейчас: действие из нарождающейся сферы *поверх* открытых границ (поле 4: генерирование).

Любое социальное действие и социальная структура зарождаются в одной из вышеописанных четырех полевых структур внимания (причем люди, действующие в соответствии с ними, как правило, не замечают их). Хотя большинство игроков и систем функционируют исходя только из первых двух систем, некоторым удастся захватывать все четыре сферы создания социальной реальности, так как они развиваются и эволюционируют. Важно понять, что любой отдельный игрок и любая социальная система располагают *несколькими* источниками и полевыми структурами внимания (см. рис. 15.2).

**6. Взгляд от первого лица.** Если источники реализации социальных полей сдвигаются, открывая глубинные уровни, для тех, кто находится в поле, также сдвигается и опыт, переживаемый в перспективе первого лица. Эти изменения трансформируют восприятие социального пространства, социального времени, своего «Я», межсубъективности и, в конечном счете, поддерживающей нас среды (планеты Земля).

Вспомните мою историю об участии в брокдорфской демонстрации, описанную в главе 5. Вместе с другими 100 000 человек я протестовал против строительства атомной электростанции недалеко от нашего городка. Оглядываясь на этот пример, сегодня могу легко

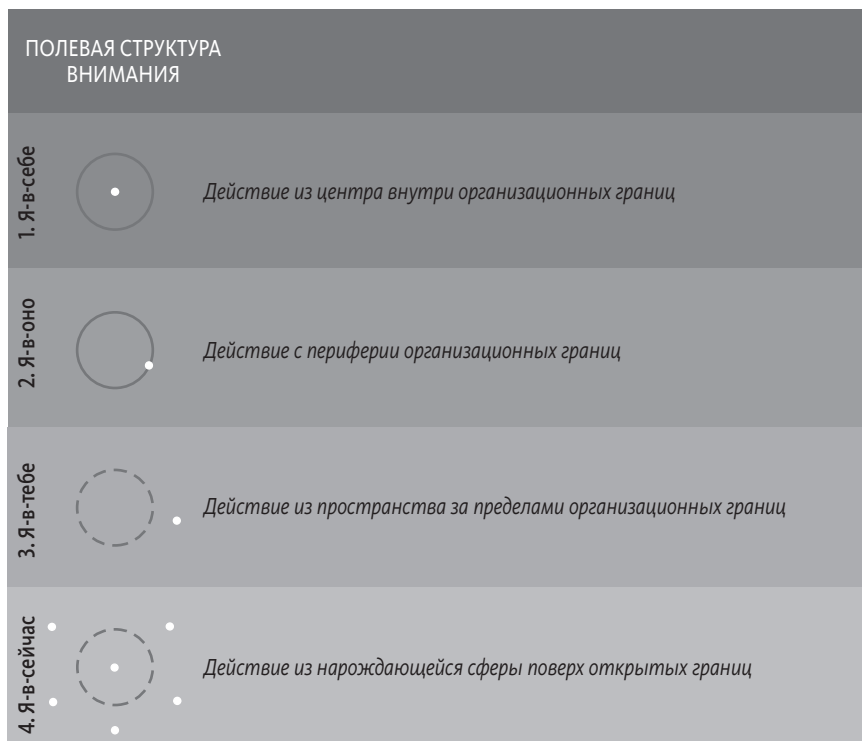


Рис. 15.2. Четыре полевые структуры внимания

выделить в нем пять измерений социального поля. 1. Я ощущал социальное пространство как динамическое взаимодействие между *нами* (противниками атомной электростанции), «*оно*» (стройкой) и *ими* (отрядами полиции). 2. Сначала социальное время в этом социальном поле текло так же, как и обычное, потом оно замедлилось, наступила абсолютная тишина и мгновение *кайроса*\* — когда полиция атаковала демонстрантов, а толпа замерла, — и именно в этот момент мое чувство, кто я есть на самом деле, сдвинулось, изменилось. 3. Мой опыт коллективного восприятия начинается с первого присоединения к поведению группы (маршу к стройке АЭС) и далее трансформируется в хаотическую конфронтацию,

\* Хронос и кайрос (греч.) — два вида времени у древних греков. Хронос — линейное историческое время, а кайрос — «благоприятный момент», можно сказать — прорыв вневременного настоящего в исторический процесс, поворотный миг в истории, по П. Тиллиху — «подлинное время», миг, исполненный смысла и содержания. *Прим. науч. ред.*

единение и момент коллективного чувствующего присутствия и абсолютной тишины. 4. Мое самоощущение начинается на привычном рациональном уровне и развивается в направлении подлинности отношений по мере разворачивания событий. В тот вечер я вернулся домой другим человеком (имеется в виду, что в какой-то момент у меня произошла встреча или возникла связь с моим зарождающимся «Я»). 5. Наконец, в ситуации также присутствует физическая среда планеты, поддерживающая нас. Она зачастую ускользает от внимания и тем не менее создает уникальное чувство места, обуславливающего глубинный экзистенциальный опыт.

**7. Инверсия восприятия.** По мере того как социальное поле эволюционирует, активируя все более глубинные уровни, восприятие времени, пространства, своего «Я», межсубъективности и планеты трансформируется посредством инверсии (рис. 15.3).

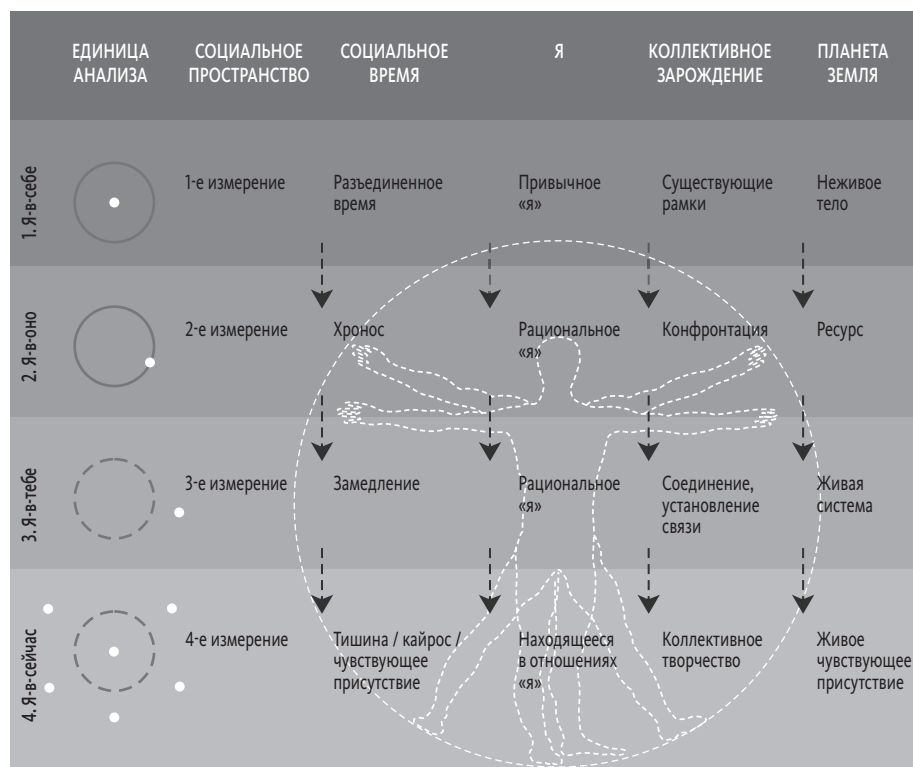


Рис. 15.3. Инверсия пространства, времени, «я», коллективных отношений и планеты Земля

В ходе этого текстура *социального пространства* преобразуется от мысленных образов, имеющих одно измерение (поле 1: привычка), сначала в двухмерную внешнюю связь наблюдателя и наблюдаемого (поле 2: субъект-объект), далее в трехмерное социальное пространство, где начинается наблюдение, лишь когда наблюдатель сонастраивается с наблюдаемым (поле 3), а иногда даже в четырехмерное живое пространство-время, где восприятие приобретает открытость и панорамность. Мне кажется, это происходит при «выходе на открытое пространство» или когда источник рассредоточен и представляет собой сферу, как, например, в главе 11, когда поиски истока реки привели меня к месту, где из кольца снежных гор зарождались и стремились вниз бесчисленные водопады (поле 4).

Второе измерение процесса инверсии выражается в заметном изменении параметра *времени*. По мере того как социальное поле трансформируется от поля 1 (привычка) к полю 4 (генерирование), сначала ощущается некая оторванность, разъединенность от времени (поле 1), затем оно приобретает хронологию и структуру через внешнюю последовательность событий (поле 2); далее мы ощущаем, что время замедляется, тянется, как будто распаивается его внутреннее измерение (поле 3); и наконец, мы достигаем пространства абсолютной тишины, где, кажется, замирает Вселенная и ощущается присутствие чего-то большого, возникающего на наших глазах (поле 4).

Третье измерение преобразования опыта реализуется, когда ощущение своего «Я» также меняется с привычного (поле 1) на рациональное, опирающееся и оперирующее; исходя из собственного мышления (поле 2); далее к относительному «я», действующему от сердца (поле 3), и наконец, к подлинному «я», идентичному нашему наивысшему потенциалу в будущем. Последнее возникает благодаря открытым границам поля человеческого тела и на индивидуальном, и на коллективном уровнях (поле 4).

Четвертое измерение социального поля затрагивает опыт *межсубъективности*, когда человек начинает общаться, *вписываясь в существующие рамки и правила* (поле 1). Далее он продолжает взаимодействие с другими людьми, обсуждая реальные вопросы, выражая различные точки зрения и зачастую *оспаривая* уже имеющиеся (поле 2). Общаясь и *строя отношения* с окружающими на основе эмпатии и глубинного понимания, а также рефлексирова, человек



может рассматривать себя как часть более крупного целого (поле 3). И наконец, он достигает (сакрального) пространства абсолютной тишины, где рождается глубокое чувство сопричастности и *совместного созидания* (поле 4) (см. рис. 15.3).

Проходя через эти трансформации социального поля, мы также можем заметить инверсию *поддерживающей среды* планеты, точнее, нашего к ней отношения. Сначала вообще не замечаем, как нас что-то удерживает: мы словно разгуливаем по неживому телу (поле 1). По мере того как глубже ощущаем мир, осознаем, что место, где мы находимся, Земля, — живой ресурс, на котором мы взаимодействуем (поле 2). Далее мы углубляем наше сознание места и начинаем воспринимать планету как живую систему, взаимодействующую с нами и различными путями реагирующую на наши социальные взаимоотношения (поле 3).

Земля воспринимается как нечто священное в глобальном масштабе, и кроме того, играет уникальную роль в формировании конкретного *spiritus loci* (гения места), где социальное поле раскрывается, обнажая глубинные слои. Вспоминая демонстрацию в Брокдорфе, я ощущаю силу места и присутствие Вселенной, объединившее нас.

Любое из этих малозаметных изменений в текстуре опыта может быть названо генеративной инверсией (*Umstülpung*, нем. — выворачивание наизнанку). Восприятие пространства меняется от единственной точки к развернутому полю. Восприятие времени меняется от внешне-последовательного к внутренне-зарождающемуся. Восприятие своего «я» меняется от закрытости и приверженности привычкам к открытому, подлинному «Я». Восприятие коллектива меняется от конформизма к коллективному чувствующему присутствию и абсолютной тишине. И наконец, наше восприятие планеты меняется от холодного неодушевленного тела к священному живому пространству, приглашающему во всей полноте воплотить в жизнь то, кто мы есть и кем становимся.

Эта инверсия пространства, времени, отношений между «я» и другими (и так далее) хорошо знакома многим известным спортсменам. К примеру, легендарный баскетболист Билл Расселл писал о таких моментах следующее:

Иногда во время игр «Бостон Селтикс» события развивались так, что игра поднималась выше чисто физического уровня и даже

выше ментального: в ней возникала магия. Это ощущение сложно описать, и я никогда не говорил о нем, пока профессионально занимался баскетболом.

Когда это случалось, я кожей ощущал, как моя игра выходит на новый уровень. Это случалось редко и продолжалось от пяти минут до четверти часа, иногда дольше <...> Атмосфера, возникавшая тогда, охватывала не только меня и других игроков «Селтикс», но и игроков другой команды, и даже судей.

На этом уровне случались совершенно невероятные вещи: хотя шла упорная борьба за победу, я не ощущал духа соревнования, что само по себе чудо <...> Игра велась на такой скорости, что любой обманный маневр, рывок или пас были невероятны и все равно не удивляли меня.

Было ощущение, как будто мы в замедленном кино. Я мог предсказать, как игра будет развиваться дальше и куда уйдет следующая подача, причем угадывал правильно, и у меня было ощущение, что я сердцем чувствую не только всех игроков «Селтикс», но и команды-противника, и что они так же ощущают меня.

На протяжении моей спортивной карьеры я множество раз был счастлив и растроган, но именно в эти моменты по спине пробежал холодок высшего восторга<sup>5</sup>.

**8. Матрица социальной эволюции.** Четыре поля, воплощающие социальную реальность, реализуются на четырех уровнях создания социальной реальности: микро, мезо, макро и глобальном (рис. 15.4). Эти четыре уровня соответствуют четырем основополагающим видам действий, с помощью которых люди коллективно воплощают в жизнь социальное поле: посещение, общение, организация и координация. Именно они позволяют нам двигать миром.

Сдвиг в источнике, исходя из которого мы действуем, приводит к следующим последствиям:

- **Микроуровень посещения:** сдвиг от *загрузки* (проецирование паттернов из прошлого) к *видению* (замечание опровергающих данных), *чувствованию* (восприятие начинает происходить из поля) и, наконец, *чувствующему присутствию* (восприятие начинает разворачиваться из созидательного, генеративного источника).

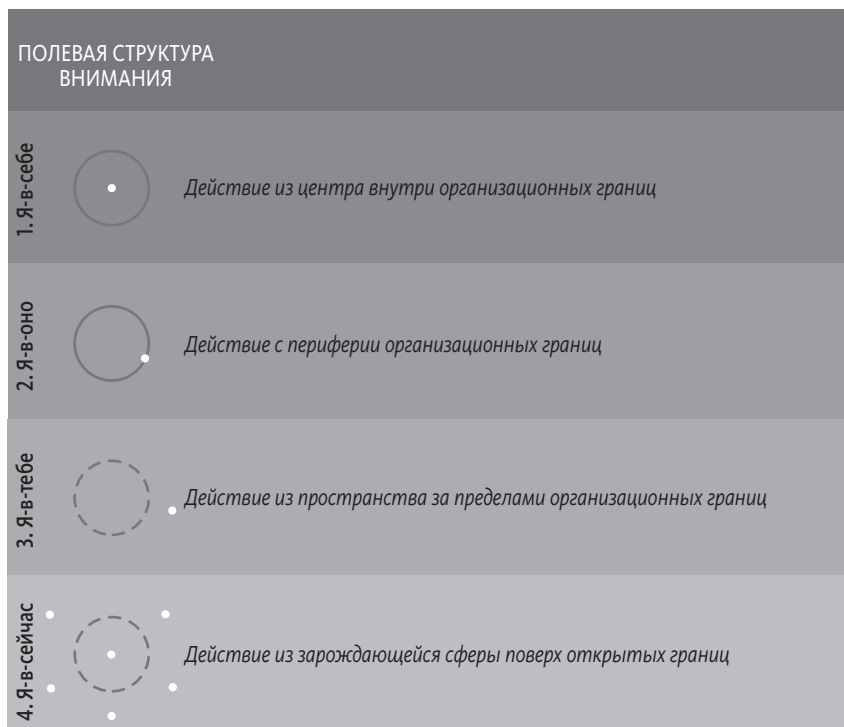


Рис. 15.4. Матрица социальной эволюции (подробнее см. табл. П.1 в предисловии)

- **Мезоуровень общения:** сдвиг от *загрузки* (умение вести вежливую светскую беседу) к *дебатам* (жесткая дискуссия, противостояние мнений), *диалогу* (видение себя с перспективы целого) и, наконец, *чувствующему присутствию* (коллективное соприсутствие и поток).
- **Макроуровень организации:** сдвиг от *централизации* (бюрократическая машина) к *децентрализации* (подразделения), *сетевой структуре* (отношения) и, наконец, к *экосистеме* (совместное чувствование и формирование).
- **Глобальный уровень управления:** сдвиг от *иерархии* (контроль) к *рынкам* (конкуренция), *переговорам* (диалоги игроков) и *коллективным действиям на основе сознания* (ABC\*), то есть

\* ABC — awareness-based collective action. ABC — первые три буквы англ. алфавита, то есть здесь, очевидно, намек на то, что это «азбучная истина»: совместные действия должны учитывать измерение сознания и быть осознанными. *Прим. науч. ред.*

к формам, через которые система может видеть и чувствовать себя и тем самым эффективно оптимизироваться.

В зависимости от источника внимания, из которого мы действуем, мы стимулируем и порождаем разную социальную динамику и паттерны. «Я *внимаю* [определенным образом] — *следовательно, то или иное явление эмерджентно являет себя* [определенным образом]». Давайте разберем это на примере беседы.

Допустим, участники диалог-форума пациентов и врачей перешли от первоначальной вежливости (поле 1: загрузка) к более открытым и конфликтным способам выражения своей точки зрения и интересов (поле 2: дебаты). Осознав, что они *и есть* та самая обсуждаемая ими система, они сдвинулись на третий уровень, к третьей модели (поле 3: диалог), начав интересоваться мнением и пережитым опытом собеседников и рефлексирова — как получилось, что все они вызвали к жизни систему, которая никому не нравится. Спустя короткое время, благодаря вопросу, заданному от сердца, группа спонтанно перешла в состояние чувствующего присутствия и безмолвия: поле 4 — открывающаяся дверь и момент истины.

Подобно тому как плавится лед, образуя воду, а вода испаряется в зависимости от окружающей температуры и контекста, в котором они находятся (емкость, или вмещающее пространство), игроки системы здравоохранения перешли от привычных моделей поведения к тем, что отличаются от нормы, далее — к зарождающимся и в результате испытали момент коллективного чувствующего присутствия.

Почему матрица социальной эволюции столь важна? Почему именно она необходима, чтобы увидеть наше слепое пятно, глубинные источники, исходя из которых мы действуем? Это происходит потому, что мы живем в мире разрушающих положение дел вмешательств и отсутствия.

**9. Деструкция.** Чем более разрушителен системный контекст, тем важнее способность активировать глубинные уровни социального поля и попадать в них с помощью следующих приемов:

- открытие и приостановка (открытый разум);
- глубокое погружение и перенаправление (открытое сердце);
- отпущение и впускание (открытая воля).

Рисунок 15.5 показывает, как переход от поля 1 к полю 2 требует *открыться* потоку данных из внешнего мира и *приостановить* использование застарелых привычных (и зачастую уже не функционирующих) паттернов поведения и мышления (открытый разум).

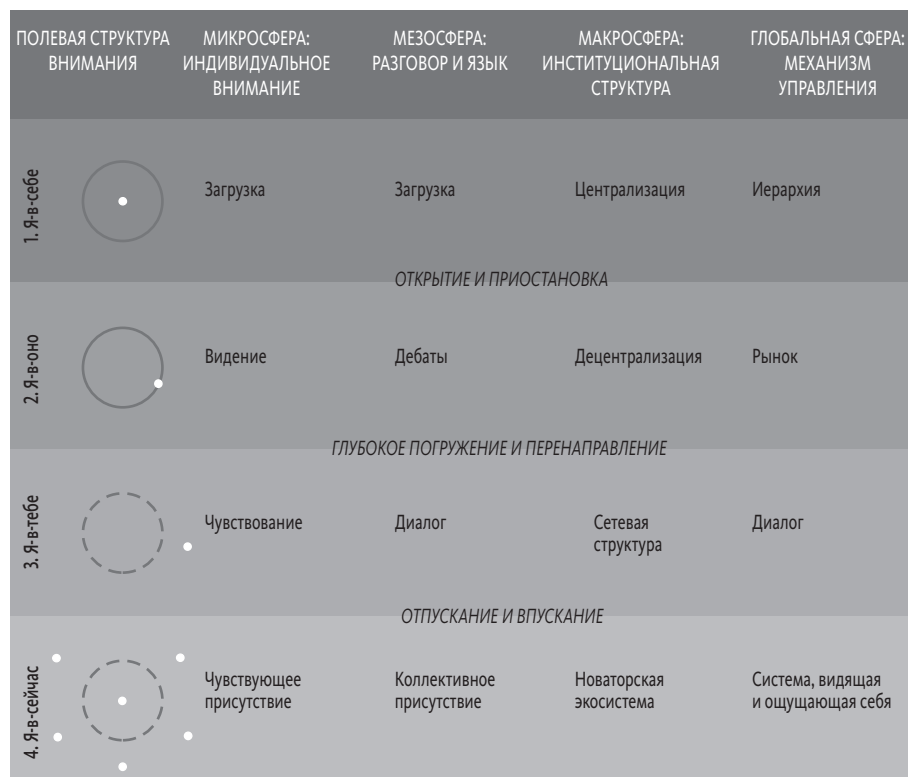


Рис. 15.5. Переломные моменты на различных уровнях совпадают

Переход от поля 2 к полю 3 заставляет *глубоко погрузиться* в соответствующий контекст и *перенаправить* внимание так, чтобы восприятие начало «случаться прямо из поля» (открытое сердце).

Переход от поля 3 к полю 4 требует *отпустить* старые отождествления и намерения и одновременно *впустить* новые, напрямую связанные с глубинными источниками, из которых мы черпаем энергию для индивидуальных и коллективных действий (открытая воля).

**10. Отсутствие.** Чем шире пропасть между внешней сложностью системы и ее внутренней способностью активировать глубинные уровни социального поля, тем с большей вероятностью система когда-нибудь сойдет с рельсов и будет развиваться в направлении деструктивного пространства отсутствия. Уоррен Тинор назвал соответствующие антипрактики ослеплением, бесчувствием и отсутствием<sup>6</sup>. Нормальное пространство социального зарождения (эмерджентности) основано на цикле *чувствующего присутствия*: на активации практик видения, чувствования, чувствующего присутствия, кристаллизации, прототипирования и исполнения. В противоположность ему в основе социального пространства антизарождения лежит цикл *отсутствия*: не-видения, не-чувствования, построения иллюзий, прерывания и разрушения (см. рис. 16.1).

Социальное пространство эмерджентности и социальное пространство антиэмерджентности эволюционируют, находясь в диалектическом взаимоотношении. В цикле отсутствия первая стадия, *не-видение*, означает, что наша слепота растет и мы, не в состоянии распознать что-то новое, зашли в тупик идеологии единственной правды. Мы изолируем себя от аспектов реальности, не совпадающих с нашими взглядами (вспомните заявления администрации Буша в отношении якобы наличия оружия массового уничтожения в Ираке).

*Не-чувствование* означает, что наши ощущения не позволяют перейти в новое поле, почувствовать себя на месте другого человека: вместо этого мы застреваем в границах существующего индивидуального и коллективного тела. Способность строить отношения и входить в зарождающиеся поля отключается, и мы оказываемся изолированными от социальных полей, эволюционирующих вокруг (вспомните о демонизации «врага» в лагерях подготовки террористов или предвоенной пропаганде, которая адаптирует мораль к убийству «людей худшего качества», где бы они ни обнаруживались).

*Отсутствие* означает, что мы отключаем способность создавать отношения с будущим, которое стремится через нас реализоваться. Нас отбрасывает в настоящее, текущее «я», которое больше не эволюционирует и не связывается с источником абсолютной тишины и глубинным коллективным социальным полем (вспомните о Германии эпохи Третьего рейха, погрязшей в пространстве

антизарождения (антиэмерджентности): гордыня и атавистический самообман для уничтожения катастрофического количества жизней — см. правую сторону рис. 16.1).

*Построение иллюзий, прерывание и разрушение* означают, что способности представлять, воплощать в жизнь и реализовывать эмерджентно зарождающееся будущее превращаются в свои противоположности. В итоге мы застреваем в одном намерении, единственном видении мира или непреложной истине, превращаясь в фанатиков и отвергая все, что не вписывается в нашу идеологию.

В целом патологический цикл отсутствия демонстрирует экономику разрушения, основанную на отделении социальной системы от окружающего ее поля и от источников ее возникновения. Следствиями становятся деструкция и жестокость, в изобилии присутствующие в большинстве современных обществ.

11. **Фундаментализм.** Социальное пространство отсутствия реализуется в застывшей реакции на мир, более известной как фундаментализм. Пропась между многогранностью мира, с которой сталкивается система, и возможностью подключаться к глубинным источникам зарождения ведет к возникновению фундаментализма, который характеризуется деятельностью с позиций теневой стороны антизарождения. Для современного мира характерны три основных типа фундаментализма: религиозный, экономический и политический.

Фундаментализм нашей эпохи определяется четырьмя ключевыми характеристиками: не-видение, не-чувствование, отсутствие и разрушение:

- *не-видение* — жесткая приверженность определенным верованиям и принципам: застревание в одном-единственном языке и одной-единственной правде;
- *не-чувствование* — нетерпимость и отсутствие эмпатии по отношению к другим точкам зрения: застревание в одном-единственном центре и одном-единственном коллективе (мы против них);
- *отсутствие*: мировоззрение, в котором источник проблемы видится вовне, а не внутри системы: застревание в одном-единственном «я» (нерефлексирующее и неэволюционирующее «я»);

Таблица 15.1. Три типа фундаментализма

	Религиозный фундаментализм	Политический фундаментализм	Экономический фундаментализм
Ослепление: застревание в одной- единственной правде (и одном- единственном языке)	Один-единственный всемогущий, всеведу- щий и вездесущий Бог	Один-единственный всемогущий, всеве- дущий и вездесущий деятель (государство; мировая история)	Один-единственный всемогущий, всеве- дущий и вездесущий механизм (невидимая рука)
Бесчувствие: застревание в одном- единственном коллективе	Синдром избранного народа	Синдром избранного деятеля, вершащего историю	Синдром высшего звена
Отсутствие эмпатии к находящимся за его пределами	Безбожников следует убивать (крестовый поход, «священная война»)	Те, кто отказывается принимать объектив- ные законы истории (оппозиция), должны быть уничтожены	Неимущие в основании пирамиды — жертвы (которые гибнут в ре- зультате деятельности) структур и политиче- ских курсов, создавае- мых верхушкой
Отсутствие: застревание в одном- единственном неэволюциониру- ющем «я»	<i>Homo pre-modernicus</i>	<i>Homo sovieticus</i>	<i>Homo oeconomicus</i>
Разрушение и насилие: застревание в одной- единственной воле	Прямое насилие: терроризм. Культурное насилие: идеологии, узакони- вающие применение насилия	Прямое и структурное насилие: дискрими- нация и истребление меньшинств	Структурное насилие: люди, живущие и еже- дневно умирающие в нищете

- *разрушение*: насилие против тех, кого видят союзниками «зла»: застревание в одной-единственной воле (фанатизм, жестокость).

Сейчас, когда мы наблюдаем в обществе бурный рост (можно сказать, избыток) отсутствия, что же известно об условиях, в которых социальное поле может трансформироваться из состояния загрузки или отсутствия и развиваться в направлении генерирования (чувствующего присутствия)?

12. **Отражение.** Чтобы активировать глубинные рабочие уровни социального поля, необходим механизм, помогающий сосредоточиться



и *направить фокус наблюдения на наблюдающее «я»*. Если это происходит на уровне индивидуума (микро), мы называем это осознанностью. Осознанность представляет собой возможность *обращать внимание на то, как мы обращаем внимание на что-либо*. Если это происходит в масштабе группы, мы называем это диалогом. На самом деле диалог — это не просто факт разговора между людьми, а способность системы видеть себя со стороны. Современной капиталистической системе явно не хватает набора инфраструктур для самоотражения, позволяющих ей *видеть и чувствовать себя с позиций не части, но целого*.

- 13. Поддерживающие пространства.** На уровне индивидуумов и групп существуют аналогичные «дырки». В начале 2015 года мы спросили десятки тысяч участников веб-семинара — прототипа u.lab (МОДК, спонсируемого Массачусетским технологическим институтом), чего им не хватает, чтобы реализовать свою заветную мечту, «наилучшее возможное будущее». Ответ, который мы слышали от участников снова и снова, был прост и ясен: *мужества!* Далее мы поинтересовались, какого рода поддержка потребуется от окружающих. Что сможет эффективно стимулировать происходящее? Ответ на этот вопрос также был очень прост: любовь, ощущение, что их слышат, и вера! Эти ответы, полученные от мультикультурного сообщества активных сторонников перемен, совпадали с ответами на аналогичные вопросы, которые мы задавали другим и ранее. Глубинные изменения в небольших группах зачастую происходят, когда мужество новаторов, необходимое им, чтобы рискнуть и сделать решающий шаг, поддерживается окружающей средой, в которой безусловная любовь сочетается с умением слышать и слушать.

*Как применить силу осознанности не только в сфере культивирования индивидуального, но и в сфере трансформирования коллективного, то есть, в конечном счете, для формирования эволюционного сдвига социальных полей?*

- 14. Восемь акупунктурных точек.** Ключевой составляющей перехода живого социального поля от эгосистемы к экосистеме становится трансформация экономики, в том числе экономического мышления. Пересмотр его ключевых категорий на пути от эго- к экосистеме сознания включает следующие восемь «акупунктурных точек», которые мы с Катрин Кауфер сформулировали в книге *Leading from the Emerging Future («Лидерство из будущего»)*<sup>7</sup>. Вот они:

- *Природа*: от ресурсопотребления к экосистеме.
- *Труд*: от наемного труда к созидающему предпринимательству.
- *Ресурсы*: от сырьевых к интенциональным (осозанным).
- *Технология*: от системоцентризма к человеко- и экоцентризму.
- *Руководство*: от индивидуального героизма к совместному чувствованию и совместному формированию будущего.
- *Потребление*: от потребительства к осмысленному соразделению.
- *Координация*: от иерархии и конкуренции к созданию совместных творческих полей.
- *Отношения собственности*: от государственного и частного владения к правам владения на совместной основе.

Поощрение этих сдвигов в экономической сфере требует целого комплекса инноваций на институциональном уровне. А они должны также сопровождаться новшествами в обучающих инфраструктурах, такими как практики коллективной культивации.

- 15. Практики коллективной культивации.** Чтобы активировать глубинные уровни генеративных полей, необходимы не только институциональные инновации в областях, обозначенных выше как восемь акупунктурных точек, но и новые обучающие инфраструктуры, пока частично существующие на уровнях микро и мезо (уровни индивидуумов и команд), но по большей части отсутствующие на уровнях макро и глобальном (уровни организаций и систем). Выявление, каким образом можно совместно создавать эти новые обучающие инфраструктуры, представляет собой одну из интереснейших задач нашей эпохи. В рамках веб-семинара u.lab и в Presencing Institute мы разработали и проверили несколько образовательных блоков для подобных практик коллективной культивации. Более детально мы обсудим эту тему в главе 21.

*Подводя итог эволюционной динамики социальных полей:*

- 16. Инверсия частей и целого.** Открытие глубинных источников, питающих процесс эмерджентного зарождения, ставит с ног на голову отношения между индивидуумом и коллективом. По мере того как в структуре внимания происходит сдвиг, а поток зарождающегося нового углубляется, еле заметное изменение трансформирует взаимоотношения между частями и целым, между индивидуумами и образованной ими же социальной системой.

Рисунок 15.6 иллюстрирует инверсию коллектива и «я»: из ограниченного пространства, внутри которого «я» находится по центру собственной организации, в реальности, безнадежно запертой в нынешней идентичности (левая сторона рис. 15.6), происходит трансформация в совершенно другую конфигурацию, где «я» больше не заперто в центр собственной организации (правая сторона рис. 15.6). «Я» здесь действует через открытые границы, окружающая его сфера представляет собой зарождающуюся форму, посредством которой новая коллективная реальность может воплотиться в жизнь. «Я» эволюционирует совместно с другими, участвуя в зарождении и реализации нового коллектива.

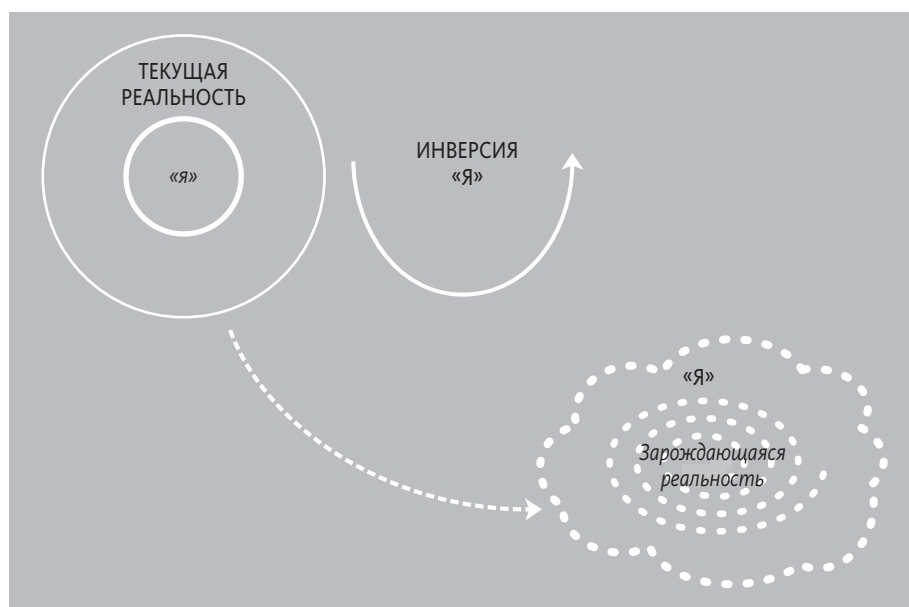


Рис. 15.6. Инверсия «я»

В этой инверсии, или пресуществлении\*, прежнее коллективное тело преобразуется благодаря новой структуре отношений, где индивидuum активно участвует в формировании совместного поддерживающего пространства, позволяющего зародиться новому живому социальному полю.

\* Пресуществление — преобразование одной субстанции в другую. В богословии: преобразование хлеба и вина во время таинства евхаристии в плоть и кровь Христа.

Сдвиг социального поля в масштабе целого — это не абстрактная стратегия. Она ускоряет рождение новых, живых отношений между *индивидуумом* и *целым*. Подобные отношения позволяют человеку открыться в направлении благополучия целого и увидеть себя через зеркало этого социального поля: зарождающееся целое может реализоваться лишь в той степени, в какой его *чувствующее присутствие* ощущается посредством индивидуальных инициатив и коллективных действий, возникающих на базе этого социального поля.

- 17. Инверсия познающего и познаваемого.** Открытие зарождающихся глубинных источников и полей также трансформирует отношения между познающим и познаваемым. В соответствии с этим различают три формы познания: явное (эксплицитное), неявное и телесно воплощенное (имплицитное) и самотрансцендирующее (см. рис. 4.5)<sup>8</sup>.

Три формы познания образуют три кардинально различающихся гносеологических подхода, три рода отношений между познающим и познаваемым. Каждая форма познания включает в себя неповторимые отношения с реальностью, которую она описывает со специфической позиции. Нижеследующая таблица позволяет наглядно сравнить их.

Эксплицитное, явное знание относится к реальности, существующей снаружи, и формируется с точки зрения поля 2. Оно фиксирует сведения о вещах, которые можно наблюдать (табл. 15.2). Неявное, телесно воплощаемое знание (имплицитное) относится к реальности внутри, то есть формируется с точки зрения поля 3 (табл. 15.2). Оно фиксирует сведения о вещах, которые мы чувствуем и делаем<sup>9</sup>. Этот тип знания основан на фактическом опыте, который его владелец наблюдает, рефлексивует и воспроизводит.

Самотрансцендирующее знание представляет собой знание источников, или «пространств» («мест»), в которых мысли и действия возникают и откуда затем реализуются (поле 4). В центре внимания при этом находится первооснова, из которой то или иное человеческое действие начинает возникать, прежде чем осуществиться<sup>10</sup>. Чтобы зафиксировать этот верхний уровень социального действия, познающий должен вовлечься в «рефлексию в действии», или первичное знание. Он должен быть в состоянии прислушаться к зарождающему действию, обеспечить ему свое чувствующее присутствие<sup>11</sup>.

Таблица 15.2. Три формы познания

Сфера	Гносеология		
	К <sub>1</sub> : эксплицитное, явное знание	К <sub>2</sub> : имплицитное, неявное воплощенное знание	К <sub>3</sub> : самотрансцендирующее знание
Тип знания	Знание вещей	Знание, как задействовать вещи	Знание истоков, лежащих в основе задействования вещей
Данные	Внешняя реальность (поле 2)	Задействованная реальность (поле 3)	Еще не задействованная реальность (поле 4)
Опыт	Наблюдение	Действие	Эстетический опыт
Соотношение действия и рефлексии	Рефлексия без действия	Рефлексия о действии	Рефлексия в процессе действия
Истина	Соответствие реальности: можете ли вы это наблюдать?	Производство реально- сти: можете ли вы это произвести?	Чувствующее присут- ствие в реальности: можете ли вы присутство- вать и чувствовать ее?

Тем самым, продвигаясь от поля 2 к полю 4, структура внимания подразумевает преобразование (инверсию) отношений между познающим и познаваемым от разделения (К<sub>1</sub>) к единству (К<sub>2</sub>, К<sub>3</sub>). В случае неявного знания «я» воспринимает собственное действие уже *после факта его совершения* (рефлексия действия). В отличие от него при самотрансцендирующем познании «я» воспринимает единство субъекта и объекта (действия) *в процессе действия*. Эстетические переживания зачастую описываются как одновременно внутренние (действие) и внешние (наблюдение), поэтому различные виды самотрансцендирующего познания квалифицируются как подлинно эстетический опыт<sup>12</sup>.

**18. Скульптура времени.** Социальное поле представляет собой скульптуру времени\* в процессе ее возникновения. В отличие от изваяний, существующих в пространстве, социальные поля

\* При развитии мысли о скульптуре времени автор ссылается ниже на Йозефа Бойса, но он также, наверно, мог бы обратиться и к идеям выдающегося российского кино-режиссера Андрея Тарковского, определявшего сущность работы режиссера как «ваяние из времени». Его книга на английском языке так и называется: «Скульптура времени» — *Sculpting in Time* (Austin: University of Texas Press, 1987). *Прим. науч. ред.*

простираются и эволюционируют во времени<sup>13</sup>. Обычную скульптуру определяет сочетание двух ключевых элементов, материи и формы, социальную же определяют сочетание и интеграция двух измерений и временных потоков: явленного времени, благодаря которому паттерны попадают из прошлого в настоящее, и временного потока, исходящего из другой точки: из зарождающейся в будущем возможности, стремящейся реализоваться.

Вспомните, к примеру, пожар, разрушивший нашу усадьбу, когда мне было 16 лет. Как качество времени изменило этот случай? До момента, когда я вернулся из школы и оказался возле горящей фермы, мою жизнь определяли силы, действовавшие в прошлом и настоящем. Когда же, увидев пожар, я перешел некий рубеж, мне открылось новое измерение времени, которое, казалось, захватило и потащило меня к источнику моего будущего, по направлению к некой возможности, ожидавшей меня. Когда течение времени меняет направление, кажется, что вы-нынешний *движетесь по направлению к себе-будущему (sich selbst aus der Zukunft entgegenlaufen)*<sup>14</sup>.

Скульптуры социального времени возникают, когда оба противоположных временных потока — из прошлого и зарождающегося будущего — встречаются в настоящем. Немецкий художник-авангардист Йозеф Бойс, придумавший понятие «социальная скульптура», однажды сказал, что в мире есть две концепции творчества: внешняя — творчество художника, формирующего внешнюю реальность, и внутренняя — творчество женщины, внутренне усваивающей идею творчества, давая жизнь ребенку. Скульптура социального времени сочетает оба эти подхода. Когда два временных потока встречаются, индивидуумы и группы начинают участвовать в коллективном рождении чего-то нового. В этом состоянии они могут повлиять на процесс сразу с трех позиций: матери, которая обычно ощущается всей группой; помогающего наблюдателя, обеспечивающего некую часть поддержки и благоприятную среду; и новорожденного, «разрывающего плодные оболочки». Уникальность скульптур социального времени заключается в том, что они, пожалуй, представляют собой единственное место во Вселенной, участвовать в котором можно *одновременно* с трех описанных позиций.

19. **Форма следует за сознанием.** Эти четыре слова — краткий и точный итог нашего исследования социальных полей. Мы прошли

этим путем, следовательно, этим путем возникают и социальные поля. Круг замкнулся, возвращая нас к беседе с мастером Нанем (глава 5). Сознание — независимая переменная, способная изменить степень разъединения между телом и разумом (или действием и сознанием) на коллективном уровне. Матрица социальной эволюции подробно демонстрирует степени разъединения между социальной материей (действием) и социальным разумом (сознанием источника).

Итак, можно различать четыре поля и четыре степени разъединения:

- Поле 1. Привычка. Действия, повторяющиеся по правилам: отсутствие Источника (разъединение материи и разума).
- Поле 2. Субъект-объект. Действия, применяющиеся по правилам: очевидность Источника.
- Поле 3. Отношения. Действия, рефлексирющие правила: осознанность в отношении Источника.
- Поле 4. Генеративность. Действия, генерирующие правила: чувствующее присутствие Источника (интеграция материи и разума).

*Что же выступает в качестве революционной движущей силы?*

20. **Генеративные социальные поля.** Революционной движущей силой в нашем столетии становится пробуждение глубинной человеческой способности, связанной с генеративными социальными полями. Революционная сила нашей эпохи — сознание «я-в-нас» или «я-в-сейчас», способное облегчить и направить наше путешествие по U и активировать генеративные социальные поля. Это «я» не совсем обычное. Просто «я» — единица, наполненная содержанием. Без этого содержания оно пусто. «Я-в-сейчас» — первая искра намеренного и внимательного сознания, способная специально перенаправить, децентрализовать и углубить поле внимания, искра, действующая по принципу «глаза, имеющего волю»<sup>14</sup>. Где бы мы ни были, можем активировать и вызвать к жизни чувствующее присутствие. Его действие начинается с настоящего момента, с «сейчас». Единожды возникнув, искра сознания становится ключом, обеспечивающим доступ к глубинным источникам зарождения, связывающим нас с правой стороной U. Любой человек и любая социальная система могут очнуться и начать

культивировать этот глубинный источник творческого начала и самосознания. Практическая польза от этого также несомненна: чем больше мы развиваем способность связываться с источником в «я-в-сейчас», тем лучше получается действовать в стрессовых, чрезвычайно сложных ситуациях и тем более умело мы справляемся с ежедневными событиями, нарушающими положение вещей.

*Эти 20 пунктов представляют собой промежуточный, текущий итог нашей прогулки по социальному полю. В следующих главах мы продемонстрируем практическое применение теории социального поля на пяти системных уровнях (микро, мезо, макро, глобальном и мета).*

Очерчивая эти системные уровни с точки зрения эволюционирующего «я» — то есть с позиции сдвига внутреннего пространства, исходя из которого действуем, — мы исследуем четыре фундаментальных (но по большей части скрытых) метапроцесса, каждую минуту создающих наш мир. Они формируют реальность в наших институтах и сообществах на значительно более глубоком уровне, чем функциональный или институциональный базовый процесс, о котором регулярно говорится. Четыре метапроцесса — это мышление (внимание), общение (языковое общение), организация (структурирование) и формирование полей или коллективных глобальных акций (координирование).

Прерывистые сдвиги в качестве метапроцессов по большей части скрыты нашим слепым пятном. Например, мы видим результаты, последствия своего мыслительного процесса, но нам, как правило, недоступен фундаментальный процесс, *определяющий* творение. Это мышление. Не позволяйте себя запутать: мышление — это процесс творческий. Оно создает мир. Но пока этот процесс протекает в нашем слепом пятне, мы не участвуем в фундаментальном воплощении, не присутствуем в нем. Мы не осознаем, что мир движется вперед благодаря нам. То же можно сказать и про общение, и коллективное действие, которые мы детально обсудим чуть ниже.

В заключительной главе я подытожу принципы чувствующего присутствия как социальной технологии свободы, которую можно применять в реальном мире в качестве трансформации и изменения.



## ГЛАВА 16

# ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ

Учиться у трехлетки • Театральные подмостки  
и коллективное поле • Секретарша Гитлера

## УЧИТЬСЯ У ТРЕХЛЕТКИ

Однажды, когда я загружал посудомоечную машину, закончилось моющее средство. Я не был уверен, что в коробке, стоящей рядом с пустой упаковкой порошка, было то, что мне нужно, но решил — разберемся, и засыпал его в машину. Через несколько минут из нее полезла густая пена. Кошмар! Я остановил посудомойку, вытер и заглянул внутрь: там были вода, посуда и дикое количество пены. Спустить воду из аппарата не представлялось возможным, поэтому я решил: пусть программа закончится, а если пена полезет и дальше, буду вытирать ее. Посреди всего этого безобразия ко мне присоединился трехлетний сын Йохан Каспар, который пришел в восторг от происходящего. Вместе со мной он вытирал белоснежные пузыри, снова и снова вываливавшиеся из машины. Когда их количество постепенно уменьшилось, Йохан Каспар стал делать небольшие перерывы, во время которых что-то с выражением бормотал, обращаясь к машине. «Что ты делаешь?» — спросил я. «Говорю с пеной», — ответил малыш. «С пеной?» — я удивился. «У нее нет глаз, и она ничего не видит. Она не понимает, куда ей деваться, вот и лезет куда не надо».

Мой трехлетний сын столкнулся с той же неприятной ситуацией, что и я, но вместо того, чтобы мечтать как следует пнуть посудомоечную машину, он проявил эмпатию по отношению к пене и попытался общаться с ней как с разумным существом. Он заметил, что у нее нет глаз, и решил, что она заблудилась. Ей нужна была наша помощь. Одна ситуация, один исходный набор данных — два способа осмысления.

С этого момента мы мысленно общались с изливающимся наружу белым существом. Йохан Каспар и я больше не разговаривали. Мы поймали единый ритм и теперь обращали внимание только на то, что требовалось «незрячему созданию» для поиска правильного выхода из посудомоечной машины.

Давайте разберем эту историю, используя модель полей из главы 15. Загрузка машины и бездумное использование неправильного моющего средства представляет собой превосходный пример загрузки в принципе. Когда пена полезла наружу, я перепрыгнул с уровня 1 (загрузка) на уровень 2: «Кошмар!» (при виде беспорядка). Потом попытался справиться с неполадками. Проблема заключалась в том, чтобы суметь не опуститься до осуждения («Почему нельзя производить посудомоечные машины с функцией спуска воды?»), сохранить спокойствие и проанализировать имеющиеся варианты. Если бы я пошел по пути осуждения, додумался бы до многочисленных других вещей, которые меня раздражают, и, наверное, просто пнул бы машину ногой. Это направление привело бы меня напрямиком в пространство отсутствия, к циклу отрицания и разрушения. Сначала ты пинаешь машину, потом... нам всем это хорошо знакомо: цикл отрицания и разрушения полон петель обратной связи, дополнительно усиливающих деструктивное поведение.

Этого не произошло, так как Йохан Каспар взглянул на ситуацию с другого уровня — с поля 3 (он настроился на состояние того, что счел живым эволюционирующим существом, и начал общаться с ним). Он показал поведением, что нужно не пинать машину, а погрузиться в ситуацию, вжиться в нее и затем действовать. Когда мы нашли должный ритм и настрой, объяснять уже не требовалось. Мы знали, что необходимо сделать, и легко выполняли это (что в двух словах иллюстрирует уровень 4).

В этой истории есть три момента, на которые я хотел бы обратить особое внимание. Во-первых, осознанность и чувствующее присутствие могут возникнуть в любой момент, где угодно, прямо посреди повседневности.

Для этого не нужно летать на Луну и обратно (хотя некоторым пришлось проделать именно этот путь). Чтобы достичь необходимого состояния, требуется лишь определенный сдвиг внимания.

Во-вторых, чем сильнее давление, испытываемое от внешней проблемы (чем больше безобразие передо мной), тем более естественным кажется «переход на темную сторону» отсутствия (пнуть машину). Этот эффект я подробно объясню ниже.

В-третьих, ключевой момент перехода к полям 3 и 4 заключается в том, чтобы прекратить взаимодействовать с объектами и начать обращаться со всем, с чем мы взаимодействуем, как будто это разумные существа, с которыми можно установить внутреннюю связь (пена как существо без глаз).

## ТЕАТРАЛЬНЫЕ ПОДМОСТКИ И КОЛЛЕКТИВНОЕ ПОЛЕ

Никогда не забуду восхитительное чувство, которое я испытал в восьмом классе, впервые играя главную роль в школьной театральной постановке. Ты подготовился как мог, наизусть знаешь свои слова и реплики. Спектакль вот-вот начнется, занавес сейчас поднимется. Голоса в зрительном зале затихают. И тебе вдруг кажется, что Земля больше не вертится, она остановилась. Долгие месяцы подготовки съезжаются в жалкую точку отчаяния и ощущения никчемности. Все напрасно. Ты забыл все, что учил. Ты в ужасе, одинок, в шоке и держишься из последних сил — не потому что сохранил мужество, а потому что уже слишком поздно, чтобы бежать (хотя эта мысль посещает тебя). Слабо осознавая, что происходит, видишь, как поднимается занавес. Слишком поздно. Время остановилось.

Огни театральной рампсы ослепительно светят в лицо, на тебя направлено всеобщее внимание, вокруг бурлит энергия.словно в замедленном кино, ты, запинаясь, произносишь начальные слова и делаешь первые жесты. Погружаясь в пьесу, вдруг осознаешь, что не один. Другое «существо» общается с тобой вплотную — это зрители. Их внимание создает поддерживающую среду, которая направляет твои действия. Ты ощущаешь это. Эта среда — канал связи с внутренним источником энергии, с подлинным «Я».

В этом примере я как актер выхожу на сцену в режиме загрузки, имея в активе все 820 строк, которые в пьесе Шекспира говорит Просперо.

Когда взвивается занавес, сопротивление проявляется через страх: потерпеть неудачу, застрять на чем-то, не вспомнить ни строчки, находясь перед тремя сотнями зрителей. Я переступаю порог и начинаю действовать. После нескольких первых привычных движений тщательно выученная роль переходит с полей 1 и 2 на уровни 3 и 4: меня подхватывает поток глубинного чувствующего присутствия и зарождения.

Как это происходит? Благодаря *коллективному поддерживающему пространству*, трем сотням зрителей, сопереживающим родителям и друзьям, сердца и умы которых широко распахнуты и которые волнуются за своих близких.

Здесь сопротивление (страх) появляется в самом начале. За ним следует прыжок в глубокий поток, возникающий благодаря коллективной поддерживающей среде любящей аудитории. Эта среда вытесняет темное пространство, заставляет его исчезнуть. Коллективные механизмы могут освободить нас от него или, как иллюстрирует следующая история, запереть в социальном пространстве отсутствия.

## СЕКРЕТАРША ГИТЛЕРА

Траудль Юнге была простой женщиной из сельскохозяйственного района Германии. Она рано потеряла отца, оказавшись таким образом в сложной финансовой ситуации и лишившись возможности получить творческую профессию, о которой мечтала. Совершенно случайно попала в Берлин, с помощью дяди нашла работу и приняла участие в конкурсе машинисток, который и выиграла. Вскоре после этого с ней побеседовал человек с мягким голосом и располагающими манерами, искавший новую секретаршу. Его звали Адольф Гитлер, и он взял ее на службу.

В последние дни войны, после самоубийства Гитлера в бункере, Траудль выбралась наружу, в мир, лежавший в руинах.

Она попыталась бежать в Южную Германию, но была задержана советскими войсками в Берлине. Так как Юнге никогда не была членом НСДАП\*, ее отпустили, и она поселилась в Мюнхене. Вскоре после

---

\* НСДАП — Национал-социалистическая немецкая рабочая партия. Политическая партия в Германии, существовавшая с 1920 по 1945 год, до мая 1945-го правящая и единственно законная. После поражения Германии во Второй мировой войне в 1945 году была распущена. На Нюрнбергском процессе руководящий состав партии был объявлен преступным, а идеология НСДАП названа одной из главных причин войны.

этого женщина увидела мемориальную доску небольшой антифашистской группы «Белая роза» (Die Weisse Rose), действовавшей в Мюнхене, члены которой были казнены нацистами. Взглянув на доску, она пришла в ужас от того, что основные деятели организации родились тогда же, когда и она, — в 1920 году. Именно в этот момент Траудль осознала, что она и ее поколение никогда не смогут спрятаться за оправданиями. Членам «Белой розы» было столько же лет, сколько и ей, но, в отличие от нее, каждый из участников группы сознательно выбрал свою участь. Она поняла: что бы ни делала и в чем бы ни участвовала, за все несет полную личную ответственность, — прикрыться коллективной судьбой поколения больше не удастся. Много лет Траудль Юнге не давала интервью, лишь незадолго до смерти побеседовала с известным австрийским писателем Андре Хеллером. За несколько дней до трансляции интервью сообщила ему, что только сейчас, 50 лет спустя, начала прощать себя. На следующий день после передачи секретарша Гитлера умерла<sup>1</sup>.

Ее отчет о последних неделях в бункере отличаются необычайная точность и ясность описаний. Кажется, что разум и память функционировали как камера высокого разрешения. Юнге описывала многочисленные события до мельчайших подробностей. Она была одаренным и правдивым сторонним наблюдателем: если не могла припомнить те или иные картины или события, честно говорила об этом, осознавая лакуны в памяти.

Вот как Траудль Юнге описывает то странное общество, запершееся в бункере. Гитлеровская верхушка скрывалась за 11-метровыми стенами, под землей, на поверхности которой одна за другой рвались бомбы. Советская армия была всего в нескольких кварталах от убежища. Армия Гитлера доживала последние дни, пройдя путь от оккупации практически всей Европы до защиты своей столицы. Однако, несмотря на все «опровергающие данные», несмотря на бомбы, падавшие непосредственно на их головы, некоторые из обитателей бункера упрямо оставались верны своим идеалам. Не в состоянии принять реальность такой, какой она была, вояки цеплялись за прежние модели мышления. Реальность в виде бомб, падавших на поверхность их логова, не могла проникнуть через толстые стены их сознания. Размышляя, почему она не покинула укрытие даже после того, как Гитлер сам это предложил, Траудль говорит: «Я боялась выбраться из ощущения надежности, которое давал бункер».

Именно в этом и заключается власть ослепления (не-видения) и «окапывания» (отказа от чувствования): они удерживают нас за толстыми

стенами наших бункеров и не дают осознать, что происходит в реальной жизни. И все же то, что она оставалась в укрытии, не поддается логике. Какой механизм удерживал ее там на самом деле?

Одно из объяснений этой загадки мы получим, если вообразим, что Траудль застряла в темном пространстве отсутствия, которое и тормозило ее глубинные ресурсы восприятия (открытые разум–сердце–воля). Она потеряла связь со своим подлинным «Я», что привело к ее участию в практиках антизарождения, или антиэмерджентности (рис. 16.1):

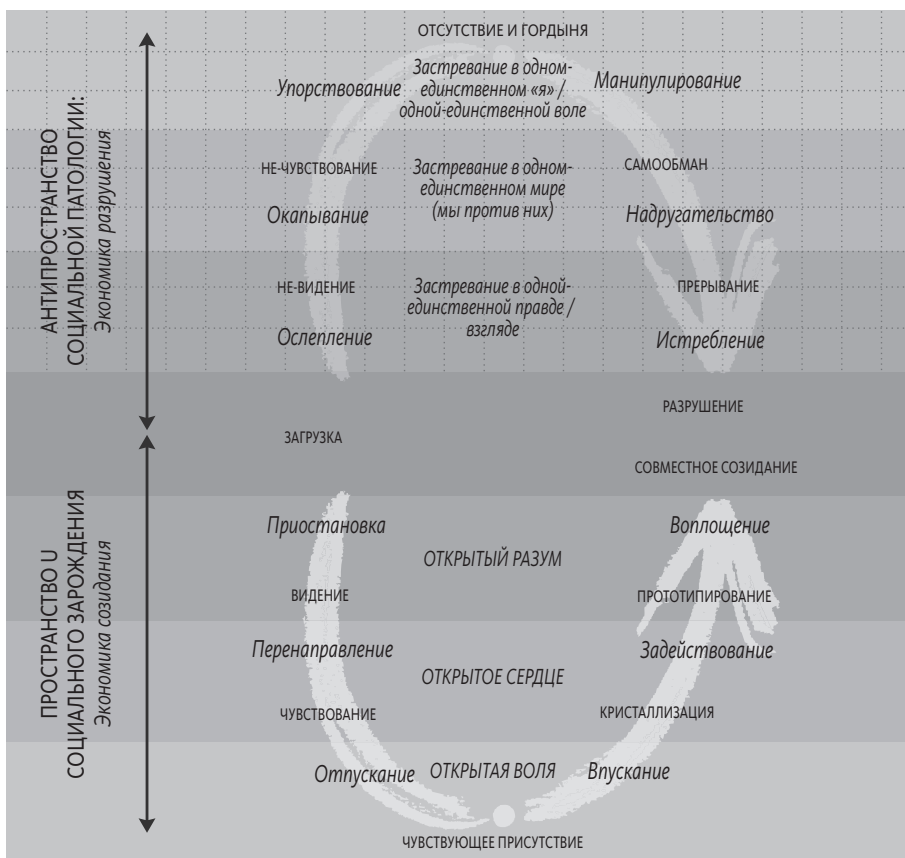


Рис. 16.1. Пространство U и антипространство

*Загрузка:* Траудль Юнге подробно описывает, как протекала жизнь в бункере. Все шло так, будто люди, находившиеся там, были автоматами. Соблюдались и ежедневные ритуалы, такие как чаепитие, и особые,

к примеру свадьба Гитлера и Евы Браун за два дня до их самоубийства. Люди прятались за пустыми абсурдными церемониями, далекими от реальности.

*Ослепление:* «Находясь за глухими стенами, я была отделена от информации, необходимой, чтобы понять происходящее, — рассказывает Траудль Юнге. — Когда я впервые попала туда, возникло ощущение, что там творится история. Однако позднее я осознала, что была в своего рода слепом пятне [системы]».

*Окапывание и не-чувствование:* в последние годы войны Гитлер разезжал на специальном поезде с задернутыми занавесками, чтобы не видеть разрушений. Направляясь в Берлин, машинист поезда должен был выбирать маршруты, в наименьшей степени затронутые бомбежками. Гитлер не позволял приносить в бункер цветы, потому что, по его словам, «не желал находиться среди мертвецов». Какая ирония: человек, ставший причиной гибели 55 миллионов человек, не хотел быть рядом со срезанными увядающими цветами!

*Отсутствие:* Траудль Юнге сложнее всего было вспомнить последние дни в бункере. Ее великолепная фотографическая память обнаруживала лауну за лауной, когда Траудль пыталась воссоздать свои чувства и эмоции последних дней. Казалось, эти эмоции были стерты или заморожены где-то глубоко внутри. Она описывала свои действия, как это делал бы бездушный автомат, в отрыве не только от ужасных событий, разворачивавшихся в те дни, но и от подлинного «Я»: «Мы все функционировали как машины, я не помню никаких чувств, которые мы бы испытывали. Это было некое пограничное состояние, в котором я больше не принадлежала себе».

*Самообман:* полное отсутствие связи между субъективными представлениями о будущем и фактической реальностью. Траудль Юнге описывает многочисленные заседания и стратегии по выходу из тупика, которые ни к чему не приводили, потому что разрабатывались на основе иллюзорных допущений. Они только углубляли пропасть между мирком в бункере и событиями снаружи. «Мы были полностью оторваны от внешнего мира, — вспоминает Юнге, — и не имели представления, как там будут развиваться события».

*Прерывание:* точно так же, как прототипирование имеет целью создание микрокосмоса будущего, прерывание ведет к гибели будущего. В бункере это выражалось сначала через убийство собаки, на которой проверяли действие

цианида, потом через уничтожение детей, а потом и остальных людей, покончивших жизнь самоубийством незадолго до победы Красной Армии.

*Истребление:* Траудль Юнге рассказывает, что после самоубийства Гитлера все обитатели выглядели как кучка безжизненных марионеток, брошенных кукловодом.

Окружение Гитлера было заперто в пространстве социального анти-зарождения, в котором имели место и загрузка, и ослепление, и нечувствование, и отсутствие, и самообман, и прерывание, и разрушение. Рисунок 16.1 показывает, что это темное пространство становится полной противоположностью пространству чувствующего присутствия U.

Если пространство чувствующего присутствия U представляет собой структуру созидания, теневое пространство отсутствия воплощает структуру разрушения. В основе каждой лежит самоусиливающаяся динамика. U-пространство социального эмерджентного возникновения, или зарождения, базируется на энергии от использования инструментов открытых разума, воли и сердца. Напротив, истоком теневого пространства социальной патологии служит динамика тупиков — застревания в одной-единственной правде (жесткая идеология), одном-единственном центре или коллективной шкуре (высокомерие, ненависть) и одной-единственной воле (фанатизм и насилие), — одним словом, пространство отсутствия демонстрирует все ключевые черты фундаментализма.

Всю последующую жизнь Траудль Юнге задавалась вопросом: «Почему я не ушла из бункера?»

Она не смогла сделать этого, так как глубоко застряла в пагубной модели отсутствия. Динамика, с которой она боролась, теперь возвращается. ИГИЛ, глобальный терроризм, бессмысленная жестокость, всеобщие модели социального и экологического самоуничтожения: силы отсутствия не дремлют, и нам следует четко осознавать процесс и средства его выражения, с помощью которых возникает патологическое пространство социального разрушения. Вероятно, оно реализуется, когда человеческое сообщество сталкивается с критическими ситуациями, в которых связь с открытыми разумом, сердцем и волей не активизируется, а, наоборот, прерывается или замораживается.

Рисунок 16.1 помогает подытожить некоторые индивидуальные черты Теории U.

— Большинство людей на земном шаре обладают опытом взаимодействия на всех четырех уровнях. Познакомившись с Теорией U,



многие говорят: «Да, мне знакомы уровни 1 и 2, то есть загрузка и видение, но я не уверен, что уже встречал 3-й и 4-й, чувствование и чувствующее присутствие». Однако далее, по зрелом размышлении, вспоминая случаи из жизни и работы, большинство довольно быстро называют и счастливые случаи пересечения порога, не осознаваемые ранее.

- Движение от уровня 1 (загрузки) к глубинным уровням системы U может произойти в любой ситуации, от регулярной поездки за город для медитации до починки дома посудомоечной машины.
- В присутствии людей, действующих со своих глубинных уровней, легче самому установить связь с этими слоями. При этом с позиции глубинного уровня может действовать даже трехлетка. В других случаях это сознание мудрости происходит иначе, бывает, с чьей-то помощью. Иногда мы именуем этот процесс руководством.
- Если вам однажды удастся связаться с источником, этого, как правило, недостаточно. Аналогичный опыт был у множества людей (которые зачастую не осознавали этого). Вопрос в том, как не прерывать эту связь, как ее поддерживать. Если упустить этот момент, возникает опасность «канонизации» единственного опыта, что, в свою очередь, может ввергнуть в пространство социальной патологии (одна-единственная правда; только лишь одни мы; одна-единственная воля). Из этого закономерно вытекает следующее положение.
- Мы можем попасть из социального пространства глубокого зарождения в темное пространство антизарождения когда угодно и в любом месте. Это происходит, если мы отказываемся держать глаза открытыми и воспринимать этот мир, отвергаем желание послужить и жертвенность. Со стороны очевидно, как секретарша Гитлера застряла в системе, которая в результате удерживала ее в информационном вакууме за 11-метровыми стенами. Но разве то же самое не происходит с каждым из нас ежедневно и ежесекундно? Разве мы не испытываем соблазна погрузиться в ситуации и системы, использующие наше нежелание думать своей головой? Как и в случае с Траудль Юнге, система бьет нас точно в слепое пятно.

Как же поддерживать связь с источником? Сохранять зоркость и трезвость восприятия.

Мышление — чрезвычайно мощный процесс, который, однако, зачастую не используется и не осознается. Оно творит этот мир! Но вместо того чтобы открыть для себя творческий потенциал реального мышления, мы по-прежнему воспроизводим усвоенные из окружения паттерны загрузки, которые связаны с реальным мышлением примерно так же, как тени в пещере Платона связаны с действительностью снаружи, ярко освещенной солнцем.

Потенциал метапроцесса мышления «заморожен» в жестко фиксированных формах и тенях поля 1 (загрузка). Он пробуждается сам и будит нас, когда мы начинаем создавать связи с реальной действительностью (поле 2, видение). Он окрыляет, помогает выбраться из темницы готовых моделей мышления, когда мы строим связи с индивидуумами вокруг и осознаём, как они воспринимают ситуацию (поле 3, чувство). И наконец, в нашем распоряжении оказывается источник огня. Истинное мышление проистекает из пламени, пламени созидания. Мы можем приобщиться к этому огню, когда возникает связь с четвертым полем — при переходе через порог.

## ДИАЛОГОВЫЕ ДЕЙСТВИЯ

Конфликтующие точки зрения • Загрузка • Дебаты • Диалог •  
Коллективный поток чувствующего присутствия • Поля  
и антиполя вербального общения • Использование диалоговых  
интервью в организациях • Пути эволюции полей общения

В начале этой книги, а также рассматривая рисунок 6, я сравнил поля вокруг фермы нашей семьи с социальными, описывающими качество общественного взаимодействия. Вербальное общение — живое воплощение социальных полей и важная исходная точка для оптимизации взаимодействия. Исследуя структуры организаций и сотрудничая с ними, я сделал два наблюдения.

1. Процесс беседы воплощается в полях, и эти поля, как правило, остаются неизменными.
2. Вербальное общение представляет очень ограниченный набор типичных полевых моделей — до сих пор мне удалось выделить всего четыре.

Вот они: *загрузка* (поле 1), *дебаты* (поле 2), *диалог* (поле 3) и *коллективное творчество*, или *чувствующее присутствие* (поле 4). Четыре поля общения формируются и реализуются из различных внутренних пространств: «говорить то, что *хотят* услышать» (поле 1), «говорить то, что действительно думаешь» (поле 2), «*я вижу себя* частью большего целого» (поле 3) и «общение с позиции *движущегося потока*» (поле 4). Полевая структура вербальной коммуникации представляет собой паттерн взаимодействия, который, как только его однажды ввели, далее, как правило,

воспроизводится всеми его участниками. Если наблюдается сдвиг словесного общения из одного паттерна (к примеру, вежливости) к другому (например, к выражению собственного мнения), это обычно затрагивает всех участников коммуникации, а не кого-то одного (рис. 17.1).



Рис. 17.1. Четыре поля словесного общения

Распознавание полей вербального общения очень важно для инициирования изменений. Именно в процессе беседы (второй метапроцесс) ежесекундно и очень постепенно развивается мир. На протяжении всей истории в рамках многих культур вырабатывались различные правила, регулировавшие взаимодействие в группах, сообществах и организациях. Социолог Норберт Элиас назвал эволюцию этих невидимых правил «процессом окультуривания» (*the civilizing process*). И этот процесс берет свое начало далеко в глубине веков<sup>1</sup>. Другой социолог, Ирвинг Гоффман, продемонстрировал, как эволюция этих правил и определенным образом структурированных ожиданий влияет на наше взаимодействие

с различными целевыми группами в профессиональной и повседневной жизни, на то, как мы конструируем, демонстрируем и реализуем себя и свои роли при общении в коллективе<sup>2</sup>. Исследования подчеркивают влияние этих паттернов и углубляют понимание их происхождения, но слабо связаны с практикой: что делать в ситуациях, когда модель поведения группы или сообщества явно не выполняет свою функцию и результат коллективного поведения противоречит намерениям участников?

Как в подобных обстоятельствах сдвинуть поле словесного общения с одной модели на другую? Как помочь группе увидеть, определить и изменить модели поведения, коллективно создаваемые ее участниками?

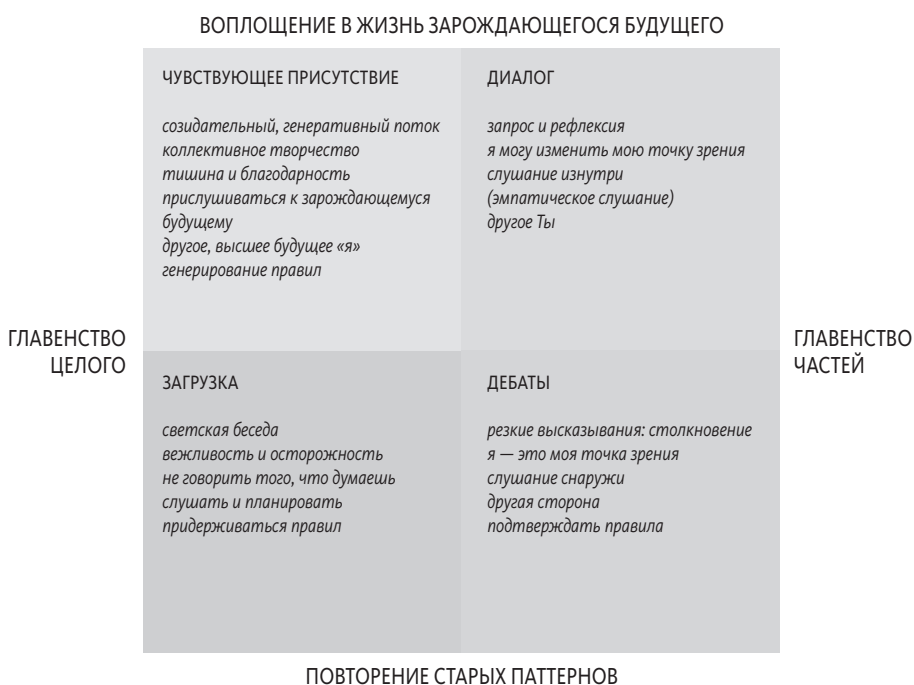
Этот и многие другие вопросы привели к тому, что за последние 20 лет значительно возрос интерес к видам продуктивной коммуникации. Практика диалога в значительной степени состоит в том, чтобы распознавать и по возможности приостанавливать культурные правила вежливости и необходимость держать лицо. Опираясь на работы Мартина Бубера и Дэвида Бома, Билл Айзекс определяет диалог как вид совместного мышления или способность подключаться к коллективному разуму<sup>3</sup>. Рассмотрим более подробно четыре полевые структуры словесного общения.

## КОНФЛИКТУЮЩИЕ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ

Впервые я обратил внимание на четыре поля словесного общения в следующих обстоятельствах. В 1996 году я проводил четырехдневный семинар по искусству, руководству и социальной трансформации в Университете Виттен-Хердеке, ФРГ. В нем принимали участие студенты, люди искусства и несколько бизнесменов. Сначала все было очень мило, однако после моей краткой речи один из художников произнес: «Я не понял ни слова из того, что вы говорили». Казалось, моя краткая карьера в качестве докладчика тут же завершилась. Затем выступил тогдашний президент немецкого бренда модной одежды Hugo Boss. Он рассказал, как его спонсорство различных творческих учреждений связано с деловой деятельностью. Потом слово взял директор театра и заявил, что социальная ответственность и спонсорская деятельность компании Hugo Boss — частный случай капиталистической эксплуатации, и на самом деле это не решение, а часть проблемы. Мы увлеченно заспорили, и я стал свидетелем живого и интенсивного столкновения моделей мышления или, иными словами, точек зрения.

## ПРОДВИЖЕНИЕ ЗА ПРЕДЕЛЫ «МОЕЙ ПОЗИЦИИ»

На следующий день мы работали, разбившись на небольшие группы. Мы попросили каждого участника за 15 минут создать маленькую скульптуру, демонстрирующую, что он или она хотели бы выразить. После этого устроили «экскурсию», когда каждый участник объяснял свое творение. Искреннее желание вникнуть в собственные мысли и идеи других участников позволило группе достигнуть другого поля общения и создать поток словесной реальности. Разница между полем заинтересованного и уважительного запроса и позиционной войной в предыдущий день была налицо<sup>4</sup>.



**Рис. 17.2.** Четыре поля словесного общения

## ВЕРБАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ В ПОТОКЕ ЧУВСТВУЮЩЕГО ПРИСУТСТВИЯ

Семинар завершился большим открытым диалогом. Я наблюдал огромную разницу между общением в этот раз и спором на второй день встречи.

Злобный ор друг на друга сменился глубоким и спокойным потоком коммуникации и чувствующего присутствия. Прямота, тонкость и близость в беседе наглядно свидетельствовали о сердечности и подлинности связей между участниками. Ближе к концу мероприятия все внезапно замолкли, восприняв момент чувствующего присутствия.

Анализируя этот семинар позже, я понял, что взаимодействие в группе проходило с использованием различных полевых структур словесного общения. Я выделил четыре, так или иначе проявлявшиеся на семинаре: загрузку (светскую беседу), дебаты (резкие высказывания), диалог (запрос и рефлексия) и чувствующее присутствие (глубокий поток коллективного сотворчества). На базе этих наблюдений я составил схему диалога, приведенную на рис. 17.2<sup>5</sup>.

## ЗАГРУЗКА: ЗАПУСК СЛОВЕСНОГО ОБЩЕНИЯ ИЗ ПОЛЯ 1

— Как у тебя дела?

— Все хорошо.

Многие формальные встречи в организациях проводятся с использованием подобных языковых ритуалов и пустых фраз. Общение такого рода требует от участников соответствия доминирующему шаблону коммуникации — обмен вежливыми фразами, а не искренние высказывания. В школе мы учимся говорить то, что хочет услышать учитель. Позже именно это умение требуется от нас, чтобы ладить с руководством и продвигаться по карьерной лестнице. Если это умение полезно, что с ним не так?

Проблема в том, что этот тип общения, если его рассматривать с точки зрения обучающего эффекта для организации, ведет к дисфункциональному поведению группы, так как не позволяет обсуждать, что же происходит на самом деле. Насущные проблемы обсуждаются в других местах — например, на парковке или по дороге домой. А на рабочих встречах время тратится исключительно на вежливые реплики. Если индивидуумы и группы не проговаривают насущные вопросы (Крис Аргирис так и называет их — «необсуждаемые»), они не могут их продумать, и в результате все остается по-старому<sup>6</sup>. Чем сложнее проблема, тем более насущна потребность расширить репертуар вербальной коммуникации и действовать из более глубоких полей.

Словесное общение с позиции загрузки идет из центра в том смысле, что просто воспроизводит существующие правила и фразы. Так же как во время индивидуальной загрузки мое мировосприятие ограничено существующими внутри рамками и шаблонами, загрузка в сфере словесной коммуникации способна выразить только те аспекты реальности (как ощущаемые участниками), которые вписываются в основные мировоззренческие модели и паттерны словесного общения, принятые в группе. Чем больше пропасть между тем, что говорится («У меня все хорошо»), и реальной ситуацией («Мне так плохо, просто умираю»), тем вероятнее, что в ближайшем будущем система даст сбой.

## ДЕБАТЫ: ЗАПУСК ОБЩЕНИЯ ИЗ ПОЛЯ 2

— Как у тебя дела?

— Все ужасно.

Особенность общения, инициируемого полем 2, — все выражают свои мнения. Примеры — когда участник семинара сказал, что не понял ни слова из моего выступления, или когда президенту Hugo Boss заявили, что его методы ведения дел вредны и бессмысленны. В группе четко ощущалось напряжение. Всем было неприятно. Группа переключилась с языка воспроизведения правил на другой, более вызывающий тип вербальной коммуникации, когда участники высказывали свои точки зрения, порой противоположные.

«Входным билетом» на общение в поле 1 (загрузка) можно считать (негласное) требование придерживаться правил. «Пропуском» к общению в поле 2 станет желание занять другую позицию, предложить иную точку зрения. Чтобы поддержать разговор на поле 1, нужно соглашаться с позициями других участников (как правило, начальника). Находясь в поле 2, вы предлагаете альтернативную или даже противоположную точку зрения. Точно так же, как в сфере индивидуального восприятия, сдвиг от загрузки к видению требует открытости по отношению к противоречивым данным (наблюдениям, контрастным с нашими моделями мышления). Вербальное общение в поле 2 предполагает открытость к позициям, ставящим под сомнение доминирующие точки зрения или опровергающим их.

И точно так же, как способность посмотреть под другим углом можно развить, сдерживая желание судить о чем-либо и обращая внимание на данные, которые опровергают привычную информацию (Чарлз



Дарвин, например, всегда носил с собой блокнот, в котором записывал наблюдения, не вязавшиеся с его теорией), так и возможность перейти от загрузки (светской беседы) к дебатам (резким высказываниям) тоже можно развить, поощряя группы выражать мнения, отличающиеся от привычных, и воспитывая культуру, в которой искренность ценится выше вежливости.

Результатом такого типа взаимодействия нередко становятся дебаты. Слово «дебаты» буквально означает «сражаться» или «бить», и именно такова модель, стоящая за этим типом полевой структуры вербального общения. Люди используют аргументы, чтобы побить оппонента, одержать верх над ним, — и это может быть любой, придерживающийся иной точки зрения.

Форма общения в виде дебатов может быть полезна в организациях, так как позволяет сотрудникам высказать все имеющиеся мнения по обсуждаемому поводу. С моей точки зрения, в культурах стран Восточной и Юго-Восточной Азии лучший способ быстро перейти к полю 2 — не дебаты с конфронтацией, как на Западе. Вместо этого нужно работать с участниками в небольших группах, давая каждому возможность поделиться наблюдениями по тому или иному вопросу; это скорее напоминает мозговой штурм, чем дискуссию, при этом ничьи взгляды не подвергаются сомнению. В итоге получается та же ключевая составляющая поля 2: выражение различных, несовпадающих, противоречивых точек зрения.

Однако если обсуждаемый вопрос требует от сотрудников анализа своего образа мыслей и ключевых гипотез, нужен еще один тип словесного общения, который позволит участникам осознать: «Я не равен своей точке зрения», — как удачно заметил Билл Айзекс. Я могу не торопиться с суждениями и взглянуть на собственную позицию со стороны, так же как на точку зрения другого человека. Однако для этого необходимо перейти на поле 3.

## ДИАЛОГ: ЗАПУСК ОБЩЕНИЯ НА ПОЛЕ 3

— Как у тебя дела?

— Не знаю. А у тебя как дела, друг мой?

— Тоже не знаю. Я приехал с чувством смутного беспокойства.

— Правда? Как интересно. Расскажи об этом. Что происходит?

В качестве примера мой коллега Адам Кехейн любит вспоминать проект разработки национального сценария в Гватемале, одним из организаторов

которого он выступал<sup>7</sup>. Они планировали создать диалог и совместное видение будущего у смешанной группы представителей всех слоев населения, от военных до выходцев из партизанского движения. «У нас получилось понимать, говорить, уважать друг друга. Уверен, что именно это глубоко впечатлило многих людей из различных уголков страны. На проекте я услышал следующий разговор:

— Что, партизаны тоже были? И они тоже слушали?

— Да.

Иногда это такие простые вещи. Но я верю, что они способны повлиять на то, что будет происходить в этой стране»<sup>8</sup>.

Участники, каждый по отдельности и все вместе, развивают в себе способность наблюдать за тем, что делают, со стороны. Они внимательнее слушают и постепенно уходят от дебатов. Один из участников отрефлексировал этот тип словесного общения следующим образом: «Думаю, более всего нас впечатлило, до какой степени мы обычно не слышим того, что говорит собеседник. Все оказалось настолько очевидным, что захотелось немедленно, сейчас же изменить это. Именно такой опыт... я унес с собой после семинара»<sup>9</sup>.

В слове «диалог» соединены греческие корни «логос» («слово», «значение» или «смысл») и «диа» (через, посредством чего-то). Буквально «диалог» можно перевести как «смысл, проходящий через что-то»<sup>10</sup>.

Переход от дебатов (поле 2) к диалогу (поле 3) подразумевает глубинный сдвиг в коллективной полевой структуре внимания, на базе которой возникает словесное общение. Так же как переход от видения к чувствованию на микроуровне индивидуума включает в себя сдвиг от взгляда на мир как внешний набор объектов к чувствованию мира изнутри поля, переход от дебатов к диалогу включает сдвиг от попыток опровергнуть точку зрения оппонента к выяснению мнений, эмпатическому слушанию, восприятию точки зрения оппонента изнутри.

Когда произойдет этот сдвиг в направлении диалогового поля, доступная вам перспектива расширится настолько, что вы сможете включить туда и себя. От видения мира как внешнего набора объектов вы перейдете к его комплексному видению и себя как участника его сотворения. В рамках диалог-форума пациентов и врачей этот сдвиг произошел в тишине, когда участники осознали, что они *и есть* обсуждаемая ими система. Когда подобный сдвиг случается, люди перестают защищать свои точки зрения и живо интересуются мнениями оппонентов, начинают общаться, ощущая себя частью системы.

## КОЛЛЕКТИВНЫЙ ПОТОК ЧУВСТВУЮЩЕГО ПРИСУТСТВИЯ: ЗАПУСК ОБЩЕНИЯ НА ПОЛЕ 4

— Отто, ты хотел бы, чтобы наш круг поддержал тебя и твою деятельность?

Когда Барбара задала мне этот вопрос на встрече «Круга семерых», я ощутил, что атмосфера изменилась.

Время замедлилось, пространство распахнулось. Несколько раз, беря интервью для своих проектов, я наблюдал этот сдвиг по направлению к глубинному пространству сущностного зарождения. Когда это происходит, время притормаживается, кажется, что оно останавливается совсем; атмосфера концентрируется, и, по моему ощущению, пространство распахивается, как будто оказываешься на поляне или большом открытом месте, которое растет и ширится вокруг нас, одновременно проходя через нас. Граница между мной и другими участниками диалога исчезла, и мы начинаем действовать, исходя из некоего единения. В такие моменты у меня возникает ощущение, будто на наше совместное чувствующее присутствие снисходит благодать. Общение переходит с уровня саморефлексии к словесному выражению зарождающегося явления: «Не хочется говорить всуе, — как сказала Лесли на “Круге семерых”. — Я высказываюсь только тогда, когда ощущаю внутри себя присутствие чего-то большого и ему нужно выразиться... Мы в поле».

Такие ситуации глубинного совместного созидания обычно начинаются с некоего разлома, поворотной точки отпускания и впускания, ощущаемой как «разрыв плодной оболочки».

Словесное общение на поле 4 отличается от рефлекслирующего диалога (поле 3) не только по практической текстуре, но и прежде всего по двум видам долгосрочного эффекта: глубокие, не имеющие аналогов узы, связывающие участников такого общения; и часто значительные достижения индивидуумов и целых групп, участвующих в подобном общении.

Мы наблюдали этот эффект на примере многочисленных проектов в различных странах мира. Однажды возникнув, эта глубинная связь никогда не прерывается. Бывает, что она отходит на второй план и какое-то время незаметна. Но никуда не исчезает. Даже спустя много лет ее можно активировать за несколько секунд. Как будто ты встречаешь лучшего друга спустя годы разлуки — и обнаруживаешь, что у вас по-прежнему идеальные отношения.

Оглядываясь на прошедшие 10 или даже 20 лет, на проекты и инициативы, глубоко повлиявшие на облик современного мира, я понимаю, что всех объединяет одна и та же черта: им удалось перейти на уровень 4 и создать глубинную, трансформирующую связь между участниками; все имели успех, так как активировали созидательный, генеративный уровень социального поля. Единожды возникнув, эти связи и подгруппы продолжают эволюционировать и производить нескончаемый поток энергии, радости, идей, отношений и возможностей.

Доступ к этому глубинному источнику может стать мощным рычагом — однако, чтобы воплотить в жизнь новый уровень, требуется немало внимания и труда. Причем иногда переход на новый уровень удается, а иногда — нет.

Мой коллега Адам Кехейн рассказывает о случае, когда такой переход произошел. Как было упомянуто, Адам руководил разработкой национального сценария в Гватемале, когда страна восстанавливалась после масштабной гражданской войны. Проект должен был помочь его участникам увидеть противодействие, с которым им придется сталкиваться по мере движения вперед. Однажды вечером, на относительно ранней стадии работы, все собрались и стали рассказывать истории, которые, по их мнению, могли прояснить подобное сопротивление. Женщина-предприниматель заговорила, как пыталась расследовать убийство ее сестры военными. Представитель вооруженных сил, отрицавший какую-либо причастность к этой истории, в тот вечер сидел рядом с ней.

Затем активист-правозащитник Рональф Очета рассказал, как ездил в деревню Майан, чтобы наблюдать за эксгумацией массового захоронения (одного из многих) жертв массового убийства. Когда землю убрали, он заметил несколько совсем маленьких осколков и спросил криминалистов, не дробили ли захороненным здесь жертвам кости. Эксперты ответили, что дело в другом: в числе убитых было несколько беременных женщин, и маленькие косточки принадлежат их нерожденным детям.

«Когда Очета закончил историю, — продолжает Адам, — все потрясенно молчали. Я руководил беседой и должен отметить, что никогда не был свидетелем подобного: я потерял дар речи и не знал, что сказать или сделать, поэтому не делал ничего. Тишина затянулась — прошло, наверное, минут пять... В конце беседы я — совершенно не свойственным мне образом — заявил: “Чувствую присутствие духа в этой комнате”». После слов Адама нормальное ощущение отделенности людей друг

от друга уменьшилось, два участника сравнили полученный опыт с церковным причастием. Оценивая различные перспективы и позиции, они на какое-то время смогли проникнуться сутью единого коллективного «Я».

Адам продолжает: «Ощущение, возникшее во время рассказа Очеты, было не эмпатией по отношению к нему. История не касалась его лично, да и говорил он не очень эмоционально; другие участники могли рассказать нечто подобное из собственного опыта. Нет, Очета был лишь средством; через него это важнейшее для проекта повествование было озвучено и услышано. Любая передача событий — своего рода голограмма, содержащая всю картину целиком. Посредством сюжета, рассказанного Очетой, участники проекта увидели важнейшую составляющую гватемальской реальности: таинство, с которым нужно было установить духовную связь, чтобы совершить то, что должно»<sup>11</sup>.

Когда коммуникация достигает «точки причастия», его участникам открываются общие корни, они глубоко чувствуют свое предназначение. Любое взаимодействие — и словесное общение идет уже в плоскости глубинной связи, и наконец, то насущное, что зарождается, начинает открываться и обретать форму.

## ПОЛЯ И АНТИПОЛЯ ВЕРБАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ

Рисунок 17.3 демонстрирует более дифференцированную типологию полей словесного общения, введенных выше. Она отличается от схемы на рис. 17.1 двумя аспектами. В первую очередь, демонстрирует три дополнительных типа полей вербального общения на правой стороне U. Они включают стратегический диалог (намеренное зарождение), мозговой штурм (творческое зарождение) и исполнение (воплощение зарождающегося). Эти три типа полей входят в обширную группу словесного общения на базе чувствующего присутствия (то есть в основе их полевой структуры внимания находится связь с источником). Во всех трех типах, если они созданы правильно, участники действуют исходя из глубинного источника. Однако применяются в различных контекстах. Каждое поле возникает на своей стадии возникновения нового: в качестве образа и намерения, живого прототипа и ежедневной практики.

Рисунок 17.3 также вводит понятие темного пространства социальной патологии, в рамках которого диалога не происходит.

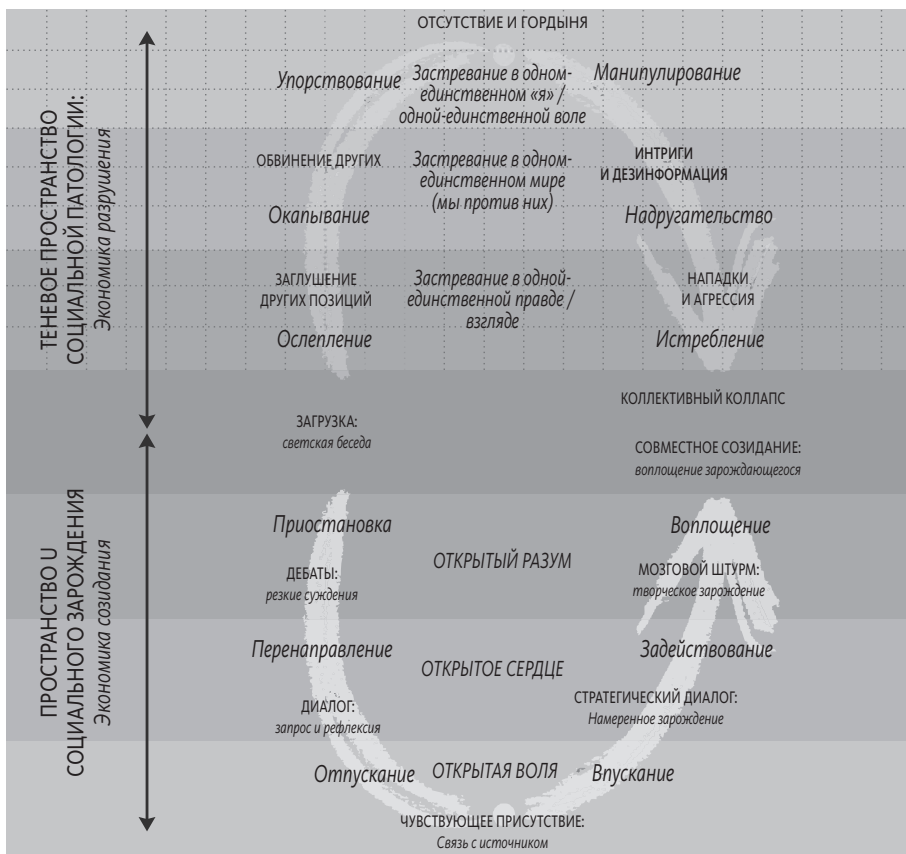


Рис. 17.3. Пространство U и антипространство: словесное общение

## ПОЧЕМУ ИНОГДА ДИАЛОГА НЕ ПРОИСХОДИТ

Оглянитесь: масса систем и организаций безнадежно заперты в своем поле загрузки и отсутствия. Какие механизмы стимулируют формирование поля загрузки? Почему так много систем застревают в патологических паттернах поведения?

Дело в том, что социальные поля хрупки и могут легко скатиться в патологию через процесс, который я называю циклом *коммуникативного отсутствия*. Собственно, это противоположность цикла чувствующего присутствия. Рассмотрим семь видов поведения, расшатывающих систему и направляющих ее развитие в сторону отсутствия.

1. *Загрузка*. Повторное проигрывание старых паттернов-шаблонов. Это исходная точка остальных вариантов цикла отсутствия, равно

как умение обращать внимание и удивляться — исходная точка вариантов цикла чувствующего присутствия.

2. *Заглушение других позиций.* Вместо того чтобы поощрять существование различных мнений и помочь группе организовать здоровые дебаты, руководство часто не приветствует возражений, отрицает альтернативные факты и заглушает другие точки зрения. Вот несколько примеров. 1. Один из топ-менеджеров GlobalHealthCompany вспоминает, что их CEO, описанный в главе 8, был примером «руководителя-разрушителя». По словам менеджера, он «немедленно увольнял сотрудников, если те не соглашались с ним. Вас выгоняли, если вы говорили о компании что-нибудь неположное, а следовало защищать ее». 2. После крушения шаттла «Челленджер» NASA активно замалчивало данные о катастрофе, в первую очередь те, что не соответствовали официальной версии, как раз тогда, когда анализ был нужнее всего. Тогда обнародование этих сведений могло стать роковым. 3. В ответ на обвинение МВФ в использовании внутренних механизмов, способствовавших реализации опрометчивых стратегий, экономист Джозеф Стиглиц сказал: «Эти стратегии не подвергались сомнению со стороны руководства МВФ, принимавшего ключевые решения. Они часто заставляли усомниться на местах, в развивающихся странах, но многие так боялись потерять финансирование МВФ, а вместе с ним — и других фондов, что высказывали свои мысли как можно более аккуратно и только в частных беседах, если вообще высказывали»<sup>12</sup>. 4. Из недавних событий: вспомните «дизельный скандал» вокруг концерна Volkswagen. В основе подобных случаев всегда лежит культура страха, тормозящая честную, но сложную дискуссию<sup>13</sup>.
3. *Обвинение других.* Это лишает реальность четкости и яркости — а именно эти качества имеют вес в таких социально сложных и конфликтных явлениях, как умение видеть себя с позиций других игроков и понимание, что ты тоже вносишь вклад в существование той или иной проблемы. Модель словесного общения под названием «обвинение» не позволяет группам проникать в тонкости коммуникации, играющие важнейшую роль, а также увидеть себя как часть системы. С ростом напряжения, когда система застревает в обвиняющих типах словесного общения, ее эффективность неизбежно снижается. Антиспособность, лежащая в основе этого типа общения, — желание запереться в своем маленьком мире

и не вылезать наружу. Обвинение подразумевает отсутствие связи с другими и невозможность узнать их точку зрения. Эта ошибка часто случается на институциональном уровне, какими бы при этом благими ни были намерения отдельных личностей.

К примеру, Стиглицу повезло, что он не слишком глубоко вовлекся во внутреннюю политику МВФ. И ему было легче охватить и позицию Международного валютного фонда, и перспективы развивающихся государств. В другом интервью Стиглиц заявил: «Сегодня некоторые защищают наше лицемерие: мы притворяемся, что помогаем третьим странам, заставляя их открывать рынки к выгоде развитых экономик, в то время как последние успешно защищают свои рынки. Благодаря этой политике богачи пополняют карман, а бедняки разоряются, и среди них растет недовольство»<sup>14</sup>. С этим лицемерием невозможно бороться как с особенностью индивидуального поведения. С этим можно справиться только в контексте коллективного или группового явления, когда некие аспекты восприятия реальности отфильтровываются или отключаются на структурном уровне. Вспомните слова представителя автомобильного концерна: «Когда проблема возникает, первый корпоративный ответ всегда один и тот же: ее не существует». Первая стадия — отрицание, вторая — обвинение.

4. *Отсутствие и гордыня*. Если обвинение других есть обрыв связей по горизонтали, то отсутствие — обрыв по вертикали, конец контактов с самим собой, с эмерджентно зарождающимся, или подлинным, «Я». Эта ситуация менее заметна, но наиболее вредна. Однажды я участвовал в телеконференции, обсуждающей формы мероприятия с группой руководителей высшего звена престижной международной организации. Когда клиент, он же спонсор, высказал свои идеи и основные положения, которые, с его точки зрения, следует проработать, я мысленно повесил трубку: то, что он описывал, совершенно не совпадало с тем, что он, его рабочая группа и я представляли. В предыдущей беседе мы договорились, что намеченное мероприятие будет более смелым, возможно, даже дерзким; теперь было ясно, что его исправленная версия окажется напрасной тратой времени и энергии, в том числе и моих. Тогда я просто соблюдал правила игры. Я был внимателен и вежливо отвечал на его реплики. Однако в глубине души понимал: если



мы пойдем на поводу у клиента, намеченное событие не будет иметь эффекта, на который надеются и он, и другие члены рабочей группы. Я пожалел, что играл по правилам и ничего не предпринял. Чувствовал, что необходимо спасти положение, но не знал как.

В тот же вечер, чуть позже, беседуя с тем же клиентом один на один, я выразил это беспокойство. Именно тогда первоначальный шанс появления наилучшего возможного будущего заново возник для каждого из нас: мы снова нашли общую позицию и вступили в диалог.

Отсутствие включает в себя некий элемент саботажа. Он настолько микроскопический, что заметить его под силу только вам. Кого вы саботируете? Свое подлинное «Я» и отношения, которые могут возникнуть у него с истинной сутью других игроков. То есть, в конечном счете, наилучшее возможное будущее для вас и вашего проекта или группы, которая зависит только от того, допустите ли вы его реализацию. Вы саботируете свое «Я». Перерезав связь с подлинным «Я», вы немедленно ощутите внутреннюю пустоту. Как правило, она быстро заполняется каким-либо аспектом эго и другими вопросами вчерашнего и позавчерашнего дня (как в случае с фашизмом). Если это происходит, вы легко потеряете связь с насущными вопросами, стремящимися реализоваться, и погрузитесь в состояние жалости к себе, гордыни или и того и другого вместе.

Гордыня и отсутствие — антонимы чувствующего присутствия. В системе чувствующего присутствия «я» — важнейший рабочий инструмент, посредством которого стремится реализоваться наилучшее возможное будущее для единой системы. Если вы ставите во главу угла свое эго, «я» или жалость к себе, происходит нечто противоположное: окружающий мир превращается в ресурс, предмет неограниченной эксплуатации эго и его гордыни. Именно эта деталь наглядно демонстрирует, почему, к примеру, нацизм в Германии был примером отсутствия, а ни в коем случае не примером чувствующего присутствия. Гитлер и его союзники использовали многочисленные оккультные практики в целях «обслуживания» своих коллективных эго. Они ставили себя в центр мироздания из-за гордыни. Пытались эксплуатировать остальной мир, как принадлежащий им ресурс. В итоге им не удалось активировать зарождающееся высшее «Я» и инициировать эволюцию целостной системы.

Оставшиеся три вида коллективных патологий, расположенные на правой стороне «теневого U», закономерно дополняют процесс отсутствия — так же как практики с правой стороны U представляют собой конкретные реализации чувствующего присутствия.

5. *Интриги и дезинформация* углубляют пропасть, отделяющую нас от наилучшего возможного будущего системы, отравляя коллективные источники словесного общения и мышления. Манипулирование мнениями и поведением людей происходит посредством утаивания правды и/или распространения лжи в общем коммуникативном пространстве. Обе практики широко использовались в институциональной и корпоративной политике. Только представьте, какие огромные средства тратят на дезинформацию те, кто отрицает глобальное потепление.
6. *Нападки и издевательства* также значительно отравляют взаимодействие и взаимоотношения. Этот вид поведения подразумевает непрерывную вербальную или физическую атаку на отдельных людей или группы. Подобное поведение широко распространено везде: от детского сада до конференц-залов крупных организаций и правительственных зданий. Мы наблюдаем его ежедневно, практически на каждом шагу. Точно так же, как творческий мозговой шторм представляет собой микрокосм, в котором вырываются зарождающиеся возможности будущего, нападки — это микрокосм для пресечения подобных возможностей будущего.
7. *Коллективный коллапс* — заключительный шаг в разрушении структур отношений. Если *коллективное созидание* закономерно завершает траекторию чувствующего присутствия, воплощая зарождающееся будущее, то *коллективный коллапс* закономерно завершает траекторию отсутствия, полностью развоплощая потенциал будущего.

Подведем итоги: левая сторона темной части рис. 17.3 иллюстрирует два базовых положения, на которых основан цикл отсутствия. Система перестает работать, если перекрыть две «артерии» зарождающегося будущего — горизонтальную и вертикальную. *Перекрытие иных мнений и обвинение других* отрезает систему от горизонтальных связей. *Отсутствие* прерывает вертикальную связь с наилучшим возможным будущим. Если обе эти «артерии» перерезаны, остается только словесное общение, загрязняющее и патологизирующее коллективное мышление (интригами

и дезинформацией), отравляющее отношения (нападками, агрессией и сдерживанием инноваций) и, очевидно, уничтожающее систему как таковую (коллективный коллапс).

Рисунок 17.3 позволяет сделать ряд диагностических наблюдений о текущем состоянии коллективного словесного общения во многих организациях и институтах, наблюдаемых ежедневно и ежеминутно.

1. Индивидуальным намерением большинства участников многих организаций становится желание действовать исходя из пространства созидательного зарождения, или творческой эмерджентности, а не из темной атмосферы патологии.
2. Однако на деле коллективно реализуется следующее: львиная доля разговоров в большинстве организаций происходит в патологическом пространстве антитезиса, а не созидательного зарождения.
3. Это означает, что все мы делаем то, чего не хочет никто: действуем в ядовитой атмосфере патологических шаблонов словесного общения.
4. Подобное пространство вербального общения ядовито и препятствует развитию в двух отношениях: не дает участникам войти в контакт с глубинными уровнями бытия и сознания, а также не позволяет коллективным институтам эволюционировать совместно с их окружением, погружаясь в глубинные потоки коллективного зарождения.
5. Люди обычно реагируют на неэффективность действий в загрязненном патологическом пространстве коммуникаций, сосредоточиваясь на полях в правой части деструктивного цикла. Однако на самом деле нарушения поведения *зарождаются* в левой части (и на вершине); именно там перекрываются горизонтальная и вертикальная «артерии».

Если «темный», деструктивный цикл так малофункционален и нежелателен, почему именно он превалирует во всем мире? Это одна из главных загадок нашей эпохи. Мы вернемся к ней чуть позже.

Другой вопрос, вызванный этими наблюдениями: как переместиться из деструктивного цикла в созидательное пространство U, позволяющее конструировать реальность посредством словесного общения? Рассмотрим несколько практических ситуаций.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДИАЛОГОВЫХ ИНТЕРВЬЮ\* В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Диалоговые интервью могут быть эффективны в самых различных ситуациях внутри организаций. Например, программа по развитию лидерских качеств для руководителей, недавно получивших повышение, в крупном мировом автомобильном концерне начинается с работы в форме диалога. В течение полутора-двух часов с соискателем проводится беседа (по телефону) о текущих вопросах, комплексных проблемах и особенностях руководящей работы, которые привели его на нынешнее место в концерне. Урсула Ферстеген, которая вместе со мной создавала и отработывала этот метод на протяжении десяти лет, описывает ситуацию, свидетелем которой стала.

Некоторое время назад я проводила диалоговое интервью с Вальтером Х. Для меня самое сложное в диалоге — когда нужно, фигурально выражаясь, прыгнуть с моста. Момент столкновения самой себя с безопасной почвой в ситуацию чувствующего присутствия — самый сложный в интервью, и каждый раз, когда я предчувствую его наступление, становится страшно-вато. Однако после того, как «спрыгнула с моста», преодолев внутреннее сопротивление и неловкость, становится легко и приятно общаться.

Вальтер — инженер в крупной автомобилестроительной компании. «Уже в десять лет, — начал он рассказ, — я хотел стать инженером, работать с машинами. Тогда я проводил на автомобильной свалке значительно больше времени, чем на детских площадках». Больше десяти лет Вальтер работал экспертом по качеству на многих заводах. Говоря о машинах, он лучился энтузиазмом, слушать было очень приятно: «С самого начала все оказались добры ко мне. Мне довольно скоро стали поручать ответственные задания». Гордость за автомобили хорошего качества, построенные благодаря ему, трудно было скрыть.

«Последние несколько недель, — продолжал Вальтер, — я работал в отделе производственных отношений (HR / Industrial Relations). Для меня это неизвестная страна. Теперь я отвечаю за множество вещей (и он начал

---

\* Диалоговое интервью — это форма глубинного интервью, протекающего в виде свободного диалога исследователя и исследуемого, в котором оба занимают одинаково активную позицию и равноправно обмениваются мнениями относительно обсуждаемых проблем.

читать по списку): за реорганизацию, организацию работы, руководство на заводах, объединения, здравоохранение, за бюллетени, охрану труда и прочее. Моя проблема в следующем: как убедить рабочих завода участвовать в организации здравоохранения? Как вести переговоры с объединениями и продавать наши концепции? Как принимать решения, не обладая полномочиями контролировать сотрудников, которые должны выполнять все эти требования?»

После того как Вальтер прочел этот список, у меня как будто выбили почву из-под ног. Понадобилось некоторое время, чтобы осознать: мой уровень энергии упал со ста процентов до нуля. Почему это произошло? Что случилось? Слушая Вальтера, который продолжал говорить о проблемах, я заметила, что он тоже изменился. Его голос теперь звучал официальнее, темп речи ускорился, он явно дистанцировался, закрылся, даже стал более решительным и категоричным. От меня ускользал смысл того, что он говорил. Создавалось впечатление, что из симпатичного и воодушевленного инженера-практика он превратился в формалиста-бюрократа, точно знающего, что кому следует делать на заводе. Я также внутренне дистанцировалась. Втайне уже начала сочувствовать несчастным рабочим, которые были мишенями этой разнообразной корпоративной деятельности. Я задала вопрос о ключевых партнерах: «Кто из них относится к вашим действиям наиболее критически, у кого можно узнать альтернативную точку зрения по этому поводу?» Втайне надеялась, что скептически настроенные коллеги выскажут ему то, что, как мне казалось, я была не в состоянии выразить. «А я уже этим занимался, — немедленно ответил Вальтер, — когда проводил вступительные беседы в течение первых ста дней на новой должности. Я обрисовал партнерам свой круг обязанностей и попросил прокомментировать. Еще раз сделать то же самое?»

**Урсула продолжила:**

У меня возникло ощущение, что я стою на мосту. Было понятно: чтобы беседа сдвинулась с мертвой точки, придется спрыгнуть. Однако невероятная внутренняя тяжесть удерживала меня на месте. Одна моя часть твердила: «Скажи ему, что подобный метод общения с партнерами не имеет смысла». Другая часть, у которой душа ушла в пятки, шептала: «Открой свое сердце. Позволь ему изменить тебя». В этот момент в моей голове всплыло воспоминание: недавно, во время работы в главном офисе

фармацевтической компании, я была в точно такой же ситуации, как Вальтер. Требовалось убедить бизнес-подразделения и производственные площадки в массе концептуальных позиций, утверждений и навязать им списки дел, не связанных с непосредственным опытом. Чем более бесполезной я ощущала себя, тем больше мой стиль общения напоминал сухой инструктаж или лекцию.

И я прыгнула: «Слушаю вас и размышляю, насколько работа на заводе отличается от деятельности в штаб-квартире». Он согласно кивнул. Лед дистанцирования, наросший между нами, начал таять. Я замедлила темп речи, говоря теперь с позиции потерянной бесполезной личности, которой ощущала себя в тот момент: «Не знаю, применим ли вообще к вам этот опыт, и если да, то каким образом». Я была крайне осторожна, тщательно подыскивала нужные слова, не зная, каким будет следующее: «Когда я спросила сотрудников производства, зачем я им, услышала в ответ: “Если честно, госпожа Ферстеген, вы вообще не нужны нам для тех вещей, которыми вы сейчас занимаетесь, уж извините”».

Повисло молчание. Слышно было, как жужжит муха. Но эта тишина наполнялась энергией. Я ощутила глубокое облегчение, а Вальтер наконец произнес: «Именно так они сказали и мне». Ровно тогда в общении произошел сдвиг. Я спросила: «По вашим словам, одна из важнейших вещей, которым вы научились на производстве, такова: одна и та же ситуация совершенно по-разному выглядит изнутри и снаружи. Как это знание можно применить к нынешнему моменту?»

Ход времени замедлился: мы словно вошли в иное измерение. Помолчав, Вальтер произнес: «Одна беседа отличалась от остальных — разговор с руководителем отдела производства, которого я хорошо знаю и глубоко уважаю. Я беседовал с ним не как с абстрактным сотрудником из отдела производственных отношений, а как с равным, как (пусть и бывший) начальник с начальником. Он сказал: “Вальтер, с позиции сотрудника корпоративного ранга ты отвечаешь на вопросы, которых я не задавал. Но есть множество вопросов и проблем, где я нуждаюсь в твоей помощи как практика той же категории. Помоги мне найти свежие решения”».

Я спросила: «Как вы думаете, почему он так сказал?» И Вальтер ответил: «Полагаю, потому, что мне удалось поставить себя на его место, увидеть корпоративный уровень глазами производственника. В других беседах я смотрел на ситуацию только снаружи, рассматривал производство с точки зрения управления компанией. Разница, которую я вижу сейчас, будит

во мне сомнения: корпоративные вопросы организуются вокруг производства или наоборот? В качестве бывшего руководителя производства я могу использовать нынешние полномочия, чтобы переориентировать структуру компании и поставить в центр не общий уровень управления, а производство».

### «СНИМКИ», ВЫПОЛНЕННЫЕ С ПОМОЩЬЮ ДИАЛОГА

При внедрении изменений в организациях и крупных системах наиболее затруднен анализ информации от ключевых партнеров. Интервью представляют собой эффективный инструмент для получения сведений и одновременно помогают подключить партнеров к процессу и наладить связи. К примеру, чтобы собрать и проанализировать количественные данные на диалог-форуме пациентов и врачей, мы провели 130 опросов. В других проектах эта часть работы может быть больше или меньше. При обработке полученного материала мнегодились следующие десять шагов:

1. *Подготовка.* Группа сотрудников, проводящих интервью (как правило, это сотрудники компании и сторонние специалисты), готовится, читая расшифровки диалогов и выбирая из них отрывки, касающиеся системных проблем.
2. *Вступление.* Сначала ведущий говорит о небольшом запоминающемся случае из своего опыта бесед («то, что меня тронуло»; «что-то, что тронуло мое сердце»). Начинается легкий неформальный разговор, который, однако, задает нужный тон. Вступительный рассказ активизирует социальное поле, как искра, поощряющая и предвосхищающая следующие стадии и помогающая быстро перейти к сути. Однако важно не слишком удаляться от конкретных данных: делиться историями не значит без конца пережевывать их.
3. *Формулирование намерений и ключевых вопросов.* После этого начинается собственно работа. Необходимо сформулировать, нужны ли изменения, и если да, по каким причинам; цель проекта и его ключевые вопросы.
4. *Помехи.* Наблюдайте, наблюдайте и еще раз наблюдайте. Основная часть деятельности, направленная на ощущение и видение, такова: сотрудники сидят за круглым столом, перед ними лежат расшифровки, и каждый по очереди читает их вслух. Во многих

отношениях это похоже на джем-сейшн, причем в роли инструментов выступают интервьюируемые, в роли нот — расшифровки, а в качестве совместного музицирования фигурирует социальное умение увидеть и ощутить зарождающуюся систему, которую вы пытаетесь вычлениить из мыслей и слов опрашиваемых.

Кто-то начинает, зачитывая цитату из интервью, которая кажется ему важной. Можно также немного обрисовать ее контекст. Далее пауза. После второй человек зачитывает другую цитату, которая может быть как-то связана с первой, но необязательно. Ее контекст также кратко комментируется. Снова пауза. Затем третья цитата, и так далее. Получается своего рода коллаж из высказываний. В результате постепенно возникает общая картина, словно головоломка из кусочков.

5. *Чувствование с позиции поля.* Наблюдая за созданием коллажа из цитат, участники процесса постепенно настраиваются на зарождающиеся паттерны и картины, их мысли принимают определенное направление. По мере того как количество историй и высказываний растет, позиция слушателей постепенно сдвигается в направлении восприятия от единого целого — почвы, питающей все упомянутые случаи и цитаты.

Нарисуйте на доске или презентационном листе пустой круг. В центре (это ваша позиция) запишите интересующий вопрос или феномен. Если слышите что-то относящееся к нему, делайте пометки в кружках около центра. Получается, что в каждом облачке фиксируется отдельное выражение, определение — ключевая составляющая феномена в центре. Например, в качестве основной проблемы вы рассматриваете взаимоотношения врачей и пациентов, в кружках по бокам — различные выражения этого вопроса. Необходимо одновременно заполнять несколько подобных листов по мере того, как при чтении интервью обнаруживаются новые модели и темы.

Такая работа стимулирует возникновение коллективного сознания группы в масштабе поля или системы. Каждую цитату можно рассматривать как конкретное выражение общего движения поля, его моментальный снимок с определенной стороны. Коллективное интуитивное сознание группы фиксирует подобные «фотографии» посредством совместного чтения и слушания цитат



и далее подключается к движению поля, определяя расположение и соотношение отдельных «снимков» друг к другу в качестве динамического целого.

6. *Существенные особенности зарождения (эмерджентного возникновения)*. По мере продолжения обсуждения вы пытаетесь углубить и вычленивать зарождающиеся паттерны и темы. Вы стараетесь извлечь квинтэссенцию из возникающих картин и паттернов, кратко сформулировать их так, чтобы вызвать отклик в сердцах. Вы задаетесь вопросом: какие силы действуют на этом поле и чем обусловлено проявление того или иного феномена определенным образом? Какие основополагающие системы и условия поля заставляют каждый паттерн развиваться так, а не иначе?
7. *Кристаллизация*. Завершите процесс кристаллизации, вычленив основные черты, важные темы и системные вопросы с помощью ключевых цитат, иллюстрирующих их: это поможет обозначить дальнейшую траекторию движения.
8. *Прототипирование*. Протестируйте вашу версию анализа системы, организовав мини-сессию с ключевыми партнерами. С одной стороны, она даст мгновенную обратную связь, а с другой — поможет оптимизировать форму и содержание анализа.
9. *Презентация и исполнение*. Представьте результаты анализа, обсудите и оптимизируйте их на масштабной встрече с ключевыми партнерами или системной мини-встрече по образцу диалог-форума врачей и пациентов. Зачитайте несколько оригинальных цитат: они станут хорошими триггерами для пробуждения коллективного поля группы. Стимулируйте зарождение как коллективный процесс. Используйте социальное поле вашей сферы действия, чтобы сгенерировать и запустить важные инициативы, способные сдвинуть систему с ее нынешнего состояния и помочь достичь наилучшего возможного будущего.
10. *Подведение итогов (after-action review / AAR)*. Разбор ситуации и изучение результатов: проанализируйте, отрефлексируйте и зафиксируйте полученную информацию и ее следствия.

Я хорошо помню подведение итогов с командой из десяти человек, которая работала с одной из наиболее известных и уважаемых компаний США. Они провели около сотни диалоговых интервью

на различных уровнях организации, от топ-менеджеров до рядовых сотрудников, чтобы изнутри получить представление о тенденциях развития компании.

На финальной стадии проекта мы попытались выразить квинтэссенцию всех услышанных точек зрения в одном предложении. Мы примерно представляли, о чем должна пойти речь, но никак не могли сформулировать суть в одной фразе. Время шло, встреча подходила к концу, и наконец одна из участниц в очередной раз попыталась резюмировать. Она высказалась так: «Я словно разрываюсь пополам. С одной стороны, я машина, функционирующая в категориях давления, мощности, эффективности и контроля. С другой стороны, я живое существо в открытом взаимосвязанном пространстве, которое эволюционирует совершенно иначе. И получается, что я мечусь между двумя “я”».

Эти слова вызвали сдвиг энергии, задели какую-то струну. Меня, к примеру, тронуло, что женщина говорила от первого лица: до нее все высказывались от третьего. Неоднозначность того, кто в этом случае имелся в виду под «я», придала неожиданную силу ее высказыванию. Было ли это ее личное «я»? Или она выражала опыт целой организации от лица коллективного «я»?..

Подведем итоги. Динамика между созидательным, генеративным пространством U и деструктивным антипространством нелинейна и диалектична. Одно пространство может моментально трансформироваться в другое. Процесс нелинейный: именно поэтому мы называли деструктивную территорию темным пространством, или антипространством. Его анализ дает углубленное системное понимание, которое мы нередко просто оставляем без внимания; чтобы разобраться с наиболее вопиющими проблемами справа (манипуляция, насилие и коллапс), необходимо сосредоточиться на левой стороне и верхушке схемы, то есть восстановить связь с контекстами снаружи и внутри. Самая незаметная причина патологий темной стороны — вероятно, саботаж самих себя, то есть отсутствие. Проблема в том, что никто, кроме вас, не в состоянии отразить такую ситуацию в момент ее развертывания. Важно развить в себе умение замечать сигналы, указывающие на состояния, пограничные с темными; пробудить свое внутреннее зрение — самосознание. Именно эта зоркость становится источником импульсов внимания и намерений, именно ее я называю «я-в-сейчас». Это невидимый источник вашего чувствующего присутствия и энергии.

## ПУТИ ЭВОЛЮЦИИ ПОЛЕЙ ОБЩЕНИЯ

Словесное общение крайне важно. Именно оно составляет второй метапроцесс изменения мира. Иногда полезно взглянуть на беседу как на живое существо и задаться вопросом: если бы мы участвовали в разговорах, чтобы обеспечить их трансформацию, продвижение с менее развитой на более высокую стадию самосознания и эволюции, — как бы мы рассматривали их тогда и что бы делали иначе?

На эти вопросы я и пытаюсь ответить с помощью рис. 17.4. Схема демонстрирует четыре вида трансформации полей вербального общения, результатом которых стали четыре типа коммуникации. Слова, выделенные жирным шрифтом, обозначают конечную стадию соответствующего вида трансформации: загрузка, дебаты, диалог и чувствующее присутствие. Однако они не дают представления о перемене, результатом которой становится каждый тип словесного общения и которая, как правило, остается незамеченной. Это изменение фиксируют слова, набранные обычным

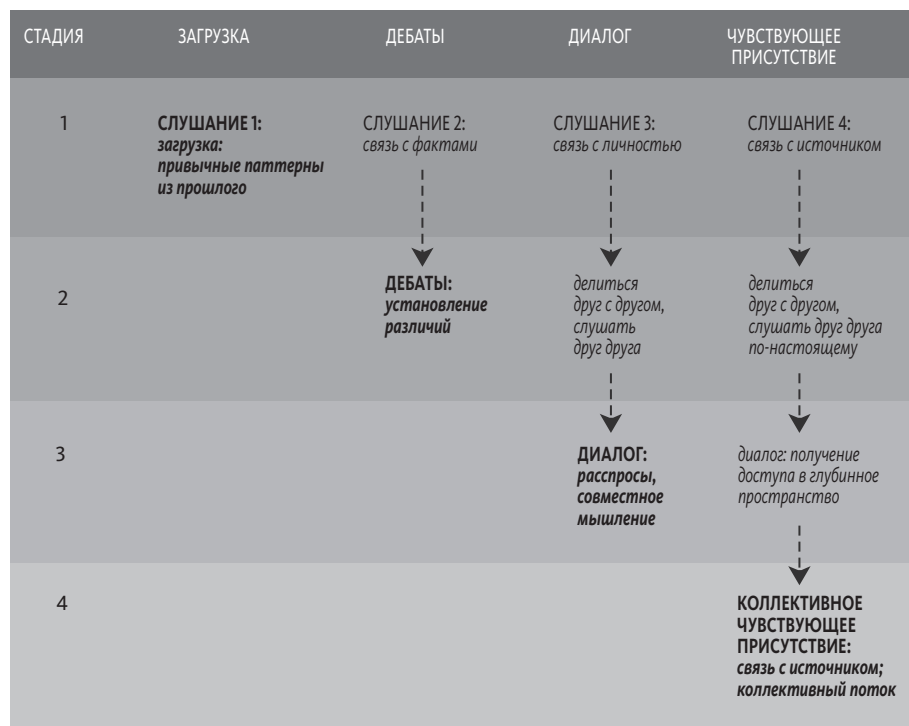


Рис. 17.4. Эволюция структур полей словесного общения

шрифтом. Четыре вида трансформации различаются тем, насколько быстро исходный импульс общения получает вербальное выражение.

В первой колонке представлено первое поле (или существо) общения, возникающее, когда импульс общения немедленно и непосредственно выражается в привычной форме. Единственный доступный способ общения здесь — уже употреблявшийся: «Как у тебя дела?» — «Все хорошо».

Вторая колонка демонстрирует, что происходит с тем же импульсом общения, если он проходит чуть более сложный путь от возникновения до словесного выражения. Сначала идет стадия соединения импульса с фактической информацией на месте (открытый разум). Получившееся поле коммуникаций обычно выражается в форме декларирования различий (дебатов) или в подаче альтернативной точки зрения на ситуацию: «Разрешите предложить свое мнение по этому вопросу».

Третья колонка демонстрирует, что происходит с полем вербального общения, если движению от первоначального импульса к его выражению уделяется специальное внимание. Во-первых, связь с контекстом более личностная, эмпатическая (открытый разум, открытое сердце). Во-вторых, на пути к словесному выражению импульс проходит стадию «делиться друг с другом / слушать друг друга». Тем самым обеспечивается подлинная эмпатия. Только после этого этапа интенсивного взаимослушания группа готова перейти в пространство истинного общего мышления (диалог). Вспомните, как менеджер, с которым общался Вальтер, довольно долго выслушивал его и затем сказал: «Вальтер, с позиции сотрудника корпоративного ранга ты отвечаешь на вопросы, которых я не задавал. Но у меня есть множество вопросов и проблем, где я нуждаюсь в твоей помощи как практика той же категории. Помогите мне найти свежие решения».

Четвертая колонка обозначает новый этап эволюции метапроцесса словесного общения. Это наиболее протяженный и дифференцированный путь от первоначального импульса к его выражению в поле словесного общения. Он включает четыре стадии. Первая — все то же подключение к контекстуальному полю. Единственное отличие от других типов заключается в том, что тут связь с полем углубляется и становится более искренней по мере развития общения. Вторая стадия представляет собой аутентичное слушание и соразделение. Ее также можно охарактеризовать как «отображение с чистого листа», так как она предполагает отказ

от предшествующей информации и слушание друг друга «с нуля». Просто слушание. Вспомните сравнение с джем-сейшеном. Или как Урсула слушала не только человека, с которым она беседовала, но и себя, свое энергетическое состояние. Далее — стадия перехода к диалогу. Однако здесь важен не обычный диалог, а внимание к глубинному источнику и пространству, которые зарождаются и стремятся воплотиться. Вспомните, как Урсула «стояла на мосту». Она фиксировала наступление этой стадии и спрашивала себя, готова ли «прыгнуть». Как участник или куратор процесса, на этой стадии вы должны внимательно отслеживать малейшие проявления каких-либо глубинных вопросов, формулировок или тем, которые начинают «проклеиваться». Во время медитации для связи с источником часто используются мантры; при общении вы пытаетесь вычлениить, какие фраза, вопрос, назревающая тема могут сыграть роль «мантры реальности». А уж она, если сосредоточиться на ней в момент спонтанного молчания, позволяет группе открыть канал связи с источником. Вспомните, как Адам в Гватемале слышал рассказ о массовом захоронении и костях нерожденных детей: «Тишина затянулась — прошло, наверное, минут пять... Чувствую присутствие духа в этой комнате...»

Словесное общение, как и мышление, — это метапроцесс, с помощью которого мы движем миром. Однако, аналогично мышлению, часто не замечаем, как этот процесс протекает, как влияет на коллективное созидание мира. Схема 17.4 — это инструмент, который позволяет увидеть различные полевые структуры, создаваемые нами сообща. Стадии словесного общения, выделенные жирным шрифтом, демонстрируют наиболее наглядный аспект четырех полей общения: речевую форму задействия реальности. Остальные стадии описывают менее проявленные промежуточные стадии развития общения. Они также имеют значение, так как определяют, выразится ли исходный импульс общения в форме загрузки, дебатов, диалога или чувствующего присутствия. Процессы между первоначальным импульсом и его словесным выражением отличаются друг от друга в зависимости от поля общения.

Любое поле коммуникации гибко и пластично, как в таблице на рис. 17.4. Например, на описанном ранее семинаре при немецком университете мы перешли от загрузки к дебатам и позднее — к диалогу. Однако чем группа более умелая и чуткая касательно переговоров

(вспомним интервью Урсулы или «Круг семерых»), тем ближе будет общение к этапам в колонке 4 (чувствующее присутствие).

По сути, коммуникация подключает нас к коллективному разуму. Общение может состоять из пустых фраз, этих блеклых теней пустых разговоров (загрузка). Или открывать точки зрения других участников (дебаты). Оно может соединять нас друг с другом на более глубинном уровне (диалог). И наконец, подключать к глубинному источнику коллективного сотворения и порождения мира. Если это происходит, словесное общение соединяет нас с нашей истинной сутью (чувствующее присутствие). Находясь в этой отправной точке, мы действуем как инструменты или элементы целого — целого, далеко превосходящего наше собственное «я». Возникает связь между нами и окружающими людьми<sup>15</sup>. Мы действуем исходя из зарождающихся процессов и явлений, подчиняясь силе настоящего\*.

Все это возвращает к задаче, которую мы обнаружили чуть выше: если большинство людей по отдельности стремятся действовать исходя из глубинных уровней словесного общения и знания, почему же на практике в институтах и системах преобладают патологические модели разрушения (рис. 17.3)?

Все потому, что мы не знаем, как стимулировать и культивировать подспудный процесс, обозначенный на схеме 17.4. Его основная составляющая — направить наше внимание вглубь, прежде чем импульсивно действовать.

Если эта невидимая способность действительно так важна (предположим, что это так) и если вы *не хотите*, чтобы человечество получило доступ к глубинным уровням познания, что должно быть сделано? Как организовать подобную диверсию?

Вот пять предложений: 1) позволять детям проводить максимум времени перед телевизором и другими экранами (так сводится к минимуму межличностный контакт); 2) поощрять жестокие видеоигры и просмотр аналогичных ТВ-программ; 3) отправлять детей в школы, где преподаватели используют преимущественно методы загрузки, чтобы они не развили в себе глубинные творческие способности; 4) как только у них появится

---

\* По-видимому, это прямая отсылка к известной концепции «силы настоящего» (*The Power of Now*), описанной в одноименном бестселлере Эххарта Толле: *Толле Э. Сила настоящего*. М. : София, 2016. *Прим. науч. ред.*

СДВГ\*, применять для успокоения химические препараты; 5) в школьном образовании обязательно использовать стандартизированные тесты и другие аналогичные методы, чтобы детям не пришлось на ум исследовать свои глубинные уровни сознания, творчества и познания.

К сожалению, это не воображаемые условия. Они описывают, как мы — сегодня и сейчас — не допускаем наших детей до связи с глубинными источниками знания. Но если у нас хватило сил, чтобы организовать мир таким образом, теоретически должно хватить сил изменить это.

---

\* СДВГ — синдром дефицита внимания и гиперактивности. Проявляется в крайней неусидчивости ребенка, его расторможенности и импульсивном поведении, неспособности к сосредоточению внимания, коммуникативных проблемах. Западную (в частности, американскую) медицину часто подвергают критике за массовое прописывание детям и подросткам потенциально аддиктивных (наркотических) психоактивных веществ для «управления» симптомами дефицита внимания.  
*Прим. науч. ред.*

## ГЛАВА 18

# ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ДЕЙСТВИЯ

Организации • Четыре поля задействия геометрии власти •  
От централизованных к децентрализованным структурам полей •  
От децентрализации к сетевым отношениям • От сетевых  
отношений к экосистеме • Организационные структуры  
и патологии • Разрушающиеся системы и институциональные  
патологии • Пять замечаний по организациям и глобальным  
институтам • Об эволюции институтов

## ОРГАНИЗАЦИИ: КОЛЛЕКТИВНЫЕ ДЕЙСТВИЯ

До сих пор мы использовали Теорию U, чтобы осветить два из четырех фундаментальных метапроцессов, движущих миром: направление внимания или мышление (глава 16, «Индивидуальные действия») и словесное общение (глава 17, «Диалоговые действия»). Эта глава посвящена третьему процессу — структурированию, или задействию различных геометрий власти. Мы будем обсуждать применение Теории U на организационно-институциональном уровне конструирования социальной реальности.

Организации — странные структуры. Они требуют от нас значительного количества времени и энергии и, кажется, определяют многое в жизни — или многое портят в ней, как кто-то может добавить. Тем не менее их уровень также не идеален. Даже самые мощные, вроде международных корпораций, которые, по мнению многих, управляют



миром, имеют среднюю продолжительность существования всего сорок лет. Что делать с этим быстро эволюционирующим видом, который, казалось бы, правит миром, но «живет» в два раза меньше человека?

Авторитетный ученый в этой области Генри Минцберг определяет организацию как коллективное действие ради достижения общей цели, а организационную структуру — как «совокупность способов, с помощью которых общая задача организации подразделяется на отдельные, а затем между ними обеспечивается координация». Согласно Минцбергу, «управление — это просто термин для сведения задач вместе и обеспечения определенной координации в рамках организации. <...> Организации нуждаются в координации. Собственно, управление и заключается в координации процессов»<sup>1</sup>.

Давайте посмотрим на организации с точки зрения наших четырех полей, как показывает рис. 18.1. Поле 1, где действия основаны на моделях, заимствованных из прошлого, описывает централизованную бюрократическую машину. Внимание организации и ее координация проявляются здесь через институционально ориентированные источники власти, такие как иерархия или системообразующие правила.

Институты и игроки в поле 2 действуют с позиции внешней перспективы. В сфере общения это выражается через дебаты и обмен точками зрения. На организационном уровне приводит к тому, что прерогатива принятия решений как бы выталкивается в регионы или на рынок. В институциональном плане означает, что рынок и конкуренция (которые отражают силы организационной периферии) дополняют иерархический координационный механизм. Децентрализованные институты, которые занимаются организацией вокруг подразделений или стратегических бизнес-единиц (СБЕ), представляют собой типичный пример организации типа поля 2. Такие институты, хотя и могут быть более гибкими и более ориентированными на рынок внутри своих подразделений и отделов, не так хорошо регистрируют возможности, зарождающиеся в области их слепого пятна. Это слепое пятно как раз и находится в незаполненном пространстве между подразделениями и отделами. Большинство не замечают его, в противном случае могли бы обеспечивать сотрудничество на более глубоком уровне за пределами организационных границ.

Структуры типа поля 3 существуют в области межорганизационных сетей и диалога, в сфере отношений, которые развиваются через взаимную адаптацию различных участников и партнеров.

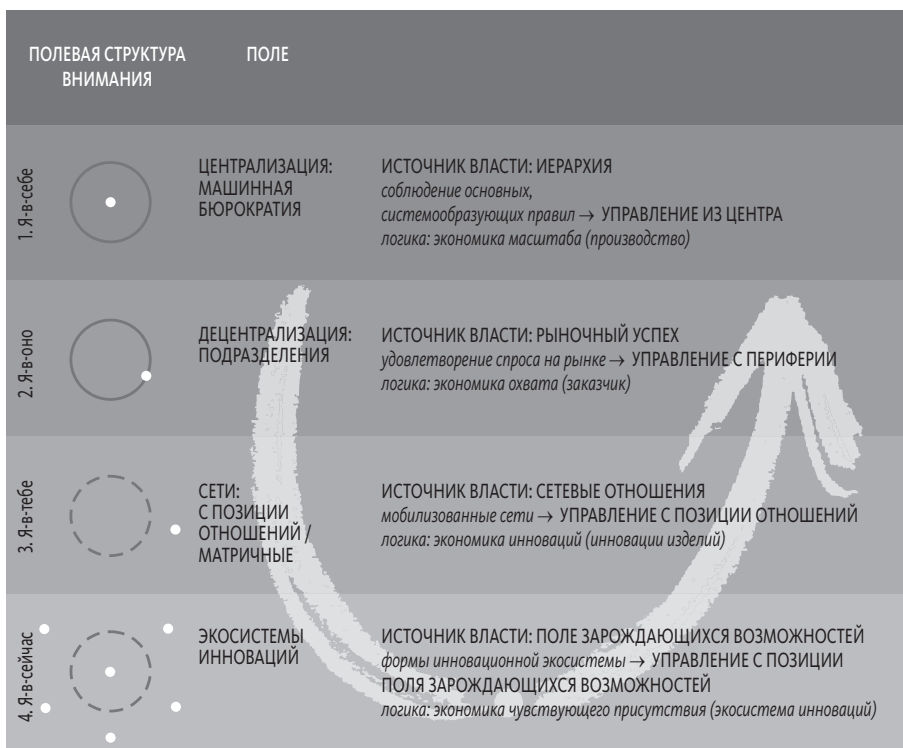


Рис. 18.1. Четыре типа координации, или геометрии власти

Наконец, поле 4 подразумевает процесс глубинной связи и эмерджентного зарождения. Он может возникать при общении в группах или командах, когда беседа выходит за обычные рамки и функционирует от источника зарождающихся возможностей. Процесс глубинной связи и зарождения наблюдается и на уровне организации, если она открывает свои границы для более широкого спектра участников и задействует окружающую экосистему, включая клиентов, пользователей и сообщества. Если это происходит, люди чувствуют себя вовлеченными в развитие зарождающихся возможностей и рассматривают систему уже с этой точки зрения.

Четыре поля внимания имеют различные источники *внутри пределов, на них, за границами* или достижимые *через* проницаемые рубежи организаций. Аналогично четыре типа институционализации и координации

различаются в зависимости от геометрии власти, которую воплощают. Давайте посмотрим на власть с точки зрения того, откуда она берет начало относительно границ конкретного института. Например, в иерархической системе она зарождается в центре системы (поле 1). Напротив, в децентрализованной организации, развивающейся под воздействием рынка, власть исходит, скорее, с периферии, где формируются реальные запросы клиентов и законы рынка (поле 2). В сетевой организации источник власти находится за пределами ее границ. Источник реальной власти в этом случае заключается в сети взаимоотношений за границами и в способности их мобилизовать (поле 3). И наконец, в организациях типа экосистем реальная власть исходит из пространства поверх открытых границ, из факта существования более крупных экосистем и возможностей, из них проистекающих (поле 4).

Должен признать, что это четвертое поле — пожалуй, самая трудная для понимания часть. Если вы помните мой поход к истоку реки Инн, то не забыли и мое изумление, когда я обнаружил, что у нее нет единого истока. Я был окружен множеством водопадов, звучащих в совокупности как музыка. Аналогично поле 4 выводит систему на уровень безграничной «музыки» и возобновляемого свободного источника, который окутывает, пронизывает и окружает все сущее.

## ЧЕТЫРЕ ПОЛЯ ЗАДЕЙСТВОВАНИЯ ГЕОМЕТРИИ ВЛАСТИ

Большинство молодых компаний, созданных и управляемых одним или несколькими основателями, представляют собой простые структуры<sup>2</sup>. Координация и рост этого типа организаций зависят в первую очередь от умений их учредителей. Чем успешнее организация, тем вероятнее ее сила (источником которой выступает один человек) может обернуться слабостью.

Когда факторы, которые привели организацию к успеху, начинают превращаться в обязанности, возникают по крайней мере два варианта: руководство может превратить компанию в структуру типа поля 2 (децентрализация), разделив на несколько подразделений, или предпочесть остаться в поле 1 (централизованные структуры) и воплотить другой тип организации, такой как бюрократия профессионалов либо бюрократическая машина.

Источник власти в последней начинается из центра той или иной организации и там же и остается. В зависимости от того, относится ли централизация к отдельным личностям, процессам или навыкам, Минцберг выделяет:

- Простые структуры (в центре — один человек).
- Бюрократические машины<sup>3</sup> (в центре — стандартизация процессов).
- Бюрократии профессионалов (в центре — стандартизация навыков).

Создание бюрократической машины требует переориентации от централизации, организованной вокруг человека, к основанной на процессе. Этот тип реорганизации, как правило, предполагает разделение человека и должности, а также собственности и управления. Нанимаются консультанты, чтобы помочь разработать новые рациональные структуры, а также профессиональные менеджеры — для более эффективного управления быстро растущей организацией.

Бюрократия профессионалов основана на стандартизации навыков, а не процессов. Чем более наукоемка отрасль, в которой действует компания, тем организация сильнее будет стремиться к сосредоточению вокруг навыков (бюрократия профессионалов), а не процессов (бюрократическая машина). Современные крупные консалтинговые компании можно назвать хорошим примером централизованной бюрократии профессионалов, хотя они также обычно обладают некоторыми сильными элементами децентрализации (подразделения) и сетевых структур (профессиональные организации из сферы услуг, ориентированные на партнерство).

## ОТ ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫХ К ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫМ СТРУКТУРАМ ПОЛЕЙ

При переходе от централизованной (поле 1) к децентрализованной структуре (поле 2) основной источник власти перемещается от центра к периферии, иными словами, ответственность за принятие решений перемещается вниз по иерархии и ближе к клиенту<sup>4</sup>.

*Простой* пример децентрализованной структуры — университетские департаменты, которые часто организованы вокруг кафедры и/или института. В Германии, например, каждая кафедра — как простая

структура: профессор окружен множеством ассистентов, выполняющих административные, научные и учебные функции. Координация деятельности между кафедрами и институтами базируется на двух механизмах: супервайзерстве (деканом) и взаимной корректировке (на факультете).

В более сложных *бюрократических машинах* географическая/филиальная структура организации децентрализована. Это позволяет сохранить механизм стандартизации и в то же время усиливает конкуренцию. В *бюрократии профессионалов* децентрализованная структура допускает региональные и локальные вариации в пределах глобальных паттернов стандартизации на основе навыков.

В 1980-х и начале 1990-х годов большинство международных корпораций прошли через этапы децентрализации и делегирования полномочий, перенося ответственность за принятие решений ближе к периферии и стараясь сделать тяжелые и монолитные структуры сильнее ориентированными на рынок, более гибкими и подвижными. Образцом этого развития можно назвать децентрализацию европейской инженерной компании Asea Brown Boveri (ABB), которую тогда возглавлял Перси Барневик.

Другой успешной и весьма уважаемой была корпорация Digital Equipment Corporation (DEC), выросшая во второго по величине мирового производителя компьютеров. В 1986 году ее президент Кен Олсен был назван журналом *Fortune* бизнесменом века, а компания в 1987 году признана одной из десяти самых успешных в США по мнению *Business Week*.

Однако несмотря на то, что деловая пресса на всех континентах пела дифирамбы руководителям обеих компаний, сами они постепенно начали (тихо и незаметно для большинства наблюдателей) разрушаться, давать сбой и в конце концов распались на части (ABB) или вовсе прекратили свое существование (DEC).

## DEC: ИСТОРИЯ ОДНОЙ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ

Взлет и падение Digital Equipment Corporation прекрасно отражены в книге *DEC Is Dead, Long Live DEC* («DEC умерла, да здравствует DEC»), написанной Эдом Шейном и коллегами<sup>5</sup>. Авторы более трех десятилетий работали в компании консультантами, менеджерами и активными исследователями. Их анализ документирует момент создания,

превращение в мировой технологический концерн, период зрелости и, наконец, разрушение и гибель. Эти процессы заняли около сорока лет. DEC оставила след в развитии глобальных инноваций, включая создание мини-компьютера и концепцию распределенных вычислений и сетей. Мы используем этот пример, чтобы обсудить некоторые вопросы развития и динамики, с которыми компании сталкиваются по мере эволюции от централизованной структуры к децентрализованной и далее.

В 1957 году Кен Олсен (выпускник Массачусетского технологического института (MIT), работавший тогда в лаборатории Линкольна при MIT) и Харлан Андерсон основали компанию DEC. Вместе с коллегами Олсену удалось создать атмосферу и дух инноваций, воплощающие основные элементы инженерной культуры, которая характерна для MIT, и воплотить это в уникальную атмосферу уже внутри компании, концентрируя ее вокруг технологических инноваций, творчества и личной ответственности. Он привлек целый ряд выдающихся инженеров во главе с Гордоном Беллом, которые с радостью присоединились к работе. Компания, казалось, процветала, сочетая обилие инноваций, свободное творчество и теплые отношения между сотрудниками. DEC быстро выросла в международную корпорацию. Вследствие успеха и быстрого роста она должна была стать структурой более дифференцированного, децентрализованного, матричного типа, чтобы эволюционировать вместе с меняющимся рынком.

Более трех десятилетий DEC продолжала оставаться очень успешной организацией во всех отношениях. Когда она достигла своего пика в 1980-х годах, с бюджетом в 14 миллиардов долларов и более чем 100 000 сотрудников по всему миру, семена ее краха и гибели были уже посеяны и начали незаметно прорастать в самый разгар ее успеха и активности (DEC была приобретена компанией Compaq в 1999 году).

Что же послужило причиной упадка и гибели DEC, независимой компании, через сорок лет после ее основания (именно этот срок назван средней продолжительностью жизни мультинациональных корпораций)? С какими сложностями DEC не смогла справиться?

По мнению Шейна и его соавторов, причин было три: 1) проблемы, связанные с технологиями и с рынком: неспособность осознать изменяющийся характер рынка, когда за этапом *создания технологий* последовал этап главенства дизайнера и последующая стадия коммерциализации, что породило новую породу крупных игроков («убийц категорий»);

2) проблемы организационной структуры: компании не удалось выработать эффективную децентрализованную структуру, которая перенесла бы на подразделения полную ответственность за результаты их работы, установила бы четкие механизмы для управления взаимозависимостями и определила приоритеты и стратегическое направление для лучшего использования ресурсов; 3) проблемы организационной культуры: неспособность ее развития при смене бизнес-контекста, когда трансформация структуры требует новых способов функционирования.

Шейн приводит интересный пример, как культурные гены сначала вызвали появление глобальной мощной инновационной корпорации (этап создания технологий), но затем контекст изменился, а гены остались прежними. Они же стали причиной упадка (на этапе коммерциализации).

Как вспоминает Шейн, когда DEC стала более децентрализованной, одна и та же культура продолжала создавать инновационную продукцию и в то же время оказывалась источником значительных внутренних разногласий:

Группы сотрудников обвиняли друг друга во лжи, обмане и неправильном использовании ресурсов. Они перестали работать сообща. Ни у кого не хватило сил свести все в последовательную стратегию <...> Ни мощные идеи, ни формальная иерархия не работали достаточно хорошо для возникновения консенсуса, чтобы распределить ресурсы и энергию для быстрого урегулирования. Организация должна была его обеспечить, чтобы не отставать от изменений, происходящих на рынке и в технологиях. К тому времени стиль СЕО Олсена поменялся на более проповеднический, отдельные группы стали слишком независимыми, начинали игнорировать то, что считал нужным Олсен, и воевали между собой. Культура разграничения полномочий была еще жива, но ее негативные последствия для бизнес-идентичности компании становились все очевиднее<sup>6</sup>.

## ОТ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ К СЕТЕВЫМ ОТНОШЕНИЯМ

Когда компания переходит от децентрализованной структуры (поле 2) к сетевой структуре (поле 3), согласование происходит путем взаимной адаптации в рамках сетевых взаимоотношений. Минцберг называет этот

результат *адхократией*\*.7. В отличие от структур типа *иерархии* и *конкуренции*, *взаимная адаптация* гораздо больше зависит от качества отношений между ключевыми игроками. Соответственно, если организация движется в сторону координирования, качество словесного общения становится важным фактором.

При переходе от централизованной к децентрализованной, а затем и к сетевой структуре организации источник власти перемещается от центра организации (поддержка иерархии) к периферии (успех на рынке) и затем к сетевому типу отношений (создание сетевых взаимоотношений и мобилизация). Сетевые взаимоотношения часто выполняют дополнительные функции координирования, которые два других типа структур (иерархия, конкуренция) не в состоянии выполнять. Культивирование мероприятий для создания и укрепления деловых связей, таких как профессиональные сообщества\*\* и DECworld\*\*\*, может быть примером содействия развитию сетевых сообществ, взаимосвязанных за пределами институциональных границ.

Как правило, чем более наукоемка организация или отрасль и чем важнее вопросы, попадающие в слепое пятно между организационными единицами, тем скорее возникнет тенденция полагаться на этот третий тип полевой структуры организации.

Интересно, что этот механизм — взаимная адаптация — использовался первым составом создателей культуры успеха компании DEC. Однако когда организация выросла, дух сотрудничества остался лишь *внутри* отдельных групп и подразделений, в то время как отношения между ними ухудшились.

Но почему? Что позволило создателям зародить и взрастить культуру созидания, в то время как те же культурные ДНК на следующем этапе не смогли распространить и поддержать эту модель поведения на уровне крупных систем?

В отчете об истории компании DEC Шейн рассказывает, как основная управляющая группа, комитет по операциям, успешно использовала три

---

\* Адхократия — стиль управления, характеризующийся высокой степенью свободы в действиях сотрудников, преимущественно неформальным характером взаимодействия персонала и т. п. По сути, противоположность бюрократии.

\*\* Профессиональные сообщества (communities of practice) — группы людей, которые разделяют тему интереса/проблемы или увлечение чем-то и углубляют свои знания и опыт в этой области через постоянное взаимодействие. Этьен Венгер придумал этот термин в 1991 году.

\*\*\* DECworld — выставка выпущенных и будущих продуктов от Digital Equipment Corporation.



механизма для проведения эффективных встреч и принятия решений: 1) предварительно согласованную повестку дня, 2) освещение различных интересов и взглядов и проведение дискуссий (поощряя высказывание и открытое отстаивание разных точек зрения) и 3) поддержка со стороны СЕО. Олсен внимательно выслушивал все аргументы за и против, взвешивал, но напрямую не привязывал свое мнение ни к одной из позиций, обсуждаемых членами комитета. Однако он, несомненно, влиял на итог. Таким образом, он постепенно создал культуру, внутри которой люди начали доверять коллективному процессу обсуждения, а не ждать указаний от СЕО. Этот тип поддержки воплощает лучшее в научной культуре: решения, принятые с учетом всех данных.

Однако, несмотря на четкие согласованные повестки дня и частые энергичные дебаты, важным недостающим звеном на более высоком системном уровне оказалась роль внимательного слушателя и наблюдателя. Как же та функция, которую Олсен (и отчасти Шейн) выполнял в комитете по операциям на пике успеха компании, способствовала успеху на макроуровне координирования? Что могло открыть глаза коллективному наблюдателю?

Видимо, это *диалог*. Он начинается в умении активировать внутреннее зрение, *способности системы увидеть себя*. Как отметил Шейн, «вдумчивый диалог потребовал бы совместной работы всего комитета по операциям, но мне так и не довелось увидеть, чтобы они этого достигли»<sup>8</sup>. Культура комитета по операциям была, по сути, культурой небольшой группы (благодаря наличию поддерживающей среды) и не проникла во всю организацию (не имевшую такой среды). Когда компания столкнулась с проблемами, требовавшими коллективного ответа (на уровне поля 3 или 4), она продолжала применять модель поведения поля 2 (дебаты) и в итоге зашла в тупик.

## ОТ СЕТЕВЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ К ЭКОСИСТЕМЕ

При переходе с 3-го типа координации поля на 4-й меняется механизм — с *взаимной адаптации* благодаря сетевым связям на *видение с позиции зарождающегося целого*. Четвертый тип координации называется «инновационная экосистема». Чтобы настроиться на новую развивающуюся область возможностей, организация должна выйти за свои пределы и системно настроиться на соответствующие возникающие контексты,

которые могут быть выявлены только в коллективном контексте более крупной экосистемы.

Именно способность совершить этот сдвиг, возможно, позволила компании Hewlett-Packard преуспеть там, где не удалось DEC. HP эволюционировала вместе с окружающей экосистемой и сумела стать более открытой и готовой делиться, в то время как DEC в основном была сосредоточена на пространстве в собственных границах<sup>9</sup>.

Несколько ведущих современных высокотехнологичных компаний, включая HP, Cisco, Google, Apple, Amazon и Alibaba, при создании стратегии и культуры инноваций мыслят именно в терминах экосистем. Разница между способами мышления по вопросам стратегии и лидерства заключается в том, что старый, привычный способ связан с границами отдельной организации, в то время как новый имеет отношение к пределам экосистем, кластеров компаний, совместно развивающихся в более обширном пространстве создания коллективной ценности. При сетевом типе координации (поле 3) трансграничный аспект разворачивается как взаимная адаптация, а в экосистемах координация затрагивает целый комплекс участников, которые в совокупности *создают инструмент для того, чтобы видеть существующие и предугадывать зарождающиеся возможности* (поле 4). Таким образом, то, что в 2015 году Google предприняла попытку создания холдинговой компании Alphabet (где Google была самой крупной дочерней структурой), можно рассматривать как попытку так же динамично взаимодействовать с другими игроками более успешными средствами. Google продолжает концентрироваться на существующем бизнесе, а холдинговая компания Alphabet сосредоточивается на управлении подразделениями, основанными с помощью передовых инноваций, которые Google развивала долгие годы.

Крайне мал круг организаций, которые методично координируются посредством механизмов поля 4, однако это самое интересное направление как в теории координации<sup>10</sup>, так и в практике развивающихся глобальных компаний и институтов. Именно эта практика раздвигает границы возможного и предоставляет мощные шансы компаниям, сталкивающимся с насущными и многогранными проблемами.

Структура коэволюционирующей экосистемы вдохновляется и заряжается окружающим ее полем. Соответственно, этот вид структуры текуч, постоянно находится в движении. Общей базой такой экосистемы организации можно назвать принципы и чувство общей цели. Платежная

система Visa International, разработанная на базе «хаордических»\* принципов организации (как их называет ее основатель Ди Хок), возможно, стала первой структурой, которая пытается интегрировать поставщиков и клиентов в единую экосистему — систему управления, контролируемую ее членами<sup>11</sup>.

Вдохновляясь этим и другими примерами радикальной децентрализации и организацией холакратического типа, как Zappos, все больше компаний начинают пересматривать свой подход к управлению. Холакратия — это такое управление, при котором власть и принятие решений распределены по всей экосистеме самоорганизованных команд, а не принадлежат иерархии управленцев.

Например, Фредерик Лалу в своей замечательной книге «Открывая организации будущего»\*\* приводит много примеров компаний, стремящихся к подобному четвертому полю организации холархического\*\*\* типа<sup>12</sup>. Его концепция новых «эволюционных бирюзовых организаций» зачастую основывается на средних и мелких компаниях, которые создаются на принципах *самоуправления, целостности и эволюционирующей цели*. Они могут служить примерами того, как поле 4, организации типа экосистемы (то есть созданные на основе принципов институциональной инверсии), становится заметным прямо на глазах\*\*\*\*.

\* Слово «хаордический» образовано от двух английских слов: chaos (хаос) и order (порядок). *Прим. перев.*

\*\* Лалу Ф. Открывая организации будущего. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015.

\*\*\* Холархия (holarchy) — термин, введенный Артуром Кестлером и популяризированный Кеном Уилбером. Это естественная и созидательная иерархия вложенных друг в друга холонов (холон — целостность, являющаяся частью другой целостности: например, атомы вложены в молекулы, молекулы — в клетки, клетки — в организмические системы и т. д.). *Прим. науч. ред.*

\*\*\*\* Бирюзовые организации (англ. teal organizations), наверное, было бы правильно называть не «бирюзовыми», а, скажем, «изумрудными», ведь речь идет об уровне сложности сознания, следующем за плюралистическим «зеленым». Зеленый на корню отрицает иерархии и превыше всего ценит равенство и эгалитарную чуткость; следующий уровень, изумрудный, устанавливает баланс между неиерархическими и иерархическими структурами, видя ценность в том и другом. После изумрудного (teal) возникает следующий уровень сложности сознания — собственно бирюзовый (turquoise). Эта стадия самосознания характеризуется комплексным, визионерским, эволюционным видением и самопониманием, распознающим универсальные паттерны и охватывающим глобальные исторические промежутки, конструирующим и деконструирующим сложные иерархии смыслов и процессов. Цветовая гамма для обозначения уровней сложности сознания и порождаемых ими организационных форм заимствована Лалу из интегрального подхода Кена Уилбера. *Прим. науч. ред.*

Но вопрос остается прежним: как добиться этого с более крупными организациями и институтами, которые работают в экстремально динамичной и разрушительной среде (нестабильность, неопределенность, сложность и неоднозначность — VUCA / *volatile, uncertain, complex, and ambiguous*)?

Именно это обстоятельство стало основной проблемой компании DEC; оно же применимо к большинству глобальных структур современности. Одной из основных причин краха DEC, по словам Шейна и соавторов, была ее неспособность справиться с разрушительными сложностями бурных 1980-х годов. Почему DEC так держалась за свою устаревшую систему собственности и вертикальной интеграции, а затем, когда стало очевидно, что эта система не работает, очень поздно и слишком мало сделала для изменения ситуации? Почему DEC не справилась лучше и быстрее с появляющимися сложностями в своей отрасли (которую она же и помогла создать)?

Два аспекта помогут найти более точные ответы на эти вопросы: способность вступать в *диалог* за пределами, как внутренними, так и внешними; и совместное эволюционирование в единой экосистеме. Если бы имело место подобное кросс-институциональное смыслообразующее начало — я называю это *видением с позиции зарождающегося целого*, — и если бы была развита способность вступать в диалог за своими пределами, история компании DEC могла бы принять другой оборот.

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ И ПАТОЛОГИИ

Рисунок 18.2 показывает организационные структуры в увеличенном масштабе. На нем изображено строение четырех полей, рассмотренных выше, а также трех полей на правой стороне U. Последние три — варианты структурирования поля типа 4 (экосистема). Семи организационным структурам соответствуют шесть структур теневого пространства институциональной патологии (невежество, высокомерие, гордыня, аномия\*, склероз и коллапс).

---

\* Аномия — это отсутствие четкой системы социальных норм, разрушение единства культуры, вследствие чего жизненный опыт людей перестает соответствовать идеальным общественным нормам.

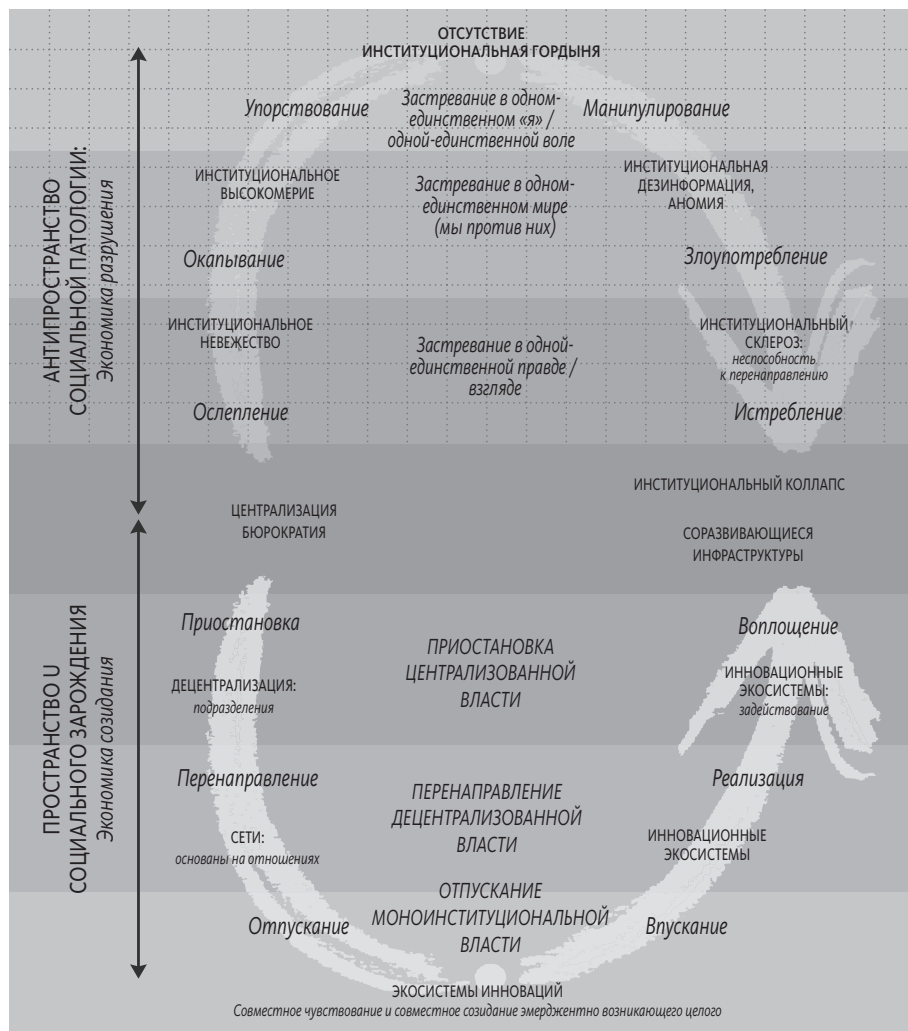


Рис. 18.2. Пространство U и антипространство: организация

Если смотреть с уровня Теории U, историю краха компании DEC можно подытожить так: столкнувшись со значительными проблемами, которые были связаны с разрушительными изменениями в отрасли, руководители компании не смогли отреагировать на них эффективно, потому что не сумели войти в поля типа 3 и 4. Этот крах относится к пробелам в сфере словесного общения (отсутствие диалога) и в организационной области (отсутствие межгрупповой интеграции и экосистемного структурирования). Учитывая разрыв между внешними проблемами

и внутренней способностью действовать исходя из более глубоких уровней зарождения, единственным способным восстановить компанию был бы гений управления типа Гордона Белла, чья изобретательность могла компенсировать дефицит коллективного лидерства. Но Белл покинул компанию в 1983 году, и заменить его было нечем.

Упомянутый разрыв вылился в три предсказуемые ошибки руководства.

1. Стратегический пробел: неспособность улавливать меняющуюся динамику в отрасли, которая требовала своевременного и усиленного процесса переосмысления.
2. Структурный пробел: неспособность провести различие между тремя подструктурами корпоративной экосистемы: инновации, пользовательский интерфейс и производственная деятельность. Вместо этого маркетинг и производство оказались подчинены инновационной подсистеме и ее специфической культуре, которая хорошо работала, пока индустрия проходила стадии создания технологии, но не смогла быть эффективной в дальнейшем.
3. Культурный пробел: неспособность развивать культуру диалога, которая дала бы доступ к более глубоким уровням коллективного творчества и становления. Вместо этого падение культуры продемонстрировало все элементы корпоративной патологии, описанные ниже.

Разительный контраст: примерно в то же время еще одна технологическая компания, Nokia, столкнулась с серьезными проблемами, но справилась с ними по-другому, более эффективно. В начале 1990-х годов Nokia прошла критическую точку, что вылилось в продажу всех ее подразделений, кроме бизнес-отдела телекоммуникаций, чтобы сосредоточить на нем все усилия разработчиков. Способность трансформироваться из одного вида структуры и стратегии (диверсифицированной) в другой (гораздо более однозадачный) уже давно стала преимуществом быстроразвивающейся культуры этой компании: именно так проявляется способность эволюционировать вместе с более крупной экосистемой, частью которой она выступает, и отпустить элементы, которые не вписываются в новую основную задачу. В компании DEC отсутствовала эта способность улавливать зарождающиеся возможности и одновременно освобождаться от старых особенностей и структур. Я спросил одного

из топ-менеджеров Nokia в начале 2000-х годов: «Что вы как лидер делаете, чтобы поддерживать темп инновационного процесса? В чем ваша реальная роль?» Он ответил: «Я облегчаю открытие».

«Облегчение открытия» — это интересный контраст с позицией придерживаться существующего порядка, которую иллюстрирует история DEC. Как следствие, компания оказалась «заражена», а ее деятельность — замедлена всеми семью элементами корпоративной патологии, показанными на рис. 18.2. Интересно, что Nokia, имея за плечами опыт успешного преодоления трудностей в начале 1990-х годов, не смогла сделать то же самое позже, когда спустя два десятилетия на рынке появились смартфоны. С тех пор компания выдержала процесс, который включает в себя некоторые аспекты, беспокоившие некогда DEC.

- Корпоративное невежество: неспособность замечать изменения на рынке. Вместо этого слишком много времени уделяется корпоративной политике. Идея «долевого участия» и отсутствие механизмов эффективного управления компанией приводят к неоправданным затратам времени на внутреннюю политику.
- Корпоративное высокомерие: патология глухой «окопной» обороны и высокомерия проявляется в войне между организационными подразделениями и инженерами («мы знаем, как лучше»).
- Корпоративное отсутствие: попытка держаться за существующие правила слишком долго и чересчур крепко; неспособность отпускать проекты, продукты, клиентов, ключевые принципы и основные характеристики, ставшие нефункциональными.
- Корпоративная аномия (разрушение ценностей): отравление межгрупповой атмосферы, повышенная враждебность между группами.
- Корпоративный склероз (уничтожение способности к восстановлению): «к концу 1980-х годов межгрупповой конфликт и потеря доверия друг к другу достигли очень высокого уровня, что сделало [стратегические сдвиги и значительные нововведения] неосуществимыми»<sup>13</sup>.
- Корпоративный коллапс (разрушение структуры): приобретение DEC компанией Compaq в 1999 году.

## РАЗРУШАЮЩИЕСЯ СИСТЕМЫ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ПАТОЛОГИИ

История DEC — облегченная версия того, как перспективная компания заходит в тупик, не развиваясь, а застревая в пространстве институциональной патологии. В последнее время стали известны еще более удручающие примеры компаний, которые пали жертвой вируса корпоративной или институциональной патологии. Компания Enron — одна из таких.

В 1990-е годы ей пели дифирамбы и Уолл-стрит, и деловая пресса, и бизнес-школы, и консалтинговые агентства, и бизнес-гуру. В 2001-м, в год своего краха, компания была седьмой по величине в США.

Кен Лей, президент Enron, воплотил в жизнь представление корпоративной Америки об успехе. Кульминацией стал момент, когда январским днем 2001 года Лей вошел в большой зал отеля Hyatt Regency Country Resort в Сан-Антонио и встал между двумя гигантскими экранами с собственным изображением. Прямо перед ним яркий свет люстр лился на десятки круглых столов, где руководство компании собралось в ожидании речи своего лидера<sup>14</sup>.

По словам Курта Эйхенвальда, торжество, на которое съехался руководящий состав Enron, «было поводом шумно и весело отпраздновать год, в течение которого, казалось бы, дела шли хорошо — и не просто хорошо, а замечательно. В ту ночь шампанское и ликеры лились рекой, дорогие сигары раздавались бесплатно направо и налево. Руководители собирались вокруг игровых покерных столов и делали высокие ставки».

«И вот, пока официанты в галстуках-боло\* сновали между столами, топ-менеджеры жадно прислушивались к речи мистера Лея о достижениях компании в этом году и о том, какие новые успехи ждут Enron в ближайшем будущем. Многомиллиардный монстр, разросшийся далеко за пределы газового бизнеса и прокладывавший новые пути в сфере интернет-коммерции, почти добрался до топа списка Fortune 500. В 2001 году, как заявил Кен Лей, компания вступит на новый путь, подготовка к которому велась на протяжении последних месяцев, — *Enron станет величайшей в мире компанией*. Эти слова президента появились на одном из экранов вместо его изображения».

---

\* Галстук-боло имеет форму шнура: в США их любят носить ковбои.



Однако пророчеству не суждено было сбыться. «Большинству присутствовавших было невдомек, — продолжает Эйхенвальд, — что компания разваливалась. Пока руководство праздновало, в Хьюстоне бухгалтеры и торговые эксперты в штаб-квартире компании изо всех сил сдерживали финансовую катастрофу, которая угрожала Enron и в итоге уничтожила все ее достижения. Горстка руководителей пыталась бить тревогу, но уверенность в светлом будущем была так велика, что их предупреждения остались без внимания. “Мы были абсолютно уверены в том, что делаем и куда идем, — заявил один из руководителей, принимавших участие в торжестве в Сан-Антонио. — И понятия не имели, что проживаем время, взятое взаймы”».

## ПРАКТИКА ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ ПАТОЛОГИИ

Беседуя с бывшими участниками оппозиции ГДР 1980-х годов, я поразился параллелям между распадом компании Enron в 2001 году и крахом социалистической системы ГДР двенадцатью годами раньше. Конечно, между этими системами много очевидных различий. Однако интересующий меня аспект касается в первую очередь руководства: лидеры были не в состоянии сменить курс и шли напрямик к краху. Что помешало администрации Enron сменить политику в течение 2001 года? Что удержало Политбюро ГДР от корректировки курса в последнее десятилетие перед распадом системы в 1989–1990 годах?

Мне стало ясно: действия руководителей разных коллапсирующих систем в антипространстве институциональной патологии *совпадают*.

### ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ НЕВЕЖЕСТВО:

#### НЕСПОСОБНОСТЬ ВИДЕТЬ, ЧТО ПРОИСХОДИТ НА САМОМ ДЕЛЕ

Большинство топ-менеджеров Enron, присутствовавших в Сан-Антонио на торжестве в январе 2001 года, не имели понятия, что на самом деле происходит в их компании. Точно так же в 1980-е годы члены Политбюро ГДР стали заложниками собственной идеологии и системы взглядов, не заметив увеличивающегося разрыва между своими представлениями и реальностью.

Когда Генеральный секретарь коммунистической партии ГДР (СЕПГ) Эрих Хонеккер совершал поездки в сельскую местность страны, его

сотрудники и местные чиновники возводили по пути следования красочные фасады, создавая видимость процветания. Эта практика, конечно же, не нова. Когда Екатерина II и ее приближенные направлялись из Петербурга в Крым, по приказу князя Потемкина по пути движения императорского двора также возводились фасады-«пустышки». С тех пор подобный метод называется «потемкинские деревни». Когда я недавно рассказал эту историю менеджерам крупной нефтяной компании, им даже не было смешно. Они признались, что занимались тем же самым. У них были разработаны целые сложные системы предупреждения, которые активировались, когда CEO решал «неожиданно» посетить территорию компании. Они прикидывали его маршрут, определяли, какие газовые станции в плохом состоянии, и для прикрытия ставили перед ними огромные маслозаправщики, когда автомобиль CEO проезжал мимо.

Иными словами, восприятием лидеров умело «управляют» их подчиненные. Люди, которые окружают высшее руководство, зачастую считают, что начальник может воспринять только ту информацию, которая вписывается в его образ мыслей, — все остальное просто не услышит. Это искажение объясняет, почему в разваливающимся системах широта восприятия сужается до точки, где все придерживаются существующей модели мышления и системы убеждений. Этот тип управления восприятием руководства очень распространен.

#### **ИНСТИТУЦИОННОЕ ВЫСОКОМЕРИЕ:**

##### **ОТСУТВИЕ СПОСОБНОСТИ К ВОСПРИЯТИЮ, РЕФЛЕКСИИ И ДИАЛОГУ**

Система бухгалтерского учета в компании Enron была искажена практикой, которая когда-то именовалась агрессивной бухгалтерией, а сегодня называется мошенничеством. Обратите внимание, как меняется смысл, когда ловко сконструированные фразы подменяют точное значение. Сегодня мы знаем, что несколько человек в компании знали об ошибках, которые привели Enron к саморазрушению. Так почему те, кто пытался предупредить руководство, не были услышаны?

В условиях, когда культура обучения не функционирует, никто не обращает внимания на ранние сигналы предупреждения. Руководство ГДР столкнулось с той же проблемой. Люди, которые знали, что происходит, держали свое мнение при себе, продолжая играть по правилам. В 1980-х годах ГДР вложила значительные средства в строительство завода по производству микропроцессоров в Дрездене, надеясь обойти в этой

отрасли японцев и американцев. Первый прототип микропроцессора превозносился Политбюро как оглушительный успех. Достижение было воспринято как потрясающий пример успеха немецкой инженерии, информация о нем появилась в мировой печати. Однако люди за кулисами, осведомленные об истинном положении дел, осознавали, что на самом деле завод выполнял сложную отвлекающую роль на благо Политбюро. В то время как прототип микропроцессора собирал хвалебные отзывы в мировой прессе, члены берлинской элиты функционеров второго уровня четко понимали, что «достижения» эти были иллюзорными. Высшее руководство все еще верило в развитие индустрии микроэлектроники в ГДР, но инсайдеры рассуждали, что «пора собираться в Дрезденскую оперу», ссылаясь на знаменитый музыкальный театр Дрездена. Это квинтэссенция нефункционирующей культуры обучения: до верхушки доходят только хорошие новости, плохие застревают на полпути.

**ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ГОРДЫНЯ:  
НЕПОНИМАНИЕ ПОДЛИННОГО «Я»**

Неспособность распознать свою подлинную суть может привести к самообману и ложному возвеличиванию. «Enron станет величайшей в мире компанией» — это громкое заявление было сделано в год, закончившийся ее банкротством. То же касается ГДР. Самовосприятие Политбюро держалось на трех фундаментальных «истинах»: во-первых, что социализм исторически превосходит капитализм; во-вторых, что крах капитализма — это вопрос времени, а мировая победа социализма представляет собой конечную стадию истории; в-третьих, что структура ГДР организована наилучшим образом, это наиболее эффективная социалистическая система всех времен и народов. На фоне такой завышенной самооценки даже самомнение Кена Лея из Enron кажется скромным. Представления правительства страны значительно расходились с реальностью и привели к глубоко укоренившейся неспособности понять, что происходит на самом деле.

**ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ДЕЗИНФОРМАЦИЯ И АНОМИЯ:  
ОТСУТСТВИЕ СЛУЖЕНИЯ ОБЩЕЙ ЦЕЛИ**

Люди с низкими устремлениями не могут служить высшим целям. Подобные руководители эгоцентричны, ставят собственное «я» в центр Вселенной и ожидают, что остальные примут такое положение вещей.

Относительно Enron эта черта выражалась в следующем: компания влияла на курс энергетической политики и законодательства, чтобы хладнокровно продвигать личные интересы (например, фабрикуя энергетический кризис в Калифорнии, который обошелся налогоплательщикам в 30 миллиардов долларов, или используя свое положение монополиста в Индии и других странах)<sup>15</sup>. Ставя свои интересы во главу угла, компания обманывала реальных клиентов, связанных долгосрочными контрактами и вынужденных платить по завышенным ценам. Люди с низкими устремлениями обманывали тех, кому призваны были служить, пользуясь их слабыми сторонами.

В ГДР имели место другая иллюзия и расстройство эго иного типа. И то и другое демонстрирует история, рассказанная Хайдемари — восточногерманским социологом, феминисткой и гражданской активисткой: «Я вспоминаю встречу с группой молодых высокопоставленных функционеров ГДР в начале 1980-х годов. Весь вечер они болтали и пили. Чем дольше они разговаривали, тем заметнее становилось, что система прогнила до основания. В конце концов я возразила им и спросила, почему никто ничего не делает для решения реальных проблем. Все немедленно замолчали. Через некоторое время один высказал то, что думали остальные: “Мы не собираемся жертвовать собой ради этого. Оно того не стоит. Мы просто хотим жить. *Мы не мученики*”. Хайдемари помолчала, а затем продолжила: “Именно в тот момент я поняла, что система ГДР на автопилоте движется к краху”».

#### ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ СКЛЕРОЗ: НИКАКИХ ЭКСПЕРИМЕНТОВ

Этот механизм касается нежелания проводить быстрый цикл экспериментов с живым микрокосмом инноваций. В известном исследовании Royal Dutch Shell о долговечности корпораций проанализированы ключевые характеристики компаний, оставшихся успешными более 100 лет<sup>16</sup>. Пожалуй, самой интересной находкой стало определение «терпимости к опытам на грани». Нынешние эксперименты и ошибки готовят почву для успехов в будущем, как утверждают авторы исследования.

Именно этого и не было в ГДР с ее централизованной плановой экономикой. Неспособность создавать прототипы инновационного живого микрокосма была болезненно явной. В случае с Enron, однако, этот

недостаток оказался менее очевиден, так как компания была живым воплощением инновационной организации. Однако при более внимательном рассмотрении ее история демонстрирует, что область реальных «местных» экспериментов была слишком узкой, чересчур ограниченной финансами, и проводились они слишком поздно. И в 2001 году, когда разразился скандал, связанный с бухгалтерией, Enron вынуждена была признать банкротство.

#### ОТСУТСТВИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ:

##### НЕДОСТАТОЧНАЯ СОСРЕДОТОЧЕННОСТЬ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

Создание эффективной инфраструктуры обучения можно считать основой устойчивого уровня производительности. Возьмем Federal Express, одну из ведущих компаний курьерской доставки. Однажды нам с Адамом Кехейном представилась возможность посетить (центральный) офис компании в Мемфисе. Каждую ночь между 11 вечера и 2 ночи там приземлялось 150 самолетов, чтобы выгрузить и рассортировать миллион посылок, снова погрузить и развезти в конечные пункты назначения. После того как они отправлялись за новыми заказами, в 3 часа ночи основная команда собиралась на «разбор полетов». В 9 утра проводился еще один разбор, уже с менеджерами компании FedEx, находящимися в офисах по всему миру, а вечером вся команда собиралась вновь, чтобы проанализировать уроки, полученные в предыдущем цикле, и определить, какие могут быть использованы в следующем. Если делать так 25 лет подряд — по три разбора полетов каждую смену, — компания неизбежно станет лидером мировой логистики.

В ГДР и в Enron отсутствовала инфраструктура для обучения подобного рода. Интересно, что обе системы страдали от аналогичного дефекта. CEO Enron, выпускник Гарварда Джефф Скиллинг, создал культуру, в которой идеи путались с реальностью: ожидаемые будущие доходы регистрировались в бухгалтерии по более-менее иллюзорным ценам. Аналогично плановая экономика ГДР предполагала, что компании смогут воплотить в жизнь тот или иной план, когда центр одобрит и примет его. Но это всего лишь схема деятельности, так же как и предполагаемые доходы. Реальная же экономическая ценность создается за счет коллективных действий, которые, чтобы эволюционировать, нуждаются в напряженной работе и поддержке инфраструктуры. Она требует большего, чем просто быть «самым умным в классе».

## ПЯТЬ ЗАМЕЧАНИЙ ПО ОРГАНИЗАЦИЯМ И ГЛОБАЛЬНЫМ ИНСТИТУТАМ

Позвольте в заключение привести пять диагностических наблюдений, обрисовывающих некоторые проблемы и тенденции в мире организаций и глобальных институтов, используя структурную схему, представленную выше (рис. 18.2).

1. За последние три десятилетия организации в основном перешли с первого на второй и третий уровни U (от централизованных к децентрализованным и сетевым структурам).
2. В то же время небольшое количество передовых организаций открыли для себя экосистемные формы (уровень 4 U).
3. Параллельно третье направление затягивает организации в теневое пространство, или антипространство корпоративной патологии (в верхней части диаграммы). К сожалению, примеры этого типа институциональной патологии не ограничиваются компаниями вроде Enron: их можно найти и в других структурах, и в негосударственных организациях, и в правительстве.

Например, как Буш, Чейни и Рамсфелд втянули США в войну на территории Ирака? Во-первых, никто не был в курсе реальной ситуации на Ближнем Востоке (институциональное невежество: непонимание реальной сложности положения на местах). Во-вторых, важную роль сыграли психологическая травма, вызванная террористическими актами 11 сентября 2001 года, и происшедшее вследствие этого коллективное «окапывание» (институциональное высокомерие: непонимание того, как вас воспринимает другая сторона). В-третьих, имели место завышенная самооценка и видение себя в роли единственной на планете сверхдержавы и мировой империи (институциональная гордыня: непонимание своей реальной роли и предназначения в мире). В-четвертых, вице-президент США активно вмешивался в работу спецслужб, чтобы сфабриковать доклад, ложно утверждающий, будто Ирак обладает оружием массового уничтожения, тем самым оправдывая военное вмешательство в эту страну (институциональная дезинформация и аномия).

Если сложить все четыре пункта (первые четыре в цикле разрушения), вы поймете, что произошло дальше: администрация очень быстро оказалась не в состоянии реагировать на реальные проблемы, которые начали разворачиваться довольно неожиданным образом

(институциональный склероз: неспособность изменить курс, когда стало ясно, что изначальная военная стратегия Рамсфелда, так называемый «шок и трепет», также провалилась), что затем привело к финалу цикла распада — институциональному коллапсу. Сегодня очевидно, что итогом стали массовые разрушения: более миллиона людей были убиты при боевых действиях в Ираке (2015)<sup>17</sup>. Вместо ожидаемого расцвета демократии мы наблюдаем в этой стране развал практически всех институциональных структур и гражданскую войну, способную быстро распространиться на весь регион и за его пределы, а также рост экстремизма и фундаментализма по обе стороны конфликта (институциональный коллапс).

4. Недавние волны глобализации, прорывных инноваций\* и волнений усложнили управление организациями мирового масштаба. Соответственно, перечисленные выше тенденции — как развитие в направлении децентрализации, сетевых структур и экосистем, так и втягивание в антипространство отсутствия и институциональных патологий — в той или иной степени можно найти в любой организации, и они определяют в ней расстановку сил. Чтобы преодолеть новые проблемы, с которыми многим организациям и институтам приходится сталкиваться, их руководители должны научиться использовать все четыре уровня координации и управления U. К сожалению, это редко удается: каждая ступень требует своего подхода, отдельных принципов и практик. В результате институты и компании часто застревают в антипространстве корпоративной патологии, противоположном пространству U.
5. Несоответствие между вызовами, встречающими нас на уровне 4, и стандартной реакцией большинства институтов, соответствующей уровням 1–3, указывает на глобальные ошибки руководства. Серьезные недочеты в управлении становятся основной проблемой нашего времени. Как помочь эволюционировать и выжить доминирующему виду, который находится под угрозой исчезновения, — организациям, стремящимся стать игроками мирового масштаба?

---

\* В оригинале — disruptive innovation, букв. «подрывные инновации». Это создающие новые рынки инновации, нарушающие привычное положение вещей, изменяющие статус-кво. Понятие прорывных технологий и инноваций ввел американский ученый и бизнес-консультант Клейтон Кристенсен. Примером прорывной технологии является интернет, в краткие сроки изменивший весь мир. *Прим. науч. ред.*

## ОБ ЭВОЛЮЦИИ ИНСТИТУТОВ: ДОМИНИРУЮЩИЙ ВИД ПОД УГРОЗОЙ ИСЧЕЗНОВЕНИЯ

В заключение сделаю несколько замечаний о природе третьего метапроцесса — коллективного заде́йствования институциональных геометрий власти (структурирования). Как и в случае с полями словесного общения в предыдущей главе, давайте посмотрим на институты так, *как будто они живые существа*.

Возникает вопрос: какие невидимые процессы и какая инфраструктура могли бы стимулировать развитие, рост и совершенствование этого вида институциональных существ?

Рисунок 18.3 демонстрирует четыре направления эволюции. Слова обычным шрифтом описывают четыре видимых типа институциональной координации, которые мы обсуждали (централизованный, децентрализованный, сетевой и экосистемный), но не показывают невидимые процессы, определяющие их возникновение и становление.

Слова, выделенные жирным шрифтом, характеризуют скрытые, глубинные процессы, лежащие в основе структурных изменений институтов и организаций. Так, в первом столбце мы видим, что централизованные структуры (например, бюрократия) опираются на *функциональные процессы*, которые при срабатывании импульса всегда реагируют одними и теми же стандартными действиями и процедурами (СДП).

Переходя ко второму столбцу, видим, что в основе децентрализации структуры лежит *базовый процесс* создания стоимости (ценности), который заканчивается (или начинается) у заказчика и связывает в единый поток все предыдущие этапы этого процесса в масштабах цепочки поставок. Структурирование организации вокруг него затрагивает различные функции и институциональные границы и позволяет организации перевести принятие решений гораздо ближе к уровню потребителя, к рынку. Именно связь с рынком и заказчиком становится основой любого развития в направлении децентрализации.

Какой же процесс лежит в основе развития организации сетевой структуры? Что его стимулирует? При каких условиях оно происходит? Главное условие таково: *общение между заинтересованными сторонами*. Третий столбец показывает, как коммуникация связывает основные заинтересованные стороны, невзирая на функциональные и организационные границы.





Рис. 18.3. Эволюция институциональных полевых структур

Это позволяет им обмениваться взглядами на ситуацию и совместно разрабатывать стратегии. Именно поэтому такие компании, как DEC, потерпели неудачу, в то время как другие, как HP и IBM, преуспели.

И наконец, в четвертом столбце видно, что может привести к появлению четвертого координационного механизма, видения с позиции зарождающегося целого. Что способно создать и активировать подобную экосистему? *Экосистемные инновации*. Этот процесс (U-тип) объединяет всех возникающих ключевых игроков в более крупную экосистему или пространство отрасли (включая пользователей и клиентов), где они необходимы друг другу, чтобы сформировать будущее; делает их составляющими совместного глубинного процесса. Только так они в состоянии увидеть позиции и проблемы друг друга, а затем перейти к общему пониманию системных движущих сил и начать *видеть, чувствовать и действовать с позиции зарождающегося целого*. Подобный инновационный процесс способен привлекать различных участников и преобразовывать их в составляющие

живой экосистемы. Будучи успешно запущен, он может обусловить сдвиг намерений и сути всех (или большинства) основных игроков.

Интересно наблюдать, как многие технологические гиганты, такие как Apple, Google, Amazon, Alibaba и Facebook, говорят о применении идеи экосистемы инноваций, а на деле используют ее для расширения своих корпоративных империй. Поэтому пока остается без ответа вопрос, как эти (и другие) технологические новаторы могли бы сочетать структуру экосистемы со сдвигом в сознании от *экосистемного* сознания к *экосистемному* сознанию. Если им удастся совершить трансформацию в этом направлении, из строителей мировых империй, которые жаждут доминировать, они превратятся в компании, в основе которых лежит холархический принцип служения чему-то большему, нежели собственный успех.

А теперь обратимся к более широкому социальному контексту капитализма и демократии.

## ГЛАВА 19

# ДЕЙСТВИЯ ГЛОБАЛЬНОГО МАСШТАБА

Попытки решить проблемы в полях 3 и 4 методами полей 1 и 2 •  
Глубинный сдвиг социального поля • Коммуникация между  
секторами • Эволюция капитализма как эволюция сознания •  
Институциональная инверсия

Школы используют такие методы обучения, которые порой наносят реальному творческому потенциалу детей больше вреда, чем пользы. Сельскохозяйственная и продовольственная система применяет экологически вредные методы, истощающие плодородный слой почвы ради производства фастфуда и чаще приводящие к ожирению, недоеданию и голоду, чем когда-либо прежде. Расходы на здравоохранение в США составляют целых 17,5% от ВВП<sup>1</sup>, но, несмотря на это, нет никаких фактических доказательств связи между ними и качеством здоровья граждан<sup>2</sup>.

Вот что происходит на уровне симптомов. Но почему? Почему, живя в XXI веке, мы не в состоянии разработать более развитые социальные системы (здравоохранения, образования, сельского хозяйства, разрешения конфликтов и т. д.), самые эффективные, максимально творческие и всеобъемлющие? Что же удерживает нас от борьбы с источниками реальных проблем во всех этих системах?

## ПОПЫТКИ РЕШИТЬ ПРОБЛЕМЫ В ПОЛЯХ 3 И 4 МЕТОДАМИ ПОЛЕЙ 1 И 2

Мы пытаемся решить проблемы, которые требуют подхода к инновациям и переменам с позиции полей 3 и 4, с помощью технических решений на уровне полей 1 или 2. Кен Олсен пробовал применить что-то подобное в DEC, в итоге компания прекратила свое существование. Необходимые корректирующие механизмы отсутствуют сегодня в таких сложнейших системах, как здравоохранение, образование или сельское хозяйство, не говоря уже о сфере финансов и экономике развития: их приоритетное положение позволяет им оставаться на плаву вне зависимости от ошибок, расчетов и дисфункций любого рода.

Пока мы не найдем подход к решению основных системных трудностей, не сможем решить ключевые проблемы современного общества. Например, в то время как более 17% ВВП США тратится на здравоохранение, в частности на симптоматическое лечение заболеваний, их системные причины остаются неустранимыми. На коррекцию пяти поведенческих проблем: курение, алкоголь, переедание, стресс и недостаточная физическая активность — уходит 80% бюджета здравоохранения<sup>3</sup>.

Здесь имеется в виду поведенческий уровень. А если перейти на более глубокие? Нортин Хэдлер, доктор медицины, профессор Университета Северной Каролины, провел широкое исследование базовых системных причин, вызывающих высокий риск смертности, и выделил два ключевых вопроса:

1. Комфортно ли вы себя чувствуете в своем социально-экономическом статусе?
2. Удовлетворены ли вы своей должностью? Скажите, насколько вы счастливы на работе и насколько комфортно чувствуете себя в этом социальном статусе, и я назову ваш риск смертности!<sup>4</sup>

Пример диалог-форума в немецкой сфере здравоохранения доказывает, что люди хотят завязывать более глубокие отношения друг с другом и с собой. И пациенты, и врачи признавали, что коммутировали и выдавали результаты, которых на самом деле не желали. И в то же время считали (почти) невозможным что-либо изменить. Почему? Что сдерживает?

И что необходимо предпринять для решения базовых проблем, которые мешают делать то, что мы любим, и любить то, что делаем?

## ГЛУБИННЫЙ СДВИГ СОЦИАЛЬНОГО ПОЛЯ

Хотя многие из нас наблюдали успешные примеры изменений институтов и структур, они нередко скатываются к старым образцам поведения, так как более широкое институциональное экологическое пространство, в котором они действуют, накладывает слишком много сдерживающих требований (например, желание оправдать ожидания аналитиков с Уолл-стрит). Поэтому очевидно, что наш анализ первопричин должен включать и разбор метасистем, определяющих нынешний институциональный контекст (на глобальном уровне). Эти метасистемы включают в себя, в частности, экономические, политические, культурные и медиаподсистемы. Изначально они были дифференцированными, но сейчас в значительной степени взаимосвязаны и требуют согласования. Как же его достичь?

Как достичь координации целого, не возвращаясь к модели диктатуры одной из его частей, например священников (в теократических обществах), государства (социализм) или бизнеса (технологические гиганты Кремниевой долины)? Можно ли добиться системной координации средствами сдвига межсекторальной коммуникации от уровней 1 и 2 (загрузка и дебаты) к уровням 3 и 4 (диалог и чувствующее присутствие)?

Хотя нынешний подъем моноцентрического фундаментализма, кажется, свидетельствует о противоположном, я считаю, что на самом деле это реакция на глубинный социальный сдвиг в сторону такой же базовой взаимозависимости трех секторов (государственный — политика, частный — бизнес и гражданский — общество)<sup>5</sup>.

## КОММУНИКАЦИЯ МЕЖДУ СЕКТОРАМИ

Рисунок 19.1 показывает взаимоотношения между этими тремя секторами в соответствии с различными типами словесного общения (глава 17): загрузка, дебаты, диалог и коллективное созидание и присутствие. Четыре круга отображают эти четыре типа вербального общения и эволюционные стадии коммуникации в современной глобальной экономической и политической системе.

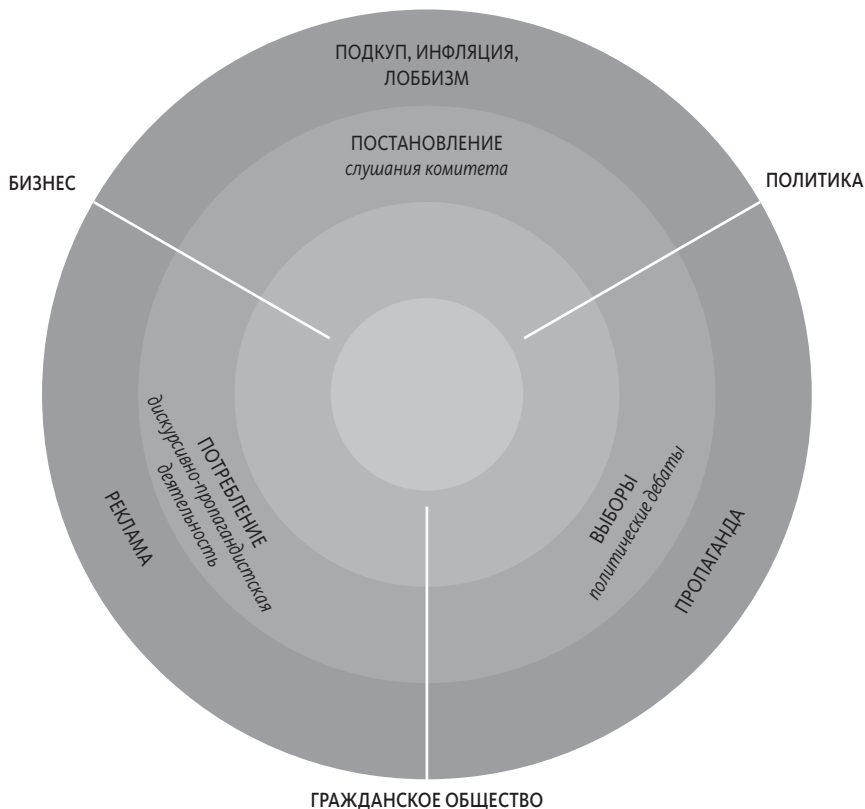


Рис. 19.1. Коммуникация между секторами, типы 1 и 2

### КРУГ 1: ЗАГРУЗКА

Внешний круг представляет собой пространство *загрузки* и отражает динамику додемократической и доконституционной коммуникации заинтересованных сторон.

Загрузка — это *односторонняя* структура коммуникации, которая определяет повестку дня, влияет на поведение других заинтересованных сторон и исключает их голоса из обсуждения. Известные примеры этого типа межсекторального общения — политическая пропаганда, взятки, лоббирование и реклама. Другой пример, из сферы неправительственных организаций (НПО), — когда группы поддержки атакуют ту или иную компанию, не пытаясь контактировать с ней напрямую. Эти коммуникативные структуры также *односторонние* (только через один канал), *неинклюзивные* (отвергающие другие заинтересованные

стороны), за исключением пропаганды взглядов — *непрозрачные* и, как правило, работают за закрытыми дверями. Они призваны манипулировать поведением адресата и влиять на него в интересах отправителя (обычно за счет выведенных из процесса заинтересованных сторон).

Если все эти практики общеизвестны, то в чем, собственно, дело? По сути, проблем две. Одна заключается в том, что нет равенства в доступе к политическим и законодательным процессам. Отдельные люди и группы пользуются огромной экономической властью, в то время как другие не имеют почти никакой. Кроме того, как мы знаем из прорывной книги Мансура Олсона «Логика коллективных действий»<sup>\*</sup>, небольшие группы, вроде отраслей промышленности с очень малым количеством крупных игроков, могут организовываться вокруг своих особых интересов значительно эффективнее, чем более мощные команды, как миллионы потребителей в той же отрасли. Именно поэтому малые коллективы способны использовать свои интересы в качестве рычагов, а большие, как правило, не имеют такой возможности<sup>6</sup>. Таким образом, есть политический процесс, который управляется хорошо организованными группами с особыми интересами, в то время как большинство из нас не в состоянии организовать управление столь же эффективно.

Другая проблема: так как весь процесс управляется с помощью чьих-то особых интересов, ни одна группа не пропагандирует общие цели. И подобные примеры загрузки на основе односторонних коммуникаций в различных секторах (внешний круг, рис. 19.1) очень распространены.

## РЕКЛАМА И ИНФОРМАЦИОННАЯ ИЗОЛЯЦИЯ

Термин «информационная изоляция» был введен Эли Паризером в книге «За стеной фильтров»<sup>\*\*</sup>. Он утверждает: когда интернет-компании пытаются адаптировать свои услуги к нашим вкусам, непреднамеренно предоставляют нам только ту информацию, которая укрепляет наши же представления о мире<sup>7</sup>. Другими словами, информационная изоляция гарантирует застревание на стадии загрузки. Как пример — персонализированная новостная лента<sup>8</sup> Facebook и индивидуальные результаты поиска в Google.

<sup>\*</sup> Олсон М. Логика коллективных действий: Общественные блага и теория групп. М. : Фонд Экономической Инициативы, 1995.

<sup>\*\*</sup> Паризер Э. За стеной фильтров. Что Интернет скрывает от вас? М. : Альпина Бизнес Букс, 2012.

Время, которое наши дети проводят перед экраном, за последние два десятилетия резко возросло. В 2015 году ребята от 5 до 16 лет сидели перед мониторами в среднем 6,5 часа в день<sup>9</sup>. В 1995-м — около 3 часов<sup>10</sup>. Экранное время сегодня предполагает широкий спектр не только различных устройств (ТВ, компьютеры, телефоны), но и видов деятельности. Это и телешоу, и кино, и компьютерные игры или общение с друзьями. И во все виды времяпрепровождения так или иначе попадают иные, часто встроенные, формы коммерческой рекламы.

После десятилетий относительной стабильности основных способов распространения рекламы среди детей и подростков заметен взрыв возможностей ее воздействия на молодежь с помощью новых медиа. Качества, присущие современным медиаплатформам, кардинально отличают их от других СМИ. Они пользуются интерактивностью, погружением и вирусными сообщениями.

Исследование показывает тесную связь между насилием на экране и агрессивным поведением реальных детей и подростков. Большое количество таких сцен в телесети или жестокие видеоигры могут привести к развитию враждебности, страха, тревоги, депрессии, ночных кошмаров, нарушений сна, а также посттравматических стрессовых расстройств.

### ОБЩЕСТВЕННЫЕ ДЕБАТЫ

В первом издании этой книги я писал, что президентские выборы 2004 года продемонстрировали движение общественных дебатов в США к внешнему кругу (загрузка) по трем причинам. 1. Правила требовали, чтобы вопросы аудитории были представлены и утверждены до мероприятия. А во время предыдущих президентских дебатов ответы кандидатов на живые, не подготовленные заранее вопросы оказывали серьезное влияние на людей и помогали составить представление о претендентах. 2. Во время своей кампании Джордж Буш проводил встречи в мэриях, на которые были допущены только его сторонники, а команда помогала им так формулировать вопросы, чтобы показать кандидата в наилучшем свете. 3. В 2004 году 42% американцев верили, что Саддам Хусейн несет ответственность за взрыв Всемирного торгового центра в 2001 году; подобное ошибочное восприятие иллюстрирует искажение общественного мнения посредством политической пропаганды<sup>11</sup>.

Общественные дебаты в преддверии президентских выборов 2016 года низвели идею «публичного» обсуждения еще сильнее. В январском отчете



2016 года, сделанном Media Matters, было заявлено, что «ведущие дебатов задали 94 несущественных вопроса о политической гонке, промахах кампании и прочих темах, не имеющих непосредственного отношения ни к одной политической проблеме. Для сравнения: было задано всего девять вопросов об изменении климата планеты»<sup>12</sup>.

## ЛОББИРОВАНИЕ

В преддверии президентских выборов 2016 года газета New York Times сообщила, что 158 семей, включая компании, которыми они владеют или управляют, внесли финансовый вклад в первый этап президентской кампании размером 176 млн долларов. Статья гласила: «Последний раз такой узкий круг людей и организаций вносил настолько крупную сумму для поддержки президентской кампании на столь ранней ее стадии еще до Уотергейтского скандала, причем большая часть средств была внесена по каналам, легализованным решением Высшего суда Citizens United пять лет назад»<sup>13</sup>.

Загрузка как преобладающий способ коммуникации с потребителем (реклама), способ публичных бесед (политическая пропаганда) и законодательства (лоббирования особых интересов и влияние пожертвований) — словно ядовитая пленка, затрудняющая функционирование основных институтов демократии и рыночной экономики<sup>14</sup>.

## КРУГ 2: ДЕБАТЫ

Второй круг приводит примеры интерактивной двусторонней межсекторальной коммуникации, которую я выше определил как «дебаты». Одним из примеров можно назвать сферу рынка, которая предлагает разнообразие выбора потребителям. Их решения о покупке того или иного товара становятся средством обратной связи с компаниями («голосуют кошельком»). Это также основанная на споре защита интересов ключевых сторон, в которой побеждает лучшая аргументация; это политические дебаты и слушания, предлагающие разнообразие точек зрения и перспектив; это выборы, в которых граждане своими голосами дают обратную связь политикам. Рост популярности интернета в качестве платформы для высказывания своих мнений, то есть таких средств, как блоги, чаты и другие виды сообществ, увеличивает количество каналов, которые отдельные люди и все вместе могут использовать для обратной коммуникации с институтами

правительства и компаний. Эти типы межсекторального соединения интерактивны, двусторонни, основаны на информационно-пропагандистской деятельности, а также более инклюзивны (потому что включают больше заинтересованных сторон) и прозрачны.

Второй круг отражает суть интерактивного общения внутри современных демократических и экономических институтов и между ними.

Важнейшие проблемы нашего века, такие как глобальное изменение климата и безопасность, требуют от общества перехода из первого во второй круг (восстановление рыночной экономики и демократии). Кроме того, они вынуждают двигаться из институционального статус-кво (второй круг) к двум внутренним кругам, так как справиться с современными проблемами средствами нынешней институциональной структуры, восходящей к XIX и XX векам, невозможно.

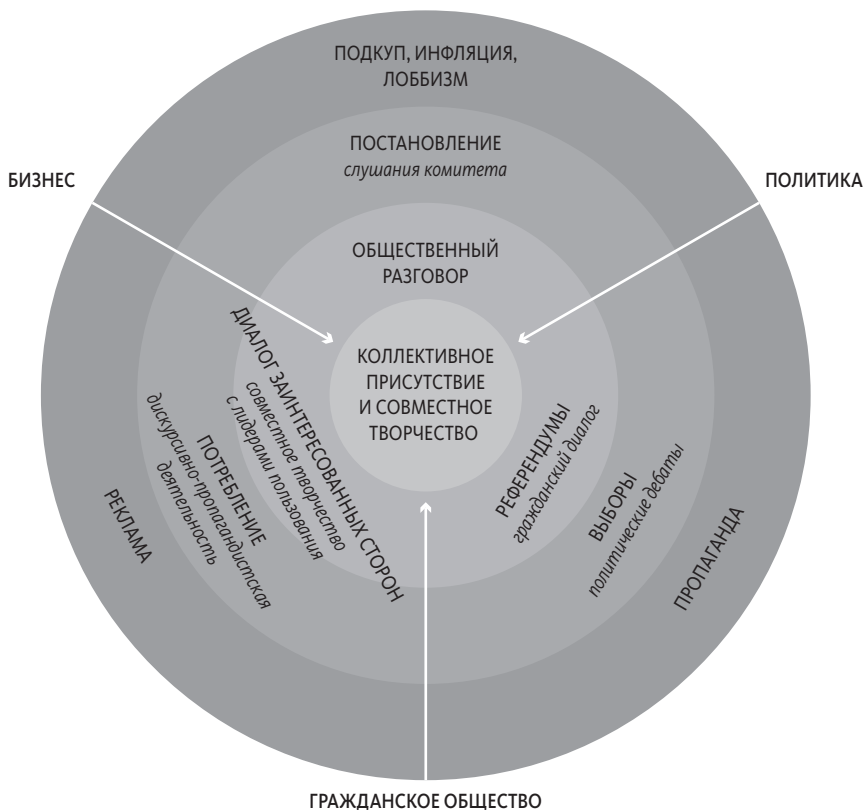


Рис. 19.2. Коммуникация между секторами, типы 1–4

### КРУГ 3: ДИАЛОГ

Третий круг демонстрирует тип межсекторальной коммуникации, которую мы обычно называем многосторонним диалогом. Он создает дискуссию с участием всех заинтересованных при многостороннем взаимодействии. Программа действий открыта и прозрачна для всех участников, не подвергается жесткому контролю, развивается; любая вовлеченная сторона может поднять какие угодно вопросы и проблемы или даже изменить ход событий. Большинство форм общественной и гражданской коммуникации, диалог всех причастных к процессу, эмпатическое взаимодействие между пользователями<sup>15</sup> могут служить примерами этого типа связи, который охватывает и выражает различные мнения.

Многосторонние обсуждения внедряют механизм, который делает доступными разные точки зрения и дает возможность вовлекаться в управление. Такой диалог позволяет целому новому классу действующих лиц активно участвовать в принятии решений, касающихся социальных процессов; это могут быть как негосударственные организации (НГО), так и организации гражданского общества (ОГО), представляющие народ.

Однако подобный диалог необязательно выводит противоположные взгляды на уровень продуктивного совместного созидания. В то время как общение в третьем круге (диалог), как правило, выявляет спорные вопросы и формулирует различные мнения, оно обычно менее эффективно при трансформации этих точек зрения в коллективные действия или при формировании новых групп заинтересованных сторон вокруг зарождающихся возможностей.

### КРУГ 4: КОЛЛЕКТИВНОЕ ЧУВСТВУЮЩЕЕ ПРИСУТСТВИЕ И СОВМЕСТНОЕ СОЗИДАНИЕ

На этой стадии в игру вступают генеративные типы общения четвертого, внутреннего круга. Подобная коммуникация объединяет возникающие заинтересованные стороны в группы, которые нужны друг другу, чтобы коллективно сформировать будущее. Вместе они чувствуют и реализуют новые возможности<sup>16</sup>. Таким образом, внутренний круг, воплощаясь в полной мере, может быть своеобразной теплицей для социальных инноваций будущего. Он становится инкубатором идей, намерений и экспериментальных микрокосмов, позволяющих возможностям зародиться, формироваться и развиваться.

Таким образом, наиболее распространенные типы межсекторальной коммуникации, представленные во внешнем круге, демонстрируют следующие свойства:

1. Линейность и односторонняя направленность.
2. Малая степень инклюзивности и прозрачности.
3. Стремление обеспечить благосостояние немногих.

Напротив, наиболее редкие и ценные виды коммуникации, которые могли бы стать точками опоры для изменений, — виды, представленные во внутреннем круге, — демонстрируют следующие свойства:

1. Многосторонняя направленность и цикличность.
2. Высокая степень инклюзивности и прозрачности.
3. Стремление обеспечить всеобщее благосостояние.

Чтобы понять, почему нынешняя институциональная инфраструктура предпочитает устаревшие виды коммуникации (внешний круг) новым (внутренний круг), рассмотрим историю развития, которая привела нас к этому моменту<sup>17</sup>.

## ЭВОЛЮЦИЯ КАПИТАЛИЗМА КАК ЭВОЛЮЦИЯ СОЗНАНИЯ

По мнению британского историка Арнольда Тойнби, прогресс общества представляет собой взаимодействие вызова и ответа: структурные изменения происходят, когда общественная элита уже не может конструктивно реагировать на основные социальные проблемы, поэтому старые общественные формации сменяются новыми. Применяя эту схему вызова и ответа к социально-экономическому развитию современных общественных структур, давайте сделаем краткий обзор ее развития (см. также рис. 19.1).

### ОБЩЕСТВО 1.0: ОРГАНИЗАЦИЯ ВОКРУГ ИЕРАРХИИ

Вспомним Европу 1648 года, после Тридцатилетней войны; Россию после Октябрьской революции 1917 года; Китай после гражданской войны 1949 года или Индонезию при первом президенте Сукарно. Это были смутные времена, когда возникала насущная потребность

в стабильности, то есть в сильной центральной власти, иногда даже «железной руки», для обеспечения безопасности и жизненно важного распределения ограниченных ресурсов в соответствии с инвестициями в общественную инфраструктуру. В связи с этим социализм в СССР стоит рассматривать не как посткапиталистическую стадию экономического развития (согласно марксистской теории), но как докапиталистический (квазимеркантилистский) этап<sup>18</sup>. Его основной характеристикой можно считать сильное центральное действующее лицо, которое обладает полномочиями по принятию решений. Это император, царь, диктатор или партия. Примеры разнообразны. В их числе европейские монархи XVIII века, а также Сталин, Мао, Мубарак и Сукарно, причем все они управляли государствами силового типа, не склонными к долгосрочным демократическим процессам и дискуссиям.

## ОБЩЕСТВО 2.0: ОРГАНИЗАЦИЯ ВОКРУГ КОНКУРЕНЦИИ

Достижением общества с плановой экономикой, движимого в основном структурами поля 1, считается его стабильность. Центральная власть создает структуру и порядок, утихомиряя предшествующий хаос. Обратная сторона общества 1.0 — отсутствие динамики, а также (в большинстве случаев) индивидуальной инициативы и свободы.

Исторически сложилось: чем успешнее общество обеспечивает стабильность, тем быстрее смещается фокус к росту и повышению уровня личной инициативы и свободы. Этот сдвиг приводит к расцвету торговли и динамичного предпринимательского сектора, что способствует экономическому росту.

Здесь мы наблюдаем зарождение целого ряда институциональных новшеств, в том числе новых отраслей рынка, имущественных прав, а также банковской системы, предоставляющей доступ к капиталу. Подобные изменения обусловили беспрецедентный взрыв экономического роста и массовой индустриализации, который мы наблюдаем на примере Европы XIX века, а также в современных Китае, Индии и других странах с развивающейся экономикой.

Сознание на этой стадии развития, в первую очередь обусловленное структурами поля 2, можно охарактеризовать как пробуждение эгосистемной осознанности, когда движущей силой становится личный интерес участников экономической деятельности. Темная сторона этапа

представлена неограниченной коммерциализацией и ее побочными эффектами: детский труд, эксплуатация, разрушение окружающей среды, а также значительное социально-экономическое неравенство.

Два основных источника управления на этой стадии — власть государственная силовая и военная (кнут), а также завязанная на рынке и прибыли (пряник).

### ОБЩЕСТВО 3.0: ОРГАНИЗАЦИЯ ВОКРУГ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ГРУПП

Значительным положительным эффектом невмешательства государства в свободную рыночную экономику и общество становятся быстрый рост и динамика; недостатком же оказывается отсутствие средств борьбы с их негативными побочными эффектами. В число последних входят плохие условия труда, падение цен на сельскохозяйственную продукцию ниже порога устойчивости, а также значительная нестабильность курсов валют и искусственное раздувание ситуации на фондовой бирже, уничтожающие драгоценный продукт капитала. Меры по коррекции этих проблем включают в себя введение трудового права, законодательства социального обеспечения и охраны окружающей среды, защитные меры для фермеров и учреждение федеральных резервных банков, защищающих национальную валюту. Все вышеперечисленное служит одной цели — ограничению свободного рыночного механизма в областях, где негативные эффекты доходят до дисфункциональных и неприемлемых.

В результате разрабатываются предписания, которые вводят в существующую форму управления соглашения между организованными заинтересованными группами. Это и есть третий координационный механизм. Договоренности участников таких групп дополняют действующий в обществе 3.0 механизм рынка.

По мере развития общества образуются и выделяются определенные секторы: сначала общественный или правительственный, затем частный и предпринимательский и, наконец, гражданский, или сектор некоммерческих организаций. Каждый отличается собственным набором институтов, реализующих его возможности.

Капитализм заинтересованных сторон (общества 3.0) в привычной для многих стран мира форме относительно хорошо справляется с классическими внешними проблемами через перераспределение богатства,

социальное обеспечение, экологическое регулирование, сельскохозяйственные субсидии и дотации на развитие.

Однако подобное общество не в состоянии своевременно реагировать на глобальные проблемы, такие как пик добычи нефти, глобальное потепление, нехватка ресурсов и демографические изменения. Со временем механизмы реагирования, как, к примеру, субсидии на сельское хозяйство или биоэтанол, вместо решения могут стать частью проблемы. Ограниченность общества 3.0 в том, что оно тяготеет к предвзятости в пользу заинтересованных групп и реагирует в основном на негативные внешние факторы. Ему не хватает возможностей для преднамеренного создания положительных внешних эффектов. В таблице 19.1 представлены эти этапы общественной эволюции.

**Таблица 19.1.** Четыре этапа развития западной рыночной экономики, ее институтов и средств реализации власти

	XVII–XVIII вв. Меркантилистская плановая экономика	XVIII–XIX вв. Экономика либерального рынка	XX в. Социально- рыночная экономика	XXI в. Глобальная экономика экосистем
Проблема	Стабильность	Рост	Внешние и внутренние факторы	Инновация экосистем, движимая внешними факторами
Ответ: новый механизм координации	Централизованные правила / план	Рынок/ конкуренция	Переговоры/ диалог	Экосистема чувствую- щего присутствия: видение и действие от целого
Зарождение новых институциональных игроков	Государство/прави- тельство	Капитал/бизнес	Гражданское общество / НГО	Межсекторальные сообщества инноваций
Источники и механизмы власти	Кнут	Кнут Пряник	Кнут Пряник Правила/ Ценности	Кнут, Пряник, Правила/ Ценности, чувствующее присутствие целого

Кроме того, очевидно, что с внешними проблемами, такими как глобальное потепление; ущерб, наносимый окружающей среде, или крайняя степень нищеты не удастся эффективно бороться с помощью внутренних механизмов. К примеру, изменение климата планеты представляет собой проблему мирового уровня. Так как механизмы управления обществом 3.0 дают власть организованным заинтересованным группам,

те систематически ставят в невыгодное положение всех остальных, кто не может организовать так же легко — либо потому, что они слишком велики (например, группы потребителей), либо из-за отсутствия права голоса (будущие поколения).

Таким образом, проблемы XXI века не могут быть решены с помощью арсенала средств века XX. Большинство стран не понимают, как реагировать на внешние факторы, чтобы укреплять индивидуальное и общественное предпринимательство, самообеспечение и межсекторальный потенциал, а не поддерживать их отсутствие.

## ОБЩЕСТВО 4.0: ОРГАНИЗАЦИЯ С ПОЗИЦИИ ЗАРОЖДАЮЩЕГОСЯ ЦЕЛОГО

Переходя к сложной картине проблем XXI века, мы сталкиваемся с некоторыми противоречивыми тенденциями: 1) дальнейшая дифференциация социальных подсистем, которые самостоятельно самоорганизуются; 2) бизнес-подсистема, которая во многих странах доминирует и вмешивается в другие сектора (правительственный, гражданское общество, СМИ); и 3) отсутствие эффективных платформ, способных объединить все заинтересованные стороны и направить их усилия на обновление в масштабе системы.

Наиболее значительным изменением в начале столетия стало создание платформ *межсекторального сотрудничества*, позволяющих новаторам объединиться, осознать и понять принципы эволюции всей системы, чтобы последовательно действовать из побуждений общего сознания.

Каждый этап, обсуждавшийся выше, определяется основной *задачей*. Общество 1.0 должно обеспечить стабильность. Далее — рост, сопровождаемый внешними факторами. Очередная цель требует от общества создания нового *механизма координации*. Ответом на отсутствие стабильности стало возникновение вокруг государственной власти централизованного набора институтов. Рынок появился как реакция на проблему роста, когда заинтересованные стороны пытались справиться с негативными внешними факторами путем переговоров. Каждая следующая фаза вела к появлению нового социального сектора: проблема стабильности создала центральную власть или правительство; проблема роста вызвала подъем различных видов бизнеса; попытка устранения отрицательных внешних факторов создала различные НГО, которые оказывали поддержку заинтересованным группам, таким как трудовые



активисты, экологи и правозащитники. Любая подобная область имеет собственные средства реализации власти: кнут, пряник и правила.

Забегая вперед, скажу, что проблемы нашего века также требуют введения новшеств, создания механизмов координации (наблюдать и действовать исходя из экосистемы в целом), что, в свою очередь, приведет к появлению институциональных субъектов (межсекторальных инновационных инициатив) и источников власти (присутствию целого: дать возможность системе увидеть и почувствовать себя).

В этой эволюционной структуре субъектам каждой системы приходится функционировать из разных стадий сознания: экономика типа 1.0 функционирует в соответствии с приоритетом традиционного сознания; экономика типа 2.0 пробуждается до этапа эгосистемного сознания, который метко описал Адам Смит: «Мы получим свой обед не как результат благожелательности мясника, пивовара или булочника, а как результат соблюдения ими собственных интересов. Мы обращаемся не к их гуманности, а к их любви к самим себе и никогда не говорим им о своих нуждах, но об их преимуществах».

В экономике типа 3.0 эти личные интересы расширяются и сглаживаются за счет выгоды других заинтересованных сторон, которые коллективно оформляют свои интересы через профсоюзы, правительство, негосударственные организации и другие субъекты.

На зарождающейся стадии экономики 4.0 естественные интересы участников распространяются на соразделяемое экосистемное сознание. Экосистемное сознание включает интернализацию взглядов и опасений других игроков той же системы. Оно требует от людей развития способности воспринимать точки зрения других людей на проблемы. Результатом становится принятие решений и появление перспективных путей развития для системы в целом, а не только ее частей.

## ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ИНВЕРСИЯ

Как применить Теорию U к трансформации общественных институтов? Необходимо реконструировать эволюционную арку институционального развития, переосмыслить сам процесс институциональной эволюции, начиная с точки зрения, которая основана на отношении и возвращает институциональный фокус к самому его источнику, где общая экосистема может чувствовать и видеть себя. Все это подводит нас к теме институциональной инверсии.

С институтами сегодня происходит то, что раньше было с государствами в глобализованном мире: и те и другие стали *слишком малы для больших проблем и слишком велики для маленьких*.

Чтобы достойно ответить на этот вызов, придется изобрести новые формы координации и организации.

В книге *Leading from the Emerging Future* («Лидерство из будущего») мы с Кэтрин Кауфер обсуждаем различные примеры институциональной инверсии. Более подробно об этом рассказывается в последней части книги. Здесь же я хочу продемонстрировать общую таблицу (табл. 19.2).

Таблица 19.2 демонстрирует, каким образом основные общественные институты, включая правительство, здравоохранение, школы, учреждения, некоммерческие организации и банки, проходят один и тот же эволюционный путь. Это движение от 1.0 к 4.0, то есть институциональная инверсия. Она означает «выворачивание»: изнутри наружу и наоборот.

Например, в отрасли здравоохранения\* мы наблюдаем следующую динамику:

1. От медицинского учреждения как движущего механизма (в центре — авторитет/вклад).
2. К движущему механизму ухода за пациентом (в центре — результат).
3. К движущему механизму потребностей (в центре — пациенты).
4. И наконец, к движущему механизму благополучия (в центре — граждане).

Основной разницей между этапами 3 и 4 становится смещение акцента от рассмотрения болезни (патогенез) к укреплению источников здоровья (салиютогенез).

Школы также прошли аналогичный эволюционный путь:

1. От учителей в качестве движущего механизма (в центре — авторитет/вклад).
2. К движущему механизму тестирования (в центре — результат).
3. К движущему механизму обучения (в центре — студенты).
4. И наконец, к движущему механизму совместного созидания (в центре — дух предпринимательства).

---

\* Имеются в виду западные страны.

Таблица 19.2. Секторы современной институциональной трансформации

Стадия	Правительство	Здоровье	Школы	Компании	Некоммерческие организации	Банки
1.0 Традиционное сознание: <i>Иерархия</i>	Стадия доминирования	В центре — авторитет/ вклад: движущий механизм — учреждение	В центре — авторитет/ вклад: движущий механизм — учителя	Централизованная иерархия: движущий механизм — владельцы	В центре — программа движущий механизм — реакция	Традиционная банковская система: движущий механизм — владельцы
2.0 Экосистемное сознание: <i>Рынок и конкуренция</i>	Стадия спячки	В центре — результат: движущий механизм — идея ухода за пациентом	В центре — результат: движущий механизм — тестирование	Децентрализованные отделения: движущий механизм — группа заинтересованных лиц и цели	В центре — политические стратегии: движущий механизм — кампании	Казино банкинг: движущий механизм — спекуляция
3.0 Сознание заинтересованных групп влияния: <i>Сетевые взаимоотношения и переговоры</i>	Стадия благосостояния	В центре — пациент: движущий механизм — потребности/патогенез	В центре — студенты: движущий механизм — обучение	Матрица или сеть: движущий механизм — группа заинтересованных лиц	В центре — стратегическая инициатива: движущий механизм — группа заинтересованных лиц	Банковская система с общественной ответственностью: движущий механизм — группа заинтересованных лиц
4.0 Экосистемное сознание: <i>Сознание, основанное на коллективном действии (ABC)</i>	Стадия D.4: непосредственная, распределенная, демократическая, диалогичная	В центре — граждане: движущий механизм — благополучие/сапотогенез	В центре — предпринимательство: движущий механизм — совместное чувствование и созидание	Экосистема совместного созидания: движущий механизм — намерения	В центре — экосистема: движущий механизм — намерения	Банковская система способная к трансформациям: экосистемы: движущий механизм — намерения

Хотя сегодня основная масса учреждений по-прежнему работает на первых двух уровнях, отдельные новаторы переходят на 3-й, а в некоторых случаях и на 4-й. По мере перехода институтов от уровней 1.0 и 2.0 к 3.0 и 4.0 коллективный фокус и геометрия власти смещаются из их центров к периферии, а оттуда — к культивированию отношений с целой экосистемой окружающих партнеров.

Есть сложность: если вы попытаетесь перейти к формам организации уровней 3 и 4, но образ мыслей и культура управления останутся прежними, привычными, то есть будут соответствовать уровням 1 и 2, новые организационные структуры начнут генерировать одну проблему за другой. Здесь мы возвращаемся к матрице социальной эволюции (табл. П.1). Ее смысл следующий: необходимо скоординировать структурные изменения на макро- и глобальном уровнях с изменениями в сферах культуры и управления на микро- и мезоуровнях.

## ГЛАВА 20

# УЛОВИТЬ СОЗДАНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ РЕАЛЬНОСТИ

Поле 1: пузырь • Поле 2: адаптация • Поле 3: рефлексия • Поле 4:  
генерирование • Грамматика социального поля • Трансформация  
причинно-следственного механизма • Путь лидера • Поймать  
искры создания социальной реальности

Наша прогулка по социальному полю (Feldgang) подходит к концу, поэтому давайте остановимся и оглянемся на то, что родилось в итоге. Обсудив четыре метапроцесса социального поля и их разворачивание на уровнях системы от обращения внимания (микро), беседы (мезо) и организации (макро) до координирования (глобальный), мы видим, что на всех этих ступенях социальный процесс может происходить в четырех полевых структурах внимания (поля 1–4). Подобно тому как музыкальная мелодия может быть исполнена в различных тональностях, социальная мелодия, представляющая собой индивидуальное или коллективное общественное действие, может звучать с помощью одной из четырех различных полевых структур внимания. Умение узнавать эти тональности равнозначно способности на лету поймать создание реальности. Просто *замечая* эти различия, мы можем менять структуру и направление всплеск созидания социальной реальности по мере их проявления в настоящем — здесь и сейчас. Способность улавливать и перенаправлять эти искры в момент их возникновения воплощает ощущение «*я-в-сейчас*».

Давайте сконцентрируемся на *системном целом*, которое, как мы видели, зародилось в нескольких предыдущих главах при обсуждении четырех метапроцессов создания социальной реальности (главы 16–19), и вернемся к идее, которую я упоминал: а если бы структуры социального поля внимания (поля 1–4) были живыми? Или они действительно могли бы отправиться в «образовательное путешествие»? А если наша работа (как менеджеров, руководителей, учителей, координаторов, фермеров, медицинских работников) заключается в том, чтобы помочь этим полям осознать себя и перейти на следующий этап эволюции?

Задавая эти вопросы, а также исследуя различные качества отношений между уровнями (от микро- до глобального), мы рассмотрим пятую ступень системного мышления — *метауровень*. Это поможет нам лучше понять систему как целое.

## ПОЛЕ 1: ПУЗЫРЬ

Первая стадия всех четырех метапроцессов имеет общую основную черту: вы словно находитесь в пузыре, *аутистической системе*<sup>1</sup>. То, что система (или человек) берет из окружающей среды или внешнего мира, ограничено существующими рамками, представлениями и структурами (не путайте это состояние с медицинским понятием аутизма). Ничто новое не проникает внутрь. В качестве примеров можно привести загрузку (слушание информации, подтверждающей ваши собственные суждения), светскую беседу (с использованием языка вежливости), централизованные институциональные структуры (машинная бюрократия) и централизованные социальные структуры (политика правительства, планы и правила). В соответствующую систему или поле не поступает ничего кардинально нового.

Какой бы импульс ни пытался пересечь границу между наружным (мир) и внутренним (система), он всегда будет запускать одну и ту же реакцию: мгновенный ответ уровня 1, который запрограммирован или подключен к системе через шаблоны прошлого. Подобную жесткость системы мы воспринимаем как познание на микроуровне, привычку беседовать — на мезоуровне, стандартные операционные процедуры — на институциональном уровне и государственную бюрократию — на уровне общества, или глобальном уровне. Но по сути, на каждой ступени мы сталкиваемся с одним и тем же «чудовищем», ограничивающим нашу

реакцию, удерживающим внутри пузыря, привычек и рутины, которые завязаны на переживании прошлого, хранящегося в памяти.

Как связаны различные уровни (от микро- до глобального) системы поля 1? Они в отношениях иерархии. Глобальный уровень определяет рамки макроуровня, тот устанавливает границы мезоуровня, а он — границы микроуровня эволюции. Каждый представляет собой самостоятельное целое и отделен от других. Это мир стен и границ. Более высокая ступень определяет границы нижней.

Классификация уровней кажется ясной и логичной. Она прекрасно уживается с нашим делением мира на социальные дисциплины и профессиональные сообщества: психология имеет дело с отдельными личностями, групповая психология — с командными взаимодействиями, теории социальных систем и практики консультирования — с учреждениями, и наконец, экономические, политические науки и социология — с глобальными секторами общества (бизнес, политика, гражданское общество). Но ни одна из дисциплин не рассматривает переменные и закономерности *по-настоящему целостным и интегративным способом на всех уровнях — от микроуровня до глобального, — не рассматривает всех полей и всех их взаимозависимостей*. Это, как и слова мастера Наня, процитированные в ходе прогулки по полю, сегодня стало основным слепым пятном в сфере социальных наук.

Вместо этого бóльшая часть социальных наук рассматривает общественные системы с точки зрения поля 1, как будто их уровни упорядочены и отделены друг от друга и, словно современная многосекторная классификация, не требуют никакого иного методологического подхода.

## ПОЛЕ 2: АДАПТАЦИЯ

Вторая стадия эволюции — мышление, словесное общение, организация и координация — также имеет ряд общих черт переходной, *адаптивной системы*. В поле 2 то, что система (или человек) берет из среды или внешнего мира, уже не ограничено рамками и шаблонами прошлого; вы можете впитывать новое из происходящего за пределами вашего пузыря и затем адаптировать его. Примеры — фактическое слушание (слушание с открытым разумом, открытость к восприятию реальной информации); дебаты (поощрение выражения различных взглядов, помогающих группе узнать истинные мнения); децентрализованные

структуры учреждений (открытость к действительным потребностям клиентов) и рыночные экономики, ориентированные на частный сектор (открытость к настоящим запросам рынка). Все они имеют одинаковую системную особенность — адаптивность. Это означает, что любой импульс, пытаясь проникнуть через границу между внешним и внутренним (внешним миром и внутренней системой), вызывает один из двух типов ответа: ответ уровня 1 (реакция, основанная на старых привычках) или уровня 2 (адаптация к ситуации путем изменения структуры системы). Мы называем этот второй тип ответа на всех уровнях (от микро- до глобального) по-разному, однако используемые названия относятся к одной и той же основной возможности системы адаптироваться к переменам в окружающей ее среде\*.

Как же связаны различные уровни (от микро- до глобального) в поле 2 подобной живой системы? Структурной связью. Этот термин взят из теории живых систем, он обозначает взаимную адаптацию организма и окружающей среды<sup>2</sup>. Структурная связь отличается от иерархической интеграции поля 1 тем, что представляет собой открытое двустороннее взаимодействие, взаимозависимость и совместную эволюцию. Таким образом, верхние уровни не только влияют на нижние (как в контексте поля 1), но и сами поддаются их влиянию.

Наиболее значимая современная концепция живых систем была представлена научному сообществу социологом Никласом Луманом как автопоэтическая\*\* системная теория, основанная на передовых трудах по биологии и познанию Умберто Матураны и Франсиско Варелы. Лумановский подход к социологии служит прекрасным примером подхода поля 2. Он утверждает, что социальные системы — автопоэтические явления, то есть состоят из элементов, создающих и воссоздающих самих себя. Соответственно, исследователи, работающие согласно его школе, обычно

---

\* Теме перемен и «иммунитета к изменениям» в личной трансформации и организациях посвящена книга коллеги Отто Шармера гарвардского профессора Роберта Кигана (написана в соавторстве с Лайзой Лейхи) «Неприятие перемен: Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации» (М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017). *Прим. науч. ред.*

\*\* Автопоэз, аутопоэз, также встречается: аутопойесис (autopoiesis) — термин, введенный Матураной и Варелой, для обозначения способности живых систем к самостворению — самоподдержанию и самовоспроизведению, сохранению своей целостности. *Прим. науч. ред.*



не обращают внимания на другие уровни. Например, вы изучаете виды коммуникации, но не учитываете того, что происходит *внутри* отдельно взятой личности<sup>3</sup>. И хотя подход автопоэтических живых систем может (и должен) быть использован на всех ступенях (от микро- до глобального), в нем мало внимания уделяется межуровневым взаимодействиям или условиям, при которых сепарация слоев и систем может практически отсутствовать\*.

Таким образом, можно выделить два принципиальных различия между теориями чувствующего присутствия и автопоэза: а) теория чувствующего присутствия изучает *все уровни и все четыре метапроцесса* интегративным образом, тогда как автопоэтический подход тяготеет к их изолированному исследованию; б) чувствующее присутствие рассматривает путь развития систем с позиции *всех четырех структур внимания (поля 1–4)*, а автопоэтические подходы — сквозь призму отдельной концептуальной системы или полевой структуры (поле 2), которая на всем пути развития системы остается неизменной.

### ПОЛЕ 3: РЕФЛЕКСИЯ

При переходе системы из поля 2 в поле 3 происходит фундаментальный сдвиг. Он в корне меняет мироощущение. Понять, совершила ли ваша система подобный рывок в направлении поля 3 или еще нет, поможет простой тест: когда вы смотрите на нее, видите ли в ней свое место? Воспринимаете ли себя — смотрящего? Обладает ли система способностью видеть *себя*?

Вспомните рис. 10.2. На нем показано, как вы начинаете видеть ситуацию глазами другого заинтересованного лица или игрока, как система начинает видеть себя. Мы исследовали этот коренной переход во всех метапроцессах: 1) как переход от фактического слушания к эмпатическому восприятию с открытым сердцем, то есть к слушанию, позволяющему увидеть мир и себя глазами другого человека (микроуровень); 2) как переход от обсуждения различных точек зрения к диалогу, то есть к совместному мышлению, помогающему группе увидеть себя со стороны

---

\* Ряд трудов Никласа Лумана, создателя теории социального автопоэза, переведен на русский язык. См., например: *Луман Н. Социальные системы*. М. : Наука, 2000; *Луман Н. Общество общества: в 2 т.* М. : Логос, 2000. *Прим. науч. ред.*

(мезоуровень); 3) как переход от разделенной структуры, где каждое подразделение конкурирует с остальными, к объединенной структуре сетевого взаимодействия заинтересованных сторон, позволяющей им видеть себя частью большего целого (макроуровень); 4) и наконец, как переход от либеральной системы рыночной экономики, слепой к вызываемым ею внешним факторам, к социальной рыночной экономике, более ориентированной на внешние факторы, политика которой включает диалоги с участием многих заинтересованных сторон; а они, в свою очередь, позволяют определяющим политику лицам видеть влияние созданных ими условий на группы и заинтересованные стороны, включая расположенные на периферии. Во всех приведенных примерах присутствует переход от наблюдения системы с собственной позиции к ее рассмотрению глазами *других* заинтересованных сторон — видению, помогающему системе увидеть *себя*.

Таким образом, у системы поля 3 есть важная особенность: импульс, проникающий сквозь границу из внешнего мира, вызывает один из трех типов ответа — реакцию (уровень 1), адаптацию (уровень 2) или саморефлексию (уровень 3). В итоге стратегии и реакции системы зависят от того, какой из уровней ответа предпочтителен.

Ответ на уровне поля 3 (саморефлексия) в различных профессиях, имеющих дело с межуровневым сдвигом от микроуровня до глобального уровня, может обозначаться различными терминами (психологи на микроуровне; люди, ведущие диалог на групповом уровне; люди, совершенствующие организационные структуры на институциональном уровне; люди, ответственные за глобальное развитие на глобальном уровне). Абсолютно понятно, что все эти профессии на каждом уровне имеют дело с одним и тем же основным феноменом — сдвигом поля. Провал на этом уровне (с учетом разрушительных изменений вокруг нас) означает, что соответствующая система, скорее всего, будет втянута (обратно) в антипространство социальной патологии (см. рис. 16.1, 17.2, 18.2).

Когда метаперспектива переключается с поля 2 на поле 3, мы замечаем открытие границ между уровнями и образованиями. Структурная связь означает наличие взаимного влияния объектов сквозь существующие пределы, однако, когда они открываются, эти образования подвергаются более выраженному воздействию своих коллективных социальных полей. Примером подобного подхода поля 3 служит теория морфического

резонанса\* биолога Руперта Шелдрейка, а также так называемая констелляционная (расстановочная) работа в семейных системах и ее прикладное значение в организационной деятельности. Особое внимание здесь уделяется коллективным психосоциальным полям, уходящим корнями в опыт прошлого, которые, при их возбуждении, переживаются как реальная и мощная сила, возникающая в настоящий момент и предлагающая различные пути разрешения ситуации<sup>4</sup>.

Уровни и объекты, разделенные в поле 1 и структурно связанные в поле 2, в 3-м сопрягаются еще теснее: то, что индивидум сформулировал и принял во время констелляционной работы, — результат ощущения коллективного поля.

## ПОЛЕ 4: ГЕНЕРИРОВАНИЕ

При переходе системы из поля 3 в поле 4 происходит дальнейший коренной сдвиг. Это смещение от связи с нынешним полем к коммуникации с глубинным чувствующим присутствием и источником наивысших будущих возможностей, стремящихся быть реализованными. Мы исследовали этот сдвиг на уровне всех метапроцессов: как переход от эмпатического слушания (с открытым сердцем) к генеративному (с открытой волей), то есть позволяющему связаться с лучшим будущим «Я». От общения, воплощающего принципы диалога и рефлексии, к групповой беседе, которая основана на чувствующем присутствии и соединяет сообщество с его глубинными источниками вдохновения и жизненного предназначения. От сетевой координации к скоординированной экосистеме, которая активизирует возможности видения и действия с позиции целого, объединяющего различные группы игроков. Во всем перечисленном есть смещение от связи с нынешним полем к коммуникации и действию с позиции зарождающегося будущего поля.

Таким образом, можно назвать главную особенность поля 4: внешний импульс вызывает один из четырех типов ответов — реакцию (уровень 1),

---

\* Р. Шелдрейк, британский биолог, пришел к выводу, что формы самоорганизующихся систем определяются и управляются морфическими (от греч. *morph* — формообразующая структура) полями. Согласно его теории, эти поля выстраиваются в течение времени и содержат в себе коллективную память похожих веществ и организмов, влияя на формирование их структуры и паттернов активности через резонанс. Пример — «коллективное бессознательное» поведение. Проще говоря, есть вид памяти, обусловленный не наследственностью, а повторением.

адаптацию (уровень 2), саморефлексию (уровень 3) или чувствующее присутствие эмерджентно зарождающегося будущего (уровень 4). Выбранный подход обуславливает различные стратегии действий и результаты в соответствии с описанными выше принципами: «Я *внимаю* [определенным образом] — следовательно, то или иное явление эмерджентно *являет себя* [определенным образом]». Это можно выразить и иначе: форма следует за сознанием.

Я убежден, что сдвиг системы в сторону образа действий, соответствующего полю 4, — главный феномен нашего времени. Он возникает повсеместно: у индивидуумов, групп, на макро- и даже на глобальном уровне, как выяснилось в ходе нашей прогулки по полю. Деятельность по принципам поля 4 — ключевое условие, соблюдение которого позволит справиться с насущными проблемами нашей эпохи. И все же, несмотря на глобальную значимость этого явления и на то, что оно происходит вокруг нас, пока не удалось найти для него подходящего определения.

В отличие от поля 3, проблема не в том, что всевозможные сообщества используют разную терминологию, описывая один и тот же феномен. Большинство людей склонны путать поля 3 и 4 — нынешнее с эмерджентно зарождающимся будущим. Это две абсолютно непохожие реальности. Они отличаются причинами возникновения, и даже время в них течет по-разному (что будет подробно описано ниже). И ощущаются они тоже по-разному. Когда вы на своем опыте переживаете то и другое, то на телесном уровне начинаете знать, в чем отличие. То же относится и к нашему коллективному (социальному) телу. Эти поля активируют различные части нашей сути.

Именно поэтому, на мой взгляд, уместно ввести новый термин для воздействия человеческих систем из поля 4: *чувствующее присутствие*. Этот термин указывает на самое сердце слепого пятна нашего сознания, обращает внимание на наличие там глубинного механизма, стратегии действия. Он выделяет черту, составляющую суть руководства, — способность сдвигать пространство, или место, из которого мы исходим в нашей деятельности. Пространство чувствующего присутствия — это глубинный источник знания и бытия, исходя из которого мы определяем маршрут собственного движения вперед, когда все остальные инструменты навигации не работают.

При переключении метаперспективы с поля 3 на поле 4 границы между различными уровнями системы распадаются, превращая ее в форму с единым началом в глубинном источнике. Связь между уровнями отличается от коммуникации в поле 3 тем, что границы полностью (а не частично) разрушены и различные уровни и объекты образуют движущую силу зарождающегося будущего.

Соответственно, четыре поля не только берут начало из различных источников — то есть внутри границ, на них, за их пределами и сквозь них, — но и оказываются результатами разных межуровневых взаимоотношений (то есть, соответственно, вертикальной сепарации, структурного взаимодействия и частичного или полного разрушения пределов). Следовательно, возрастает роль индивидуума в совместном создании условий функционирования социальных систем: от повторения известных моделей (поле 1) до адаптации (поле 2), совместного эволюционирования (поле 3) и коллективного созидания (поле 4).

При движении вниз по левой стороне U, переходя от поля 1 к полю 4, степень взаимосвязи и слияния возрастает, равно как и участие индивидуума в формировании целого.

В то же время система проходит фазу дифференцирования, в результате которой образуется набор менее связанных подсистем. Это справедливо не только для индивидуумов (дифференциация открытых разума, сердца и воли), но и для групп (дифференциация коллективных эквивалентов открытых разума, сердца и воли), учреждений (дифференциация между централизованными, децентрализованными, сетевыми и экосистемными типами структур), глобальной системы управления и общества (дифференциация между координаторными механизмами: иерархией, рынками, диалогом, чувствующим присутствием целого, а также подсистемами общества: экономикой, политикой и культурой)<sup>5</sup>.

То есть при движении вниз по левой стороне U степень соединения и слияния уровней возрастает, но в то же время система как целое начинает дифференцироваться на менее связанные подсистемы.

Вдумайтесь в это на минутку. Это непросто понять, потому что потеря связи и слияние уровней в нижней части U противоречат поверхностной логике.

Питер Сенге однажды рассказал о встрече с космонавтом Расти Швайкартом.

Расти был членом экипажа космического корабля «Аполлон», который подготавливал высадку на Луну и проверял лунный посадочный аппарат на орбите. Спустя десять лет после полета в космос Швайкарт прочел публичную лекцию. Он говорил, что все это время пытался понять, как рассказать о случившемся с ним на орбите. «Знаете, космонавты-инженеры и техники умеют объяснять это с помощью технических терминов. У меня же не нашлось слов, чтобы описать произошедшее».

Затем он повторил свою лекцию в Линдисфарне — духовном сообществе, основанном Уильямом Ирвином Томпсоном\* на Лонг-Айленде. Позже поделился со мной: «Меня осенило: я же могу описать то, что со мной произошло, от второго лица». Вся лекция была составлена от второго лица, в настоящем времени — «сейчас вы видите это; а сейчас видите то». Он объяснил, что осознал: его роль космонавта заключалась в расширении сенсорных возможностей человечества. «Я был там, — рассказывал Расти. — И мог видеть что-то собственными глазами, но они были не только моими: это глаза всего человечества». И когда он рассказал эту историю во втором лице, понял, что это было очень мощное переживание, потому что многое из предыдущего опыта приобрело для него новый смысл.

Ведя рассказ от второго лица, Расти позволил себе не только увидеть все произошедшее с ним с позиции коллектива, но и посмотреть на это глазами других людей: «И вот вы проснулись утром. Теперь вы видите это». Заключительная часть рассказа оказалась очень трогательной: «Вы приблизились практически к концу миссии, и очень повезло, что она прошла на высоком техническом уровне. У вас есть незапланированное свободное время. Последние несколько дней вы просто смотрите в иллюминатор. И вдруг понимаете, что ваша личность изменилась. В первые дни на орбите, когда у вас была возможность посмотреть за пределы корабля, вы искали западное побережье Калифорнии, или Техас, или полуостров Флорида. Вы искали знакомые места. А теперь вдруг понимаете, что

---

\* Уильям Ирвин Томпсон (William Irwin Thompson) — американский интеллектуал, социальный философ, культурный критик и поэт, пишущий под влиянием таких мыслителей, как Альфред Норт Уайтхед, Жан Гёбсер, Шри Ауробиндо, Маршал Маклюэн и др. Основатель Lindisfarne Association (в эту ассоциацию входили такие исследователи, как Джеймс Лавлок, Грегори Бейтсон, Франсиско Варела и др.) и автор более 20 разножанровых книг. В течение последних 40 лет он сыграл и продолжает играть важную роль в мировом движении по развитию культуры осознанности и исследований сознания. *Прим. науч. ред.*

будете рады увидеть западное побережье Африки, Синай, полуостров Индостан. Вы понимаете, что ваша личность изменилась, произошел сдвиг, и теперь вы отождествляете себя со всем этим.

И вот настал последний день миссии. А вы просто смотрите на Землю из космоса. Вы следите за Ближним Востоком. Изучаете этот регион сверху, и вдруг вас пронзает мысль об отсутствии границ. Каждый раз, с самого раннего детства видя эти зарисовки на карте, вы всегда замечали линии. Но теперь вы понимаете, что нет никаких линий. Их не существует. А есть они только потому, что мы думаем о них как о реально существующих. Тогда вы осознаете, что в этот момент люди убивают друг друга из-за каких-то воображаемых линий». Это был финал его речи в Линдисфарне.

Пару лет спустя Расти участвовал в моем трехдневном семинаре по подготовке руководящего состава. В конце курса я предложил ему высказаться на любую тему. Он поднялся и немного коснулся той же самой истории. Затем Чарли Кифер, другой координатор, спросил: «Расти, так как же все-таки было там, наверху?» К тому времени многие из нас прочли стенограмму его речи в Линдисфарне. Он долго молчал и наконец сказал: «Я как будто смотрел на все глазами ребенка в момент его рождения».

Опыт Расти Швайкарта можно назвать примером слияния уровней в нижней части U. Сначала он смотрел на то, что было знакомо (поле 1). Затем окинул все свежим взглядом (поле 2): «...будете рады увидеть западное побережье Африки». Далее восприятие снова изменилось: он понял, что межнациональных границ на самом деле нет. Это изменение иллюстрирует некоторые основные черты ощущения (поле 3), включающего слияние уровней системы: «Я был там. И мог видеть что-то собственными глазами, но они были не только моими: это глаза всего человечества». И наконец, он перешел еще на один уровень (поле 4) в тот момент, когда настроился на глубинную суть встречи со священным чувствующим присутствием на планете Земля: «Я как будто смотрел глазами ребенка в момент его рождения».

Эта глубинная точка соприкосновения, исходное слияние уровней — основная характеристика всех примеров чувствования и чувствующего присутствия, рассмотренных в предыдущих главах. Например, когда участники диалог-форума пациентов и врачей ощутили себя единой системой, вся группа в целом стала действовать с позиции нового коллективного органа восприятия. Видение Расти Швайкарта сделало

его сопричастным тонкому коллективному процессу рождения, который вряд ли был бы возможен без его чувствующего присутствия и внимания.

Когда индивидуум (микроуровень) при констелляционной работе подчиняется коллективному уровню (социальное поле и его вклад), это не равнозначно истории Расти Швайкарта (или другим историям чувствующего присутствия)<sup>6</sup>. Никакая внешняя сила не вынуждала Расти что-либо сказать. Он пережил глубокий момент мира, тишины и благодати и тем самым перешел на более высокий уровень сознания и чувствующего присутствия.

## ГРАММАТИКА СОЦИАЛЬНОГО ПОЛЯ

Если поведение социальных систем — функция структуры поля отношения (и самосознания), с которой и начинается система, и если этот тезис экстраполировать на все уровни всех систем, возникают вопросы: по каким правилам происходят сдвиги (с одной структуры поля к другой)? И что становится их движущей силой?

Правила или социальная грамматика этих переходов суммирована в таблице 20.1. Там показаны шаги трансформации U по десяти различным аспектам (категориям). В таблице нет новой информации — лишь обобщается опыт, описанный в предыдущих главах.

Первые семь категорий были рассмотрены в предыдущих разделах, и, прежде чем продолжить рассказ, предлагаю потратить несколько минут, чтобы освежить их в памяти. Представьте таблицу как археологическую карту U-процесса, соединяющую свидетельства глубинного процесса коллективного творческого созидания человечества и позволяющую взглянуть на грамматику эволюции жизни изнутри. Эти десять категорий глобальны, хотя их описания различаются в зависимости от культурного, ситуационного и личного контекстов. Во время их обсуждения со слушателями и практиками из различных культур со всех континентов я всегда поражался универсальности глубинных изменений (сдвигов), затронутых здесь. Десять категорий отображают основные аспекты этих сдвигов, говоря о которых, по выражению одного из участников семинара, я имею в виду *эпистемологию человеческого духа* — глубинную, объединяющую, несмотря на культурные различия. И поскольку она связана с коллективным глобальным полем, подобная грамматика поможет провести подлинную трансформацию с большей прозрачностью и легкостью.



Таблица 20.1. Социальная грамматика зарождения: десять категорий

Категории	Загрузка	Видение	Чувствование	Чувствующее присутствие	Кристаллизация	Создание прототипа	Исполнение
1. Форма внимания	Защита привычных суждений	Приостановка и направление внимания	Перенаправление и погружение или сонстрайка	Отпускание и соединение с тишиной	«Впускание» будущего, стремляющегося зародиться	Задействование и импровизация микрокосмов	Вполнение и внедрение в крупных экосистемах
2. Место действия	Из центра собственной организационной границы	С периферии собственной организационной границы	Из-за пределов организационной границы	Из глубинного источника зарождающегося будущего	Из диалога с будущим, которое хочет зародиться	Из диалога с будущим и нынешним контекстом	Из диалога с совместно эволюционирующей экосистемой
3. Видение мира как	Проекция ментального образа	Набора взаимодействующих объектов	Текущего коллективного поля / целого	Наилучшего возможного будущего	Зарождающегося поля будущего	Живого микрокосма будущего	Совместно эволюционирующей экосистемы
4. Знание	Самоуверенность суждений	Явное знание «знаю-что»	Неявное знание «знаю-как»	Знание, выходящее за пределы собственного «я»	Знание, выходящее за пределы собственного «я», совместное представление зарождающегося будущего	Знание, выходящее за пределы собственного «я», совместное создание нового микромира	Знание, выходящее за пределы собственного «я», совместное коллективное интуитивное действие
5. Социальное пространство	1-мерные, лишённые пространности мысленные образы	2-мерное наружное расстояние от точки до точки между наблюдателям и наблюдаемым	3-мерное внутреннее пространство: наблюдатель помещается внутрь наблюдаемого; границы размываются	4-мерное полностью измененное время-пространство: восприятие из Источника	4-мерное пространство: связь с Источником для представления зарождающегося будущего ситуации	4-мерное пространство: связь с Источником и совместно эволюционирующее экосистем	4-мерное пространство: связь с Источником и совместно эволюционирующее экосистем
6. Социальное время	Развоплощенная скука	Хронос	Замедление	Присутствие в священной тишине	Присутствие в зарождающемся воображении	Присутствие в ситуациях совместного создания	Присутствие в ежедневных практиках
7. Коллективное социальное тело (комплексность) как	«Мертвое» коллективное тело (линейная комплексность)	Автопозитическая живая система (динамическая комплексность)	Коллективные феноменологические поля (социальная комплексность)	Присутствие глубинного зарождения (эмерджентная, зарождающаяся, комплексность)	Кристаллизующее глубинное зарождение (эмерджентная, зарождающаяся, комплексность)	Вполщающееся глубинное зарождение (эмерджентная, зарождающаяся, комплексность)	Вполщенное глубинное зарождение (эмерджентная, зарождающаяся, комплексность)
8. Первичный причинный механизм	Внешняя причинность (детерминизм)	Главным образом внешняя причинность	Во многом внутренняя (интериоризованная) причинность	Полностью интериоризованная, внутренняя Я-причинность	Полностью интериоризованная, внутренняя Я-причинность	Полностью интериоризованная, внутренняя Я-причинность	Полностью интериоризованная, внутренняя Я-причинность

Окончание табл. 20.1

Категории	Загрузка	Видение	Чувствование	Чувствующее присутствие	Кристаллизация	Создание прототипа	Исполнение
9. Элистема	Главенство субъективности: наивный конструктивизм Уилбер: зона 3	Главенство меж/объективности: наивный реализм, рационализм, теория систем Уилбер: зона 4	Главенство меж-субъективности: феноменология, герменевтика (Луссерль, Хайдеггер, Хабермас, Хеллинггер) Уилбер: зоны 1 и 2*	Главенство транс-интерсубъективности: носли: школы развития (Нисидо, Уилбер, Нань, Торберт, Коэн, Штейнер)	Главенство транс-межсубъективности: интегральная коллективная феноменология эмерджентно-зарождающихся систем (Бом, Куперрайдер, Коэн, Уилбер)	Главенство транс-межсубъективности: интегральная эстетика совместного созидания	Главенство транс-межсубъективности: интегральный прагматизм социального ваения (социальной скульптуры)
10. «Я»	Эгоцентризм: я-в-себе Бек: 1-й порядок: синий — упоря-доченность Киган: импуль-сивно-имперский Торберт: импуль-сивно-опорун-нистический Уилбер: ментальное пред-ставление о «я» («я»-концепция)	Рациональное «я»: я-в-оно Бек: 1-й порядок: оранжевый; дости-жение Киган: формаль-но-институцио-нальный Торберт: дипло-мат-доставитель** Уилбер: ролевое «я», рациональная стадия	«Я» в отношениях: я-в-вас Бек: 1-й и 2-й поряд-ки: зеленый/желтый: чувствительный/интеративный Киган: формаль-ный, межиндивиду-альный Торберт: ироничный Уилбер: интегрированный/психический	Подлинное «я»: я-в-сейчас Бек: 2-й порядок: бирюзовый: холистический Киган: постформаль-ный, межиндивиду-альный Торберт: ироничный Уилбер: интегрированный/психический	Подлинное «я»: я-в-вас Уилбер: интегрированный/тонкий	Подлинное «я»: я-в-сейчас / я-в-оно Уилбер: интегрированный/причинный	Подлинное «я»: я-в-сейчас / я-в-нас Уилбер: интегрированный/недвойственный***

\* По-видимому, имеются в виду зоны интегрального методологического плюрализма (ИМП) (взгляды извне и изнутри на квадранты «я» «мы», «оно», «они»). Это транс- и постдисциплинарная концепция проведения исследований, которую предложил Кен Уилбер. Непонятно использование зон ИМП Отто Шармером в данном контексте (возможно, в оригинальном тексте в таблице зоны указаны с ошибкой); по Уилберу, теория систем — зона 8 (взгляд извне на «они», или системный квадрант), а не зона 4 (взгляд извне на культурно-групповое «мы»-поле); феноменология — действие зоны 1 (взгляд изнутри на внутренний «я»-квадрант), однако к зоне 2 относится структурализм и модели развития личности (взгляд извне на «я»); герменевтику же Уилбер располагает в зоне 3 (взгляд изнутри на коллективное «мы»), а не в зоне 1 или 2. Подробное объяснение зон ИМП см. в главе 1 книги Уилбера «Интегральная духовность» (М., 2013). *Прим. науч. ред.*

\*\* В теории развития Кук-Гройтер (а также в модели Торберта, во многом базирующейся на этой теории) данная стадия самосознания, переходящая между «дипломатом» и «доставителем», часто называется «экспертной» или стадией «эксперта». Названия стадий весьма условны и не описывают полностью всех особенностей той или иной структуры сознания. См.: Рук Д., Торберт У. *Семь превращений лидера // Harvard Business Review — Россия, 8 февраля 2010 г. Прим. науч. ред.*

\*\*\* В более позднем варианте модели вертикального развития сознания по Уилберу эти стадии получили иные названия. Старые термины остались для обозначения состояний, но не стадий-структур сознания. *Прим. науч. ред.*

## ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННОГО МЕХАНИЗМА

Итак, давайте обратим внимание на последние три ряда в таблице 20.1 (8–10). Большинство наших систем, от микро- до глобальных, застряли на уровне реакций поля 1 и поля 2: мы реагируем на проблемы прошлого и боремся с ними по принципу «тушения возгораний», будучи не в состоянии переключить внимание и перенаправить намерения на зарождающиеся возможности будущего и их реализацию.

Одна из причин, по которым этот переход часто кажется трудным и недостижимым, такова: люди недостаточно понимают механизмы, которые *служат причиной* существующего поведения социальных систем. Более двух тысячелетий назад Аристотель выделил четыре различных типа причинности, которые я хочу использовать как отправную точку для иллюстрации глубокой трансформации причинно-следственных механизмов, которая случается при движении социальной системы по траектории U.

На рисунке 20.1 четыре уровня U изображены в виде концентрических кругов: внешний представляет собой поле 1 (я-в-себе), или загрузку; следующие два круга — поле 2 (я-в-оно) и поле 3 (я-в-вас); и наконец, внутренний круг — поле 4 (я-в-сейчас), то есть нижний край U. Четыре стрелки, сходящиеся в центре, символизируют четыре типа причинности, выделенные Аристотелем:

1. *Causa materialis*: материальная причина.
2. *Causa formalis*: формальная причина.
3. *Causa finalis*: конечная причина.
4. *Causa efficiens*: действующая причина (движущая сила и начало движения).

На рис. 20.1 отображены школы современной теории социальных систем с точки зрения сопоставления двух параметров — полевой структуры зарождения и типа причинности. Внешний круг охватывает традиционные школы. Они понимают причины изменений как нечто *за* границами системы. И наоборот, теории, сосредоточенные в центральном круге, трактуют истоки перемен как нечто связанное с процессом глубинного открытия, разрушения границ, как зарождающееся внутри. Два средних круга можно считать промежуточным пространством между двумя полюсами.

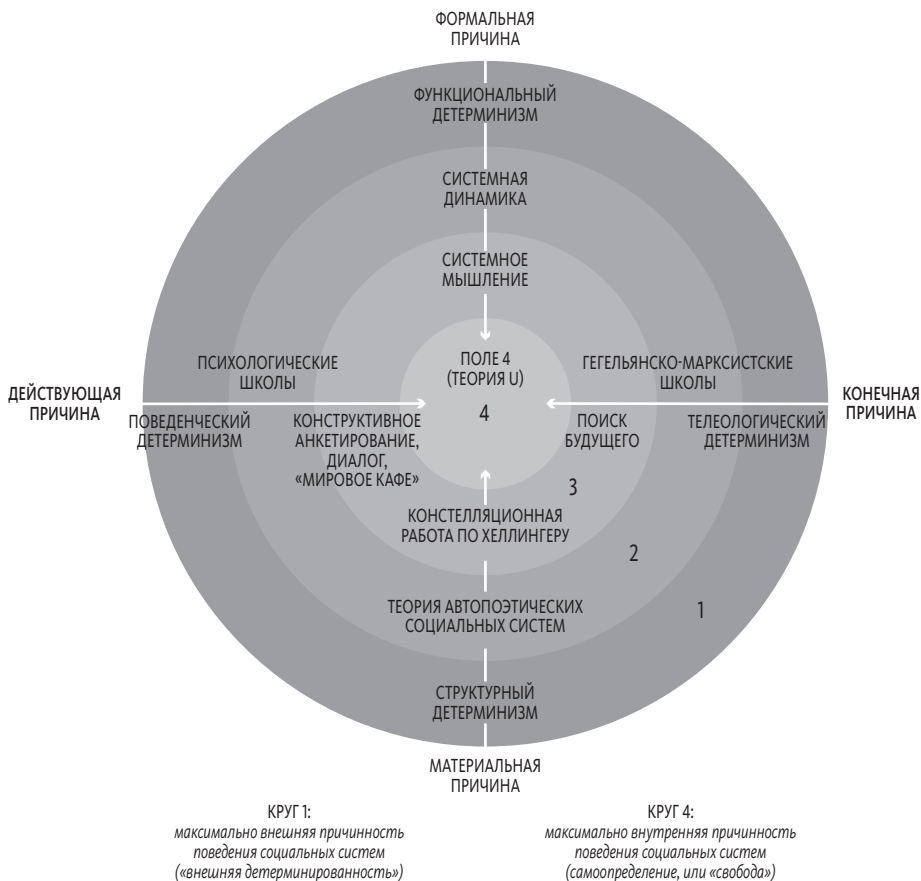


Рис. 20.1. Четыре причины, или типа причинности

Четыре круга в направлении к центру демонстрируют возрастание *внутренней* причинности, а осевые стрелки представляют типы причинности по Аристотелю: материальный, формальный, конечный и действующий.

Теория материальной причины и внешней причинности (внешних кругов) представлена в теории автопоэтической социальной сети, согласно которой социальные системы становятся функцией коммуникационных структур, которые создают систему и воспроизводят себя (независимо от внимания и намерений их участников). Подобное сосредоточение на структуре — хороший пример того, что Аристотель называл материальной причиной.

Теория второго круга (преимущественно внешней причинности) отражена в методологии системной динамики: социальные системы анализируются

с точки зрения своих паттернов, то есть форм, коллективно ими задействуемых. В центре этого подхода — формальная причина (по Аристотелю).

Другим примером из этого же круга могут служить различные психологические школы, трактующие социальные системы с точки зрения личных мотивов, которые заставляют людей поступать тем или иным образом. Аристотель называл это действующей причиной, то есть движущей силой, или началом движения.

И наконец, гегельянско-марксистский метод рассмотрения исторического процесса как постепенной реализации конечной причины, которая проявляется в соответствии с объективными историческими законами, — наглядный пример теории, считающей ключевой движущей силой конечную причину.

Хотя каждый подход выделяет различные основания, локус их причинности во многом совпадает: согласно всем этим теориям, он служит *внешним фактором* по отношению к вниманию и намерениям людей, живущих внутри системы и создающих ее. Это справедливо для всех теорий и моделей коммуникации, которые, согласно теории автопоэтических социальных систем, движут системой и воспроизводят ее. Это верно для коллективно реализованных моделей, которые, согласно теории системной динамики, управляют поведением социальных систем. Это истинно и для психологических паттернов-шаблонов, которые, согласно различным психологическим школам мышления, управляют поведением, и для объективных исторических законов, которые, согласно марксистской теории, управляют историческим процессом вплоть до его конечной стадии. Все эти теории имеют общую черту: переменные, обуславливающие изменения, служат внешними факторами в отношении внимания и намерений людей, коллективно формирующих систему. Они действуют в их слепом пятне. В этом и заключается принципиальное различие между теориями двух внешних (внешняя причинность изменений) и двух внутренних кругов (внутренняя причинность изменений). Во внутренних мы имеем дело с социальными системами, или социальными полями (как совокупностью отношений между участниками в системе), которые в состоянии *увидеть себя*, то есть свое слепое пятно.

Именно такой разворот социального поля в плоскость саморефлексии произошел на диалог-форуме пациентов и врачей. Его участники вдруг осознали: «мы и *эта* система». Все замерло, а затем общение продолжилось в кардинально новом ключе (мэр встал, учитель встал, фермер встал).

Аналогичное произошло в автомобильной компании, когда инженеры проанализировали систему, глянули на то, что получилось, и воскликнули: «Вы только посмотрите, что мы с собой творим!» В обоих приведенных примерах видна *интериоризация* коллективно задеиствуемого паттерна (формальной причины). Эти и подобные случаи демонстрируют, каким образом коллективно задеиствуемые шаблоны-паттерны системы могут интериоризоваться посредством видения и коллективной рефлексии совместно активируемых паттернов. Однажды увидев их со стороны, можно различным образом влиять на них.

Другим примером и методом интериоризации причинно-следственного механизма социального поля служит констелляционная работа по Хеллингеру, которая фокусируется на том, что Шелдрейк называет морфическим резонансом поля, а Аристотель — материальной причиной, которая, в свою очередь, основывается на исторической памяти и структуре ролей и взаимоотношений между основными фигурами системы. При правильном ее применении (что не всегда получается) констелляционная работа позволяет клиентам сделать шаг вперед — интериоризовать и изменить причинность системы.

Третья точка зрения на интериоризацию причинно-следственного механизма — с позиции действующей причины, новаторов и людей, движущих, созидających и реализующих систему. Примеры этого типа включают метод позитивной оценки ситуации\* Дэвида Куперрайдера, метод диалога\*\* Билла Айзекса и метод «мирового кафе»\*\*\* Хуаниты Браун<sup>7</sup>.

---

\* Метод позитивной оценки ситуации — это коэволюционный поиск лучшего в людях, их организациях и мире, который их окружает. В самом широком смысле это систематическое исследование того, что дает «энергию» любой живой системе, когда она наиболее энергична, эффективна и дееспособна в экономическом, экологическом и социальном отношении.

\*\* Метод диалога — теория, рассматривающая не преодоление конфликтов посредством диалога, а их трансформацию через диалог. По мнению Б. Айзекса, цель диалога — не столько решение проблем, сколько «растворение их». Диалог им определяется как коммуникация, целенаправленно обращенная на поиск, изучение и формирование понимания.

\*\*\* Методика «мирового кафе» разработана Х. Браун с коллегами. В помещении («кафе») стоят столики, покрытые большими листами бумаги. За каждым столом сидит модератор, а остальные участники свободно перемещаются всякий раз, когда объявляется новый круг обсуждения. «Гости» «мирового кафе» обозначают свои идеи и проекты решений по проблеме, фиксируя их на бумаге. В итоге лист с пометками прикрепляется у соответствующего стола, и модератор сводит дискуссии и ее результаты в мини-презентацию для всех участников.

Все они фокусируются на индивидуальных и коллективных субъектах и на том, как драгоценные крупицы их опыта наиболее эффективно служат пользе общего дела в продвижении его вперед. «Рычагом» этого подхода становится создание позитивной энергии, движущей и вдохновляющей на конкретные действия.

Четвертый угол исследования интериоризации изменений — с позиции конечной причины. Метод, иллюстрирующий эту точку зрения, разработан Марвином Вайсбордом, одним из известных отцов-основателей модели организационного развития. На так называемых Конференциях поиска будущего Вайсборд формирует общую базу, создавая совместное видение будущего, которое затем действует как катализирующая сила перемен<sup>8</sup>.

И наконец, центральный круг — максимально полной интериоризации и интеграции всех типов причинности, при которых социальное поле открывается и формирует поддерживающую среду для зарождающегося будущего. Задумайтесь над словами Расти Швайкарта: «Я как будто смотрел на все глазами ребенка в момент его рождения». В тот миг, когда происходит это глубокое экзистенциальное открытие, эта встреча, различные типы причинности и уровни сливаются в единое поле самопричинности или отсутствия причинности, которое связывает соответствующую систему с ее глубинным источником становления и свободы.

Таким образом, двигаясь по траектории U, мы можем переключать и трансформировать причинно-следственные механизмы человеческих и социальных систем и их эволюционных полей. С позиции двух внутренних кругов, представляющих поле 1 и поле 2 теории U, поведение социальных систем определяется прошлыми и/или внешними механизмами и событиями. По мере продвижения по траектории U и по мере того, как социальные системы переходят к механизмам действия полей 3 и 4, мы попадаем в область двух внутренних кругов, где поведение социальных систем саморефлексируется (поле 3) и самогенерируется (поле 4). Как упоминалось, основной чертой нашего столетия стали общемировые проблемы (например, глобальное потепление), которые заставят всех нас, всю мировую систему, интериоризировать свои паттерны социальной причинности. Эти проблемы вынудят нас осознать коллективно задействуемые шаблоны, увидеть свое слепое пятно и сдвинуть образ действий с внешнего радиуса на внутренние круги (самопричинности).

## ПУТЬ ЛИДЕРА

Эволюцию от систем, движимых шаблонами прошлого и внешними силами (внешние круги), к системам, в которых можно создавать будущее изнутри (внутренние круги), мы называем путем лидерства. Лидерство, по сути, представляет собой возможность сдвига исходного пространства внутри нас, из которого мы осуществляем деятельность. Однажды поняв механизм этого смещения, лидер той или иной системы может стимулировать как ее развитие в направлении чувствующего присутствия, так и освобождение от детерминирующих факторов наружных кругов. Запертые во внешних радиусах, мы — заключенные с образом мысли жертвы («система что-то делает со мной»). Как только изучаем мир с позиции внутренних кругов, обнаруживаем иные способы формировать будущее. Содействие движению от одного образа мысли (жертвы) к другому (сами создаем будущее) — это то, за что платят лидеру.

Путь от внешних кругов к внутренним и есть путешествие U. Мы проходим полное перерождение (Umstülpung — с нем. «выворачивание наизнанку») от старой системы с ее позицией внешней причинности к иному системному видению с точки зрения внутреннего открытия, или самопричинности. Расти Швайкарт описал этот переход в виде перемещения фокуса внимания с чего-то знакомого во внешнем мире (Калифорния) или нового (западное побережье Африки) к другому способу восприятия, при котором он стал участником более широкого процесса коллективного открытия («Я смотрел глазами всего человечества») и затем действовал с позиции поддерживающей среды глубинного эволюционного процесса («Я как будто смотрел на все глазами ребенка в момент его рождения»).

Переход от внешней причинности к ощущению коллективного зарождающегося целого возвращает нас к высказыванию мастера Наня: «Основной проблемой нашего времени стал разрыв между материей и разумом, между внешним и внутренним мирами». Тот же раскол служит центральной точкой интегральной теории Кена Уилбера, его подхода, включающего «все квадранты, все уровни», при котором проводятся различия между внутренним и внешним, с одной стороны, и индивидуальным и коллективным, с другой<sup>9</sup>. Этот разрыв между материей и разумом, как говорилось ранее, существует только до тех пор, пока мы рассматриваем мир сквозь призму внешних кругов (рис. 20.1). Чем ближе



мы к внутренним радиусам, тем больший доступ получаем к глубинному участию в создании социальной реальности. Путешествие U — это путь интеграции всех уровней и квадрантов, о которых говорится в интегральной теории Уилбера. На первом уровне U все четыре квадранта отделены друг от друга и пребывают во внешних отношениях, однако с приближением к нижней дуге U они все более переплетаются и в конце концов, по достижении нижней дуги U, сходятся в одну точку покоя и созидания<sup>10</sup>.

## ПОЙМАТЬ ИСКРЫ СОЗДАНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ РЕАЛЬНОСТИ

Теперь давайте вернемся к мысли: «А если бы социальное поле было живой системой, живым эволюционирующим существом?» Исходя из этого предположения, можно сделать следующие наблюдения.

1. Четыре круга на рис. 20.1 соответствуют четырем этапам эволюции развивающегося существа. Они, в свою очередь, совпадают с первыми четырьмя колонками таблицы 20.1. Все круги (рис. 20.1) и все колонки (табл. 20.1) можно также рассмотреть как *следы* эволюционного процесса. Каждый столбец и круг захватывают конкретный этап, или состояние, эволюционного процесса. Мы можем наблюдать их во всех аспектах общественной жизни: от микроуровня к мезо-, макро- и глобальному, во всех четырех метапроцессах. Нас окружают в отношении полей 1–4 различные нынешние социальные системы и часто сильно запутывают людей, не распознающих их состояния и последствия для лидерства и действия.
2. Если эволюцию социального поля можно проследить по конкретным следам, закономерно спросить: «*Кто* оставляет эти следы? Кто же есть этот видящий или “я”, которое, зарождаясь, видит себя? И что может стать триггером его эволюционного перехода с одного уровня на другой (как показано в различных кругах или столбцах)?» Способность сдвигать состояние поля находится внутри слепого пятна того, кто смотрит. Она скрыта, однако любой человек и любая социальная система в состоянии раскрыть и развить ее. Я называю эту способность переключения видящего (системы) на более высокий уровень структуры внимания «я-в-сейчас».

3. Вот почему «Я», десятая категория в таблице 20.1, становится важнейшим определяющим критерием. Во время движения по траектории U мы не только проходим через семь структур внимания (строка 1), которые в зависимости от места действия обозначены разными терминами (строка 2), но также активируем другую часть, или аспект, нашей личности (строка 10). Типы и стадии развития личности в разных традициях и когнитивных теориях обозначаются несхожими терминами. Однако, как показывает Кен Уилбер в книге «Интегральная психология»\*, большинство этих подходов к развитию более-менее сходятся во мнении касательно стадий и/или подстадий развития. Десятая категория гласит, что *любой человек* и *любое* сообщество не могут быть чем-то одним, имеют много вариантов. Развивая возможности индивидуального коллективного, мы получаем доступ и продвигаем эти дополнительные аспекты нашего «я». Как следствие, наши мышление и действия развиваются, проходя через стадии и состояния сдвигов от выделения субъективного, объективного, межсубъективного и трансмежсубъективного как какой-то единственной и основной метакатегории действия и мысли (строка 9).
4. Теория U — это линза и рамки, с помощью которых можно показать, почему и как группы могут совершить сдвиг в поле 4. Она дополняет существующие теории развития и дифференцирует состояния внимания и сознания. Мы обнаружили, что некоторые группы способны на сдвиг в поле 4, даже если отдельные индивидуумы в их составе не готовы к этому по теории развития. Другими словами, коллектив выступает порталом к глубинному сознанию и знанию.
5. Глобальное социальное поле тоже не нечто однообразное. Оно имеет множество форм, что выражается в терминах его функциональной дифференциации: глобальная экономическая, политическая и культурная подсистемы разделяются в слабосвязанные системы, каждой из которых для правильного функционирования требуется большая автономность. Это множество также выражается в полевых структурах внимания (поля 1–4). Сегодня особенно необходимы

---

\* Уилбер К. Интегральная психология. Сознание, Дух, Психология, Терапия. М. : АСТ, 2004.

разработка и создание небольших пространств социального поля, в которых можно развивать новые формы генеративных экосистем поля 4, функционирующих с позиции видения зарождающегося целого. Как только мы создадим хотя бы пару таких мест, появится возможность осуществлять подобные сдвиги и в более крупных системах, которые, как мы говорили, уже на пороге подобного перехода (дверь не заперта, нужно просто отворить ее).

Таким образом, различные столбцы таблицы 20.1 фиксируют «следы» развивающегося социального поля, которое начинает все больше и больше осознавать себя. Каждый след соответствует другому состоянию социального поля, личности и структуры ее внимания и сознания. Что их связывает? *Движение* сквозь эволюционные состояния. Оно управляется возрастающей способностью индивидуальных и социальных систем осознавать собственные слепые пятна и их источник, а также умением перенаправлять искры создания социальной реальности в реальном времени (я-в-сейчас).

Следующая, и последняя, глава — практическое руководство, дающее принципы чувствующего присутствия и инструкции по лидерской работе в практических ситуациях.

## Г Л А В А 21

# ПРИНЦИПЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДИКИ ЧУВСТВУЮЩЕГО ПРИСУТСТВИЯ ДЛЯ ГЛУБОКОГО ОБНОВЛЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ

Совместное инициирование • Совместное чувствование •  
Совместное чувствующее присутствие • Совместное созидание •  
Совместная эволюция • Основные принципы

Чтобы произошли глубинные изменения, необходим сдвиг внутреннего пространства, исходя из которого действует система. Это можно выполнить только совместно, используя то, что я называю социальной технологией. Ранее мы обсудили ее отдельные аспекты, теперь рассмотрим в целом и с функциональной точки зрения: какие принципы и практики составляют эту технологию, какие инструменты помогут наладить связь с наилучшим возможным будущим и реализовать его. Социальная технология чувствующего присутствия базируется на пяти основных шагах. Каждый из них основан на описанных ниже принципах и практических методиках. Пять шагов показаны и на рис. 21.1:

- *Совместное инициирование*: прислушаться к другим и к чему призывает нас жизнь.
- *Совместное чувствование*: отправиться в места с наибольшим потенциалом и слушать, раскрыв сердце и разум.

- *Совместное чувствующее присутствие*: остановиться и задуматься, позволить зародиться внутреннему знанию.
- *Совместное созидание*: сформировать прототип микрокосма нового, чтобы исследовать будущее действием.
- *Совместная эволюция*: взращивать инновационную экосистему, при этом смотреть и действовать исходя из зарождающегося целого.

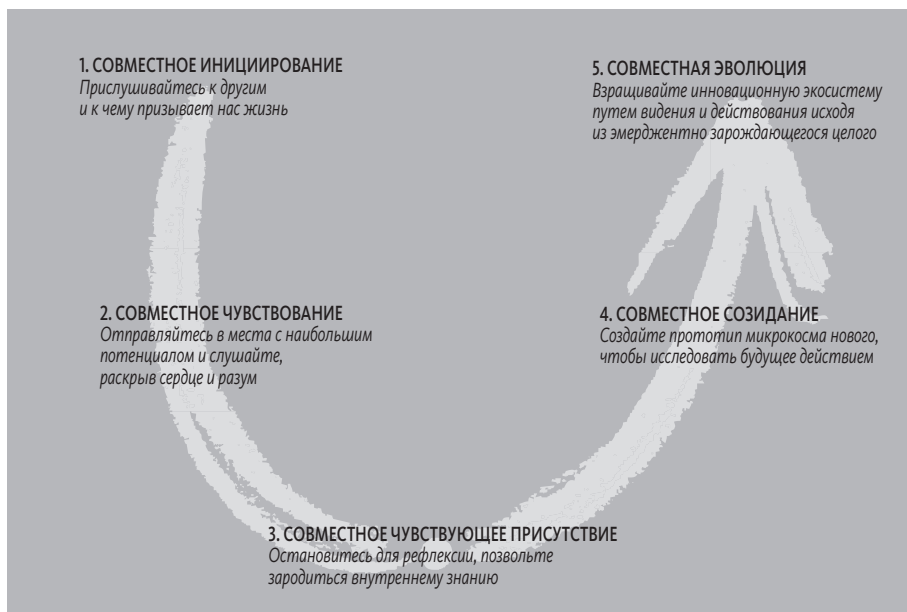


Рис. 21.1. Пять шагов процесса U

В заключение мы приведем краткое практическое руководство по выявлению главных принципов, лежащих в основе социальной технологии U.

## СОВМЕСТНОЕ ИНИЦИИРОВАНИЕ: ПРИСЛУШАТЬСЯ К ТОМУ, ЧТО ГОВОРЯТ ДРУГИЕ И К ЧЕМУ ПРИЗЫВАЕТ ЖИЗНЬ

Первый шаг — совместное инициирование — направлен на начинание из ничего и поиск общей атмосферы. Мы создаем поле или *среду*, в которых смогут реализоваться другие четыре шага. Как это сделать? Слушать других важных участников процесса (прислушиваться к другим);

слушать, к чему призывает жизнь (прислушиваться к себе); слушать то, что зарождается в совокупности мнений ключевых участников более крупной системы (прислушиваться к общей атмосфере).

- 1. Внимать / осознанно пребывать: прислушиваться, к чему призывает жизнь.** Все великие идеи возникают благодаря катализаторам. Суть процесса U — в усилении нашего чувствующего присутствия и активного взаимодействия с миром. Модель консультирования Эдгара Шейна начинается со следующих основополагающих тезисов: «всегда старайся быть полезным» и «всегда работай с реальностью»<sup>1</sup>. Аналогично и процесс чувствующего присутствия U начинается с восприятия и внимания к тому, «к чему призывает жизнь». В целом подход U опирается на процессное консультирование (ПК) — одно из направлений, лежащих у его истоков<sup>2</sup>.

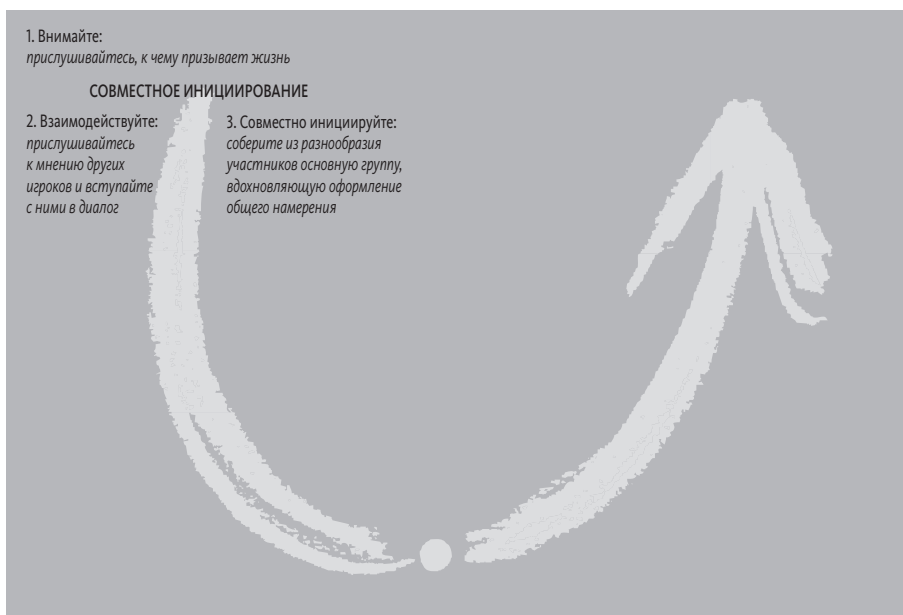


Рис. 21.2. Первый шаг: совместное инициирование

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ.** Каждый вечер отводите 4 минуты, чтобы со стороны посмотреть на события прошедшего дня. Уделяйте внимание тому, как вы взаимодействовали с другими

людьми, требовавшими от вас каких-либо действий или предлагавшими чем-либо заняться. Не судите никого. Просто наблюдайте. Со временем сможете развить в себе внутреннего наблюдателя, позволяющего смотреть на себя со стороны.

2. **Взаимодействовать: прислушиваться к мнению других игроков и вступать с ними в диалог.** Второй этап слушания выводит вас за рамки обычного мира и открывает новые углы и точки зрения на важном для вас поле. Говорите с интересными участниками процесса, слушайте их — выясняйте, что предпринять, чтобы изменить ситуацию в направлении наилучшего возможного будущего. Разговаривайте как с лидерами, так и с менее активными — кто не имеет права решающего голоса, чье мнение заглушается или обесценивается из-за дисфункции системы. В ходе этого мини-экскурса позвольте себе быть благодарным учеником, ведомым самим полем. Ключевые игроки, помощники, будущие партнеры и советники зачастую ведут себя не так, как вы ожидаете, поэтому будьте открыты к предложениям и с благодарностью принимайте помощь и советы, которые посылает вам мироздание.

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ.** Слушайте не только свой внутренний голос, но и то, что говорят окружающие. Один из медицинских работников, с которым мы имели дело, поделился наблюдением: «Чтобы стать слушателем, мне пришлось *создать внутри себя пространство под названием “Другие”*. Именно оно позволило мне видеть точки зрения, отличные от моей, зачастую довольно предвзятой». Другими словами, чтобы стать слушателями, необходимо провести работу над собой и освободить внутри себя пространство для «других».

3. **Совместно инициировать: сформировать из разнообразия участников ключевую группу, вдохновляющую формирование общего намерения.** Смысл совместного инициирования заключается в формировании команды игроков, необходимых друг другу для начала и развития деятельности в выбранном направлении. Вам требуются правильные люди в нужном месте и в определенное время. Противоположность совместного инициирования — маркетинг, система, направленная на то, чтобы вынуждать людей

«принимать (покупать)» вашу идею. Маркетинг почти никогда не срabатывает, так как ограничен лишь вашей идеей. Иными словами, чтобы подобрать команду, ослабьте контроль за развитием ситуации (хотя при этом необязательно пускать все на самотек). Вы намеренно неполно обрисовываете картину и расставляете несколько акцентов, оставляя другим членам команды достаточно места для свободной работы, чтобы они тоже могли внести свой вклад в общий процесс. Подобный подход предусматривает сдвиг импульса развития с одного человека на целое сообщество, причем каждый осознает свою роль в более обширном социальном контексте.

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ.** Контрольный список совместного инициирования или стимулирования движения ключевых игроков к совместной цели:

- Намерение содействовать эволюции целого.
- Доверие собственному «разуму сердца» при взаимодействии с людьми или изучении возможностей, на первый взгляд, не имеющих отношения к стратегии текущего развития. Открытость альтернативным вариантам рассмотрения проблемы или возможности (различные ключевые игроки подчеркивают все аспекты ситуации и задействованные в ней переменные).
- Профессиональное и личное взаимодействие с людьми: попытайтесь соединиться с их наивысшим потенциалом их жизненного предназначения в будущем (для «я» и общего дела), а не только апеллировать к их текущим обязанностям и ответственности.
- Привлечение к участию во встречах рабочей группы спонсоров и тех, кто принимает решения или профессионально и лично заинтересован в поиске и формировании возможных вариантов.
- Приглашение к основной группе тех активистов, кто предан делу телом и душой. Без личного участия и энтузиазма не рождается и не внедряется ни одно принципиально новое начинание.
- Приглашение к сотрудничеству тех, кто не имеет права голоса в текущей системе, либо тех, чье мнение незначительно: пациентов — в сфере здравоохранения, учащихся — в области



образования, клиентов или работников НПО — в сфере бизнес-организаций, будущих участников — в проектах по подготовке руководителей.

- Приглашение к работе поставщиков знаний, чтобы создать необходимую команду и инфраструктуру поддержки (помощники/консультанты — сторонние или внутренние).
- Организация времени, пространства и контекста для формирования подобной команды и обеспечения ее движения вперед (осознание перспектив и реализация возможности).

## СОВМЕСТНОЕ ЧУВСТВОВАНИЕ: ОТПРАВИТЬСЯ В МЕСТА С НАИБОЛЬШИМ ПОТЕНЦИАЛОМ И СЛУШАТЬ, РАСКРЫВ СЕРДЦЕ И РАЗУМ

Следующей задачей после совместного инициирования с участием ключевых игроков будет обеспечение устойчивости проекта и придание ему ускорения. Для этого необходимо сформировать ключевую команду прототипа, которая отправится в направлении чувствования, открытия и исследования действием.

- 4. Сформировать команду-ядро из энтузиастов для создания прототипа и прояснить основополагающие вопросы.** Ключевая команда прототипа должна включать представителей самых различных групп игроков и заинтересованных сторон, упомянутых выше. Важно также, чтобы проекты, связанные с прототипом, имели для них приоритет в течение согласованного периода (например, 4, 6 или 9 месяцев).

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ.** Ниже приведен контрольный список стартового мероприятия, на котором впервые встречаются основные участники. Для формирования главной цели и энтузиазма проясните следующие моменты.

*Что:* что вы хотите создать.

*Зачем:* почему это важно.

*Как:* процесс, который приведет к необходимому результату.

*Кто:* роли и обязанности ключевых игроков.

*Когда и где:* план реализации проекта.



Рис. 21.3. Второй шаг: совместное чувствование

Дополнительные цели:

- Раскрыть общий замысел, поделившись контекстом и историей, которые стали поводом для этого начинания.
- Вдохновить команду на будущие свершения.
- Использовать мини-тренинг в интервью и практиках глубокого погружения.
- Распланировать действия в рамках глубокого погружения путем выделения ключевых участников, организаций и контекстов, изучение или посещение которых необходимо (целевой список мест с наибольшим потенциалом).
- Позволить людям пережить опыт, который даст первое ощущение зарождения будущего проекта.

**5. Глубоко погрузиться в области с наибольшим потенциалом.** Глубокое погружение связывает людей с условиями и идеями, важными для осуществления проекта. Оно перемещает обозначенную перспективу из внутреннего мира обыденности (институционального пузыря) во внешний мир, удивительный, будоражащий, новый. Глубокое погружение не метод сравнительного анализа. Оно

предназначено для доступа к глубинному уровню зарождающейся реальности путем наблюдения за практиками, помогающими выполнить погружение: это подражание, участие и диалог.

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ.** Учитывая ощущение будущего, которое вы планируете создать, подумайте, какие люди и места с наибольшим потенциалом способны дать вам больше всего сведений об этом будущем и способах, с помощью которых можно его реализовать?

Глубокие погружения обычно максимально эффективны, когда проводятся один на один или в небольших группах (до пяти человек, то есть в команде, способной поместиться в автомобиль). Глубокое погружение выполняется посредством таких практик, как подражание (англ. shadowing, следовать за кем-то как тень), диалог и по возможности реальная деятельность. Подготовка и психологическое консультирование проводятся упорядоченно, структурированно и своевременно. Каждый из членов команды, осуществляющей глубокое погружение, ведет дневник; у каждой группы есть смартфоны и интернет-пространство для ведения документации в режиме реального времени и обмена информацией между ними; для ускорения процесса командам необходимо обеспечить как стратегическую, так и оперативную поддержку в организации их «обучающих путешествий».

Перед каждой сессией:

- Соберите необходимую информацию о месте, которое вы планируете посетить (в том числе онлайн).
- Объясните, что вы хотите общаться/перенимать (копировать) опыт / работать с людьми, а не «пережевывать» стандартные презентации.
- Приготовьте тест-опросник от лица команды (но не стесняйтесь задавать вопросы, выходящие за рамки опросника).
- Проведите мини-тренинг по эффективному наблюдению и лучшим методам восприятия.
- Подготовьте подарки в благодарность за работу и распределите роли (оратор, хронометрист...).

После каждой сессии:

- Не проверяйте электронную почту и не пользуйтесь мобильным телефоном до тех пор, пока не обдумаете проделанную работу.

- Отведите время на обдумывание результатов погружения непосредственно в группе.
  - Во время обдумывания каждый участник должен описать свои наблюдения, на первом этапе стараясь не делать никаких выводов. Сосредоточьтесь на информации, которая зарождается из потока впечатлений. Ниже несколько примерных вопросов.
    1. Что меня поразило больше всего? Что выделялось?
    2. Что было самым неожиданным, что оказалось сюрпризом?
    3. Что тронуло? Что связано со мной лично?
    4. Если бы социальное поле в посещенной вами организации было живым существом, как бы оно выглядело, что чувствовало?
    5. Если бы это существо могло говорить, что бы сказала (нам)?
    6. Если бы оно могло развиваться, во что бы захотело трансформироваться на следующем этапе развития?
    7. Каков источник, который позволяет этому социальному полю развиваться и процветать?
    8. Какие ограничивающие факторы не позволяют этому полю развиваться?
    9. Что я отметил в себе при переходе в поле и выходе из него?
    10. Что это поле может поведать о *наших* недочетах и пробелах?
    11. Какие знания о наших перспективах может дать это поле?
    12. Какие еще идеи по поводу нашей инициативы (нашего прогресса) родились в результате полученного опыта?
6. **Наблюдать, наблюдать, наблюдать: приостановите Голоса Осуждения (ГО) и развивайте способность удивляться.** Если вы не умеете выключать ваш ГО, все попытки проникновения в область с наибольшим потенциалом потерпят фиаско. Приостановка вашего ГО означает выключение (или объятие и изменение)

привычки судить на основании переживаний и паттернов-шаблонов из прошлого, чтобы открыть для себя новые сферы исследования, поиска и новые поводы удивляться.

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ.** Выберите объект (например, зернышко) или ситуацию и полностью сосредотачивайте на ней внимание на протяжении хотя бы 5 минут. Если вы заметите, что мысли побежали в другом направлении, исправьтесь, вернувшись к чистому наблюдению за объектом.

- 7. Практиковать глубинное слушание и диалог: взаимодействие с людьми через открытые сердце, разум и волю.** При взаимодействии с людьми и контекстами задействуйте и открывайте все ваши «каналы» слушания: с позиции того, что вы уже знаете (слушание 1), с позиции того, что вас удивляет (слушание 2), с позиции эмпатии, сопереживания (слушание 3), с позиции зарождающейся реальности (слушание 4).

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 1.** Каждый вечер тратьте 4 минуты на анализ того, сколько раз в течение дня вы включали слушание 3 (открыв разум и сердце) и слушание 4 (открыв разум, сердце и волю). Если не получилось зафиксировать ни одного эпизода подобного слушания, это тоже следует отметить. Если будете выполнять это упражнение в течение месяца, эффективность вашего слушания значительно повысится — без каких-либо дополнительных расходов на тренинги и коучинг. Все, что для этого нужно, — дисциплинированная ежедневная рефлексия прошедшего дня в течение 4 минут.

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 2.** Выберите основных представителей заинтересованных сторон и проведите с ними диалог, в ходе которого поставьте себя на их место и посмотрите на собственную работу с их позиций. Перед каждой беседой находитесь некоторое время в тишине и прилагайте усилия для максимального раскрытия. Ниже приведены четыре примерных вопроса, с которых можете начать составлять свой список вопросов.

1. Какова ваша самая важная цель и как я могу вам помочь ее реализовать? (Для чего я вам нужен?)

2. Какие критерии используете для оценки полезности моего вклада в ваше дело?
3. Если бы в течение последующих шести месяцев у меня была возможность изменить две вещи в области, за которую я отвечаю, что мне следовало бы сделать, что принесло бы вам максимальную пользу и ценность?
4. Какие исторически сложившиеся особенности или системные ограничения (если таковые имеются) затрудняют мою работу (или работу людей в сфере моей деятельности) и мешают полностью соответствовать вашим требованиям и ожиданиям? Что препятствует нашей деятельности?

**8. Развивать коллективные органы чувств, позволяющие системе видеть себя.** Возможно, самый большой институциональный недостаток в поиске глубоких системных инноваций — отсутствие механизмов коллективного восприятия, или чувствования. Мы полагаем множеством механизмов коллективной загрузки, но механизмы коллективного чувствования принципиально отличаются: они используют силу совместного видения и диалога для раскрытия неиспользуемого ресурса коллективного осмысления происходящего и совместного мышления.

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ.** Действенная практическая методика формирования органов коллективного чувствования — метод «мирового кафе», разработанный Хуанитой Браун и ее коллегами Дэвидом Айзексом и Токе Моллером. Большие группы рассаживаются за круглыми столиками, возле каждого из которых по 4–5 стульев. Вместо того чтобы ограничить общение только своим столиком, метод предусматривает взаимодействие на нескольких уровнях (обсуждение на уровне столика и общей группы) с использованием семи простых принципов устройства кафе: обозначение контекста, создание располагающей атмосферы, выявление животрепещущих вопросов, поощрение личного вклада каждого из участников, объединение разнообразных перспектив, глубокое слушание для выявления инсайтов и новых вопросов, фиксирование открытий и обсуждение их в большой группе. Для получения дополнительной информации см. сайт [www.theworldcafe.com](http://www.theworldcafe.com)<sup>3</sup>.

## СОВМЕСТНОЕ ЧУВСТВУЮЩЕЕ ПРИСУТСТВИЕ: ОСТАНОВИТЬСЯ И ЗАДУМАТЬСЯ, ПОЗВОЛИТЬ ЗАРОДИТЬСЯ ВНУТРЕННЕМУ ЗНАНИЮ

Следующим шагом после глубокого погружения в места и контексты с наибольшим потенциалом станет задействование глубинных механизмов познания: вы устанавливаете связь с будущим, которое хочет эмерджентно возникнуть посредством вашего участия (совместное чувствующее присутствие).

9. **Отпустить свое прежнее «я» и весь тот материал, которому надлежит «умереть».** Самым трудным препятствием на пути по U оказывается преодоление собственного «я»: трудности рождаются из-за вашего *сопротивления* (личного и коллективного). Вы обязательно столкнетесь с ним во время движения вниз по левой стороне U. Не удивляйтесь, если оно будет проявляться снова и снова. Это происходит со всеми. Но по мере того как вы будете приобретать профессиональные навыки по осуществлению этого процесса, вы будете заранее знать о сопротивлении, которое может возникнуть на определенных этапах, и ваша работа будет состоять в подготовке к нему и спокойном, осознанном, целенаправленном преодолении сопротивления (здесь важны такие качества, как спокойствие, осознание ценности происходящего, сосредоточенность). Движение вниз по U подразумевает *приостановку* Голоса Осуждения, *отмену* циничной оценки ситуации, *преодоление страха перед отпусанием* своего прежнего «я». Имея дело с этими тремя формами сопротивления, необходимо — выражаясь языком общепринятых нравственных ценностей — не отступать от истины (жить с открытым умом), любить (жить с открытым сердцем), быть мужественным (жить с открытой волей).

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ.** Выполняйте следующую четырехступенчатую медитацию (с помощью ведения дневника с рефлексией о происходящем или мысленной визуализации):

1. Какие ситуации, практики и виды деятельности в частной жизни и на работе вдохновляют вас и заряжают положительной энергией?

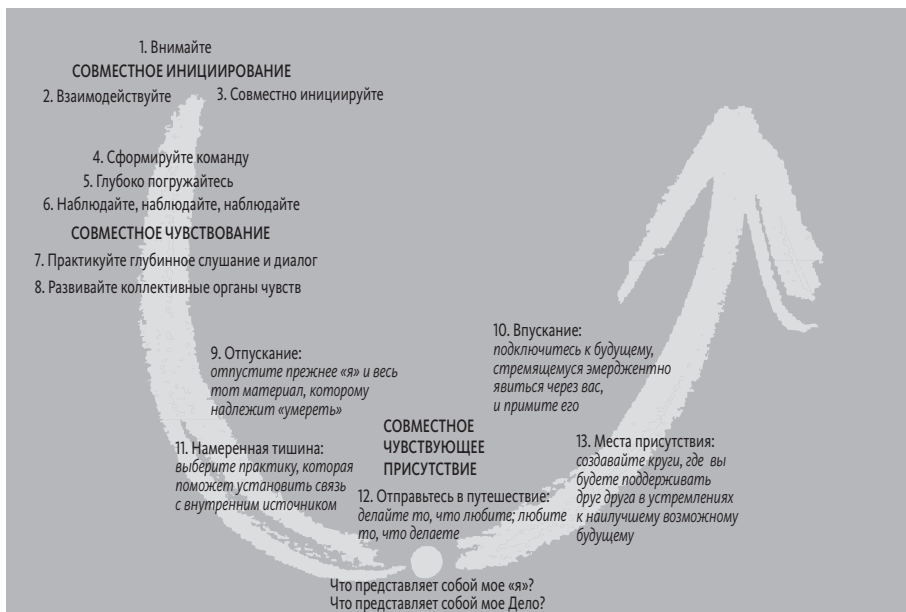


Рис. 21.4. Третий шаг: совместное чувствующее присутствие

2. Представьте эти ситуации и виды деятельности в виде семян или кирпичиков, из которых строится ваше будущее: каким оно окажется при условии прорастания всех семян или объединения кирпичиков, наполненных вашей положительной энергией?
3. Если бы вы начали осуществлять этот план, что изменилось бы в мире и что нужно отпустить для его реализации? Что собой представляет балласт, от которого нужно избавиться?
4. Если бы вы рискнули и ваши планы провалились, каков наихудший исход событий и готовы ли вы столкнуться с ним лицом к лицу?

Мужество рождается из желания... умереть, чтобы увидеть новые горизонты, которые вырисовываются только после того, как вы шагнете в пустоту, оставив за собой старые модели. В этом суть лидерства.

10. Впускание: подключитесь к будущему, стремящемуся зародиться через вас, и принять его. Важнейшим инструментом



лидерства остается *ваша Личность*. В основе этого принципа — и в основе чувствующего присутствия в целом — лежит простое предположение, что каждый человек представляет собой не одну, а две личности. Одна — человек, сформированный на основе пережитых событий. Другая — потенциальная личность, которой *мы могли бы стать* в результате своего развития. То, кем мы станем, зависит от выбора, который мы делаем, и действий, которые предпринимаем в настоящем. Будущее — наша самая большая перспектива и безграничная возможность. Обе личности реальны в том смысле, что каждая из них представляет собой конкретный орган резонанса — поле прошлого и поле будущего. Я могу вступать в активный резонанс с любым из них. Обычно эти два поля — разные измерения нашего эволюционирующего «я», которые они представляют, — на противоположных полюсах. Суть чувствующего присутствия в том, чтобы эти две личности, два «я», *заговорили друг с другом и начали друг друга слышать*, вступать во взаимный резонанс — как личный, так и коллективный.

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ.** Этот опыт можно сравнить с прорастающим семенем. Подобно тому как зерна нуждаются в месте под солнцем, заботе и внимании во время прорастания, наши внутренние семена также требуют места под солнцем, заботы и внимания, чтобы реализовать максимальный потенциал. Создайте такое пространство в повседневной жизни. Один из способов довольно прост: всегда внимательно относитесь к глубинному социальному полю, возникающему при взаимодействии двух и более человек.

Кроме того, существуют три точки приложения влияния, которые могут помочь в удержании доступа к нижней части U. Они описаны в пп. 11–13.

11. **Намеренная тишина: выбрать практику, которая поможет вам соединиться с внутренним источником.** Валюта, которой рассчитываются в нижней части U, — это не идеи, слова или инсайты. Здесь котируется прежде всего практика. Практика — это то, что мы делаем каждый день. Таким образом, принцип заключается в выборе вашей личной практики, которая поможет вступить в резонанс с будущим.

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ.** Утреннюю практику можно сравнить с моментом после финальной ноты симфонии и перед началом аплодисментов. В этот момент все ваше существо резонирует с музыкой. Точно так же, когда вы просыпаетесь, все в вас еще резонирует с неслышной музыкой глубокого сна. Будильник иногда разрушает (или нарушает) этот драгоценный момент. Научитесь концентрироваться на нем и отпускать его постепенно. Развивайте эту способность, слушая, обращая внимание на «музыку момента», чтобы она звучала внутри вас и в течение дня.

*Утренняя практика (например, 10–30 минут):*

- Проснитесь рано (раньше других), пойдите в тихое место, которое благотворно действует на вас (лучше всего на природе, но это может быть и любое другое пространство, в котором вы комфортно чувствуете себя) и позвольте зародиться внутреннему *знанию*.
- Используйте ритуал, который свяжет вас с источником: это могут быть медитация, молитва или намеренное безмолвие, которое вы соблюдаете с открытыми сердцем и разумом.
- Вспомните, что привело вас к нынешней жизненной ситуации. Что представляет собой мое «я»? Что представляет собой мое Дело? В чем мое предназначение?
- Каким целям вы собираетесь служить? Сосредоточьтесь на результатах, которых хотели бы достичь (большее целое).
- Сфокусируйтесь на том, чего хотите достичь (или чем хотите быть окружены) в течение дня, который начинается прямо сейчас.
- Ощутите благодарность за то, что вам предоставлена возможность жить той жизнью, которая у вас есть. Сопереживайте всем, у кого никогда не было возможностей, которые привели вас к точке, где вы сейчас находитесь.
- Попросите помощи, чтобы не потерять свой путь и не уклониться от него. Ваш путь вперед — это путешествие, которое можете совершить только вы. Его суть — это дар, который может прийти в мир только через вас, ваше присутствие, ваше лучшее будущее.

Но вы не можете проделать его в одиночку. Вот почему вы просите о помощи.

Эта практика противоположна пробуждению и включению радио, компьютера или телевизора. Подключение к внешней стимуляции во время первого часа бодрствования убивает внутреннее пространство тишины, которое описанная выше практика призвана создать. (Раньше я, к примеру, сразу после пробуждения включал радиоприемник.) Независимо от профессии — менеджер, врач, фермер, педагог, изобретатель, предприниматель, венчурный инвестор, архитектор, художник или родитель — после первого часа дня мы сталкиваемся с одной и той же ситуацией: нас ждут хаос, перемены и неожиданные проблемы. Такова уж жизнь в наше время. Вопрос, как с этим бороться. Паниковать? Сходить с ума? Занимать оборонительную позицию? А может быть, лучше встретить события дня в другом месте, с поля будущего, которое вы хотите создать? Эта утренняя практика призвана помочь «заземлиться» в поле зарождающегося будущего.

- 12. Отправиться в путешествие: делать то, что любите; любить то, что делаете.** Для многих доступ к глубинным источникам знания предполагает глубокое погружение в суть работы. Майкл Рэй из Стэнфордского университета формулирует этот принцип как «делай то, что любишь; люби то, что делаешь». Его девиз соответствует тому, что я слышал из уст многих успешных руководителей и новаторов: «Чтобы открыть в себе творческое начало, необходимо отправиться в путешествие, в котором вы следуете за своими восторгом, ощущениями, предчувствием зарождающегося будущего». Вы доверяете этим чувствам больше, чем всем дельным советам, вместе взятым. Но в конце концов, смысл вашего творчества сводится к доступу в более *глубокий источник* — уникальный родник вашей личности, жизни, будущего. Чтобы его разблокировать, нужно пройти через игольное ушко — ваше «Я», умение отправляться в *свое* путешествие прямо *сейчас*.

Путь открытия своих творческих, или созидательных, способностей складывается из нескольких шагов: 1) ничего не происходит,

2) скука, 3) замечание развивающегося внутреннего импульса и отклик на него. Трудно научиться проделывать эти шаги, когда вами управляет жесткая система внешних действий, вознаграждений и контроля. То же касается и компаний: основная часть системы корпоративной мотивации и поощрения, по сути, несет больше вреда, чем пользы, так как навязывает культуру поведения, основанную на вознаграждениях, а не культуру правильных действий *ввиду* правильности самих действий.

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ.** Создавайте небольшие игровые ситуации (они будут зернами, потенциально могущими прорасти), в которых люди смогут делать то, что любят, и любить то, что делают. Важны оба этих процесса. Любить то, что делаешь; высоко ценить все, что предлагает жизнь. Делайте то, что делаете, с любовью, и вы удивитесь тому, насколько щедрой окажется жизнь.

**13. Места присутствия: создавать круги, в которых вы будете поддерживать друг друга в устремлениях к наилучшему возможному будущему.** В мире всегда есть почти незаметное движение. Оно проявляется в различных формах и практиках. Все они основываются на одном и том же базовом принципе коллективного формирования безопасного поддерживающего пространства, участники которого поддерживают друг друга на пути осознания и улучшения их жизненного и рабочего пути.

**ПРИМЕР.** Лучшим образцом реализации этого принципа, известным мне, считаю «Круг семерых» (подробнее см. главы 10 и 11)<sup>4</sup>. Группа из нескольких женщин развивала практики глубинного слушания и чувствующего присутствия на протяжении многих лет. В результате между ними возникло поле коллективного присутствия — поле, обеспечивающее доступ к глубинному профессиональному и личному присутствию и опыту, которое можно активировать во время собраний кружка и в других ситуациях.

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ.** См. главу 10 (раздел «Удерживая заряженную емкость»).

## СОВМЕСТНОЕ СОЗИДАНИЕ: СФОРМИРОВАТЬ ПРОТОТИП МИКРОКОСМА НОВОГО, ЧТОБЫ ИССЛЕДОВАТЬ БУДУЩЕЕ ДЕЙСТВИЕМ

Основным моментом этапа совместного созидания становится реализация идей путем формирования прототипа микрокосма желаемого будущего. Здесь важно использовать быстрые циклы обучения, постоянно воплощающие новые итерации прототипа на основе обратной связи от всех заинтересованных сторон.



Рис. 21.5. Четвертый шаг: совместное созидание

**14. Сила намерения: установить связь с будущим, которое нуждается в вас, — выкристаллизовать свое видение и намерение.** Философ Мартин Бубер выделил два типа воли: малую, или инстинкты, и великую, представляющую собой будущее, которое нуждается в нас для своего воплощения. Созидательная сила, скрытая в вас, поистине сродни магии. При воплощении происходит иной обмен энергией: это творческая или духовная экономика,

характеризующая динамику энергообмена, которую могут развивать и на основе которой расцветать креативные личности и команды с высокой производительностью. Она действует по простому принципу: *вы получите от текущего проекта все, если вложите в него всего себя и все, что имеете*. Однако здесь важна последовательность: сначала необходимо все отдать, и только *потом* вам будет дано то, что вы хотите, — может быть.

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ.** *Упражнение на творческое напряжение.* Эта методика разработана Питером Сенге и Робертом Фритцем — композитором, режиссером и организационным консультантом. В классическом виде практика работает как медитация, включающая три этапа. Спросите: 1) что я хочу создать?; 2) как выглядит текущая реальность без того, что я собираюсь создать? И только потом 3) совместите оба представления (например, на разделенных экранах) и обратите внимание на творческое напряжение между ними.

Эта практика — прекрасный инструмент для начала восходящего движения по правой стороне U (кристаллизация). Мне показалось полезным немного изменить описанное упражнение в контексте U: во время первого этапа сфокусируйтесь на будущем состоянии вашего путешествия. Во время второго этапа не концентрируйтесь лишь на том, чем настоящее отличается от желаемого грядущего, а попытайтесь найти в текущей реальности *семена, из которых зародится будущее*. Затем, на третьем этапе, ощутите творческое напряжение в трехмерном пространстве. Перемещайтесь между полюсами. Исследуйте семена (разумом и сердцем) и прорастите вместе с ними к желаемому грядущему, затем вернитесь в настоящее, и так несколько раз. Многие люди отмечают эффективность этого упражнения.

- 15. Образование ключевых групп: пять человек могут изменить мир.** Всякий раз, обращаясь к подоплеке успешных и вдохновляющих проектов вне зависимости от их масштаба, мы сталкиваемся с личностью или группой, глубоко и полностью заинтересованными в цели и результатах проекта. Именно эта базовая команда-ядро выходит во внешний мир и создает энергетическое поле, способное

привлекать людей, возможности и ресурсы, благодаря которым и строится реальность. Основная группа функционирует как средство раскрытия целого.

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ.** Задумайтесь: кто те четыре человека, вместе с которыми, двигаясь в правильном направлении, я смогу изменить мир? Что мне нужно сделать, чтобы на самом деле объединиться с ними? Какие препятствия устранить, какие барьеры преодолеть, чтобы базовая группа, ваша команда-ядро, смогла работать с бóльшим успехом? Как только вы это сделаете, почувствуете, как основная часть проблем просто исчезнет.

- 16. Создание прототипов стратегических микрокосмов — посадочных полос для зарождающегося будущего.** Прототип — это экспериментальный микрокосм грядущего, которое вы хотите создать. Создать прообраз означает представить основным игрокам вашу идею (или незавершенную работу) до того, как она в своем развитии доведена до завершения. Процесс прототипирования предназначен для вызывания обратной связи со стороны всех основных участников (отклика в отношении того, как выглядит прототип, какое создает ощущение, как связан с намерениями, как люди его толкуют и воспринимают), для уточнения предположений и допущений, имеющих касаясь вашего проекта. Прототип, на самом деле, — это способ исследования будущего действием, а не с помощью умозрительного анализа. По выражению коллег из IDEO, обоснование его создания в том, чтобы «часто ошибаться — быстрее достигать цели» (или «чем раньше потерпишь неудачу, тем быстрее научишься»). Прообраз не пилотный проект: последний должен быть успешным, а прототип, наоборот, направлен на получение максимума информации.

**ПРИМЕР (ПРОТОТИП В КОРПОРАТИВНОМ КОНТЕКСТЕ):** в компании Cisco Systems, мировом лидере сетевого оборудования, формирование прообраза начинается с принципа 0.8, как здесь говорят: вне зависимости от продолжительности проекта ожидается, что инженеры подготовят первый прототип за три или четыре месяца, иначе задумка будет считаться нежизнеспособной. От первого прообраза не требуется работы,

подобной функциям 1.0 прототипа, — это своего рода черновик, предшествующий основной версии (1.0) и призванный вызвать обратную связь от всех заинтересованных сторон.

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ.** Чтобы инициировать процесс, обозначьте тему, сформулируйте поднимаемые ею вопросы, сформируйте основную команду и создайте поддерживающую структуру. При создании прототипа также уточните свои намерения, выберите правильную идею и прислушайтесь к Вселенной.

Ниже приведены семь вопросов, которые требуют ответов, когда вы выбираете идею для создания прототипа.

1. Релевантна ли рассматриваемая идея, имеет ли она значение для заинтересованных сторон? Выбирайте проблему или возможность, обладающую значением — индивидуальным (для заинтересованных лиц), институциональным (для заинтересованных организаций) и социальным (для заинтересованных обществ).
2. Революционна ли она, нова ли? Сможет ли повлиять на расстановку сил в соответствующей сфере?
3. Удастся ли быстро воплотить ее в жизнь? Необходимо иметь возможность провести эксперимент немедленно, чтобы хватило времени для получения обратной связи и внесения изменений (и таким образом избежать задержки на анализ).
4. Можно ли ее разработать в небольшом масштабе? Получится ли создать прототип минимального масштаба, позволяющий провести важные эксперименты? Удастся ли сделать это на месте? Пусть среда подскажет, как сделать это правильно. Настоящие помощники и сотрудники найдутся, когда появится правильное приглашение.
5. Верна ли она — можете ли охватить весь микрокосм? Грамотно оцените масштабы проблемы или дайте истинное определение проекту. В прототипе вы концентрируетесь всего на нескольких моментах. Например, исследуя взаимоотношения пациентов и врачей, мы не фокусировались на всех заинтересованных сторонах. Мы касались



двух сторон: врачи и пациенты. Следует придерживаться принятого решения и сосредоточиваться на центральной оси или основной проблеме системы. Например, если вы проводите медицинское исследование, не можете игнорировать пациентов; если выполняете разработки в сфере экологичного питания — потребителей, а в проекте, посвященном образовательному учреждению, — студентов.

6. Эффективна ли она в контексте отношений — улучшит ли компетенции и возможности существующих сетей и сообществ?
7. Воспроизводима ли она — можете ли вы выполнить ее в большем масштабе? Любое нововведение в бизнесе или обществе зависит от его воссоздания и возможности укрупнения. Благоприятнее развиваются прототипы, в которых эти критерии удовлетворяются за счет местного участия и не требуют крупных инвестиций знаний, капитала и собственности со стороны.

**СОЗДАНИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ.** Командам, представляющим прототип, необходимы различные виды поддержки: 1) место (кокон), которое помогает сконцентрироваться на творческой работе с минимальными отвлекающими обстоятельствами; 2) график со строгими промежуточными сроками, который настраивает на быстрое создание предварительного прототипа и немедленную обратную реакцию ото всех заинтересованных сторон; 3) контентная помощь и экспертная оценка важных этапов, а также помощь в процессе, которая позволит команде проходить цикл U быстрого экспериментирования и адаптации каждый день (после проверки результата действия); 4) регулярные совещания или сессии по прототипированию, на которых происходит представление прототипов и полезное взаимообучение, фокусирующееся на ключевых проблемах развития.

- 17. Интеграция разума, сердца и рук как единого целого: стратегия «нащупать руками»; не думать, а чувствовать.**

В романе *The Legend of Bagger Vance* (Ст. Прессфилд, «Легенда Багера Ванса») и в его экранизации 2000 года профессиональный тренер, помогая гольфисту, который утратил свой размах, говорит: «Нащупай его руками — не думай о нем, попробуй почувствовать его. В твоих руках больше мудрости, чем когда-либо было и будет в твоей голове». В этом совете указан основной принцип движения по правой стороне U. Скольжение вниз по левой стороне U связано с раскрытием и преодолением сопротивления мыслей, эмоций и воли; подъем по правой стороне U — с целенаправленной реинтеграцией разума, сердца и рук на практике.

Во время движения вниз по траектории U нашими внутренними врагами были Голос Осуждения, Голос Цинизма и Голос Страх; во время подъема врагами станут три старых механизма управления: действие на автомате — без импровизации и осознания (слепой акционизм); бесконечная рефлексия без воли к действию (аналитический паралич) и бесконечные разговоры, далекие от действия и источника (бла-бла-бла). У них есть общие черты: вместо того чтобы консолидировать чувствительность разума, сердца и рук, что-то из трех начинает доминировать (разум начинает пребывать в нескончаемой рефлексии, или сердце — в бесконечном нетворкинге, или воля — в бессмысленных поступках).

Таким образом, основное достоинство, необходимое нам в правой части U, — практическая консолидация разума, сердца и рук, спасающая личность от залипания на одном из трех односторонних способов работы (бессмысленное действие, бездейственное размышление, бла-бла-бла).

Интересно, что последовательность, согласно которой в человеческом разуме проявляется нечто новое, противоречит общепринятым представлениям, а именно: 1) оно обычно начинается с неопределенной эмоции или чувства; 2) это чувство преобразуется в ощущение *того самого* — озарения или свежей идеи; 3) *то самое что-то* увязывается с контекстом, проблемой или областью, где оно сможет произвести инновационный прорыв (*где именно*: контекст); 4) и только затем вы начинаете находить рациональную формулировку и представление, как должно выглядеть это *то самое* и *где именно* его следует применять (*зачем*: рациональное рассуждение).

Подобную последовательность можно проследить почти при любом типе кардинально новых инноваций\*. Самая большая ошибка, касающаяся новшеств, — ставить телегу впереди лошади, или начинать процесс с рационального рассуждения. Чтобы зародилось озарение, необходимо создать другие условия.

Одним словом, установление связи с наилучшим возможным будущим и создание мощных прорывных идей требует обучения интеграции сердца и рук, а не только разума. Рациональный ум обычно подключается к процессу *последним*.

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ.** Сосредоточьтесь на том, что действительно имеет значение. Интенсивно поработайте. Затем остановитесь и смените контекст. Обратите внимание на то, что при этом зарождается. Задержите внимание на этом. И действуйте: формулируйте прототип идеи.

- 18. Производить всё новые и новые итерации: создавать и адаптировать, пребывая в постоянном диалоге со Вселенной.** Не застревайте на начальной формулировке идеи. Может быть, она была нужна только для того, чтобы начать движение. Извлекайте уроки из реакций внешнего мира, оттачивайте и совершенствуйте свою идею по результатам каждого урока. Смысл: действовать *так, будто* мир вас поддерживает. Если вы ведете себя так, это так и происходит, если нет — этого не происходит.

**ПРИМЕР.** Этот принцип хорошо сформулирован и описан Аланом Уэббером, соучредителем компании Fast. Он отмечает: «Вселенная на самом деле нас поддерживает. Если вы и ваша идея открыты, она поможет. Предложит способы улучшить новшество. К слову, иногда Вселенная дает заведомо провальные

---

\* Выдающийся советско-российский математик и философ В. В. Налимов (1910–1997) отмечал сходное в отношении процесса совершения научных открытий: пример таких ученых, как А. Пуанкаре, К. Ф. Гаусс, Ф. Гальтон, говорит о том, что «творческое озарение связано с выходом за границы логического мышления, однако внезапно явившиеся новые идеи осмысливаются затем на логическом уровне» (*Золотухина-Аболина Е. В.* Василий Васильевич Налимов. М., 2014. С. 55). См. также труд Ж. Адамара, на которого активно ссылается Налимов: *Адамар Ж.* Исследование психологии процесса изобретения в области математики. М. : Советское радио, 1970. *Прим. науч. ред.*

предложения. Следует выслушать их и просчитать пользу или вред. Не стоит закрываться и говорить: “Нет, эта идея возникла в моем сознании полностью сформированной, и если мы не сможем ее воплотить в жизнь именно этим способом, нет смысла вообще ею заниматься”. С другой стороны, если слушать предложения со всех сторон — сойдешь с ума»<sup>5</sup>.

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ.** Ниже описана практика, которая поможет установить связь с более масштабными перспективами.

*Шаг 1.* Потратьте три минуты в конце каждого дня на запись предложений, полученных вами от мироздания за прошедший день. Не судите при этом об их ценности.

*Шаг 2.* Запишите один или два главных вопроса, возникших в результате этих наблюдений и связанных с текущими проблемами в работе.

*Шаг 3.* Следующим утром потратьте пять или десять минут на запись пришедших на ум идей по главным вопросам (и наблюдениям), сформулированным вчера на бумаге. Старайтесь зафиксировать весь поток сознания.

*Шаг 4.* Завершите «ведение журнала» описанием возможных следующих шагов: что требуется для дальнейшего исследования, тестирования или формирования прототипа этих возможностей?

Эта практика представляет собой безопасную платформу для исследования новых или сложных идей: она значительно увеличит способности к чтению слабых сигналов и развитию ваших концепций.

## СОВМЕСТНАЯ ЭВОЛЮЦИЯ: ВЗРАЩИВАТЬ ИННОВАЦИОННУЮ ЭКОСИСТЕМУ, СМОТЯ И ДЕЙСТВУЯ С ПОЗИЦИИ ЗАРОЖДАЮЩЕГОСЯ ЦЕЛОГО

На рис. 21.6 изображены все этапы движения U. После оценки и утверждения прототипов заинтересованными сторонами проект запускается и эволюционирует в соответствующей институциональной экосистеме и поддерживающей инфраструктуре.



Рис. 21.6. Пятый этап: совместная эволюция

**19. Совместная эволюция инновационных экосистем, позволяющих видеть и действовать с позиции зарождающегося целого.** Чтобы справиться со сложнейшими задачами, которые стоят перед современными учреждениями, организациями и более крупными системами, необходимо принять и активировать четвертый механизм управления — видение и действие с позиции чувствующего присутствия зарождающегося целого.

Большинство современных систем уже регулируется сочетанием трех координационных механизмов (рынков, иерархии, нетворкинга), но результаты неудовлетворительны. Мы не собираемся добавлять к этому списку еще один регуляторный механизм, рынок или сетевую инфраструктуру. Что же тогда требуется? Глубокие инновационные изменения — а именно четвертый механизм управления: видение и действие с позиции чувствующего присутствия зарождающегося целого.

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ.** Используйте структуру, изображенную на рис. 19.2, для оценки вашей действующей системы. Сначала нарисуйте четыре круга; затем внутри них обозначьте

каждую из четырех основных заинтересованных сторон вашей экосистемы; в самих радиусах перечислите коммуникационные свойства отношений между заинтересованными сторонами; отметьте, какие из этих свойств (каналов) активированы, а какие нет. По возможности используйте эту оценку отношений в качестве отправной точки для совместного обдумывания способа, с помощью которого можно сдвинуть систему из внешних кругов коммуникации и управления к внутренним.

20. **Создайте инновационные инфраструктуры с помощью практик чувствующего присутствия.** Инновации случаются в специфических местах. Об инновационных сетях много написано, однако обычно упускается из виду, что творческий процесс базируется и на явлениях, противоположных сетевым сообществам. Для креативного, творческого процесса требуется некий *кокон* — защищенное тихое место, — в котором может зародиться нечто новое. Подобно семени, для прорастания которого нужны место и время, или ребенку, для развития которого важны те же условия, инновациям тоже необходимы место и время для возникновения и эволюционирования в собственном ритме.

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ.** *Тематические взаимообучающие сессии.* Для успешного их проведения командам необходима четкая структура. Ниже приведен пример.

**Тематическая сессия** (рассмотрение кейса, или рабочей ситуации, продолжительностью 60–75 минут, команда из пяти человек)

Роли:

1. *Докладчик.* Поделитесь ожиданиями и проблемами, с которыми вы столкнулись в процессе управления. Убедитесь, что все вами сказанное уместно, важно и конкретно, а также что вы основной игрок на этом поле. Объясните, почему для продвижения вперед нужно более глубокое понимание процесса и проблемы. Опишите личный порог обучения (что желательно отпустить и узнать). Уложитесь в 15 минут.
2. *Тренер (коуч).* Включите глубинное слушание: не пытайтесь «зафиксировать» проблему, но искренне слушайте человека, описывающего ситуацию, и уделяйте

внимание впечатлениям, чувствам, внешним реакциям, которые вызывает у вас его рассказ.

3. *Хронометрист*. Человек, следящий за соблюдением регламента.

Процесс:

*Шаг 1.* 2 минуты. Выберите того, кто будет описывать ситуацию, и хронометриста.

*Шаг 2.* 15 минут. Изложение проблемы докладчиком, его намерений.

*Подумайте над вызовом, который перед вами стоит. Далее ответьте на следующие вопросы:*

- Текущая ситуация: с какими главными трудностями или вопросами вы столкнулись?
- Заинтересованные стороны: как другие взглянули бы на ситуацию?
- Намерение: какое будущее вы стараетесь создать?
- Порог обучения: что необходимо отпустить и чему научиться?
- Помощь: в каких областях требуется вмешательство или помощь? *Коучам важно включить глубинное слушание, при необходимости задавать уточняющие вопросы (но не давать советы!).*

*Шаг 3.* 3 минуты. Тишина.

- Прислушайтесь к своему сердцу: найдите в нем отклик на услышанное.
- Прислушайтесь к этому отклику: какие возникают образы, метафоры, чувства, жесты, отражающие суть услышанного?

*Шаг 4.* 10 минут. Отзеркаливание\*: образы (открытый разум), чувства (открытое сердце), жесты (открытая воля).

- Каждый тренер делится образами/метафорами, чувствами и жестами, возникшими у него

---

\* Термин *mirroring* можно перевести как «отзеркаливание» или «отражение». Бывают исключения, но часто (особенно в личностно ориентированной психотерапии) подразумевается не столько подражание действиям человека с целью искусственной внешней подстройки к нему (это поверхностный уровень), сколько глубинное, искреннее отражение в себе и собой сущности его послания и переживаний, показывание, какой след оно в вас оставило. *Прим. науч. ред.*

во время тишины или слушания рассказа о ситуации.

— Выслушав всех тренеров, докладчик все это пересказывает.

*Шаг 5.* 20 минут. Генеративный, созидательный диалог.

— Все размышляют над замечаниями докладчика и переходят к созидательному диалогу о том, как сказанное может открыть новые перспективы в этой ситуации и на этой стадии развития.

— Следуйте за потоком разворачивающегося диалога. Выстраивайте свои идеи на рассуждениях друг друга. Слушайте докладчика, но не давите на него, пытаясь поправить или избавиться от трудностей.

*Шаг 6.* 8 минут. Заключительные замечания.

— Со стороны коучей.

— Со стороны докладчика: как сейчас я вижу ситуацию и пути ее развития?

— Благодарности: выражение искренней признательности друг другу.

*Шаг 7.* 2 минуты. Запись (в индивидуальном порядке) проясненных вопросов, основных открытий.

## 21. «Социальный театр чувствующего присутствия» (SPT)

На социальном уровне ощущается явная нехватка механизмов глубинных трансформационных изменений, способных также передавать импульс развития из одной области системы в другие. Выполнять подобную функцию призваны различные механизмы, но большинство из них функционируют по принципам загрузки, эксплуатирующим прошлые шаблоны.

SPT представляет собой зарождающуюся форму и новое практическое выражение искусства. Он разработан моей коллегой Араваной Хаяси и может применяться в любой точке траектории U, но чаще всего используется на этапе совместного чувствования. Совместное чувствование заключается в путешествии к краям системы и сборе основных наблюдений: таким образом достигается



лучшее понимание того, как в текущем процессе задействованы ключевые стороны, особенно наиболее маргинализированные. Совместное чувствование объединяет команду и дает понимание наблюдений. Существует множество методик для пробуждения чувствования, например сценарное мышление, системное мышление, дизайн-мышление\*. Однако мы в Presencing Institute чаще всего используем SPT.

Основываясь на искусстве и традициях созерцания, SPT стимулирует осознанность, сознание, творческий процесс, искусство и телесно ориентированное обучение в сфере организационных и социальных перемен. Подобный процесс предоставляет индивидууму, команде или организации информацию о паттернах-шаблонах и обстоятельствах, «тормозящих» систему, а также предлагает методы для формирования новых систем, оптимизирующих весь процесс. SPT не «театр» в обычном понимании: в нем используются простые положения тела и движения, чтобы снять зажимы, облегчить коммуникацию, услышать интуицию и увидеть ситуацию с позиций этого дня и дальнейшего развития.

Почему же мы отдаем предпочтение именно SPT, а не другим технологиям?

1. Эта методика занимает мало времени. Она дает возможность быстро проанализировать ощущения, что особенно важно, если вы ограничены во времени и средствах.
2. Это глубокая методика. Она позволяет быстро перейти к сути ситуации, преодолев ее интеллектуальную сложность, а также трудности эмоционального взаимодействия заинтересованных сторон.
3. Эта методика создает язык, дающий системе шанс почувствовать и познать себя, что во многом лежит в основе нашей работы по развитию. Когда подобное происходит в микроскопе системы, это создает условия для перехода всей области на новый уровень сознания, для инновационных изменений и ранее невозможных совместных проектов.

---

\* О дизайн-мышлении см., например: *Лидтка Ж., Огилви Т. Думай как дизайнер. Дизайн-мышление для менеджеров.* М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. *Прим. науч. ред.*

На веб-семинаре u.lab в формате МОДК предлагается модуль, посвященный SPT, и годовое расписание тренингов. Если вам интересна более подробная информация об этой методике, вы можете найти ее онлайн или на сайте Presencing Institute.

## ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ: ТРИ БАЗЫ СОЦИАЛЬНОГО ПОЛЯ

Движение U может быть приложено к практической ситуации тремя различными способами: как процесс, как набор принципов поля и как способ функционирования в присутствии источника.

Первый способ — *процесс*. Вы соблюдаете последовательность — инициирование, чувствование, чувствующее присутствие, создание прототипа, институционализация. Это начало. Далее необходимо установить связь с двумя более глубокими уровнями: принципами и источником. В противном случае весь процесс останется одним из многих механизмов, с помощью которых одни люди связывают руки другим (и еще берут за это деньги).

Второй способ — набор *принципов и практик* (согласно информации, приведенной в этой главе). Вы применяете к ситуации все 24 принципа. Изменяете и адаптируете процесс в зависимости от ситуации.

И третий — функционирование в связи с чувствующим присутствием вашего глубинного *источника*, то есть с нижней точки U. На этом уровне отпадают даже основные архитектурные основы. Чтобы достигнуть этой ступени восприятия, необходимо соблюдать три базовых принципа: обоснование в намерении, в отношениях и в подлинности. Я называю их базовыми, или корневыми, так как они связаны с остальными 21 принципами и поддерживают их, как корневая система поддерживает и питает дерево. Они создают фундамент для существования социального поля — обоснование в намерении служит целому, обоснование в отношениях соединяет с коллективным телом социального поля, а обоснование в подлинности соединяет вас с вашим сущностным «Я» как проводником зарождающегося будущего.

- 22. Обоснование в намерении.** Некоторые важные переменные, во многом определяющие ситуацию — скажем, встречу, — одновременно наименее заметны: в их число входят качество

нашего внимания и намерений. Они оказывают глубокое влияние на то, как развернется ситуация: «Я *внимаю* [определенным образом] — *следовательно, то или иное явление эмерджентно являет себя* [определенным образом]».

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ.** Вечером перед крупным мероприятием считаю полезными короткие встречи с обсуждением намерений. Они обычно занимают не более 10 минут. После того как зал подготовлен и основные организационные моменты решены, вы созываете инициативную группу и становитесь в круг; каждый участник говорит пару слов, какими он видит цели и задачи мероприятия: что хочет решить с помощью этого события или на благо каких будущих задач оно призвано послужить. Я обнаружил, что группы, участвующие в подобной предварительной сонастройке с намерениями, как правило, создают лучшую поддерживающую среду и атмосферу во время мероприятия, чем те, что этого не делают.

- 23. Обоснование в отношениях.** Когда два или более человека встречаются и соединяются на глубинном уровне, всегда происходит что-то особенное: они участвуют в чувствующем присутствии социального поля. Такие социальные поля не только объединяют нас, но и связывают нас с собой. Это средство, с помощью которого мы можем понять свою подлинную суть. Пространство этого поля, на первый взгляд, ограничено группой, с которой мы контактируем в конкретной ситуации. Но по мере того как мы учимся уделять внимание менее заметным аспектам социального поля, к нам приходит понимание, что это поле отражает не только текущую социальную ситуацию, но и общие взаимосвязи — среду, связывающую нас со всеми людьми на планете. Вдыхаемый воздух соединяет нас со всем человечеством — информация в социальном поле делает то же самое. Социальное поле представляет собой коллективное тело: мы можем почувствовать его реакции и влиять на них.

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ.** Мысленно, присутствуя в сердце, совершите кругосветное путешествие, проявляя эмпатию к людям из различных уголков земного шара. И тем, кого знаете лично,

и тем, с кем не знакомы. Создайте тесную связь с ними, «вдыхая» их страдания и «выдыхая» исцеляющую энергию. Развивайте в себе ощущение глобального поля человечества, настолько всех объединяющего, что личное счастье становится невозможным, пока хотя бы один человек страдает.

- 24. Обоснование в подлинности.** Процесс U может быть представлен как социальное дыхание. Левая сторона U — вдох: принятие текущего поля со всеми его компонентами. Правая сторона U — выдох: воплощение в поле желаемого будущего. Между вдохом и выдохом есть небольшая пауза, момент тишины. В ней скрыта тайна U: точка, где отпуская (старого) соединяется с впуская (нового). Эту точку можно вообразить в виде игольного ушка, сквозь которое мы смотрим на свое истинное «Я». Это возможность соединения нашего «я-в-сейчас» с наилучшим возможным будущим, которое нуждается в нас и которое только мы можем воплотить. В этот момент мы начинаем действовать из этой точки, делаем реальным существование другого социального поля, в котором возможна взаимосвязь его участников с глубинными источниками и течениями созидательного зарождения.

Переход от умирающего коллективного тела прошлого к погружению в зарождающееся общее социальное поле основан на глубинном сдвиге состояния сознавания или сознания, в котором обычно пребывает личное или коллективное «Я». Форма следует за сознанием. Личность, заключенная в прежнем коллективном теле, зажата рамками шаблонов прошлого, а личность, находящаяся в генерирующем пространстве социального поля, функционирует как поддерживающая среда, в которой способно зародиться и проявиться будущее. Смена роли с бывшей (узник системы) на будущую (дающей начало зарождающемуся внутри миру) подобна *инверсии* от «я» к «Я».

**ПРИМЕР.** Скульптура «7000 дубов» немецкого художника-авангардиста Йозефа Бойса. Процесс подлинного основания, так же как и «7000 дубов», представляет собой скульптуру времени. Он имеет дело с двумя потоками времени противоположной направленности: один идет из прошлого, а другой из будущего. Соответственно, скульптура подвергается трансформации,

в результате которой старое тело растворяется и умирает, а новое рождается.

Здесь представлена начальная форма скульптуры — гигантская груда из 7000 базальтовых блоков: они свалены в виде стрелы, указывающей на единственный дуб, который Бойс посадил во время официального открытия выставки скульптур в немецком городе Касселе. Он планировал разбирать завал из камней один за другим, идентифицируя каждый с посаженным дубом, и разместить подобные пары (дерево/камень) по всему городу. В первоначальном виде скульптура представляла собой лишь груду валунов (скульптура 1), но в конце концов привела к озеленению города (скульптура 2). Трансформация заняла пять лет, понадобилась работа многих волонтеров. Последние три дуба были посажены в 1987 году на открытии арт-выставки «Документа» (проходящей раз в пять лет), уже после смерти Йозефа Бойса. Модификация одной скульптуры в другую — прекрасный пример инверсии (нем. Umstülpung — выворачивание): процесса, в результате которого одно тело прекращает существовать, позволяя другому, новой форме жизни, появиться.

*Практическое задание.* Вспомните трудности в вашей жизни и работе и подумайте, как они связаны с вашим прошлым. Представьте, что смотрите на все это сверху (отстраненно). Если бы кто-то создал вам проблемы, чтобы преподать серьезный урок, связанный с прошлыми ошибками, что это был бы за урок? Если бы кто-то специально спроектировал вашу жизнь, чтобы подготовить вас к будущей работе и жизни, какой, по вашему мнению, они должны быть?

Рисунок 21.7 суммирует процесс U, включающий 24 принципа. Таким образом, мы достигли финиша, то есть вернулись к истоку. Мы начали прогулку по полю с вопроса: «Что нужно, чтобы научиться у зарождающегося внутри нас будущего?» Мы ответили на него: необходим глубинный сдвиг к внутренней точке, из которой мы действуем. Движение по траектории U — это путешествие, во время которого происходит этот сдвиг, причем скорее в форме намерения, чем осознания; это применимо как к индивидуумам, так и к группам и организациям, а также глобальным системам. Путешествуя по любой социальной

системе, мы трансформируем социальное тело точно так же, как это делал Йозеф Бойс, превращая 7000 камней (скульптура 1) в 7000 дубов (скульптура 2). Подобная трансформация представляет собой реальный переходный процесс в современном мире. Вот что рождается из камней.



Скульптура «7000 дубов» Йозефа Бойса. Фото Дитера Швердтле

Итак, на протяжении всей прогулки мы то и дело останавливались, чтобы подробнее рассмотреть некоторые детали трансформации глобального скульптурного поля. Согласно нашему наблюдению, существует десять вариантов трансформаций, все они описаны в таблице 20.1. По ней мы оцениваем структуру (грамматику) вашей эволюции, личного и коллективного пути, который привел нас сюда. Изучение 24 принципов дает инструкцию, как выполнить эволюцию *на практике*. Это все тот же фундаментальный процесс, но рассматриваемый с позиции действий, а не теории. Таким образом, сначала мы осмыслили этапы эволюции с позиции теории (грамматика эволюции), а затем — с практической точки зрения (24 принципа). Но как же насчет позиции создателя?

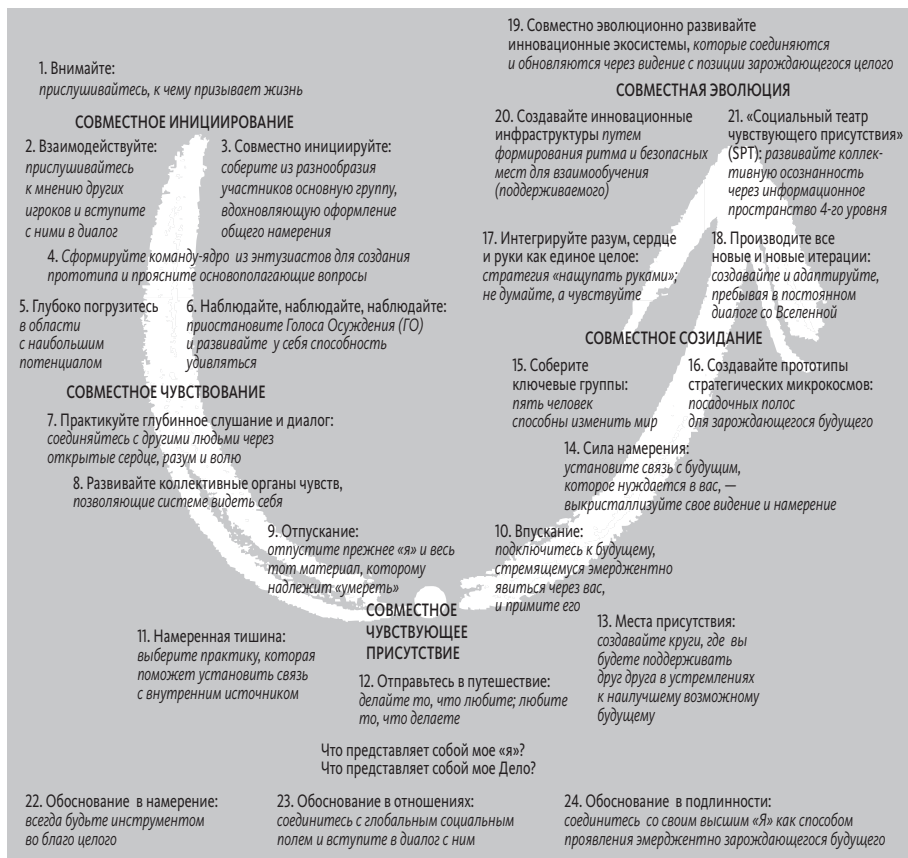


Рис. 21.7. Двадцать четыре принципа и практики процесса U

Ключ к видению создателя, художника, также спрятан в скульптуре «7000 дубов». Это феномен инверсии (нем. Umstülpung) — замена старого тела (скульптура 1: 7000 камней) на новое (скульптура 2: 7000 пар камней и дубов). Он точно соответствует четырем метапроцессам социального поля: вниманию/отношению, словесному общению, организации и координированной связи с глобальным целым. В каждом из этих случаев старая структура разрушается, и из ее руин рождается нечто новое.

«Ну и что с того? — возможно, спросите вы. — Где же здесь движение вперед?» Все, что мы встретили на пути во время нашей прогулки по полям, приводит нас к эпилогу.

Э П И Л О Г

U.SCHOOL:  
ФОРМИРОВАНИЕ  
СОЗНАВАЕМЫХ ИЗМЕНЕНИЙ  
СИСТЕМЫ

Битва нашего времени • Вдохновить на глобальный сдвиг •  
Зов эпохи • Рожденная в бурю • u.school в действии

БИТВА НАШЕГО ВРЕМЕНИ

Перешагнув в новое тысячелетие, мы вступили в фазу повышенного напряжения между двумя основными силами. С одной стороны, активное усиление фундаментализма, манипуляций и отсутствия/разрушения. С другой стороны, проявляющееся в глобальных масштабах глубинное раскрытие, когда люди начинают осознавать и устанавливать связь с истинным смыслом жизни. Колебания между ними ежедневно возрастают. Они отличаются тем, что первые — силы фундаментализма, манипуляции и отсутствия — влияют на мир посредством *ограничения* свобод: к примеру, когда на людей сбрасываются бомбы ради светлого будущего, представляющего в этом контексте, скорее, карикатуру на прошлое.

Другие же силы, наоборот, *увеличивают* степень человеческой свободы, предоставляют новые возможности проявления внимания и взаимодействия в конкретных ситуациях и обстоятельствах. Первые смотрят



на человека как на объект, сформированный под влиянием среды и условий прошлого. Таким образом, стремятся к влиянию на этот объект, манипуляциям и контролю над ним в настоящем с помощью внешних же факторов, таких как алгоритмы, удерживающие нас в рамках привычек. Вторые видят в человеке эволюционирующую личность, носителя (пока) не реализованной способности черпать из глубинного источника созидания и знания. С ее помощью люди могут связываться с будущим, зависящим непосредственно от того, что каждый из нас для него сделает; и соответственно, реализовывать его. Квинтэссенция подобного взгляда на личность заключается в установлении связи с наилучшим возможным грядущим и реализации подлинного «Я».

Наш эволюционный прогресс под угрозой. В каком направлении будет развиваться человек как биологический вид: может, к механизации коллективного глобального поля, при которой любой эволюционный проект застывает в «пузыре» привычных моделей поведения и в пространстве отсутствия? Или мы найдем способ углубить нашу связь с источником?

Часто говорилось, что перед лицом разрушительных сил — например, гитлеровский режим на своем пике — недостаточно применять стратегии ненасильственной трансформации конфликта, к которым, в частности, призывал Махатма Ганди. Однако именно в духе Ганди поступили сотни безоружных немок в Берлине в феврале 1943 года. Они вышли на улицу и неделю простояли перед вооруженными агентами гестапо, требуя освобождения заключенных — своих мужей.

Среди женщин, стоявших на морозе по адресу Розенштрассе 2–4, возле еврейского общинного центра, была и Шарлотта Израэль, которая надеялась что-то узнать о своем муже. С тех пор как в числе последних нескольких сот берлинских евреев, работавших на фабриках, арестовали и Юлиуса Израэля, она приходила туда каждый день. Женщина вспоминала: «Внезапно, без предупреждения, охранники прицелились. Они направили оружие на толпу и закричали: “Если вы немедленно не уйдете, мы откроем огонь!” Толпа попятилась. Но потом, впервые за все время, мы закричали. Нам было все равно.. Мы подумали: “Они выстрелят в любом случае, так что нам остается только кричать”. Мы кричали: “Убийцы, убийцы, убийцы”».

Акция протеста женщин с Розенштрассе оказалась успешной, хотя не организовывалась сверху. В своей последней книге, посвященной этому событию, историк Натан Штольцфус пишет, что успех акции

был обусловлен глубочайшей мотивацией таких женщин, как Шарлотта Израэль, готовых рисковать собственной жизнью<sup>1</sup>. «Мы поступали так, как велело нам сердце, и смотрели, что будет дальше», — рассказала Штольцфусу спустя полвека после протеста по поводу ареста ее мужа Руди другая участница событий, Элиза Хольтцер.

Женская храбрость и отвага победила. В то время как тысячи других евреев Берлина были заперты в вагоны для перевозки скота и отвезены в Освенцим, 1700 евреев, плененных на Розенштрассе, были освобождены.

## ВДОХНОВИТЬ НА ГЛОБАЛЬНЫЙ СДВИГ

Что было бы, если бы больше немцев поступило подобно женщинам с Розенштрассе — «так, как велит им сердце»? Какой урок из этой истории можно извлечь, сталкиваясь с трудностями современной жизни? Как научиться поступать по велению сердца?

Из теории мы знаем: когда система достигает точки бифуркации, на ее рост практически невозможно повлиять. Если сейчас мы на такой пороговой точке развития человеческой цивилизации, сколько же людей, действующих по велению сердца, понадобится для глобального перехода с одного пути на другой? Считается, что эпоху Возрождения инициировали примерно две сотни ученых и художников. «Костяк» высшей школы архитектуры и дизайна Bauhaus\* намного меньше — вероятно, около дюжины деятелей искусства, только половина из которых действительно играла важную роль. Мы не знаем, сколько людей может потребоваться, чтобы начать следующий глобальный переход, но наверняка не больше 50 или 100, и обязательно при поддержке соответствующей инфраструктуры.

Если социальная технология, о которой вы прочитали в предыдущих главах, представляет собой рычаг, то какова его точка опоры? Закрытой, погребенной под старыми шаблонами современную систему удерживают два «ограничителя»: недостаток инноваций в общественной инфраструктуре и слабая заинтересованность основных социальных групп в развитии и поддержке этих инноваций при глобальном движении к сознаваемым переменам. Мы с коллегами потратили около 20 лет, чтобы взрастить

---

\* Bauhaus («дом строительства», с нем.) — Высшая школа строительства и художественного конструирования — художественное учебное заведение и объединение в Германии (1919–1933), давшее искусству XX века много замечательных идей и выпустившее выдающихся деятелей.

зачатки противодействия этим двум факторам. Где мы находимся сейчас, каковы наши следующие шаги и как вы можете поучаствовать в совместном созидании будущего — все это обсудим ниже.

## ЗОВ ЭПОХИ

Среди 150 опрошенных, сведения о которых я изучал при написании этой книги, один человек осветил так называемое слепое пятно исследователя. В конце моей беседы-интервью с физиком Артуром Зайонцем он перевернул ход разговора и стал задавать вопросы мне и, в частности, спросил, что привело нас (меня и Кэтрин) к нынешней позиции. Он произнес слова, которые я вряд ли забуду: «Думай обо всем, что ты пережил, как о *подготовительной работе* для будущего пути и реализации твоей задачи». Мне кажется, это очень полезная точка зрения на прошлое. Не концентрируйтесь на том, что было хорошо, а что — плохо; лучше посмотрите на пройденный путь с позиции того, что он открывает для развертывающегося перед вами манящего грядущего.

Практически сразу после этого разговора, в 2003 году, Артур Зайонц стал одним из организаторов исторической конференции, проведенной в Массачусетском технологическом институте. На ней Его Святейшество Далай-лама впервые встретился с видными западными специалистами по когнитивной науке и буддийскими активистами: они обсуждали исследования процессов познания<sup>2</sup>. Финал конференции, в которой принимал участие и я, наполнил нас энергией и восторгом: мы увидели широкие возможности изучения поля, соединяющего вместе миры науки (взгляд от третьего лица) и сознания (взгляд от первого лица). Однако в течение мероприятия я ощущал незатронутым третий аспект, необходимый для формулирования запроса: измерение социальной трансформации и перемен.

Когда мы с Кэтрин, Дианой и Питером покинули аудиторию Массачусетского технологического института, меня посетила вспышка озарения, и внезапно я понял, что было *неправильно* в моей текущей жизни. Я пытался охватить слишком много разных направлений, вкладывался в неоправданное число проектов на избыточном количестве мест. Каждый проект по отдельности был осмысленным, при рассмотрении же их в совокупности невозможно было выделить главное и *сфокусироваться* на нем.

Осознавая то, что на меня снизошло, — *сфокусируйся на главном и измени свою жизнь*, я понял: мне необходимо сконцентрировать энергию на одном

проекте — создании поддерживающей среды и живого сообщества для изучения почвы на стыке науки, сознания и глубоких социальных перемен.

Я также понял, что нужно обсудить с другими пути осуществления этой идеи. По итогам переговоров мы решили сформировать группу единомышленников, для которых задача сопряжения науки, сознания и социальных перемен стала бы главным вопросом жизни<sup>3</sup>.

## РОЖДЕННАЯ В БУРЮ

В декабре 2005 года мы почувствовали, что готовы к следующему шагу. Мы собрали небольшую группу практикующих специалистов, исследователей и активистов для организации веб-платформы глобальной школы чувствующего присутствия, в которую будут интегрированы наука, сознание и социальные перемены.

Двенадцать человек встретились в отеле Кембриджа (Массачусетс) в начале декабря<sup>4</sup>. Мы решили пройти от MIT до офисов SoL на реке Чарльз: этот маршрут обычно занимает не более десяти минут. Но в тот день шел снег, мы брели, а снег все валил и валил, ничего не было видно. Ни одна машина не проехала мимо. Было ощущение, что мы снимаемся в фильме о Сибири, причем лента прокручивается в замедленном темпе. Метель создала условия для медитации во время прогулки. Чуть позже буря усилилась, совсем рядом прогремел гром, сверкнула молния. Мы видели такое впервые в жизни: метель, гром и молнию одновременно. Мы приняли это за знак, которым нас приветствовала мать-природа.

На той первой встрече мы стремились создать поддерживающее пространство для изменений, основывающихся на глубокой работе с сознанием, для поощрения условий по глубоким инновациям на уровне учреждений, общества и отдельных граждан. Из этой задумки выросла глобальная экосистема проектов, программ и инициатив, описанных в книге.

Спустя десять лет после той судьбоносной метели, в декабре 2015 года мы по-прежнему базируемся в Массачусетском технологическом институте. Мы разделяем те же идеи и намерения. Однако кое-что изменилось. В самом начале нас, приверженцев общей идеи, было немного. Теперь мы проводили заключительную сессию веб-семинара u.lab в формате МОДК — сообщества мирового масштаба, включающего сотни обучающих центров и тысячи кружков по всему миру. Сессия в режиме реального времени была организована двумя центрами — в Эдинбурге, Шотландия

(Джули), и Сан-Паулу, Бразилия (Адам), — и MIT (Келви и я). Сейчас вы соединены с этой глобальной сетью намного теснее, чем предполагаете. Помните рисунок в начале книги, на котором изображена доска, расписанная мелом? Келви создала эту иллюстрацию в тот декабрьский день. Освежите схему в памяти: она кратко отражает суть не только всей книги, но и пути, пройденного нами между двумя встречами в Массачусетском технологическом институте: в декабре 2005 и декабре 2015 годов.

## U.SCHOOL В ДЕЙСТВИИ

Presencing Institute задумывался как временная инфраструктура, которая помогла бы развивать социальные технологии, описанные в этой книге, и поддерживать проекты по всему миру. Сегодня мы готовы расширить масштабы работы: в 2015 году был запущен онлайн-семинар u.lab в формате MOOC. Как важная составляющая этого расширения, Presencing Institute постепенно эволюционирует в семинар u.lab — глобальную экосистему инициатив, исследований и программ по развитию компетенций, чтобы стимулировать сдвиг общества с эго- на экосистемную экономику.

Снова взгляните на цветную вклейку 6 («Социальные поля») с этой точки зрения. С левой стороны изображены три категории; в центре — внутренняя работа по совершенствованию, необходимая для улучшения качества социальной почвы; справа — инфраструктуры, которые нужно создать, чтобы обеспечить «посадочную полосу» для зарождающегося будущего. Поддерживающие инфраструктуры показаны в виде дерева: оно символизирует в том числе и содействующие функции семинара u.school.

В верхней части дерева — три основных вида деятельности, позволяющие назвать нас сообществом практиков:

- *объединение инновационных центров* по секторам (бизнес, правительство, гражданское общество);
- *развитие коллективных способностей* в познании (открытые разум, сердце, воля);
- *исследование действием*, которое будет движущей силой для объединения науки, сознания и социальных перемен.

В нижней части — корневая система дерева на уровне источника — зарождающееся глобальное движение в сторону сдвига от эгосистемного сознания к экосистемному. Несмотря на то что пока значительная

часть «корневой системы» пассивна, мы видим и ощущаем начало этого движения во многих уголках земного шара.

А что же насчет средней части — «ствола»? Что может стать катализатором пробуждения дремлющих сил и обусловить сдвиг системы в нужную сторону? Какие условия, созданные в правильном месте, образуют внутренние и внешние обстоятельства для глубинных обновлений как личности, так и всей цивилизации?

Мы насчитываем пять благоприятных условий, которые, будучи созданными в правильном месте, могут помочь выполнить задуманное.

1. *Места: глобальная экосистема центров («хабов»)\*.* Глубинные инновации происходят на местах. Центры стимулируют развитие подобных мест, фокусируясь на зарождающихся возможностях и предоставляя инструменты для их реализации. Центры, расположенные в разных местах, выглядят по-разному, но у них несколько общих черт: а) физическое пространство, по своему обустройству напоминающее продуманную простоту буддийского храма; б) созидательная творческая художественная среда; в) высокотехнологичное оборудование для связи с аналогично чувствующими партнерами по всему миру; г) четкость отлично организованного мозгового центра; д) функциональность SPT, сочетающего эффективность, осознанность и социальные науки. Инновационные центры могут создаваться и в городских, и в сельских сообществах — повсеместно.
2. *Партнеры: глобальная сеть примеров реально существующих учреждений.* Вся деятельность прототипов u.school выполняется под руководством глобальной сети наставников и новаторов, связанных с различными типами организаций, которые проводят инновационные изменения учреждений путем практических экспериментов. Мы предполагаем, что эта сеть разовьется в глобальную экосистему партнерских центров: ради трансформации экономики она сосредоточится на инновациях в восьми «точках акупунктуры» учреждений<sup>5</sup>. Вот эти точки.
  1. Природа и Место: от истощения ресурсов к созданию экосистем.
  2. Работа и Труд: от рабочих обязанностей к заинтересованному предпринимательству.

---

\* Хаб (англ. hub) — в общем смысле, узловой центр какой-то сети; здесь — центр, в котором соединяются различные нити нетворка (сети людей, групп, организаций) и происходит культивация идей, связей, деятельности. *Прим. науч. ред.*

3. Деньги и Капитал: от получения выгоды к преднамеренным и осознанным действиям.
4. Технологии: от системно ориентированных к человеко- и эко-ориентированным.
5. Лидерство и Сотрудничество: от подхода «сверху вниз» к совместному формированию будущего.
6. Потребление и Сфера полномочий: от потребительства ко всеобщему благосостоянию.
7. Здоровоохранение и Образование: от результатоориентированного к сознаваемому и человекоориентированному подходу.
8. Координация и Управление: от иерархии и конкуренции к сознаваемым коллективным действиям.

Поощрение этих сдвигов в экономической сфере требует целого комплекса инноваций на институциональном уровне. Они должны также сопровождаться новшествами в обучающих инфраструктурах, такими как практики коллективной культивации.

3. *Платформы: смешанные обучающие структуры.* Создание платформ, объединяющих онлайнные и офлайнные (O2O) практические инструменты, личный опыт и реальные примеры в глобальную движущуюся структуру.
4. *Люди: сильная ключевая команда.* Коллектив, который может обеспечить поддерживающую среду, создать учебную программу и разработать план быстро развивающейся и расширяющейся глобальной инновационной экосистемы.
5. *Практики: чувствующее присутствие и практики осознанности.* Экономическая и социальная трансформация требует перехода на новый уровень сознания и качественно новых форм взаимодействия. Методы и инструменты u.school — легко доступные широкой аудитории средства, облегчающие подобный переход.

Несмотря на то что u.school еще на ранней стадии развития, некоторые базовые элементы уже заняли свои позиции. Это:

- глобальная сеть, включающая более 75 000 новаторов, которые основали более 500 центров и участвуют в многочисленных инновациях и инициативах;
- сообщество из 2000 выпускников вводного и продвинутого курсов, обучавшихся в Presencing Institute за последние 15 лет;

- глобальная экосистема практикующих мастеров, координаторов и партнеров с собственным опытом, иллюстрирующим практические результаты прототипов процесса U;
- проверенные и усовершенствованные методы и инструменты для поддержки глубинных инновационных процессов (см. <https://www.presencing.org/tools>);
- сложная глобальная система многосторонних инициатив по изменению, поддерживаемых или совместно создаваемых практикующими специалистами u.school, в том числе: Лаборатория глобального благополучия / Global Wellbeing Lab с филиалами в семи странах, Novos Urbanos (Бразилия), инициатива по трансформации сельского хозяйства в Эфиопии, проект улучшения системы охраны материнства в Намибии, Лаборатория экологичного продовольствия / Sustainable Food Lab (в Северной и Южной Америке и Европе), инновационная экология в Шанхае, улучшение образования и укрепление гражданского общества в Китае, UID\* Китай, UID Индонезия, Coral Triangle Initiative (CTI) в Индонезии, инициатива по созданию универсальной системы здравоохранения в Африке (в связке со Всемирным банком и Германским агентством по сотрудничеству / GIZ), инициатива поддержки снижения сверхзависимости Нигерии от нефти (совместно с Synergos) и применение Теории U для достижения гендерного равенства в государственной системе Замбии (совместно с программой развития ООН), а также проекты по реорганизации банковской и финансовой сфер в разных странах.

## ВПЕРЕД, В БУДУЩЕЕ

В 2015 году благодаря глобальным возможностям формата MOOK образовательный курс u.lab сформировал всемирное поле для увеличения вероятностей будущего\*\*. Наша цель — создание действующей школы

---

\* UID — United in Diversity Forum («Форум объединенных в многообразии»).  
*Прим. науч. ред.*

\*\* Речь идет об интернет-курсе Отто Шармера и его команды под названием «u.lab: Leading From the Emerging Future», проводившемся на образовательной онлайн-платформе edX.org, основанной в 2012 году совместно Гарвардским университетом и Массачусетским технологическим институтом. *Прим. науч. ред.*



сознаваемых системных изменений — u.school, — которая позволит прорасти семенам, посеянным семинаром u.lab, до следующего уровня развития и коллективного влияния на массы и которая призвана стимулировать и поддерживать эту быстро эволюционирующую сложную систему.

Мы работаем над новыми массовыми онлайн-курсами, включая u.lab 2x («От прототипирования к изменению систем»), который будет создан на базе u.lab 1x («От личностных изменений к прототипированию») и в который будут добавлены реальные примеры из различных сфер. Мы также планируем создать курс u.lab по переосмыслению бизнеса и организаций, образования и финансов («Просто деньги»).

Вы можете сделать свой вклад. Присоединяйтесь к u.lab в формате MOOC<sup>6</sup>. Участвуя в больших открытых онлайн-программах, вы можете также включиться в работу того или иного центра в вашем сообществе или стране или даже основать свой. По всему миру уже действуют сотни центров. Мы также предлагаем индивидуальные программы развития потенциала. Если вы уже трудитесь в организации (или коммутируете с ней), которая желает войти в движение u.lab, можете связаться с нами: контактная информация есть на сайте Presencing Institute.

Похоже, что будущее прибывает и готовится к посадке. Круг, для меня начавшийся с пожара, о котором я рассказывал в главе 1, замкнулся. Такое ощущение, что настоящая история только начинается. Мы чувствуем это в расширении глобального поля связей, людей и смелых инициатив, которые действуют через глубинный источник — *разум сердца*.

## БЛАГОДАРНОСТИ

В подготовке второго издания книги безмерную помощь мне оказали вся u.lab и основная команда Presencing Institute. Так, художественная работа Келви Берд придала проекту новое и более глубокое звучание: эстетическое измерение, пробуждающее интеллект чувств, разум сердца. Истинное искусство не просто нечто представляет — это акт духовного сотворчества. Твоими картинками, Келви, ты придала книге силу этого духа. Спасибо тебе!

Есть и множество других не столь очевидных участников: все примеры — случаи из реальной жизни целого сообщества часто остающихся невидимыми вершителей перемен, которые вносят разнообразный и значительный вклад в общее дело. Эволюция глобального поля практики чувствующего присутствия, которая в этой книге прослеживается и осмысливается, по определению представляет собой коллективное предприятие, его не под силу охватить и передать одному человеку. Продукт вроде этой книги всегда будет в первую очередь коллективным достижением, и я выражаю глубочайшую признательность u.lab и сообществу Чувствующего присутствия, руководителям семинаров по всему миру, кто проводит и совместно формирует онлайн-сессии сети u.lab, и Кругу практикующих Presencing Institute, члены которого помогали оттачивать и продвигать описываемые в книге социальные технологии.

Искреннее спасибо моим невероятным коллегам, это:

Адам Юкельсон, вдохновитель платформы u.lab и создатель ее контента; Джули Артс, строитель и катализатор сообщества нашего семинара u.lab; Мариан Гудмен, которая возглавляет нашу Всемирную лабораторию благо-состояния и отвечает за развитие ресурсов; Кэтрин Кауфер, которая ведет

## БЛАГОДАРНОСТИ

массовый онлайн-курс «Просто деньги»; Аравана Хаяши, создатель SPT; Дайна Каннингем, руководитель совместной с MIT лаборатории; Мартин Калунгу-Банда, распространяющий наше влияние на Африку; Лили Ксу Брандт, выполняющая такую же миссию в Китае; Франс Суджиарта, доктор Бен Чан и Шоби Лавалата, отвечающие за Индонезию; а также Джулия Ким и Ха Винь То, наши партнеры из центра GNh в Бутане; Дениз Чер, ведущая в Бразилии проект Novos Urbanos; Антуанетта Клатцки, институт Эйлин Фишер; Кеннет Хогг, правительство Шотландии; Джон Хеллер, институт Синергии; Йорман Нунес, Ник Лувьен и Ферешта Рэмси, VCDI, Бронкс; Лайза Чакон и Конда Мейсон, семинар Impact, Оукленд; Мишель Лонг, VALLE; Марчело Кардозо и остальные старшие члены Клуба практикующих, руководящие всевозможными проектами: Кристин Вонк, Бет Маунт, Реола Фелпс, Джин Толанд, Маниш Шриваштава, Дитер ван ден Брок, Сьюзен Сьей, Вибо Кул, Лиз Алперин Солмс, Мэри Маккормик, Меган Сенек, Урсула Верстеген, Джим Марсден, Фил Касс, Илма Поуз и Эгги Калунгу-Банда, а также первопроходцы нашей u.lab Кэти Стабли, Дэниел Контруччи, Найс Ласпита и Энджела Балдини. Все они заслужили мою величайшую благодарность.

Мне посчастливилось работать с прекрасным редактором, Дженет Мовери, и великолепным напарником по исследованию, который делал замечания и проверял кейсы еще в рукописи, — это Адам Юкельсон. Отдельная благодарность Дживену Сивасубраманиаму и Лэйзел Уиппл за руководство, организацию, советы по дизайну и подготовке книги в издательстве Beckett-Koehler.

Сердечная благодарность Питеру Сенге, Эйлин Фишер, Эду Шейну, Клодии Мадраццо, Шери Нурсалим, Артуру Зайонцу, Дайане Уолш, Бет Джандерноа и всему «Кругу семерых» (см. главу 11) за то, что они были прекрасными попутчиками в этом путешествии и способствовали рождению нового глобального поля.

В заключение благодарю Дженис Спадафор, которая как-то сумела вдохнуть во все это порядок и структуру.

Всем спасибо!

*Кембридж, Массачусетс, январь 2006*

## БЛАГОДАРНОСТИ К ПЕРВОМУ ИЗДАНИЮ

— Папа, ты когда-нибудь закончишь эту книгу?

Я завершил первый набросок в тот год, когда родилась моя дочь Ханна Магдалина, теперь уже девятилетняя. Она и ее младший брат Йохан Каспар так и жили под эту книгу, и оба успели нарисовать множество рукописных «книжечек», таким образом деликатно напоминая, что пора бы завершить и мой проект. И вот он закончен, и в первую очередь я хочу поблагодарить Кэтрин и наших детей, Ханну и Йохана, которые за десять лет ни разу не махнули рукой на мою затею.

Хочу выразить глубочайшую признательность уникальному кругу коллег и друзей, с которыми мне выпала честь работать в последние годы и кто помог мне осознать и прояснить некоторые ключевые моменты Теории U. В этот круг входят:

Джозеф Яворски, создавший концепцию и практику чувствования, научивший меня многому — в том числе тому, какие усилия нужны человеку, чтобы подключиться к источнику и действовать оттуда;

Питер Сенге, вдохновивший на более глубокие размышления о социальных системах — а именно о том, что реальная проблема системного изменения заключается в разрыве между материей и разумом, который мы коллективно актуализируем в различных социальных системах. Питер убедил меня сохранить термин «чувствующее присутствие» (presencing), хотя сначала я получил о нем много негативных откликов. В совместной работе с Джозефом и Питером мы уточнили и заострили многие первоначальные идеи, лежащие в основе процесса U, о чем

и написали в общей с Бетти Флауэрз книге *Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society* («Чувствующее присутствие: исследование глубинных изменений в людях, организациях и обществе»). Сотрудничество с Питером привело меня в США, и его дружба и партнерское участие оказались жизненно важными для работы, положенной в основу книги;

Икуджиро Нонака, повлиявший на мой ход мыслей своей концепцией ба. Это японское слово означает «место» и используется для передачи качества социального поля, в котором не сказывается разрыв между разумом и материей на коллективном уровне. Очень важна и его дальнейшая интеграция глубоких философских и менеджерских идей, выразившаяся в концепции неявного знания и фронезисе. Он много лет поддерживал мою работу дружеским личным участием;

Эдгар Шейн, который своей жизнью, учением и воплощением философии консультирования не только обеспечил мою каждую консалтинговую работу «хребтом», но и специфическими принципами реально способствовал рождению теории U — процесса чувствующего присутствия. Моя работа по-прежнему вдохновляется открытиями этого первопроходца;

Кэтрин Кауфер, мой главный союзник в формулировании Теории U: она существенно способствовала прояснению базовых понятий, лежащих в основе этой работы. Среди прочего, Кэтрин помогла мне осмыслить историю с пожаром (глава 1) и отражение в ней двух типов обучения. Она также взяла на себя руководство различными исследовательскими проектами, которые в итоге вылились в *Presencing Institute*, задуманный нами как орудие исследования и развития основ чувствующего присутствия, ведущего к глубинным переменам;

Урсула Верстеген, моя коллега и напарница по различным важным проектам системных трансформаций, основанных на чувствующем присутствии, и по программам наращивания ресурсов, также вместе со мной развивала практику глубинного вслушивания и интервью;

Джудит Флик и Мартин Калунгу-Банда, мои коллеги по использованию U-процесса в проекте борьбы со СПИДом в Замбии, где участвовали многие заинтересованные стороны. Им я в значительной степени обязан пониманием, как происходит глубинная инновация системы заинтересованных сторон при пандемической угрозе, системном сломе и социальной дезинтеграции;

Дайна Каннингем, которая руководит и создает вместе со мной и другими глобальный проект ELIAS. Она помогла понять и уточнить процесс U в контексте маргинальности и массивованного структурного и культурного насилия;

Бет Джандерноа и «Круг семерых»: о них мы подробно говорили в главах 10 и 11; благодаря им я лучше понял коллективное измерение оперирования от источника (чувствующего присутствия) и практики, которые нужны для культивирования коллективного удерживающего места. Они добросовестно практикуют этот опыт, и я благодарен за то, как они поддерживали меня и проект на протяжении последних нескольких лет;

Чарльз и Элизабет Хэнди, всегда подбадривавшие меня, чтобы я не сошел с дистанции, и уговорившие наряду с главной концепцией книги использовать термин «слепое пятно»;

Кен Уилбер, который указал мне на разницу между *состояниями* сознания и *стадиями* развития; он предположил, что различные уровни U совпадают с определенными состояниями сознания, какие он выявляет в многочисленных культурах и традициях мудрости;

Никанор Перлас, которому я обязан концепцией трехсторонней и трехсекторной кооперации — бизнеса, правительства и гражданского общества;

Эккхард Каплер, перед кем я в долгу почти за все свои открытия и практики, касающиеся университета будущего; первооткрыватель концепции высшего образования как «практики свободы», где обучение ставит целью не «наполнить сосуд», но «зажечь факел»;

Артур Зайонц, которому я обязан углубленным пониманием гетевского метода в науке и его развития в трудах Рудольфа Штайнера и Франсиско Варелы;

Франсиско Варела, благодаря которому возникла концепция трех аспектов осознания: приостановка, перенаправление и отпускание (левая половина U);

Элеонор Рош, у которой я нашел теорию первичного знания (тот тип знания, что возникает на нижнем изгибе U) и идею, что «наука должна осуществляться разумом мудрости»;

Йохан Галтунг, чья концепция трехсторонней науки (интеграция данных, теория и ценности) вдохновила меня к исследованию через деятельность и чей глобальный анализ прямого, культурного и структурного

насилия способствовал моему пониманию главных социальных проблем современности;

Билл Торберт, прояснивший, как мышление, учитывающее стадии развития личности, может применяться в организациях и лидерстве, а также объяснивший свой подход к исследованию действием (action inquiry) через интеграцию способов познания первого, второго и третьего лица;

Сейя Кулки, посоветовавший соединить европейские интеллектуальные корни с американскими, то есть практическую работу деятельного исследования (чему я обучился, лишь перебравшись на Восточное побережье США) с глубоким эпистемологическим изучением основ науки и философии (европейские корни в традиции феноменологии и наука по Гете);

Брайан Артур, который помог сформулировать три основных этапа U: наблюдай, наблюдай, наблюдай; отступи и подумай — разреши проявиться внутреннему знанию; действуй в моменте;

Мастер Нань Хуайцинъ, разъяснивший семь медитативных стадий лидерства как конфуцианско-буддийско-даосскую версию осмысления U-процесса;

Фритьоф Капра, которому я обязан многими великими проникновениями в теорию эволюции систем и системного мышления за весь XX век и до нашего времени;

Билл Айзекс, с кем я работал в 90-е над проектом «Диалог MIT»: его работа вдохновила меня и привела к созданию модели четырех квадрантов, представленной в третьей части книги. Позднее она была пересмотрена в соответствии с четырьмя уровнями U (глава 17);

Сара Низе, Ральф Шнайдер, Икуджиро Нонака и Арндт Зейтц, которые последние пять лет помогали оттачивать концепции и методы, чтобы они стали понятными топ-менеджменту Daimler, Fujitsu и PricewaterhouseCoopers;

Адам Кахане, который помог уточнить многие практические виды применения Теории U к переменам и предложил назвать глубокое состояние чувствующего присутствия «регенерацией»;

Стивен Пирсанти, предложивший простой заголовок для книги: «Теория U»;

Том Калланен и Институт Фетцера за оплату встреч, в результате которых был основан Presencing Institute;

Михаэль Юнг, чья мечта 11 лет назад помогла мне запустить проект Глобального диалога-интервью, что стало началом всей линии исследования, задокументированной в этой книге, так что без Михаэля ничего этого, вероятно, и не было бы;

И наконец, это мои родители и крестьянская община в Хоф-Даннвиш, Германия, мой первоначальный источник вдохновения, возникший из постижения отношения между крестьянским полем и живым социальным полем.

Я также хочу поблагодарить 150 участников проекта «Глобальный диалог-интервью», которые общались со мной и Джозефом Яворски и обсуждали глубочайшие проблемы своей работы. Многие открытия возникли в результате этих разговоров, они существенно повлияли на ход исследования и вопросы, поставленные в этой книге.

Я также благодарю всех коллег и друзей, сделавших замечания по первым вариантам рукописи. Принимая на себя полную ответственность за те ошибки, которые могут обнаружиться и в окончательной версии, отдаю должное множеству идей и усовершенствований, которые я почерпнул из комментариев первых читателей.

В их число, помимо перечисленных выше, входят: Аравана Хаяси, Дэвид Роум, Хинрик Меркер, Джоэл Яновиц, Джон Хеллер, Маргарет О'Брайон, Майкл Милад, Рикардо Янг, Шерил Эриксон, Трейси Хьюстон, Тобиас Шейт, Клодия Майстер-Шейт, Андре Главас, Клаус Якобс и Вальтер Дреер.

Мне посчастливилось работать с великими редакторами: Нина Крушвиц трудилась над первым вариантом, Джанет Мовери работала со второй версией, а Карен Спирстра подготовила окончательный текст и помогла мне включить в него ответы от перечисленных выше читателей.

Особая благодарность Шерри Иммедиаго, Нине Крушвиц и Артуру Клебановфу за руководство, организацию, советы по дизайну и подготовку книги в издательстве SoL Press.

В завершение хочу сказать спасибо моей коллеге Дженис Спадафор, которая руководила всем проектом «Экология», сложившимся вокруг Presencing Institute. Ее организационный гений — тот скрытый фактор, который довел книгу до завершения.

Спасибо всем!

*Кембридж, Массачусетс, март 2007*



# ГЛОССАРИЙ

**Causa efficiens** — действенная причина, или начало движения, или двигатель (один из четырех типов причин по классификации Аристотеля).

**Causa finalis** — конечная причина, то есть цель, ради которой мы творим что-то в настоящем (один из четырех типов причин по классификации Аристотеля).

**Causa formalis** — формальная причина, то есть паттерн, форма или образ, в соответствии с которым что-то начинает существовать (один из четырех типов причин по классификации Аристотеля).

**Causa materialis** — материальная причина, то есть собственно материал, физические или структурные условия, задающие способ разворачивания реальности (один из четырех типов причин по классификации Аристотеля).

**Feldgang** — Прогулка по полю.

**Macro (макро)** — институциональный уровень.

**Meso (мезо)** — уровень группы, или лицом к лицу.

**Micro (микро)** — индивидуальный уровень.

**Mundo (глобальный)** — уровень глобальной системы.

**u.lab** — массовый открытый онлайн-курс при Массачусетском технологическом институте «Преобразуя бизнес, общество и себя»; в 2015 году привлек 75 000 участников из 185 стран.

**u.school** — видение глобального действенного университета для основанных на осознанности систем изменения, которые интегрируют науку, сознание и глубокие социальные изменения.

**Автопоэз (аутопойезис)** — буквально — «само(себя)-создание» (от греч. auto — сам и poiesis — создание). Термин предложен чилийскими биологами Франсиско Варелой и Умберто Матураной в 1973 году. Концепция автопоэза часто сочетается с теорией самоорганизации, то есть

системы, в которой элементы создают себя сами и воссоздают. Никлас Луман перенес эту концепцию в сферу социальных наук.

**Аномия** — разрушение и утрата социальных норм и ценностей.

**Архимедова точка** — точка опоры, стоя на которой мы способны сдвинуть всю систему.

**Атомия** — фрагментация, разрушение и утрата социальной структуры. Термин введен исследователем мирного сосуществования Йоханом Галтунгом.

**Ба** — это японское слово означает «место» (или «поле»), причем не просто физическое, но и социальное, ментальное и интенциональное место. Японский философ Китаро Нисида положил этот термин в основу своего учения. Его соотечественник, исследователь менеджмента Икудзиро Нонака использовал этот термин в качестве центрального понятия своей теории и практики знания в создании компаний. Ба, по его мнению, — это контекст-в-движении.

**Воплощение** — способность вносить новое на институциональном уровне реальности, укореняя его в новых практиках, процессах и инфраструктурах и сохраняя при этом связь с источником.

**Впускание** — способность кристаллизовать и увидеть будущее, которое вы хотите создать, оставаясь подключенным к источнику своего вдохновения.

**Глубокое погружение** — глубокое включение в контекст, при котором вы ставите себя на место другого человека; путь до самого дна.

**ГО** — Голос Осуждения.

**ГС** — Голос Страхa.

**ГЦ** — Голос Цинизма.

**Двойной цикл обучения** — обучение, которое выходит за рамки одной петли цикла и учитывает существенные переменные и глубокие предпосылки, управляющие обычным процессом обучения. Термин введен Крисом Аргирисом и Доном Шеном.

**Деятельное сообщество (сообщество практиков)** — группа, вовлеченная в процесс обучения, который опирается на общий интерес к каким-то вопросам или проблемам; долгое время сотрудничающая, делящаяся опытом и идеями, стремящаяся найти решение. Впервые термин был употреблен в 1991 году Джин Лэйв и Этьеном Венгером.

**Динамическая сложность** — ситуации, определяемые отсрочкой или дистанцией между причиной и следствием.

**Загрузка** — воспроизведение привычных паттернов действий, разговоров и мыслей.

**Задействование** — способность вносить в реальность нечто новое, импровизируя и прототипируя, одновременно поддерживая связь с источником вдохновения, соединяя данные от головы, сердца и рук.

**Кристаллизация** — видение будущего, возникающее из глубокой связи с источником.

**Лидерство** — способность системы ощущать и формировать свое будущее. Индоевропейский корень слова «лидерство» (leith) означает «идти вперед», «переступить порог» или «умирать». Это значение корня указывает, что суть и средоточие лидерства — опыт отпустить, а затем входить в другой мир, который начинает приобретать форму, лишь когда мы преодолеваем страх вхождения в неведомое.

**Межсубъективность (интерсубъективность)** — сеть коллективно развивающихся отношений.

**Менеджмент** — от латинского выражения manu agere — «вести за руку»; координация ради выполнения дела.

**Молчаливое знание** — воплощенное знание.

**Морфический резонанс** — влияние прежних структур деятельности на последующие сходные структуры, организованные морфическими полями. Морфический резонанс передает формирующие влияния через пространство и будущее, но они происходят только из прошлого.

**Морфическое поле** — поле внутри и вокруг морфической единицы, которая организует свою характерную структуру и паттерн деятельности. Морфические поля определяют форму и поведение морфических единиц на всех уровнях сложности (гипотеза морфических полей была выдвинута биологом Рупертом Шелдрейком и до сих пор не до конца принята научным сообществом).

**Обучение в один цикл** — когда мы задумываемся над своими действиями, но не над глубинными предпосылками, которые их направляют.

**Обучение** — существует два типа и два источника обучения: на опыте прошлого и на проступающем образе будущего. Обучение, опирающееся на прошлое, основывается на обычном цикле (действовать, наблюдать, обдумывать, планировать, действовать), в то время как обучение, ориентирующееся на будущее, основывается на процессе и практике чувствующего присутствия (приостановка, перенаправление, отпускание, впускание, кристаллизация, видение, задействование, воплощение).

**Объективность** — мир «оно», квазиобъективных фактов и вещей (точка зрения третьего лица).

**Организация** — коллективное действие во имя общей цели; организационная структура — это «совокупность способов, которыми ее труд

распределяется на различные задания, а затем между ними достигается координация» (Г. Минцберг).

**Открытая воля** — способность отпускать прежние идентичности и интенции и настраиваться на будущее, которое пытается возникнуть через меня или нас; отпускание прежнего своего «я» и впускание появляющегося подлинного «Я», подключение к источнику SQ (духовного интеллекта).

**Открытое сердце** — способность перенаправлять внимание и использовать свое сердце как орган восприятия («видеть сердцем»), сдвигать место, откуда осуществляется восприятие, в другое место или в поле / в целое, достигать своих источников EQ (эмоционального интеллекта).

**Открытый разум** — способность отложить суждение и задать вопрос, увидеть что-то свежим взглядом, иметь доступ к источникам IQ (когнитивный интеллект).

**Отпускание** — способность отпускать свое бывшее «я» и прежние личности и интенции, чтобы создать открытое пространство для своего возникновения или манифестации подлинного «Я».

**Патогенез** — механизм, в силу которого определенные факторы вызывают болезнь (от греч. pathos — болезнь, genesis — развитие).

**Перенаправление** — способность переключать внимание с объекта на источник, исходя из которого этот объект задействуется и воплощается момент за моментом.

**Поле** — вся совокупность взаимозависимых связей.

**Полевая структура внимания** — отношения между наблюдателем и наблюдаемым, качество внимания. Различается в зависимости от места или позиции, с которой излучается внимание, по отношению к организационным границам наблюдателя и наблюдаемого («я-в-себе», «я-в-оно», «я-в-тебе», «я-в-сейчас»).

**Приостановка** — способность сдерживать Голос Осуждения (ГО) и присмотреться к текущей ситуации.

**Прототипирование** — создание микрокосмов, которые позволят исследовать будущее в действии. Прототипы — посадочная полоса будущего. Они действуют по принципу «раннее поражение помогает быстро обучаться» (IDEO).

**Салютогенез** — альтернативная медицинская концепция; сосредоточивается на факторах, которые поддерживают здоровье и хорошее самочувствие, а не на тех, что вызывают болезнь (термин происходит от лат. salus — здоровье и греч. genesis — развитие).

**Самотрансцендентное знание** — еще не воплощенное знание, например вдохновение-в-действии или интуиция-в-действии.

**Слепое пятно** — внутреннее место (источник), откуда происходят наше внимание, интенция и действия. Это измерение реальности становится достижимым лишь при условии, что луч наблюдения направляется внутрь, на наблюдающее «я».

**Совместная эволюция** — движение U, которое помогает входить в более масштабную экосистему и подключаться к ней: в соразвитии мы начинаем видеть, выстраивать стратегии и действовать из чувственного присутствия возникающего целого.

**Совместное инициирование** — движение U, которое помогает прислушиваться к тому, что призывает делать жизнь, и кристаллизовать первоначальный смысл интенции и направленности. Мы вступаем в со-инициативу, когда внимательно прислушиваемся к другим людям, к себе и смыслу, возникающему из кругов и сочетаний людей, которых мы помогли соединить.

**Совместное созидание** — движение U, позволяющее исследовать будущее действием: создавать прототип грядущего, соединяя интуиции головы, сердца и рук, многократно повторяя процесс и внутри быстро сменяющихся циклов слушая обратную связь, которая идет в реальном времени от всех заинтересованных лиц.

**Совместное чувствование** — движение U, которое позволяет соединиться с важными контекстами и настроиться на них, перемещаясь в состояние зрения, при котором граница между наблюдателем и наблюдаемым начинает исчезать и система начинает видеть себя.

**Совместное чувствующее присутствие** — движение U, которое помогает соединиться с глубочайшими источниками тишины и вдохновения и тем местом, откуда восходят возможности будущего. Это движение сплавляет три разных типа присутствия: будущего, прошлого и подлинного «я». Оно смещает то место, откуда «я» выходит к высочайшему потенциалу будущего — к себе.

**Социальная грамматика** — скрытые правила, структуры и точки наложения, где могут происходить определенного типа эволюции и возникновения. Термин родился в разговоре автора с Рейнхардом Калем.

**Социальная сложность** — различия в интересах, культурах, ментальных моделях и истории, которые вносят в ситуацию разные заинтересованные стороны.

**Социальное поле** — структура отношений между людьми, группами, организациями и системами, в которой вырастают общественное поведение и коллективные результаты.

**Структура внимания** — качество внимания, различающееся в зависимости от позиции, с которой возникает наше внимание (по отношению к организационным границам наблюдателя — «я-в-себе», «я-в-оно», «я-в-тебе», «я-в-сейчас»).

**Структурное взаимодействие** — в теории живых систем так обозначаются совместная адаптация и совместная эволюция организма в его среде; возможность двусторонней интеракции, взаимной зависимости и совместной эволюции.

**Субъективность** — мир «я», воспринимаемый от первого лица.

**Теория U** — теоретический формат для анализа принципов, практик и процессов, которые дифференцируются по четырем типам эмерджентного возникновения и антивозникновения; эти четыре типа различаются по своим источникам или структурам внимания (по тому, где или откуда разворачивается их активность). Теория U проясняет уровень источников задействуемых индивидуальных или социальных систем.

**Трансубъективность** — мир себя, живого присутствия (Гуссерль).

**Холон** — от греч. holos — целый: суффикс -он, как в словах типа «протон», «нейтрон», означает частицу или часть. Этот термин придумал Артур Кестлер для обозначения двойственной природы субцелого/части в реальных системах: холоны одновременно и самодостаточное целое по отношению к соподчиненным частям, и зависимые части с точки зрения «сверху вниз»\*.

**Чистый холст** — место или состояние, где мы соединяемся с источниками творчества и вдохновения и творим из ничего.

**Чувствование** — взгляд изнутри, когда зрение и восприятие начинают исходить из поля. Когда вы входите в состояние чувствования, то ощущаете, как рушится граница между наблюдателем и наблюдаемым.

**Чувствующее присутствие** — почувствовать, настроиться и действовать исходя из своего высочайшего грядущего потенциала — того будущего, воплощение которого в действительность зависит от нас. В английском термине *presencing* сливаются воедино *presence* (присутствие) и *sensing* (чувствование) — это «видение из глубочайшего источника».

---

\* Термин «холон» популяризировал Кен Уилбер, положивший его в фундамент своей интегральной философии. Подробнее см. в его книге «Краткая история всего» (М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019). *Прим. науч. ред.*

**Эксплицитное знание (явное знание)** — знание, которое может быть выражено, к примеру, в виде электронных таблиц и писем.

**Эмерджентная сложность** — ситуация, характеризующаяся возникающими глубокими или подрывными, нарушающими статус-кво переменами; амбивалентное ощущение наступающих изменений, когда вы понятия не имеете, в чем они заключаются и как реагировать; решения неизвестны, проблема еще только разворачивается и основные заинтересованные лица тоже еще не определились.

**Эстетика** — термин «эстетика» происходит от греческого *aistesis* — «чувственное ощущение», активизация всех чувств, включая способность к восприятию красоты.

«**Я**» — высочайший потенциал «я» в будущем, высшее «я».

«я» — текущее «я», эго.

«**Я-в-оно**» — вторая полевая структура внимания в социальных или когнитивных системах: источник внимания начинается с границы между наблюдателем и наблюдаемым; я воспринимаю мир извне как набор внешних объектов.

«**Я-в-себе**» — первая полевая структура внимания в социальных и когнитивных системах: источник внимания начинается изнутри моих границ, я воспринимаю мир как подтверждение собственных ментальных моделей и структур.

«**Я-в-сейчас**» — четвертая полевая структура внимания в социальных и когнитивных системах: источник внимания действует от источника в будущем, которое еще только пытается пробиться; граница между наблюдателем и наблюдаемым полностью вывернута (*umgestülpt*) или перевернута: я вижу мир из окружающей его сферы, то есть из того вместилища, которое позволяет сбыться проявляющемуся будущему. «Я-в-сейчас» — это способность видящего перенаправить луч внимания и интенции по всем уровням и полям, способность системы сдвинуть место, откуда происходят ее внимание, интенция и действие.

«**Я-в-тебе**» — третья полевая структура внимания в социальных и когнитивных системах: источник внимания сдвигается за мои границы в поле, мое восприятие начинает осуществляться от целого, граница между наблюдателем и наблюдаемым рушится, я вижу мир изнутри, то есть из того места, где обретает бытие манифестируемый мир, — из поля.

# ПРИМЕЧАНИЯ

## ПРЕДИСЛОВИЕ КО ВТОРОМУ ИЗДАНИЮ

- 1 <https://uschool.presencing.com/>
- 2 <https://www.presencing.org/social-presencing-theater>
- 3 См. здесь: <http://fontedajuventude.info/> (видео); <https://vimeo.com/150987118> (с английскими субтитрами).
- 4 Сама Лаборатория социального новаторства CoLab была задумана и запущена в качестве программы подготовки руководящего персонала на базе Теории U.
- 5 <http://globalwellbeinglab.com/2015/04/11/what-is-the-global-wellbeing-lab/>
- 6 Дальнейшая информация о программе IDEAS Индонезия: <http://www.unitedindiversity.org/uid/corporate.asp?language=1&menuid=9#.VphmiZN95E6>
- 7 [http://www.huffingtonpost.com/otto-scharmer/a-second-enlightenment-in\\_b\\_7747820.html](http://www.huffingtonpost.com/otto-scharmer/a-second-enlightenment-in_b_7747820.html)

## ВВЕДЕНИЕ

- 1 Президент Вацлав Гавел, речь в Филадельфии, 4 июля 1994 г. Выражаю признательность Горану Карстедту за то, что привлек к ней мое внимание.
- 2 John Horgan, “Climate Change: Fact Versus Opinions”, *Scientific American*, (<http://blogs.scientificamerican.com/cross-check/climate-change-facts-versus-opinions/>), October 1, 2015.
- 3 Jonah Bromwich, “A Fitting End to the Hottest Year on Record”, *New York Times*, (<http://www.nytimes.com/2015/12/24/science/climate-change-record-warm-year.html>), December 23, 2015.
- 4 The World Bank, Poverty Overview (<http://www.worldbank.org/en/topic/poverty/overview>) Accessed January 12, 2016.
- 5 <http://www.theguardian.com/business/2016/jan/18/richest-62-billionaires-wealthy-half-world-population-combined>



- 6 Tony Dokoupil, “Why Suicide Has Become an Epidemic—And What We Can Do To Help”, *Newsweek*, (<http://www.newsweek.com/2013/05/22/why-suicide-has-become-epidemic-and-what-we-can-do-help-237434.html>), May 23, 2013.
- 7 World Hunger Education Service, “World Hunger Fact Sheet” (<http://www.world-hunger.org>).
- 8 “The State of the World’s Children ‘Childhood Under Threat’” ([www.unicefusa.org](http://www.unicefusa.org)).
- 9 Самое четкое представление о площади земель, которые необратимо разрушены эрозией и непригодны для большинства практических целей, можно получить, сложив площади почв с сильной и крайне сильной степенью эрозии. Это исследование было проведено в конце 80-х годов XX века. Более современную информацию об оценках по разным странам можно найти, введя в поиск в интернете слова «оценка эрозии почв».
- 10 Этим пунктом я обязан Йохану Гатлунгу, исследователю проблематики войны и мира. См. Gatlung 1995.
- 11 См., например, Argyris, 1993; Argyris and Schön, 1995; Senge, 1990; Senge et al., 1990; Schein, 1987.
- 12 Scharmer, 2000a.
- 13 Scharmer, 2000b, 2000c; Senge, Scharmer, Jaworski, and Flowers, 2004.
- 14 К этим коллегам, которых я высоко ценю, принадлежат Бет Джандерноа, Джозеф Яворски, Майкл Юнг, Кэтрин Кауфер, Эккехард Каплер, Сейя Кулки, Икуджиро Нонака, Эд Шейн, Питер Сенге и Урсула Ферстеген.
- 15 Полный текст интервью, которое Отто Шармер взял у Джонатана Дэя 14 июля 1999 г., можно найти в Dialog on Leadership (<https://www.presencing.org/dol/day>).
- 16 Reason et al., 2001.
- 17 Scharmer and Kaufer, 2015, p. 199.
- 18 Аристотель. Никомахова этика, кн. VI, гл. 3.
- 19 Больше информации на [www.presencing.org](http://www.presencing.org)
- 20 Und kennst du nicht dies stirb und werde, so bist du nur ein trüber Gast auf Erden. И. Гете. «Святая тоска».

## ГЛАВА 2

- 1 Аристотель. Никомахова этика, кн. VI, гл. 3.
- 2 Название четвертого уровня, «регенерация», мне предложил Адам Кахане.
- 3 Kolb, 1983.
- 4 Argyris and Schön, 1995.
- 5 Scharmer, 1991, 1996.
- 6 Steiner, 1894 (original), 1964.
- 7 Scharmer et al., 2002. Все цитаты можно найти в расшифровке интервью (<https://www.presencing.org/dol/arthur>).
- 8 Senge, Scharmer, Jaworski, and Flowers, 2004.
- 9 Varela, 2000. Все цитаты можно найти в расшифровке интервью (<https://www.presencing.org/dol/varela>).
- 10 Отредактировано совместно с Натали Депраз и Пьером Вермершем, 2003.

## ГЛАВА 3

- 1 Strebel, 1996.
- 2 См., например, Argyris, 1993; Argyris and Schön, 1995; Senge, 1990; Senge et al., 1990; Schein, 1987; Wanda Orlikowski, интервью с Клаусом Отто Шармером, September 7, 1999, transcript, *Dialog on Leadership*, <https://www.presencing.org/dol/orlikowski>
- 3 Этот масштабный проект, интервью с авторитетными мыслителями в сфере управления, знаний и перемен, разросся до 150 интервью, которые теперь публикуются в *Reflections: The SoL Journal for Knowledge, Learning and Change* (MIT Press). Многие из них также можно найти на сайте <https://www.presencing.org/dol>
- 4 Все нижеприведенные цитаты взяты из этого интервью (<https://www.presencing.org/dol/senge>).
- 5 Gendlin and Wiltschko, 2004.
- 6 См. Schein, 1987c, 2001.
- 7 Scharmer and Kaufer, 2015; Scharmer and Kaufer, 2013.
- 8 Kolb, 1983.
- 9 См. также некоторые более ранние работы на ту же тему: Senge, Scharmer, Jaworski, and Flowers, 2004; Kahane, 2004; Torbert et al., 2004.
- 10 См. Weick, 1996.

## ГЛАВА 4

- 1 Kahane, 2004.
- 2 Колесо в фигуре 4.2 можно изобразить двумя способами: движение «вверх по течению» можно показать как путь в центр круга или, наоборот, как движение, ведущее на периферию, к краям круга. Преимуществом второго изображения будет графическая демонстрация того, что многие функции, которые ранее были внутренними и достаточно ограниченными, в настоящее время становятся функционально рассеянными и децентрализованными. С другой стороны, движение с периферии в центр более подходит по концепции к возрастанию взаимозависимости между двенадцатью разными функциями управления. То, что они выглядят сливающимися в одно поле в центре колеса, точно отражает описываемое в последующих главах. В конце концов, оба способа страдают ограниченностью, поскольку отражают лишь два измерения некой системы, которая значительно больше, сложнее и динамичнее.
- 3 Porter, 1998.
- 4 Prahalad and Hamel, 2000.
- 5 Hamel and Prahalad, 1994.
- 6 См. Hamel and Valikangas, 2003, p. 52.
- 7 См. [http://www.huffingtonpost.com/otto-scharmer/the-fish-rots-from-the-he\\_b\\_8208652.html](http://www.huffingtonpost.com/otto-scharmer/the-fish-rots-from-the-he_b_8208652.html)
- 8 Wenger et al., 2002; Wenger, 1998.

- 9 См. Nonaka, 1994; Nonaka and Takeuchi, 1994; Nonaka, 1991.
- 10 Nonaka and Takeuchi, 1995.
- 11 Scharmer, 2000.
- 12 См. Nonaka and Konno, 1998; Nonaka, Toyama, and Konno, 2000; Krogh, 1998, 2000.
- 13 Womak et al., 1991, 1996.
- 14 Полную расшифровку интервью с Томасом Джонсоном, взятого Отто Шармером 20 августа 1999 г., см. <https://www.presencing.org/dol>. Для дополнительного чтения см. Johnson, 2006.
- 15 Normann and Ramirez, 1998.
- 16 О разнице между управлением и лидерством см. Krauthammer and Hinterhuber, 2005.
- 17 Peters and Waterman, 1982.
- 18 Процитировано в статье Alan Webber, “Trust in the Future,” *Fast Company*, September 2000, p. 210.
- 19 См. Collins, 2001, p. 66.
- 20 Более подробно об этом см. главу 5 и прекрасную книгу Фредерика Лалу, *Reinventing Organizations*. (Brussels, Belgium: Nelson Parker, 2014).

## ГЛАВА 5

- 1 Президент Вацлав Гавел, речь в Филадельфии, 4 июля 1994 г. Выражаю признательность Горану Карстедту за то, что привлек к ней мое внимание.
- 2 Мыслью о трех видах бедности я обязан своей коллеге Урсуле Ферстеген. Она высказала это наблюдение на первой встрече Presencing Institute в Кембридже, штат Массачусетс, 10 декабря 2005 г.
- 3 Castells, 1998, p. 336.
- 4 Там же, p. 340.
- 5 Там же, pp. 92, 93.
- 6 Там же, p. 343.
- 7 Сапра, 2002, p. 140.
- 8 Castells, 1998, p. 475.
- 9 Личная беседа с Гэри Хэмелом в 1996 г. в Детройте.
- 10 Например, за последние несколько лет Novartis перенесла большинство своей исследовательской деятельности из Европы в район Бостона, чтобы участвовать в процветающей там сетевой экосистеме.
- 11 Мировой банк, отчет о мировом развитии за 2016 г.: Цифровые дивиденды. ([http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2016/01/13/090224b08\\_405b9fa/1\\_0/Rendered/PDF/World0developm010dividends0overview.pdf](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2016/01/13/090224b08_405b9fa/1_0/Rendered/PDF/World0developm010dividends0overview.pdf)).
- 12 “Planet of the Phones”, *The Economist*, (<http://www.economist.com/news/leaders/21645180-smartphone-ubiquitous-addictive-and-transformative-planet-phones>), February 28, 2015.

- 13 Мировой банк, отчет о мировом развитии за 2016 г.: Цифровые дивиденды. ([http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2016/01/13/090224b08\\_405b9fa/1\\_0/Rendered/PDF/World0development010dividends0overview.pdf](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2016/01/13/090224b08_405b9fa/1_0/Rendered/PDF/World0development010dividends0overview.pdf)).
- 14 Ernst and Young, “Biotechnology Industry Report 2015: Beyond Borders, Reaching New Heights” ([http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-beyond-borders-2015/\\$FILE/EY-beyond-borders-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-beyond-borders-2015/$FILE/EY-beyond-borders-2015.pdf)).
- 15 Arthur, 1996.
- 16 Bill Joy, “Why the Future Doesn’t Need Us,” *Wired Magazine*, April 2000 ([www.wired.com/wired/archive/8.04/joy.html](http://www.wired.com/wired/archive/8.04/joy.html)). [На русском языке: Билл Джой, «Почему мы не нужны будущему».]
- 17 Pinchbeck, 2006, p. 102.
- 18 Shiva, 2000, p. 2.
- 19 Perlas, 2003, p. 64.
- 20 Perkins, 2004.
- 21 Castells, 1996, p. 386.
- 22 Beck, 1986, 1996.
- 23 “Sins of the Secular Missionaries: Aid and Campaign Groups, or NGOs Matter More and More in World Affairs,” *The Economist*, January 29, 2000, pp. 25–27.
- 24 Eni F.H. Faleomavaega, US representative at the Global 2000 Symposium hosted by Counterpart International, Washington, D.C., April 24, 2000.
- 25 Из личной беседы.
- 26 Putman, 2000, p. 148; Wuthnow, 2000.
- 27 Csikszentmihalyi, 1990.
- 28 Scharmer, 1999, 2000; Isaacs, 1999.
- 29 Isaacs, 1999; также из личной беседы с Уильямом Айзексом.
- 30 Ray and Anderson, 2000, p. 4.
- 31 Galtung and Inayatullah, 1977.
- 32 Weber, 1998, pp. 203–204.
- 33 Habermas, 1981, p. 522.
- 34 Scharmer and Senge, 1996.
- 35 Сагра, 2002.
- 36 Beck and Cowan, 2005.
- 37 Если помнить, что настоящая интеллектуальная признательность выражается через критику, можно позволить себе два вопроса. Один, который вызывает работа Уилбера: достаточно ли исчерпывающий его подход «всех квадрантов». Можно спорить, что ему не хватает самого важного измерения: мира «я-ты», о котором писал Мартин Бубер. Конечно, Уилбер бы возразил, что «я-ты» включается в категорию «мы» (межсубъективность). Но можно и не согласиться с этим, потому что настоящая встреча «Я-ТЫ» принадлежит собственной, отдельной категории и поэтому отличается от «мы-опыта» Уилбера (или, в этом смысле, от концепции межсубъективности Хабермаса).
- 38 Все цитаты из этого интервью можно найти на <https://www.presencing.org/dol/huai-chin>

## ГЛАВА 6

- 1 Scharmer and Kaufer, 2015.
- 2 Capra, 2002.
- 3 Brown et al., 1989.
- 4 Nishida 1990, pp. 174–175.
- 5 Hawkins, 2002, p. 90.

## ГЛАВА 7

- 1 Pokorny, 1994, p. 672.

## ГЛАВА 8

- 1 Watzlawick, 1983, pp. 39–40.
- 2 История GlobalHealthCompany основана на бизнес-кейсе, который в 1997 году написал автор из Гарвардского университета, нанятый GlobalHealthCompany. Когда менеджеры, заказавшие бизнес-кейс, прочли результат, решили, что он слишком опасен и его нужно запереть в шкафу с ядами, чтобы никто его никогда не прочел, и поэтому его никогда не публиковали и не использовали.
- 3 Schein, 1989.
- 4 До этого момента история GlobalHealthCompany основывается на упомянутом выше тематическом исследовании. С этого момента она базируется на моей интерпретации.

## ГЛАВА 9

- 1 Zajonc, 1993.
- 2 Прочитано Чарльзом Флинном в книге *Golden Mean* (New York: Doubleday, 1974), но отражает мышление Александра в целом на протяжении всех его многочисленных произведений, последнее из которых — серия *Phenomenon of Life*.
- 3 Прежде чем присоединиться к PARC, Уэйлен работал старшим научным сотрудником в Институте исследования обучения, Менло-Парк, и в Университете штата Орегон доцентом социологии и руководителем кафедры.
- 4 Kaeufer, Scharmer, and Versteegen 2003; бесплатно скачать отчет можно на [www.ottoscharmer.com](http://www.ottoscharmer.com); за более подробной информацией обращайтесь на [www.humedica.org](http://www.humedica.org)
- 5 [www.humedica.org](http://www.humedica.org) (перевод мой).
- 6 Я консультировал этих студентов в процессе дипломной работы; затем она была опубликована в Jung et al., 2001.
- 7 Больше информации о тренинге для студентов по искусству диалога можно найти на [www.presencing.org](http://www.presencing.org).
- 8 [www.presencing.org](http://www.presencing.org).

## ГЛАВА 10

- 1 <https://vimeo.com/55073825>
- 2 Эти Steelen были созданы почетным профессором Ником Ройрихом из Берлинского университета искусств; см. [www.goericht.net](http://www.goericht.net)
- 3 О создании пространства цели можно узнать больше в конце главы, в описании «Круга семерых».
- 4 На тему «глубокого ныряния» можно посмотреть фильм, основанный на телевизионном репортаже на канале ABC в феврале 1999 г. на [www.ideo.com/media/nightline.asp](http://www.ideo.com/media/nightline.asp)
- 5 «Как это соотносится с понятием поля Курта Левина и как отличается от него?» — спросил я ее, ссылаясь на выдающегося основоположника социальной психологии, обучения и деятельностного исследования. «У Левина было интуитивное понимание поля в том смысле, о котором я говорю, — ответила Рош, — но, описывая его, он очень настаивал, что речь идет о поле, известном конкретному индивидууму в конкретное время. Под знанием и индивидуумом он, похоже, понимал личность, запертую в своей коже, рассматривающую мир через глаза, которые мы принимаем как должное. И конечно, другие люди поняли его именно так, и именно таким образом это было использовано в образовании и терапевтических системах. Поэтому получается, что есть по крайней мере одно различие». См. <https://www.presencing.org/dol/rosch>
- 6 «Итак, поле, которое вы описали, — это не объект, не “это”, вы не найдете его во внешней среде?» — спросил я Рош. Она кивнула: «Правильно. Именно так».
- 6 Эта версия истории Парцифалья основана на одноименном романе Вольфрама фон Эшенбаха (1980). Пересказ частично взят из Catford and Ray, 1991.
- 7 Полную версию интервью см. <https://www.presencing.org/dol/bortoft>
- 8 Bortoft, 1996.
- 9 Там же.
- 10 Senge, Scharmer, Jaworski, and Flowers, 2004.
- 11 Goethe, 1823, цитируется в Crotell, 1998 (курсив автора).

## ГЛАВА 11

- 1 Хайдеггер (1993) в 65-м параграфе *Sein und Zeit* говорит о будущем так: “«Zukunft» meint hier nicht ein Jetzt, das, noch nicht «wirklich» geworden, einmal erst *sein wird*, sondern die Kunft, in der das Dasein in seinem eigensten Seinkönnen auf sich zukommt. Das Vorlaufen macht das Dasein *eigentlich* zukünftig, so zwar, daß das Vorlaufen selbst nur möglich ist, sofern das Dasein *als seiendes* überhaupt schon immer auf sich zukommt, das heißt in seinem Sein überhaupt zukünftig ist” (курсив оригинальный), с. 325. Благодарю моего коллегу профессора Уолтера Дрехера, который познакомил меня с этим отрывком.
- 2 Peter Ross, “The Most Creative Man in Silicon Valley,” *Fast Company*, June 2000, p. 274.

- 3 Это интересное размышление о полевой структуре внимания, возникшее из окружающей области. См. также Pookony, 1994, p. 341.
- 4 Интервью, взятое Отто Шармером у Элеонор Рош 15 октября 1999 г., запись Dialog on Leadership, <https://www.presencing.org/dol/rosch>
- Следующие определения, данные Рош, можно найти на с. 19 интервью:
- Цельность:* «Есть мощная интуиция цельности, которая выходит за рамки концептуального анализа изолированных частей. Аналитические детали включены, но видятся под правильным углом».
- Причинность:* «Людам свойственно подозрение, что причинность (и/или непредвиденные обстоятельства) не единичное взаимоотношение между двумя отдельными элементами, которое легко представить с помощью нашего умозрительного мышления, а, скорее, основная взаимозависимость явлений».
- Время:* «Есть ощущение, что время, возможно, не просто линейный поток, как мы его привычно воспринимаем. Вместо этого объекты и переживания, кающиеся продолжительными, могут быть сделаны из сиюминутных, а сиюминутные могут обладать ощущением вневременности».
- Действие:* «Люди обладают опытом действия, которое, как кажется, возникает без намерения, без усилий, без исходящей от деятеля мотивации или сознательного контроля — даже без чувства того, что “я это делаю”».
- Знание:* «Есть серьезное ощущение, что существует такой способ познания, не учитываемый нашими моделями. Это некое фундаментальное познание, неявное и не подлежащее пониманию. Это тип знания, который чувствует цельность, взаимосвязь и так далее, на самом деле любые другие интуитивные моменты. Наша психология и культура связывают это знание с разными источниками (например, с подсознанием), которые на самом деле могут быть отвлекающими, а не помогающими моментами в изучении познания».
- 5 Например, когда в обращении в качестве законного средства оплаты участвуют одновременно золотые и серебряные монеты, которые различаются в своей относительной стоимости из-за разной цены на эти металлы, тогда монеты низшей ценности (серебряные) вытеснят монеты высшей (золотые).
- 6 См. главу 17.
- 7 Одним заметным событием стала встреча в отеле Stanford Park Hotel в Пало-Альто вскоре после описанного выше собрания в Хьюстоне. В ней участвовали Гэри Джусела, Джозеф Яворски и я. На этой встрече в Пало-Альто, которая завершила несколько дней совместных интервью по всей Кремниевой долине, мы трое пережили опыт, очень похожий на описанный выше. Эти два собрания породили львиную долю всех творческих идей и концепций для лаборатории лидерства, которую мы создали в том году.
- 8 Процесс, разработанный «Кругом семерых» для этой глубокой коучинговой деятельности, называется «Путь символов». Он призван вычленять личный и коллективный потенциал из хаоса повседневной реальности. Частные лица, консультанты и команды лидеров могут приобрести набор для прохождения «Пути символов» у его создателя, Барбары Коффман-Сесил, [bcecil@mind.net](mailto:bcecil@mind.net). Набор создан The Ashland Institute ([www.ashlandinstitute.org](http://www.ashlandinstitute.org)).

- 9 Steve Jobs, Stanford Commencement Speech, 2005 (<https://www.youtube.com/watch?v=D1R-jKKp3NA>).
- 10 Pokorny, 1994, p. 341.

## ГЛАВА 12

- 1 Библия, Мф. 19:24.
- 2 Owen, 1997.
- 3 Все цитаты можно найти в записи интервью на <https://www.presencing.org/dol/senge>
- 4 Jaworski, 1996.
- 5 Scharmer et al., 2002.

6 Buber, 2000. Немецкий оригинал этого ключевого отрывка из «Я и Ты» звучит так: Der freie Mensch ist der ohne Willkür wollende. Er glaubt an die Wirklichkeit; das heißt: er glaubt an die reale Verbundenheit der realen Zweiheit Ich und Du. Er glaubt an die Bestimmung und daran, daß sie seiner bedarf: sie gängelt ihn nicht, sie erwartet ihn, er muß auf sie zugehen, und weiß doch nicht, wo sie steht; er muß mit dem ganzen Wesen ausgehen, das weiß er. Es wird nicht so kommen wie sein Entschluß es meint; aber was kommen will, wird nur kommen, wenn er sich zu dem entschließt, was er wollen kann.

Er muß seinen kleinen Willen, den unfreien, von Dingen und Trieben regierten, seinem großen opfern, der vom Bestimmtsein weg und auf die Bestimmung zu geht. Da greift er nicht mehr ein, und er läßt doch auch nicht bloß geschehen.

Er lauscht dem aus sich werdenden, dem Weg des Wesens in der Welt; nicht um von ihm getragen zu werden: um es selber so zu verwirklichen, wie es von ihm, dessen es bedarf, verwirklicht werden will, mit Menschengestalt und Menschentat, mit Menschenleben und Menschentod. Er glaubt, sagte ich; damit ist aber gesagt: er begegnet.

## ГЛАВА 13

- 1 Kelley, 2001, p. 232.
- 2 [www.synergos.org/partnership/](http://www.synergos.org/partnership/)
- 3 Для исчерпывающего представления о Глобальной лидерской инициативе см. Senge et al., 2004, and [www.globalleadershipinitiative.org](http://www.globalleadershipinitiative.org)
- 4 Kaeufer, Scharmer, and Versteegen, 2003.
- 5 Кроме того, врачи и их сотрудники изучили возможности улучшения опыта пациентов (например, сократив время ожидания); доктора в центре неотложной помощи регистрируют проблему после каждого звонка, отмечают, как отреагировали и чему они научились, а затем делятся своими знаниями с коллегами; женщины в одном сельском районе создали «региональную кухню» для обучения диабетиков и ухаживающих за ними более здоровым пищевым привычкам и образу жизни.
- 6 Больше узнать о Лаборатории экологического продовольствия можно здесь: [www.sustainablefood.org](http://www.sustainablefood.org)



## ГЛАВА 14

- 1 Личный разговор с Михой Погачником в Нью-Йорке, 1999 г.
- 2 Разграничению экосистемы и эгосистемы меня научила лекция Мориса Стронга, прослушанная в Пекине 23 октября 2006 г., когда я «глубоко погрузился» в программу ELIAS.
- 3 Kolb, 1984.
- 4 См. Senge, 1990.
- 5 См. Bushe and Shani, 1990; Schein, 1995.

## ГЛАВА 15

- 1 Обзор современных методов исследования действием см. Reason and Bradbury, 2001.
- 2 Lewin, 1997, p. 240.
- 3 Подробнее о Курте Левине см. следующие веб-ресурсы: Mark K. Smith, “Kurt Lewin, Groups, Experiential Learning and Action Research,” *Encyclopedia of Informal Education* (2001), [www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm](http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm); “Force Field Analysis,” [www.accelteam.com/techniques/force\\_field\\_analysis.html](http://www.accelteam.com/techniques/force_field_analysis.html); Julie Greathouse, “Kurt Lewin” (1997), [www.muskingum.edu/~psych/psycweb/history/lewin.htm](http://www.muskingum.edu/~psych/psycweb/history/lewin.htm); Edgar H. Schein, “Kurt Lewin’s Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning,” *Reflections*, 1995, [www.solonline.org/res/wp/10006.html](http://www.solonline.org/res/wp/10006.html)
- 4 См. Hall and Lindzey, 1978, p. 386.
- 5 Высказывания Билла Расселла цитируются по изданию: Russell, William F. (1979), *Second Wind: The Memoirs of an Opinionated Man*.
- 6 Термином «отсутствие» я обязан Уоррену У. Тинору, который в своей великолепной работе предполагает, что цикл отсутствия представляет собой инверсию U; см. Tignor, 2005.
- 7 Scharmer and Kaufer, 2013.
- 8 Scharmer, 2001, pp. 137–150.
- 9 Nonaka and Takeuchi, 1995; Polanyi, 1966.
- 10 Scharmer, 2000; Fichte, 1982; также см. интервью с Элеонор Рош, взятое Клаусом Отто Шармером, от 15 октября 1999 г., «Диалог о руководстве», <https://www.presencing.org/dol/rosch>
- 11 Schön, 1983; Rosch, 1999; Scharmer, 2000.
- 12 Термин «эстетический» применим к категориям опыта, удовлетворяющим трем условиям: субъект опыта а) видит что-либо (видение 1), б) в то же время наблюдает за своим наблюдением (видение 2) и в) закрывает петлю обратной связи между «видением 1» и «видением 2» (видение 3). В результате в рамках эстетического опыта субъект находится внутри себя (наблюдая за чем-либо) и одновременно вне себя (наблюдая за собой) одновременно. Технически мы можем утверждать, что при эстетическом опыте акция и рефлексия происходят одновременно, то есть с нулевой задержкой обратной связи.
- 13 См. Beuys, 2004.
- 14 Heidegger, 1993, p. 325.

## ГЛАВА 16

- 1 Интервью доступно на ресурсе [www.amazon.com](http://www.amazon.com) под названием *Blind Spot—Hitler's Secretary*. Это документальная съемка, выпущенная в ФРГ на видео и DVD в 2002 г., главное действующее лицо — Траудль Юнге, режиссеры — Андре Хеллер и Отмар Шмидерер, производство Sony Pictures.

## ГЛАВА 17

- 1 Elias, 1978.
- 2 Goffman, 1999.
- 3 Isaacs, 1999.
- 4 Подробнее о методе позитивной оценки ситуации см. *Appreciative Inquiry Commons*, <http://appreciativeinquiry.case.edu>.
- 5 Этот и другие примеры можно найти в Isaacs, 1999.
- 6 Argyris, 1994.
- 7 См. Kahane, 2004.
- 8 Gillespie, 2000, p. 155.
- 9 Gillespie, 2000.
- 10 См. Bohm 1996; Isaacs 1999.
- 11 Kahane 2002.
- 12 Stiglitz 2002, XIV.
- 13 [http://www.huffingtonpost.com/otto-scharmer/the-fish-rots-from-the-he\\_b\\_8208652.html](http://www.huffingtonpost.com/otto-scharmer/the-fish-rots-from-the-he_b_8208652.html)
- 14 Stiglitz 2002, XV.
- 15 Это интересная рефлексия полевой структуры внимания, восходящая к окружающей сфере. См. также Pokorny 1994, с. 341.

## ГЛАВА 18

- 1 Mintzberg, 1983, p. 2.
- 2 Остальная часть этой дискуссии на тему организационных структур также опирается на исследования Минцберга, 1983.
- 3 См. Adler and Borys, 1996.
- 4 Рассмотренные выше основные структуры относятся к знаменитой «Структуре пяти» Минцберга. Первые три структуры, 1) простая структура, 2) машинная бюрократия и 3) бюрократия профессионалов, отражены в поле 1. Четвертая структура Минцберга (в форме подразделений) существует в трех вариантах: как модели с подразделениями всех трех форм централизации. Наконец, пятая структура Минцберга, адхократия, также существует в трех различных вариантах (сети производителей, торговцев и мыслителей). Последнего сектора организационной структуры (сообщества или экологии) в концепции Минцберга не существует.
- 5 См. Schein et al., 2003, p. 128.

- 6 Там же, pp. 220–221.
- 7 Mintzberg, 1983.
- 8 Schein et al., 2003, p. 87.
- 9 См. Saxenian, 1994.
- 10 См. полное интервью от 31 мая 2000 г. Отто Шармера с Томасом Мэлоуном в *Dialog on Leadership*, <https://www.presencing.org/dol/malone>
- 11 См. Hock, 1999.
- 12 Frederic Laloux, *Reinventing Organizations* (Brussels, Belgium: Nelson Parker, 2014). [На русском языке: Лалу Ф. Открывая организации будущего. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015.]
- 13 Schein et al., 2003, p. 236.
- 14 Все последующие цитаты о крахе компании Enron — из статьи Курта Эйхенвальда и Дианы Б. Энрикес, “Enron’s Many Strands,” *The New York Times*, 10 февраля 2002 г.
- 15 Paul Krugman, “Delusions of Power,” *The New York Times*, March 28, 2003.
- 16 См. de Geus, 1997.
- 17 [http://www.democracynow.org/2015/3/25/headlines/study\\_us\\_wars\\_have\\_left\\_over\\_1\\_million\\_dead\\_in\\_iraq\\_afghanistan\\_pakistan](http://www.democracynow.org/2015/3/25/headlines/study_us_wars_have_left_over_1_million_dead_in_iraq_afghanistan_pakistan)

## ГЛАВА 19

- 1 <https://www.cms.gov/research-statistics-data-and-systems/statistics-trends-and-reports/nationalhealthexpenddata/nationalhealthaccountshistorical.html>
- 2 [http://www.dartmouthatlas.org/downloads/reports/Spending\\_Brief\\_022709.pdf](http://www.dartmouthatlas.org/downloads/reports/Spending_Brief_022709.pdf)
- 3 Цитата из Alan Deutschman, “Change or Die,” *Fast Company*, May 2005, p. 53.
- 4 Там же.
- 5 Hadler, 2005. Выражаю благодарность Ричарду Брашу и Джеффу Думланду из Сигна за то, что они ознакомили меня с этим замечательным исследованием.
- 6 См. Olson, 1965.
- 7 [https://en.wikipedia.org/wiki/Filter\\_bubble](https://en.wikipedia.org/wiki/Filter_bubble)
- 8 <https://medium.com/backchannel/facebook-published-a-big-new-study-on-the-filterbubble-here-s-what-it-says-ef31a292da95#.antskm7r0>
- 9 <http://www.bbc.com/news/technology-32067158>
- 10 Common Sense Media Research Brief: Advertising to Children and Teens: Current Practices, Spring 2014.
- 11 [www.aap.org/healthtopics/mediause.cfm](http://www.aap.org/healthtopics/mediause.cfm)
- 12 <http://mediamatters.org/research/2016/01/11/analysis-presidential-debate-moderatorsobsess/207888>
- 13 Nicholas Confessore, Sarah Cohen, Karen Yourish, “The Families Funding the 2016 Presidential Election,” *New York Times*, ([http://www.nytimes.com/interactive/2015/10/11/us/politics/2016-presidential-election-super-pac-donors.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/interactive/2015/10/11/us/politics/2016-presidential-election-super-pac-donors.html?_r=0)), October 10, 2015.
- 14 См. *Time*, November 15, 2004, более подробные сведения о выборах президента США 2004 г.

- 15 К таковым относятся, например, инновационные разработки совместно с заинтересованными пользователями, в которых они стимулируют развитие критического мышления, обмен опытом и обратную связь.
- 16 См. Scharmer and Jaworski, 2000.
- 17 Следующий раздел был изменен и дополнен в соответствии с моей последней книгой, написанной в соавторстве с Кэтрин Кауфер, *Leading from the Emerging Future: From Ego-system to Eco-system Economies*.
- 18 Этот пункт заимствован у Йохана Галтунга.

## ГЛАВА 20

- 1 Мне не нравится термин *аутистическая система*, так как может показаться, что я пренебрежительно отношусь к детям и взрослым с аутизмом. На самом деле дети с аутизмом имеют врожденные способности, которые могут им помочь преодолеть исходные ограничения (использование музыкальной терапии привело к потрясающим результатам, которые, пожалуй, означают, что ключ к открытию аутистического мира — в подборе правильного языка). Мы можем думать об аутистических системах подобным образом: кажется, что настоящая коммуникация попросту невозможна, однако, если найти правильный язык, легко общаться и пересекать границы.
- 2 См. Maturana, 1987.
- 3 Luhmann, 1995.
- 4 Helen Wade, “Systemic Working: The Constellations Approach,” *Industrial and Commercial Training*, August 2004, p. 194–199.
- 5 О параллелях между различиями личности и общества см. Steiner, 1980.
- 6 Я говорю об этом с оговоркой: сам ни разу не участвовал в сеансе констелляционной работы. И поэтому то, что я пишу, основано не на собственном опыте, а на знаниях, полученных из вторых рук.
- 7 Cooperrider et al., 2000; Brown et al., 2005; Isaacs, 1999.
- 8 Weisbord et al., 1995.
- 9 Wilber, 2000. Также см. обсуждение его работы в главе 6.
- 10 С правой стороны U мы могли бы увидеть перевернутую версию четырехквadrантной модели, посредством которой зарождается новый мир.

## ГЛАВА 21

- 1 Книга Шейна *Process Consultation Revisited* («Повторный разбор процесса консалтинга») — для меня одна из самых полезных, когда-либо прочитанных. Она помогла значительно улучшить познания в процессе консультирования.
- 2 Первый шаг процесса U делается еще до формирования каких-либо внешних клиентских отношений. Он начинается в тот момент, когда мы пытаемся выяснить нашу настоящую работу. Процесс U основывается на философских принципах, во многом сходных с постулатами консультирования. Одно из главных отличий — процесс U начинается с создания взаимосвязей

## ПРИМЕЧАНИЯ

важных элементов нашей экзистенциальной «клиентской системы», другими словами — нашего высшего будущего «Я». Другие пункты, по которым он немного отличается от консультирования, — это использование путей с глубоким погружением, быстрое создание прототипа проекта, а также личные и коллективные практики доступа к истинному «Я».

3 Brown и соавт., 2005.

4 См. <https://www.presencing.org/dol>

5 Цит. из Senge и соавт., 2004, с. 158.

## ЭПИЛОГ

1 Stolfus, 2001.

2 [web.mit.edu/newsoffice/2003/dalailama.html](http://web.mit.edu/newsoffice/2003/dalailama.html)

3 Участники этой группы: Джон Кабат-Зинн, основатель клиник, которые учат снижению стресса путем увеличения осознанности; Аравана Хаяши, руководитель тренингов по воплощенному присутствию; Роуз ван Тэтер, соучредитель Академии естественных наук; Дайана Уолш, президент колледжа Уэлсли; преподобный Джефф Браун, соучредитель Boston Ten Point Coalition; Сэйра Пинто, глава Twin City Latino Coalition; Дайна Каннингем, директор проекта ELIAS; Ричард Ноэль, организационный консультант Дайаны Уолш в Уэлсли; Кэтрин, Питер, Артур и я.

4 Благодаря фонду Фетцера, финансировавшему эту и две связанных с ней встречи по совместному инициированию Presencing Institute.

5 Scharmer and Kaufer, 2013 г.

6 Подробности см. по адресу [edx.org](http://edx.org).

## БИБЛИОГРАФИЯ

- Adler, Paul S., and Bryan Borys. 1996. "Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive." *Administrative Science Quarterly* 41: 61–89.
- Aguayo, Rafael. 1991. *Dr. Deming: The American Who Taught the Japanese About Quality*. New York: Simon & Schuster.
- Alexander, Christopher. 2004. *The Luminous Ground*. Vol. 4 of *The Nature of Order*. Berkeley, CA: The Center for Environmental Structure.
- Alexander, Christopher. 1979. *The Timeless Way of Building*. New York: Oxford University Press.
- Alexander, Christopher, Sara Ishikawa, and Murray Silverstein. 1977. *A Pattern Language: Towns, Buildings, Construction*. New York: Oxford University Press.
- Alexander, Jeffrey C., and Steven Seidman, eds. 1990. *Culture and Society: Contemporary Debates*. New York: Cambridge University Press.
- Ancona, Deborah, Thomas Kochan, Maureen Scully, John Van Maanen, and Eleanor Westney. 2005. *Managing for the Future: Organizational Behavior and Processes*. 3rd ed. Mason: South-Western College Publishing.
- Ancona, Deborah, Henrik Bresman, and Katrin Kaeufer. 2002. "The Comparative Advantage of X-Teams." *MIT Sloan Management Review*, 43: 33–39.
- Anderson, Rob, and Kenneth N. Cissna. 1997. *The Martin Buber–Carl Rogers Dialogue: A New Transcript with Commentary*. Albany, NY: State University of New York.
- Argyris, Chris. 1994. "Good Communication That Blocks Learning." *Harvard Business Review*, July 1.
- Argyris, Chris. 1993. *Knowledge for Action*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, Chris. 1992. *On Organizational Learning*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Argyris, Chris, and Donald Schön. 1995. *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Argyris, Chris, Robert Putnam, and Diana McLain Smith. 1985. *Action Science: Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Aristotle. 1985. *Nicomachean Ethics*. Translated by Terence Irwin. Indianapolis and Cambridge, U.K.: Hackett.
- Arthur, Brian. 1999. Interview with W. Brian Arthur conducted by Claus Otto Scharmer, transcript, April 16th, 1999. "Coming From Your Inner Self". <https://www.presencing.org/dol/arthur>.
- Arthur, Brian. 1996. "Increasing Returns and the New World of Business." *Harvard Business Review* 74, no. 4: 100–109.
- Atlee, Tom. 2003. *The Tao of Democracy: Using Co-intelligence to Create a World That Works for All*. Cranston, RI: Writers' Collective.
- Austin, Rob, and Lee Devin. 2003. *Artful Making: What Managers Need to Know About How Artists Work*. Upper Saddle River, NJ: Financial Times–Prentice Hall.
- Bache, Christopher M. 2000. *Dark Night, Early Dawn: Steps to a Deep Ecology of Mind*. Albany: State University of New York.
- Barnard, Chester I. 1938. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA, and London: Harvard University Press.
- Bateson, Gregory. 1999. *Steps to an Ecology of Mind*. Chicago and London: University of Chicago Press.
- Batstone, David. 2003. *Saving the Corporate Soul*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Beck, Don E., and Christopher C. Cowan. 1996. *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change*. Malden, MA: Blackwell Business.
- Beck, U., A. Giddens, and S. Lash, 1996. *Reflexive Modernization: Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order*. Cambridge: Polity Press.
- Beck, U., A. 1986. *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt am: Suhrkamp.
- Beckhard, Richard, and Reuben T. Harris. 1987. *Organizational Transitions: Managing Complex Change*. 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Benedikter, Roland, ed. 1997. *Wirtschaft und Kultur im Gespräch: Zukunftsperspektiven der Wirtschaftskultur*. Meran: Alpha & Beta Verlag.
- Bennis, Warren. 1989. *On Becoming a Leader*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Berger, Peter L., and Thomas Luckmann. 1967. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Doubleday.
- Bernasconi, Robert. 1993. *Heidegger in Question: The Art of Existing*. Atlantic Highlands, NJ: Humanities Press.
- Beuys, Joseph. 2004. *What Is Art?* Edited by Volker Harlan. Translated by Matthew Barton and Shelly Sacks. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben & Urachhaus.
- Block, Peter. 1993. *Stewardship: Choosing Service Over Self-Interest*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Bohm, David. *On Dialogue*. 1996. Edited by Lee Nichol. London: Routledge.
- Bohm, David. 1994. *Thought as a System*. London and New York: Routledge.
- Bohm, David. 1983. *Wholeness and the Implicate Order*. London and New York: ARK Paperbacks.
- Bond, Patrick. 2004. *Talk Left, Walk Right: South Africa's Frustrated Global Reforms*. Scottsville: University of KwaZulu-Natal Press.
- Bortoft, Henri. 1999. All quotes can be found in this interview transcript: <https://www.presencing.org/dol/bortoft>.

- Bortoft, Henri. 1996. *Wholeness of Nature: Goethe's Way of Science*. Edinburgh: Floris.
- Brand, Stewart. 1988. *The Media Lab: Inventing the Future at M.I.T.* New York: Penguin.
- Brown, John Seely, Alan Collins, and Paul Duguid. 1989. "Situated Cognition and the Culture of Learning," *Educational Researcher* 18, no. 1 (January–February), pp. 32–42.
- Brown, Juanita, David Isaacs, and the World Café Community. 2005. *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations that Matter*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Brunnhuber, Stefan, and Harald Klimenta. 2003. *Wie wir Wirtschaften werden: Szenarien und Gestaltungsmöglichkeiten für zukunftsfähige Finanzmärkte*. Frankfurt: Redline Wirtschaft Ueberreuter.
- Buber, Martin. 2000. *I and Thou*. First Scribner Classics Edition. New York: Scribner.
- Bushe, Gervase R., and Abraham B. Shani. *Parallel Learning Structures: Increasing Innovation in Bureaucracies*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Campbell, Joseph, with Bill Moyers. 1991. *The Power of Myth*. Edited by Betty Sue Flowers. New York: Anchor.
- Capra, Fritjof. 2002. *The Hidden Connections: Integrating the Biological, Cognitive, and Social Dimensions of Life into a Science of Sustainability*. New York: Doubleday.
- Carr, Nicholas G. 2003. "IT Doesn't Matter." *Harvard Business Review* 81, no. 5: 41.
- Carter, Robert E. 1997. *The Nothingness Beyond God: An Introduction to the Philosophy of Nishida Kitaro*. 2nd ed. St. Paul, MN: Paragon House.
- Castells, Manuel. 1998. *End of Millennium*, vol. 3. Oxford: Blackwell.
- Castells, Manuel. 1997. *Castells, Manuel. The Power of Identity: The Information Age—Economy, Society and Culture*. Oxford: Blackwell.
- Castells, Manuel. 1996. *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell.
- Catford, Lorna, and Michael Ray. 1991. *The Path of the Everyday Hero*. New York: Tarcher.
- Chaiklin, Seth, and Jean Lave, eds. 1993. *Understanding Practice: Perspectives on Activity and Context*. New York: Cambridge University Press.
- Chandler, Dawn, and William R. Torbert. 2003. "Transforming Inquiry and Action: Interweaving Flavors of Action Research." *Action Research* 1, no. 2: 133–152.
- Chatterjee, Debashis. 1998. *Leading Consciously: A Pilgrimage Toward Self-Mastery*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Childre, Doc, and Bruce Cryer. 1998. *From Chaos to Coherence: Advancing Emotional and Organizational Intelligence Through Inner Quality Management*. Boston: Butterworth Heinemann.
- Chrislip, David D. 2002. *The Collaborative Leadership Fieldbook: A Guide for Citizens and Civic Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Christensen, Clayton M. 1997. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy, and Walter R. Nord, eds. 1996. *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.



- Coase, R. H. 1998. *The Firm, The Market, and the Law*. Chicago and London: University of Chicago Press.
- Coleman, James S. 1998. "Social Capital in the Creation of Human Capital." *American Journal of Sociology* 94: S95–S120.
- Collin, Finn. *Social Reality*. 1997. London and New York: Routledge.
- Collins, Jim. 2001a. *Good-to-Great: Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't*. New York: HarperBusiness.
- Collins, Jim. 2001b. "Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve," *Harvard Business Review* 75, no. 1: 66.
- Collins, Jim and Jerry I. Porras. 1994. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: HarperBusiness.
- Confucius. 1971. *Confucian Analects, The Great Learning & the Doctrine of the Mean*. Translated by James Legge. New York: Dover.
- Cooperrider, David L., Peter F. Sorensen, Jr., Diana Whitney, and Therese F. Yaeger, eds. 2000. *Appreciative Inquiry: Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change*. Champaign, IL: Stipes.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. 1996. *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: HarperPerennial.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. 1993. *The Evolving Self*. New York: HarperPerennial.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. 1990. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: HarperCollins.
- Cusumano, Michael A., and Kentaro Nobeoka. 1998. *Thinking Beyond Lean: How Multi-Project Management Is Transforming Product Development at Toyota and Other Companies*. New York: Free Press.
- Dalai Lama. 2003. *Estructive Emotions: How Can We Overcome Them? Narrated by Daniel Goleman*. New York: Bantam.
- Daly, Herman E. 1996. *Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development*. Boston: Beacon Press.
- Daly, Herman E. and Kenneth N. Townsend, eds. 1993. *Valuing the Earth: Economics, Ecology, Ethics*. Cambridge, MA, and London: MIT Press.
- Darsø, Lotte. 2004. *Artful Creation: Learning-Tales of Arts-in-Business*. Frederiksberg, Denmark: Samfundslitteratur.
- de Geus, Arie. 1997. *The Living Company*. Boston: Harvard Business School Press.
- Delantey, Gerard. 1997. *Social Science: Beyond Constructivism and Realism*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Depraz, Natalie, Francisco J. Varela, and Pierre Vermersch. 2000. "The Gesture of Awareness, an Account of Its Structural Dynamics." In *Investigating Phenomenological Consciousness: New Methodologies and Maps*. Edited by Max Velmans. Amsterdam: Benjamin Publishers.
- Depraz, Natalie, eds. 2003. *On Becoming Aware: A Pragmatics of Experiencing (Advances in Consciousness Research)*. Amsterdam: Benjamin.
- Dossey, Larry. 2003. *Healing Beyond the Body: Medicine and the Infinite Reach of the Mind*. Boston: Shambhala.
- Dossey, Larry. 1999. *Reinventing Medicine: Beyond Mind-Body to a New Era of Healing*. San Francisco: HarperSanFrancisco.

- Dreher, Walther. 1997. *Denkspuren: Bildung von Menschen mit geistiger Behinderung— Basis einer integralen Pädagogik*. Aachen, Germany: Verlag Mainz.
- Eccles, Robert G., et al. 2001. *The ValueReporting Revolution: Moving Beyond the Earnings Game*. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Eccles, Robert G., and Nitin Nohria. 1992. *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Edvinsson, Leif, and Michael S. Malone. 1997. *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York: HarperBusiness.
- Eichenwald, Kurt. 2005. *Conspiracy of Fools: A True Story*. New York: Broadway Books.
- Elias, Norbert. 1978. *The Civilizing Process. The History of Manners*. Translation from German by Edmund Jephcott of *über den Prozess der Zivilisation. Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen*, Vol. 1. Oxford, Blackwell/ New York: Urizen Books.
- Elkington, John. 1998. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Gabriola, Canada: New Society.
- Enriquez, Juan. 2000. *As the Future Catches You: How Genomics & Other Forces Are Changing Your Life, Work, Health & Wealth*. New York: Crown Business.
- Eschenbach, Wolfram von. 1980. *Parzival*. Translated by A. T. Hatto. London: Penguin.
- Fichte, Johann Gottlieb. 1994. *Introductions to the Wissenschaftslehre and Other Writings*. Translated and edited by Daniel Breazale. Indianapolis and Cambridge, U.K.: Hackett.
- Fichte, Johann Gottlieb et al. 1982. *The Science of Knowledge: With the First and Second Introductions (Texts in German Philosophy)*. Edited and translated by Peter Heath and John Lachs. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Fisher, Dalmar, and William R. Torbert. 1995. *Personal and Organizational Transformations: The True Challenge of Continual Quality Improvement*. London: McGraw-Hill.
- Fiumara, Gemma Corradi. 1990. *The Other Side of Language: A Philosophy of Listening*. Translated by Charles Lambert. London and New York: Routledge.
- Fleck, Ludwig. 1994. *Entstehung und Entwicklung einer wissenschaftlichen Tatsache*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Flores, Fernando. 1982. "Management and Communication in the Office of the Future." Ph.D. dissertation, University of California, Berkeley.
- Florida, Richard. 2002. *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books.
- Foster, Richard, and Sarah Kaplan. 2001. *Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market—and How to Successfully Transform Them*. New York: Currency.
- Frick, Don M. 2004. *Robert K. Greenleaf: A Life of Servant Leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Friedman, Thomas L. 2000. *The Lexus and the Olive Tree*. New York: Anchor Books.
- Fritz, Robert. 2003. *Your Life as Art*. Newfane, VT: Newfane Press.

- Friedman, Thomas L. 1989. *The Path of Least Resistance: Learning to Become the Creative Force in Your Own Life*. New York: Fawcett Columbine.
- Fukuyama, Francis. 1992a. *The End of History and the Last Man*. New York: Free Press.
- Fukuyama, Francis. 1992b. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: The Free Press.
- Galtung, Johan. 1996. *Peace by Peaceful Means: Peace and Conflict, Development and Civilization*. London: Sage.
- Galtung, Johan. 1995. *On the Social Costs of Modernization: Social Disintegration, Atomic/Anomie and Social Development*. Research Paper. UNRISD: Geneva.
- Galtung, Johan. 1988. *Methodology and Development: Essays in Methodology*, vol. 3. Copenhagen: Ejlers.
- Galtung, Johan. 1979. *Papers on Methodology: Theory and Methods of Social Research*. Copenhagen: Ejlers.
- Galtung, Johan. 1977a. *Methodology and Ideology: Theory and Methods of Social Research*. Copenhagen: Ejlers.
- Galtung, Johan. 1977b. "Social Structure and Science Structure." In *Methodology and Ideology*. Copenhagen: Ejlers.
- Galtung, Johan and Sohail Inayatullah. 1997. *Macrohistory and Macrohistorians: Perspectives on Individual, Social, and Civilizational Change*. Westport, CT: Praeger.
- Gardner, Howard. 1995. *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*. New York: Basic Books.
- Galtung, Johan. 1993. *Multiple Intelligences: The Theory in Practice*. New York: Basic Books.
- Galtung, Johan. 1985. *The Mind's New Science: A History of the Cognitive Revolution*. New York: Basic Books.
- Gendlin, Eugene T. 1997. *A Process Model*. Chicago: University of Chicago.
- Gendlin, Eugene T. 1981. *Focusing*, 2nd ed. New York: Bantam.
- Gendlin, Eugene T and Johannes Wiltschko. 2004. *Focusing in der Praxis: Eine schulenübergreifende Methode für Psychotherapie und Alltag*, 12th ed. Stuttgart: Pfeiffer bei Klett-Cotta.
- Gerzon, Mark. 2003. *Leaders Beyond Borders: How to Live—and Lead—in Times of Conflict*.
- Ghyczy, Tiha von, Bolko von Oetinger, and Christopher Bassford, eds. 2001. *Clausewitz on Strategy: Inspiration and Insight from a Master Strategist*. New York: John Wiley.
- Giddens, Anthony. 1984. *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Gladwell, Malcolm. 2005. *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*. New York and Boston: Little, Brown.
- Gladwell, Malcolm. 2000. *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. New York and Boston: Little, Brown.
- Glasl, Friedrich. 2002. *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, 7th ed. Bern: Verlag Paul Haupt and Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.

- Glasl, Friedrich. 1999. *Confronting Conflict*. Stroud, UK: Hawthorn Press.
- Glasl, Friedrich. 1997. *The Enterprise of the Future*. Stroud, UK: Hawthorn Press.
- Goethe, Johann Wolfgang. 1986. *Faust: Der Tragödie erster Teil*. Stuttgart: Philipp Reclam Jun.
- Goffman, Erving. 1999. *The Presentation of Self in Everyday Life*. Magnolia, MA.: Peter Smith Pub., Inc.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, and Annie McKee. 2002. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Greenleaf, Robert K. 1977. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York and Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Gupta, Bina, ed. 2000. *The Empirical and the Transcendental: A Fusion of Horizons*. Lanham, MD: Rowman and Littlefield.
- Habermas, Jürgen. 1981a. *Kleine politische Schriften*. Frankfurt am Main, Germany: Suhrkamp.
- Habermas, Jürgen. 1981b. *Theorie des kommunikativen Handelns erster Band*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hagel, John III, and Arthur G. Armstrong. 1997. *net.gain: Expanding Markets through Virtual Communities*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hagel, John III, and Marc Singer. 1999. "Unbundling the Corporation." *Harvard Business Review* 77, no. 2: 133–141.
- Hall, Calvin S., and Gardner Lindzey. 1978. *Theories of Personality*. 3rd ed. New York: ohn Wiley.
- Hall, David, and Roger T. Ames. 1995. *Anticipating China: Thinking Through the Narratives of Chinese and Western Culture*. Albany: State University of New York Press.
- Hall, David, and Roger T. Ames. 1987. *Thinking Through Confucius*. Albany: State University of New York Press.
- Halpern, Belle L., and Kathy Lubar. 2003. *Leadership Presence: Dramatic Techniques to Reach Out, Motivate, and Inspire*. New York: Gotham Books.
- Hamel, Gary. 2000. *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, Gary. 1996. "Strategy as Revolution." *Harvard Business Review* 74, no. 4: 69–80.
- Hamel, Gary, and Coimbatore Krishnarao Prahalad. 1994. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, Gary and Liisa Valikangas. 2003. "The Quest for Resilience." *Harvard Business Review* 81, no. 9: 52.
- Hampden-Turner, Charles, and Alfons Trompenaars. 1993. *The Seven Cultures of Capitalism*. New York: Doubleday.
- Handy, Charles. 2000. *21 Ideas for Managers: Practical Wisdom for Managing Your Company and Yourself*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Handy, Charles. 1998. *The Hungry Spirit*. New York: Broadway Books.
- Handy, Charles. 1996. *Beyond Certainty: The Changing Worlds of Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.

- Handy, Charles. 1995a. *The Gods of Management: The Changing Work of Organizations*. New York and Oxford: Oxford University Press, 1995.
- Handy, Charles. 1995b. *Waiting for the Mountain to Move*. London: Arrow Books.
- Handy, Charles. 1994. *The Age of Paradox*. Boston: Harvard Business School Press.
- Handy, Charles. 1989. *The Age of Unreason*. Boston: Harvard Business School Press.
- Handy, Charles. 1988. *Understanding Voluntary Organizations*. London: Penguin.
- Hawken, Paul. 1993. *The Ecology of Commerce: A Declaration of Sustainability*. New York: HarperBusiness.
- Hawken, Paul, Amory Lovins, and L. Hunter Lovins. 1999. *Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution*. Boston: Little, Brown.
- Hawkins, David R. 2002. *Power vs. Force: The Hidden Determinants of Human Behavior*. Carlsbad, CA: Hay House.
- Heidegger, Martin. 2000. *Introduction to Metaphysics*. Translated by Gregory Fried and Richard Polt. New Haven and London: Yale University Press.
- Heidegger, Martin. 1997. *Unterwegs zur Sprache*. 11th ed. Stuttgart: Verlag Gunther Neske.
- Heidegger, Martin. 1996. *Die Technik und die Kehre*. 9th ed. Stuttgart: Verlag Gunther Neske.
- Heidegger, Martin. 1995. *Der Ursprung des Kunstwerkes*. Stuttgart: Philipp Reclam Jun.
- Heidegger, Martin. 1993. *Sein und Zeit*. 17th ed. Tübingen: Max Niemeyer Verlag.
- Heidegger, Martin. 1992a. *Basic Writings*. Edited by David Farrell Krell. San Francisco: HarperSanFrancisco.
- Heidegger, Martin. 1992b. *Was ist Metaphysik?* 14th ed. Frankfurt am Main: Vittorio Klostermann.
- Heidegger, Martin. *Über den Humanismus*. 9th ed. Frankfurt am Main: Vittorio Klostermann.
- Heidegger, Martin. 1989. *Nietzsche*. 5th ed. Pfullingen: Verlag Gunther Neske.
- Heidegger, Martin. 1988. *Zur Sache des Denkens*. 3rd ed. Tübingen: Max Niemeyer Verlag.
- Heidegger, Martin. 1986. *Vom Wesen der Wahrheit*. 6th ed. Frankfurt am Main: Vittorio Klostermann.
- Heidegger, Martin. 1984. *Was heist Denken?* 14th ed. Tübingen: Max Niemeyer Verlag.
- Heifetz, Ronald A. 1994. *Leadership Without Easy Answers*. Cambridge and London: Belknap.
- Heidegger, Martin, and Marty Linsky. 2002. *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading*. Boston: Harvard Business School Press.
- Heijden, Kee van der. 1996. *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. Chichester, U.K.: John Wiley.
- Henderson, Rebecca M., and Kim Clark. 1994. "Managing Innovation in the Information Age." *Harvard Business Review*, January-February: 100–106.
- Henderson, Rebecca M., and Kim Clark. 1990. "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and The Failure of Established Firms." *Administrative Science Quarterly*, March Vol. 35: 9–30.
- Hertz, Noreena. 2002. *The Silent Takeover: Global Capitalism and the Death of Democracy*. New York: The Free Press.

- Hinterhuber, Hans H., and Eric Krauthammer. 2005. *Leadership—meh rals Management*. 4th ed. Wiesbaden, Germany: Gabler Verlag.
- Hippel, Eric von. 1988. *The Sources of Innovation*. New York and Oxford: Oxford University Press.
- Hock, Dee W. *Birth of the Chaordic Age*. 1999. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Hösle, Vittorio. 1991. *Philosophie der ökologischen Krise*. Munich: Verlag C. H. Beck.
- Huai-chin. 1999. Interview with Master Nan Huai-Chin conducted by Claus Otto Scharmer, transcript, October 25th, 1999. “Entering the Seven Meditative Spaces of Leadership”. <https://www.presencing.org/dol/huai-chin>
- Huntington, Samuel P. 1996. *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*. New York: Simon & Schuster.
- Husserl, Edmund. 2000. *Vorlesungen zur Phänomenologie des inneren Zeitbewusstseins*. Tübingen: Max Niemeyer Verlag, 2000.
- Husserl, Edmund. 1995. *Cartesianische Meditationen*. 3rd ed. Hamburg: Felix Meiner Verlag.
- Husserl, Edmund. 1993. *Arbeit an den Phänomenen: Ausgewählte Schriften*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Husserl, Edmund. 1985. *Die Phänomenologische Methode: Ausgewählte Text I*. Stuttgart: Philipp Reclam Jun.
- Husserl, Edmund. 1970. *Crisis of European Sciences and Transcendental Phenomenology: An Introduction to Phenomenological Philosophy*. Evanston, IL: Northwestern University Press.
- International Forum on Globalization. 2002. *Alternatives to Economic Globalization: A Better World Is Possible*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Isaacs, William. 1999. *Dialogue and the Art of Thinking Together*. New York: Doubleday.
- Jaworski, Joseph. 1999. Interview with Joseph Jaworski conducted by Claus Otto Scharmer, transcript. October 29th, 1999. “The Heart is The Key To All This”. Interview with Joseph Jaworski. <https://www.presencing.org/dol/jaworski>
- Jaworski, Joseph. 1996. *Synchronicity: The Inner Path of Leadership*. Edited by Betty S. Flowers. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Jaworski, Joseph, and Claus Otto Scharmer. 2000. *Leadership in the Digital Economy: Sensing and Actualizing Emerging Futures*. Cambridge, MA: Society for Organizational Learning, and Beverly, MA: Generon Consulting.
- Joas, Hans. 1996. *The Creativity of Action*. Translated by Jeremy Gaines and Paul Keast. Chicago: University of Chicago Press.
- Johnson, Thomas H., and Anders Broms. 2000. *Profit Beyond Measure: Extraordinary Results Through Attention to Work and People*. New York: The Free Press.
- Jung, Stefan, et al. 2001. *Im Dialog mit Patienten: Anatomie einer Transformation im Gesundheitswesen*. Heidelberg: Carl Auer.
- Kabat-Zinn, Jon. 2005. *Coming to Our Senses: Healing Ourselves and the World Through Mindfulness*. New York: Hyperion.
- Kabat-Zinn, Jon. 1994. *Wherever You Go There You Are: Mindfulness Meditation in Everyday Life*. New York: Hyperion.
- Kahane, Adam. 2004. *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities*. San Francisco, Berrett-Koehler.

- Kabat-Zinn, Jon. 2002. "Changing the World by Changing How We Talk and Listen." *Leader to Leader*, no. 26: 34–40.
- Kalungu-Banda, Martin. 2006. *Leading like Madiba: Leadership Lessons from Nelson Mandela*. Cape Town: Double Story Books, a Division of Juta & Co. Ltd.
- Kanter, Rosabeth Moss, John Kao, and Fred Wiersema, eds. 1997. *Innovation: Breakthrough Thinking at 3M, DuPont, GE, Pfizer, and Rubbermaid*. New York: HarperBusiness.
- Kao, John. 1996. *Jamming: The Art and Discipline of Business Creativity*. New York: HarperBusiness.
- Kappler, Ekkehard. 2006. *Betriebswirtschaftslehre denken: Adorno für Betriebswirte—Eine kritische Einführung zur Einführung*. In *Unternehmensbewertung, Rechnungslegung und Prüfung*. Edited by Gunther Meeh. Sonderdruck. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- Kappler, Ekkehard. 2004. *Bild und Realität: Controllingtheorie als kritische Bildtheorie. Ein Ansatz zu einer umfassenden Controllingtheorie, die nicht umklammert*. In *Controlling. Theorien und Konzeptionen*. Edited by Ewald Scherm and Gotthard Pietsch. München: Verlag Franz Vahlen.
- Kappler, Ekkehard. 2003. *Theorie aus der Praxis für die Praxis - Zur Wirksamkeit strategischer Unternehmensführung*. In *Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung. Theorien—Konzepte—Anwendungen*. Edited by Max J. Ringlstetter, Herbert A. Henzler and Michael Mirow. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Kappler, Ekkehard. 2002. "Controlling und Ästhetik." *Zeitschrift für Controlling und Management*. 46 Jg., H. 6: 377.
- Kappler, Ekkehard. 2000. *Entgrenzung. Leitfragen als zentrales Element strategischen Controllings*. In *Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen*. Edited by Gerhard Seicht. Sonderdruck. LexisNexis Verlag ARD Orac.
- Kappler, Ekkehard. 1998. *Fit für Feränderung*. In *FIT durch Veränderung*. Edited Clemens Heidack. Festschrift für Dr. Eberhard Merz. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Kappler, Ekkehard, and Thomas Knoblauch. 1997. *Innovationen-wie kommt das Neue in die Unternehmung?* Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung.
- Katzenbach, Jon R., and Douglas K. Smith. 1994. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. San Francisco: HarperBusiness.
- Kaeufer Katrin, Claus Otto Scharmer, and Ursula Versteegen. 2003. "Breathing Life into a Dying System." *Reflections* 5, no. 3: 3–12.
- Kaufmann, Walter, ed. 1954. *The Portable Nietzsche*. Translated by Walter Kaufmann. New York: Penguin.
- Kegan, Robert. 1994. *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Cambridge, MA and London: Harvard University Press.
- Kegan, Robert. 1982. *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development*. Cambridge, MA, and London: Harvard University Press.
- Kegan, Robert and Lisa Laskow Lahey. 2000. *How the Way We Talk Can Change the Way We Work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Keller, Pierre. 1999. *Husserl and Heidegger on Human Experience*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.



- Kelley, Tom. 2001. *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm*. New York: Doubleday.
- Kelly, Marjorie. 2001. *The Divine Right of Capital: Dethroning the Corporate Aristocracy*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kitaro, Nishida. 1987. *Last Writings: Nothingness and the Religious Worldview*. Honolulu: University of Hawaii Press.
- Kolb, David. 1984. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice Hall.
- Kotter, John P. 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, John P, and Dan S. Cohen. 2002. *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Krishnamurti, J., and David Bohm. 1985. *The Ending of Time*. San Francisco: HarperSanFrancisco.
- Krogh, Georg von. 2000. *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Krogh, Georg von. 1998. "Care in Knowledge Creation." *California Management Review* 40, no. 3: 133–153.
- Krogh, Georg von, and Johan Roos. 1995. *Organizational Epistemology*. New York: St. Martin's Press.
- Krogh, Georg von, Ikujiro Nonaka, and Toshihiro Nishiguchi. 2000. *Knowledge Creation: A Source of Value*. London: Macmillan.
- Lauenstein, Diether. 1974. *Das Ich und die Gesellschaft: Philosophie Soziologie*. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.
- Lave, Jean, et al. 1991. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation (Learning in Doing: Social, Cognitive & Computational Perspectives)*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Lefort, Rosine, in collaboration with Robert Lefort. 1980. *Birth of the Other*. Translated by Marc Du Ry, Lindsay Watson, and Leonardo Rodríguez. Urbana and Chicago: University of Illinois Press.
- Leonard, Dorothy. 1997. "Spark Innovation Through Empathic Design." *Harvard Business Review* 75, no. 6: 102–113.
- Lewin, Kurt. 1997. *Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Lievegoed, Bernard C. J. 1991. *Developing Communities*. Stroud, UK: Hawthorn Press.
- Lindenberg, Marc, and Coralie Bryant. 2001. *Going Global: Transforming Relief and Development NGOs*. Bloomfield, CT: Kumarian Press.
- Lippitt, Lawrence L. 1998. *Preferred Futuring*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Richard M. Locke. 2003. "The Promise and Perils of Globalization: The Case of Nike," in *Management: Inventing and Delivering Its Future*. Richard Schmalensee and Thomas A. Kochan, eds. Cambridge, MA, and London: MIT Press: 39–70.
- Lowndes, Florin. 1997. *Die Belebung des Herzchakra: Ein Leitfaden zu den Nebenübungen Rudolf Steiners*. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.
- Luhmann, Niklas. 1995. *Social Systems*. Stanford, CA: Stanford University Press.



- Lyotard, Jean-François. 1984. *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*. Translated by Geoff Bennington and Brian Massumi. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Maanen, John Van, ed. 1998. *Qualitative Studies of Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Maanen, John Van. 1995. *Representation in Ethnography*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Maanen, John Van. 1988. *Tales of the Field: On Writing Ethnography*. Chicago and London: University of Chicago Press.
- Maslow, Abraham H. 1998. *Toward a Psychology of Being*. 3rd ed. New York: John Wiley.
- Maturana, Humberto R. 1999. "The Organization of the Living: A Theory of the Living Organization." *International Journal of Human-Computer Studies* 51: 149–168 August 1999.
- Maturana, Humberto R, and Francisco J. Varela. 1987. *The Tree of Knowledge: The Biological Roots of Human Understanding*. Boston and London: Shambhala.
- McDonough, William, and Michael Braungart. 2002. *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*. New York: North Point.
- McTaggart, Lynne. 2003. *The Field: The Quest for the Secret Force of the Universe*. New York: Quill.
- Mead, George Herbert. 1934. *Mind, Self, & Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*. Edited by Charles W. Morris. Chicago and London: University of Chicago Press.
- Merleau-Ponty, M. 1962. *Phenomenology of Perception*. Translated by Colin Smith. London and New York: Routledge.
- Minsky, Marvin. 1988. *The Society of Mind*. New York: Simon & Schuster.
- Mintzberg, Henry. 1983. *Structures in Five: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Moran, Dermot, and Timothy Mooney, eds. 2002. *The Phenomenology Reader*. London: Routledge.
- Morgan, Gareth. 1996. *Images of Organization*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nagasawa, Kunihiko. 1987. *Das Ich im deutschen Idealismus und das Selbst im Zen- Buddhismus*. Munich: Alber.
- Nan Huai-Chin, Master. 2004. *Diamond Sutra Explained*. Translated by Hue En (Pia Giammasi). Florham Park, NJ: Primordia.
- Nan Huai-Chin, Master. 1984. *Tao & Longevity: Mind-Body Transformation*. Translated by Wen Kuan Chu. York Beach, ME: Samuel Weiser.
- Naydler, Jeremy, ed. 1996. *Goethe on Science: A Selection of Goethe's Writings*. Edinburgh: Floris Books.
- Nelson, Jane. 2002. *Building Partnerships: Cooperation Between the United Nations System and the Private Sector*. New York: United Nations Department of Public Information.
- Neuhaus, Richard John. 1997. *The End of Democracy? The Celebrated First Things Debate with Arguments Pro and Con and "The Anatomy of a Controversy."* Dallas: Spence.
- Nietzsche, Friedrich. 1999. *Thus Spoke Zarathustra*. Mineola, New York: Dover Publications.

- Nietzsche, Friedrich. 1964. *Der Wille zur Macht*. Stuttgart: Alfred Kroner Verlag.
- Nishida, Kitaro. 1990. *An Inquiry into the Good*. New Haven: Yale University Press.
- Nohria, Nitin, and Sumantra Ghoshal. 1997. *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nonaka, Ikujiro. 1994. "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation." *Organization Science* 5, no. 1: 14–37.
- Nonaka, Ikujiro. 1991. "The Knowledge Creating Company." *Harvard Business Review* 69, no. 6: 96–105.
- Nonaka, Ikujiro, and Noboru Konno. 1998. "The Concept of Ba: Building a Foundation for Knowledge Creation." *California Management Review* 50, no. 3: 40–54.
- Nonaka, Ikujiro, and Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, Ikujiro, and David Teece, eds. 2001. *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer, and Utilization*. London: Sage.
- Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama, and Noboru Konno. 2000. "SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation." *Long Range Planning* 33, no. 1.
- Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama, and Claus Otto Scharmer. 2001. "Building Ba to Enhance Knowledge Creation and Innovation at Large Firms." *Dialog on Leadership*. <https://www.presencing.org/dol/nonaka>.
- Normann, Richard. 2001. *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*. West Sussex, UK: John Wiley.
- Normann, Richard, and Rafael Ramirez. 1998. *Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation*. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Northouse, Peter G. 2000. *Leadership: Theory and Practice*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Olkowski, Dorothea, and James Morley, eds. 1999. *Merleau-Ponty, Interiority and Exteriority, Psychic Life and the World*. Albany: State University of New York Press.
- Olson, Mancur. 1965. *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Orlikowski, Wanda J., JoAnne Yates, and Kazuo Okamura. 2000. "Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations." *Organization Science*, 11, 4: 404–428.
- Orlikowski, Wanda J., 1992. "The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations," *Organization Science*, 3, 3: 398–427.
- Owen, Harrison. 1997. *Open Space Technology: A User's Guide*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Oxfam International. 2002. *Rigged Rules and Double Standards: Trade, Globalization, and the Fight Against Poverty*. Oxford: Oxfam International.
- Parkes, Graham, ed. 1990. *Heidegger and Asian Thought*. Honolulu: University of Hawaii Press.
- Pearce, Joseph Chilton. 2002. *The Biology of Transcendence: A Blueprint of the Human Spirit*. Rochester, VT: Park Street Press.

- Perkins, John. 2004. *Confessions of an Economic Hit Man*. San Francisco, CA: Berrett Koehler.
- Perlas, Nicanor. 2003. *Shaping Globalizations: Civil Society, Cultural Power and Threfolding*. Gabriola, Canada: New Society.
- Perls, Frederick S., Ralph F. Hefferline, and Paul Goodman. 2000. *Gestalttherapie: Praxis*. Translated by Wolfgang Krege and Monika Ross. 5th ed. Munich: Klett-Cotta Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Peters, Thomas J., and Robert H. Waterman. 1982. In *Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: HarperCollins.
- Peterson, Peter G. 2004. *Running on Empty*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Pinchbeck, Daniel. 2006. *2012 The Return of Quetzalcoatl*. New York: Jeremy P Tarcher/Penguin.
- Pine, B. Joseph, and James Gilmore. 1998. *Welcome to the Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pokorny, Julius. 1994. *Indogermanisches Etymologisches Wörterbuch*. 3rd ed. Tübingen and Basel: Francke Verlag.
- Polanyi, Karl, 1966. *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday.
- Polanyi, Karl, 2001. *The Great Transformation*. 2nd ed. Boston: Beacon Press.
- Porter, Michael E. 1998. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Tampa: Free Press.
- Portes, Alejandro. 1998. "Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology." *Annual Review of Sociology* 24:1–24.
- Prahalad, Coimbatore Krishnarao. 2005. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- Prahalad, Coimbatore Krishnarao, and Gary Hamel. 1990. "The Core Competence of the Organization." *Harvard Business Review*, May-June, 1990: 79–91.
- Prahalad, Coimbatore Krishnarao, and Venkatram Ramaswamy. 2000. *Co-opting Customer Competence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pressfield, Steven. 1995. *The Legend of Bagger Vance*. New York: William Morrow and Company.
- Pressfield, Steven. 2002. *The War of Art: Break Through the Blocks and Win Your Inner Creative Battles*. New York: Warner Books.
- Putnam, Robert. 2000. *Bowling Alone: The Collapse & Revival of the American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Putnam, Robert. 1995. "Bowling Alone: America's Declining Social Capital." *Journal of Democracy* 6: 65–78.
- Radin, Dean. 1997. *The Conscious Universe: The Scientific Truth of Psychic Phenomena*. San Francisco: HarperEdge.
- Ray, Michael. 2004. *The Highest Goal: The Secret That Sustains You in Every Moment*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Ray, Michael, and Rochelle Myers. 1986. *Creativity in Business*. New York: Doubleday.
- Ray, Paul H., and Sherry Ruth Anderson. 2000. *The Cultural Creatives: How 50 Million People Are Changing the World*. New York: Three Rivers Press.

- Reason, Peter, and Hilary Bradbury. 2006 "Preface." In *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*, eds. Peter Reason and Hilary Bradbury, xxiii–xxxi. London: Sage.
- Reason, Peter, eds. 2001. *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. London: Sage.
- Risenberg, Marshall B. 2000. *Nonviolent Communication: A Language of Compassion*. Encinatas, CA: PuddleDancer Press.
- Ritzer, George. 1996. *Modern Sociological Theory*. 4th ed. New York: McGraw Hill.
- Rosch, Eleanor. 1999. Interview with Eleanor Rosch conducted by Claus Otto Scharmer, transcript. October 15th, 1999. "Primary Knowing: When Perception Happens From the Whole Field". <https://www.presencing.org/dol/rosch>.
- Roussel, Philip A., Kamal N. Saad, and Tamara J. Erickson. 1991. *Third Generation R&D: Managing the Link to Corporate Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Russell, William F. 1979. *Second Wind: The Memoirs of an Opinionated Man*. New York: Random House.
- Saxenian, Annalee. 1994. *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, MA, and London: Harvard University Press.
- Scharmer, Claus Otto. 2001. "Self-Transcending Knowledge: Sensing and Organizing Around Emerging Opportunities." *Journal of Knowledge Management*, 5, no. 2:137–150.
- Scharmer, Claus Otto. 2000a. "Organizing Around Not-Yet-Embodied Knowledge." In *Knowledge Creation: A New Source of Value*. Edited by G. V. Krogh, I. Nonaka, and T. Nishiguchi. New York: Macmillan.
- Scharmer, Claus Otto. 2000b. "Self-Transcending Knowledge: Organizing Around Emerging Realities." *Organizational Science* 33, no. 3: 14–29.
- Scharmer, Claus Otto. 2000c. "Presencing: Learning from the Future as It Emerges." Paper presented at the Conference on Knowledge and Innovation, Helsinki, Finland, May 25–26, 2000. [www.ottoscharmer.com](http://www.ottoscharmer.com).
- Scharmer, Claus Otto. 1996. *Reflexive Modernisierung des Kapitalismus als Revolution von Innen*. Stuttgart: M and P.
- Scharmer, Claus Otto. 1995. "Strategische Führung im Kräftedreieck Wachstum-BeschäftigungÖkologie." *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 65, Number 6, S. 633–661.
- Scharmer, Claus Otto. 1991. *Ästhetik als Kategorie strategischer Führung*. Stuttgart: Urachhaus.
- Scharmer, Otto and Katrin Kaufer. 2015. "Awareness-Based Action Research: Catching Social Reality Creation in Flight." In *Action Research*, 3rd ed. Hilary Bradbury. Los Angeles: Sage.
- Scharmer, Claus Otto. 2013. *Leading from The Emerging Future*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Scharmer, Claus Otto, Katrin Kaeufer, and Ursula Versteegen. 2004. "Breathing Life into a Dying System: Recreating Healthcare from Within." In: *Reflections. The SoL Journal on Knowledge, Learning, and Change*, Volume 5, Number 3, 1–12.
- Scharmer, Claus Otto, Brian W. Arthur, Jonathan Day, Joseph Jaworski, Michael Jung, Ikujiro Nonaka, and Peter M. Senge. 2002. "Illuminating the Blind Spot:

- Leadership in the Context of Emerging Worlds.” *Dialog on Leadership*. [www.dialogonleadership.org](http://www.dialogonleadership.org).
- Scharmer, Claus Otto, Ursula Versteegen, and Katrin Kaufer. 2001. “The Pentagon of Praxis.” In: *Reflections: The SoL Journal on Knowledge, Learning, and Change*, Volume 2, Number 3: 36–45.
- Scharmer, Claus Otto, and Joseph Jaworski. 2000. *Leadership in the Digital Economy: Sensing and Actualizing Emerging Futures*. Cambridge, MA: Society for Organizational Learning.
- Scharmer, Claus Otto, and Peter Senge. 1996. “Infrastrukturen für lernende Organisationen.” *Zeitschrift für Führung und Organisation* 1: 32–36.
- Schein, Edgar. 2002. “Clinical Inquiry/Research.” In *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*, eds. Peter Reason and Hilary Bradbury, 228–237. London: Sage.
- Schein, Edgar. 1999. *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar. 1998. *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, Edgar. 1996. *Strategic Pragmatism: The Culture of Singapore’s Economic Development Board*. Cambridge, MA, and London: MIT Press.
- Schein, Edgar. 1995. “Kurt Lewin’s Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning.” *Reflections*. [www.solonline.org/res/wp/10006.html](http://www.solonline.org/res/wp/10006.html).
- Schein, Edgar. 1989. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar. 1988. *The Presence of the Past*. New York: Times Books.
- Schein, Edgar. 1987a. *Process Consultation 2nd ed. Vol. I: Its Role in Organization Development*. 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, Edgar. 1987b. *Process Consultation. 2nd Edition. Volume 2: Lessons for Managers and Consultants*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schein, Edgar. 1987c. “The Clinical Perspective in Field Work.” Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Schein, Edgar, Peter Delisi, Paul J. Kampas, and Michael Sonduck. 2003. *DEC Is Dead, Long Live DEC: The Lasting Legacy of Digital Equipment Corporation*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Schiller, Friedrich. 1967. *On the Aesthetic Education of Man: In a Series of Letters*. Edited and translated by Elizabeth M. Wilkinson and L. A. Willoughby. Oxford: Oxford University Press.
- Schily, Konrad. 1993. *Der staatlich bewirtschaftete Geist*. Düsseldorf: Econ Verlag.
- Schmundt, Wilhelm. 1982. *Erkenntnisübungen zur Dreigliederung des Sozialen Organismus: Durch Revolution der Begriffe zur Evolution der Gesellschaft*. Achberg, Germany: Achberger Verlag.
- Schön, Donald. 1986. *Educating the Reflective Practitioner*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schurmann, Reiner. 1986. *Heidegger on Being and Acting: From Principles to Anarchy*. Bloomington: Indiana University Press.

- Schutz, Alfred. 1967. *The Phenomenology of the Social World*. Translated by George Walsh and Frederick Lehnert. Evanston, IL: Northwestern University Press.
- Seamon, David, and Arthur Zajonc, eds. 1998. *Goethe's Way of Science: A Phenomenology of Nature*. Albany: State University of New York Press.
- Sen, Amartya. 1999. *Development as Freedom*. New York: Anchor Books.
- Senge, Peter. 1996. Interview with Peter Senge conducted by Claus Otto Scharmer, transcript, May 15th, 1996. "Closing the Feedback Loop Between Matter and Mind". Interview with Peter Senge. <https://www.presencing.org/dol/senge>.
- Senge, Peter, 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Senge, Peter, Claus Otto Scharmer, Joseph Jaworski, and Betty Sue Flowers. 2004. *Presence: Human Purpose, and the Field of the Future*. Cambridge, MA: Society for Organizational Learning.
- Senge, Peter, et al. 1999. *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*. New York: Doubleday.
- Senge, Peter. 1994. *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Sheldrake, Rupert. 1995. *Seven Experiments That Could Change the World: A Do-It-Yourself Guide to Revolutionary Science*. New York: Riverhead Books.
- Shellenberger, Michael and Nordhaus, Ted, 2004. *The Death of Environmentalism: Global Warming Politics in a Post-Environmental World*. [www.thebreakthrough.org](http://www.thebreakthrough.org) and [www.evansmcdonough.com](http://www.evansmcdonough.com).
- Shiva, Vandana. 2000. *Stolen Harvest: The Hijacking of the Global Food Supply*. Boston: South End Press.
- Shiva, Vandana. 1997. *Biopiracy: The Plunder of Nature and Knowledge*. Boston: South End Press.
- Shiva, Vandana. 1993. *Monocultures of the Mind: Perspectives on Biodiversity and Biotechnology*. London and New York: Zed Books.
- Sorokin, Pitirim. 1957. *Social and Cultural Dynamics: A Study of Change in Major Systems of Art, Truth, Ethics, Law and Social Relationships*. Boston: Porter Sargent.
- Soros, George. 2002. *On Globalization*. New York: Public Affairs.
- Spinosa, Charles, Fernando Flores, and Hubert L. Dreyfus. 1997. *Disclosing New Worlds: Entrepreneurship, Democratic Action, and the Cultivation of Solidarity*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Steiner, Rudolf. 1994. *How to Know Higher Worlds: A Modern Path of Initiation (Classic in Anthroposophy)*. Translated by Christopher Bamford. Great Barrington, MA: Steiner.
- Steiner, Rudolf. 1894, 1964. *The Philosophy of Freedom*. London: The Rudolf Steiner Press.
- Stiglitz, Joseph E. 2002. *Globalization and Its Discontents*. New York: W. W. Norton.
- Stoltzfus, Nathan. 2001. *Resistance of the Heart: Intermarriage and the Rosenstrasse Protest in Nazi Germany*. Piscataway, NJ: Rutgers University Press.
- Strebel, Paul. 1996. *Why Do Employees Resist Change?* Boston: Harvard Business School Press.

- Taylor, Charles. 1989. *Sources of the Self: The Making of the Modern Identity*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Thomas, Robert J. 1994. *What Machines Can't Do: Politics and Technology in the Industrial Enterprise*. Berkeley: University of California Press.
- Tichy, Noel M., and Stratford Sherman. 1994. *Control Your Destiny or Someone Else Will: Lessons in Mastering Change—the Principles that Jack Welch Is Using to Revolutionize General Electric*. New York: HarperBusiness.
- Tignor, Warren W. 2005. "Dynamic Unity—Theory U and System Dynamics." In *Proceedings of the 23rd International Conference of the System Dynamics Society*, Boston, July 17–21, 2005, ed. John D. Sterman, Nelson P. Repenning, Robin S. Langer, Jennifer I. Rowe, and Joan M. Yanni. 141.
- Tolle, Eckhart. 2003. *Stillness Speaks*. Novato, CA: New World and Vancouver: Namaste.
- Tolle, Eckhart. 1999. *The Power of Now*. Novato, CA: New World Library.
- Torbert, Bill, et al. 2004. *Action Inquiry: The Secret of Timely and Transforming Leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Torbert, William R. 2001. "The Practice of Action Inquiry." In *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*, eds. Peter Reason and Hilary Bradbury, 250–260. London: Sage.
- Torbert, William R. 1991. *The Power of Balance: Transforming Self, Society, and Scientific Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- Thurrow, Lester. 2003. *Fortune Favors the Bold: What We Must Do to Build a New and Lasting Global Prosperity*. New York: HarperCollins.
- Thurrow, Lester. *The Future of Capitalism: How Today's Economic Forces Shape Tomorrow's World*. New York: Penguin.
- Thurrow, Lester. 1999. *Building Wealth: The New Rules for Individuals, Companies, and Nations in a Knowledge-Based Economy*. San Francisco: HarperBusiness.
- Trompenaars, Fons. 1994. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. Chicago: Irwin.
- Tzu, Sun. 1988. *The Art of War*. Translated by Thomas Cleary. Boston and London: Shambhala.
- Ury, William. 1999. *Getting to Peace: Transforming Conflict at Home, at Work, and in the World*. New York: Viking.
- Varela, Francisco J. 2000. Interview with Francisco Varela conducted by Claus Otto Scharmer, transcript, January 12th, 2000. "The Three Gestures of Becoming Aware." <https://www.presencing.org/dol/varela>.
- Varela, Francisco J. 1999. *Ethical Know-How: Action, Wisdom, and Cognition*. Edited by Timothy Lenoir and Hans Ulrich Gumbrecht. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Varela, Francisco J., and Jonathan Shear, eds. 1999. *The View from Within: First-Person Approaches to the Study of Consciousness*. Thorverton, UK: Imprint Academic.
- Varela, Francisco J., Evan Thompson, and Eleanor Rosch. 1991. *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Vattimo, Gianni. 1992. *The Transparent Society*. Translated by David Webb. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.



- Velmans, Max, ed. 2000. *Investigation Phenomenal Consciousness*. Amsterdam and Philadelphia: John Benjamins.
- Wallace, B. Alan. 2003. *Buddhism & Science: Breaking New Ground*. New York: Columbia University Press.
- Wallace, B. Alan. 2000. *The Taboo of Subjectivity: Toward a New Science of Consciousness*. Oxford and New York: Oxford University Press.
- Watts, Duncan J. 2003. *Six Degrees: The Science of a Connected Age*. New York and London: W. W. Norton.
- Watzlawick, Paul. 1983. *The Situation Is Hopeless but Not Serious: The Pursuit of Unhappiness*. New York and London: W. W. Norton.
- Weber, Max. 1988. *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I (Selected Essays on the Sociology of Religion)*. Tübingen: J. C. G. Mohr.
- Weick, Karl. 1996. "Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies." *Administrative Science Quarterly* 41, no. 2: 301–313.
- Weick, Karl. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, Karl, and Kathleen M. Sutcliffe. 2001. *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weisbord, Marvin R., and Sandra Janoff. 1995. *Future Search: An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Weisbord, Marvin R., et al. 1995. *Discovering Common Ground: How Future Search Conferences Bring People Together to Achieve Breakthrough Innovation, Empowerment, Shared Vision, and Collaborative Action*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Weizsacker, Ernst U. von 1994. *Earth Politics*. London: Zed Books.
- Welton, Donn, ed. 1999. *The Essential Husserl: Basic Writings in Transcendental Phenomenology*. Bloomington: Indiana University Press.
- Wenger, Etienne. 1998. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, Etienne, Richard McDermott, and William Snyder. 2002. *Cultivating Communities of Practice*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wheatley, Margaret J. 2002. *Turning to One Another: Simple Conversations to Restore Hope to the Future*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Wheatley, Margaret J. 1992. *Leadership and the New Science: Learning About Organization from an Orderly Universe*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Wheatley, Margaret J., and Myron Kellner-Rogers. 1996. *A Simpler Way*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Wheelan, Susan A., Emmy A. Pepitone, and Vicki Abt, eds. 1990. *Advances in Field Theory*. Newbury Park, CA: Sage.
- Wilber, Ken. 2000a. *A Brief History of Everything*. Boston: Shambhala.
- Wilber, Ken. 2000b. *Grace and Grit: Spirituality and Healing in the Life and Death of Treya Killam Wilber*. 2nd ed. Boston: Shambhala.
- Wilber, Ken. 2000c. *Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy*. Boston and London: Shambhala.
- Wilber, Ken. 2000d. *Sex, Ecology, Spirituality: The Spirit of Evolution*. Boston and London: Shambhala, 2000.



## БИБЛИОГРАФИЯ

- Wilber, Ken. 2000e. *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science, and Spirituality*. Boston: Shambhala.
- Wilber, Ken. 1999. *The Marriage of Sense and Soul: Integrating Science and Religion*. New York: Broadway Books.
- Wilber, Ken. 1998. *The Essential Ken Wilber: An Introductory Reader*. Boston and London: Shambhala.
- Wilber, Ken. 1997. *The Eye of Spirit: An Integral Vision for a World Gone Slightly Mad*. Boston and London: Shambhala.
- Wilber, Ken, and Andrew Cohen. 2002. *Living Enlightenment: A Call for Evolution Beyond Ego*. Lenox, MA: What Is Enlightenment?
- Womack, James P., and Daniel T. Jones. 1996. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Womack, James P., Daniel T. Jones, and Daniel Roos. 1991. *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*. New York: Perennial.
- Wuthnow, Robert. 2000. *After Heaven: Spirituality in America since the 1950s*. Berkeley: University of California Press.
- Yamaguchi, Ichiro. 1997. *Ki als leibhaftige Vernunft: Beitrag zur interkulturellen Phänomenologie der Leiblichkeit*. Munich: Wilhelm Fink Verlag.
- Zajonc, Arthur. 1994. *Die gemeinsame Geschichte von Licht und Bewußtsein*. Translated into German by Hainer Kober. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Zajonc, Arthur. 1993. *Catching the Light*. New York: Bantam.
- Zajonc, Arthur, ed. 2004. *The New Physics and Cosmology: Dialogues with the Dalai Lama*. Oxford: Oxford University Press.
- Zohar, Danah, and Ian Marshall. 2004. *Spiritual Capital: Wealth We Can Live By*. San Francisco: Berrett-Koehler.

## ОБ АВТОРЕ



Доктор Отто Шармер — старший преподаватель Массачусетского технологического института (MIT), инструктор программы «Тысяча талантов» (Thousand Talents Program) в Университете Цинхуа (Пекин), а также сооснователь образовательной лаборатории u.lab. В книгах «Теория U» и «Преобразование. Потенциал человека и горизонты будущего»\* (вторая написана в соавторстве с Питером Сенге, Джозефом Яворски и Бетти Сью Флауэрз) Шармер вводит понятие «чувствующего присутствия» — обучение из будущего по мере его возникновения.

Книга *Leading From the Emerging Future: From Ego-system to Eco-system Economies* («Лидерство из будущего: от эгосистемы к экосистеме»), созданная в соавторстве с Катрин Кауфер, рассказывает о применении осознанности для изменения бизнеса, общества и самого себя.

В образовательной лаборатории MITx u.lab Шармер преподает трансформационное лидерство, и у него обучаются 75 тысяч слушателей из 185 стран. В 2015 году он получил премию Джемисона (Jamieson Prize) за высокий уровень преподавания в MIT.

Больше информации об Отто Шармере и его работе вы найдете на сайте [www.ottoscharmer.com](http://www.ottoscharmer.com).

---

\* Сенге П., Шармер О., Яворски Дж., Флауэрз Б. Преобразование. Потенциал человека и горизонты будущего. М. : Олимп-бизнес, 2008.

# ОБ ОРГАНИЗАЦИИ

Presencing Institute — это сообщество, основанное на принципах сознания и исследования методом действия, где люди разрабатывают социальные технологии, наращивают новые возможности и создают пространство для обновления общества на глубоком уровне. Это сообщество пытается сдвинуть экономику от эгоцентричной к экоцентричной ради обеспечения всеобщего благополучия.

В результате десятилетнего исследовательского проекта, начатого в 1996 году Отто и его коллегами, в числе которых Джозеф Яворски и Питер Сенге, в Массачусетском технологическом институте, появились осознанные методы руководства и осуществления перемен. Второй этап был посвящен различным способам применения методов, что привело к возникновению глобальной среды лабораторий, проектов, программ и инициатив, связывающих партнеров в бизнесе, правительстве и гражданском обществе.

Третий этап начинается сейчас с запуска MITx u.lab, где 75 тысяч участников из 185 стран обучаются трансформационному лидерству.

Больше информации вы найдете на сайте [www.presencing.org](http://www.presencing.org).

ПЕРЕСТУПАЯ ПОРОГ:  
ВСТУПАЯ В ПОЛЕ БУДУЩЕГО

ЗАГРУЗКА ПАТТЕРНОВ  
ИЗ ПРОШЛОГО

ПРИСТАНОВКА  
ВИДЕНИЕ  
СВЕЖИМ ВЗГЛЯДОМ

ПЕРЕНАПРАВЛЕНИЕ

ПРИЕМ СИГНАЛОВ  
ОТ ПОЛЯ

ОТПУСКАНИЕ

ЧУВСТВУЮЩЕЕ ПРИСУТВИЕ  
СОЕДИНЕНИЕ С ИСТОЧНИКОМ

ИСТОЛЧЕНИЕ:  
ДЕЙСТВИЕ ИСХОДЯ ИЗ ЦЕЛОГО

ВОПЛОЩЕНИЕ

СОЗДАНИЕ ПРОТОТИПА  
ПУТЕМ СОЕДИНЕНИЯ ГОЛОВЫ, СЕРДЦА И РУК

ЗАДЕЙСТВОВАНИЕ

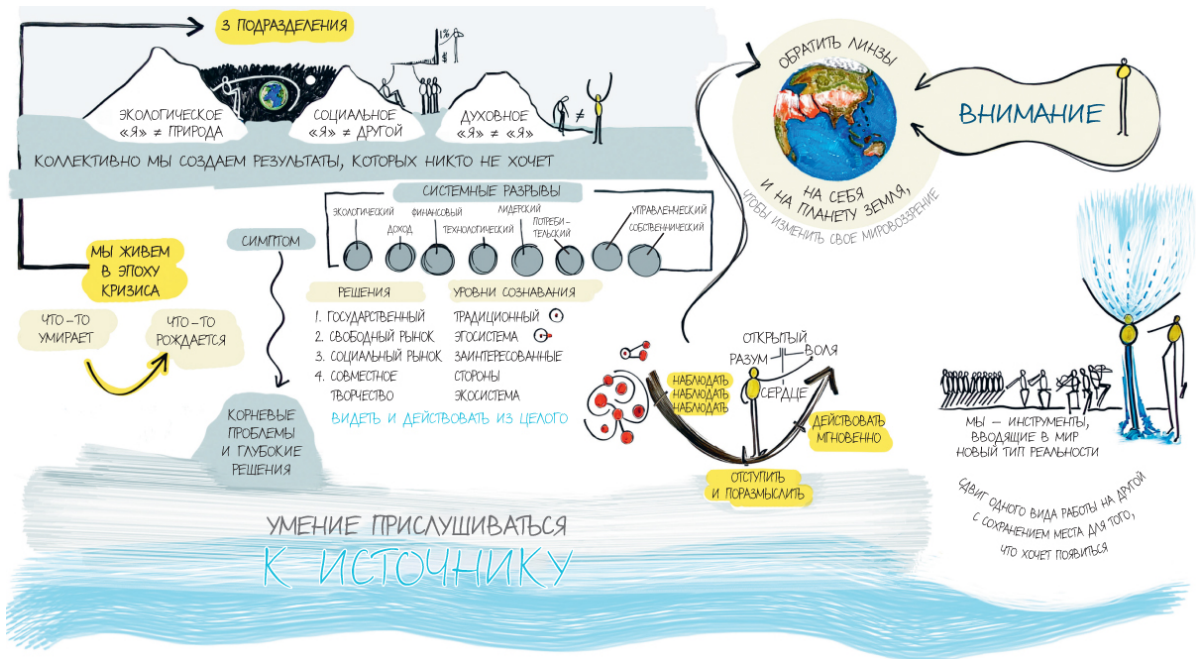
КРИСТАЛЛИЗАЦИЯ  
ВИДЕНИЯ И НАМЕРЕНИЙ

ВПУСКАНИЕ

BIRD  
ZONA

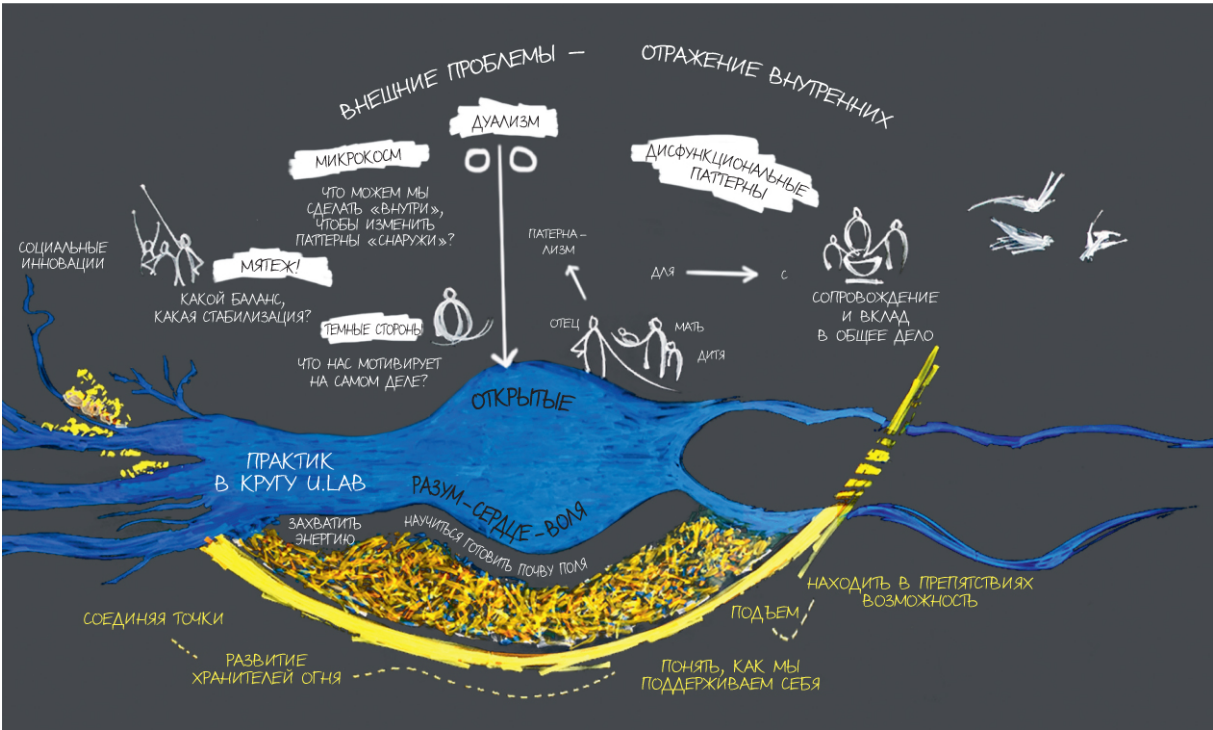
### Цветная вклейка 1. Переступая порог

Вообразите прыжок от нынешнего «я» к будущему и новообразующемуся «Я». Этот порог, провал, разрыв, бездну приходится преодолевать на всех уровнях — индивидуально, в группе, в организации и всем человечеством. Как же активировать в себе глубочайшие слои человеческой природы, чтобы оказаться по ту сторону рубежа? Вот главный вопрос, организующий сюжет этой книги.



## Цветная вклейка 2. Модель айсберга

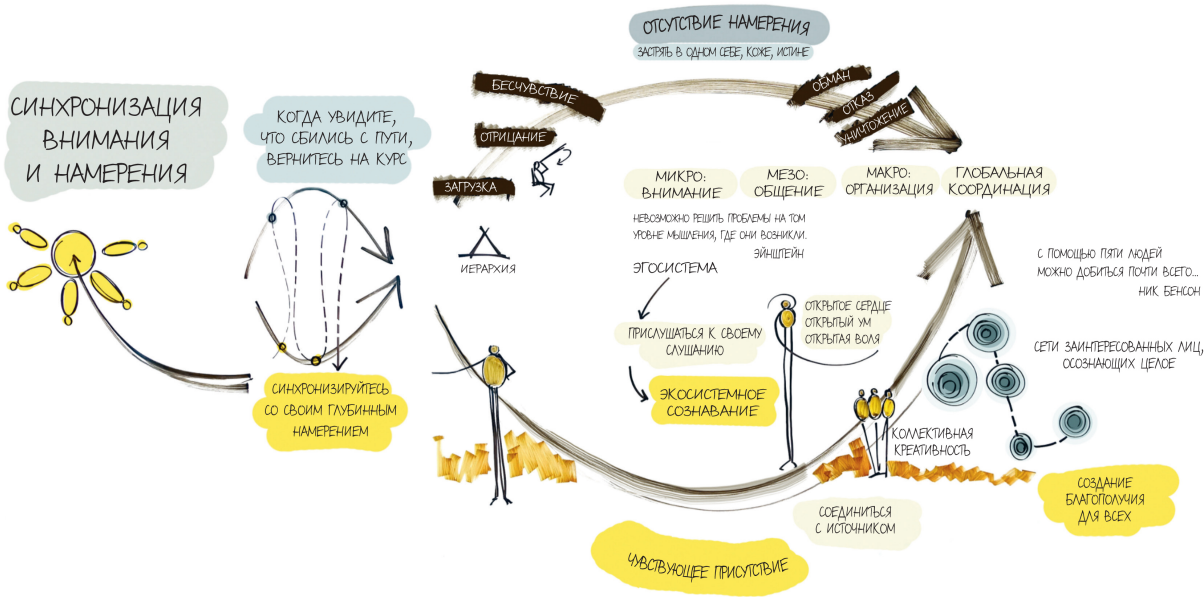
Вообразите прыжок от нынешнего «я» к будущему и новообразующемуся «Я». Этот порог, провал, разрыв, бездну приходится преодолевать на всех уровнях — индивидуально, в группе, в организации и всем человечеством. Как же активировать в себе глубочайшие слои человеческой природы, чтобы оказаться по ту сторону рубежа? Вот главный вопрос, организующий сюжет этой книги.



### Цветная вклейка 3. Разрыв

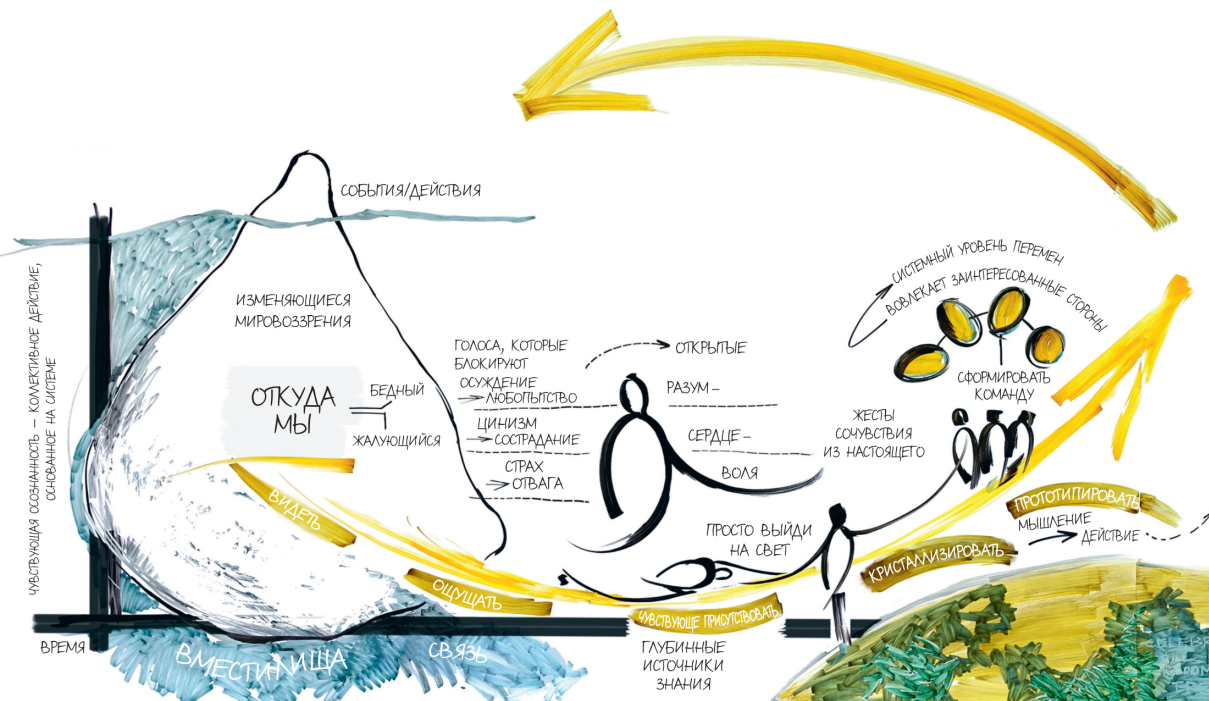
Внешние проблемы — отражение внутренних. Во время экологической встречи u.school в Берлине (2015) возник разговор о темных (тневых) сторонах общества, словно разрыв сам потребовал нашего внимания, практически навязывая исследование темных сторон. Чтобы изучить их и сдержать дальнейший раскол, мы решили рискнуть — открыли разум–сердце–волю...





#### Цветная вклейка 4. Намерение

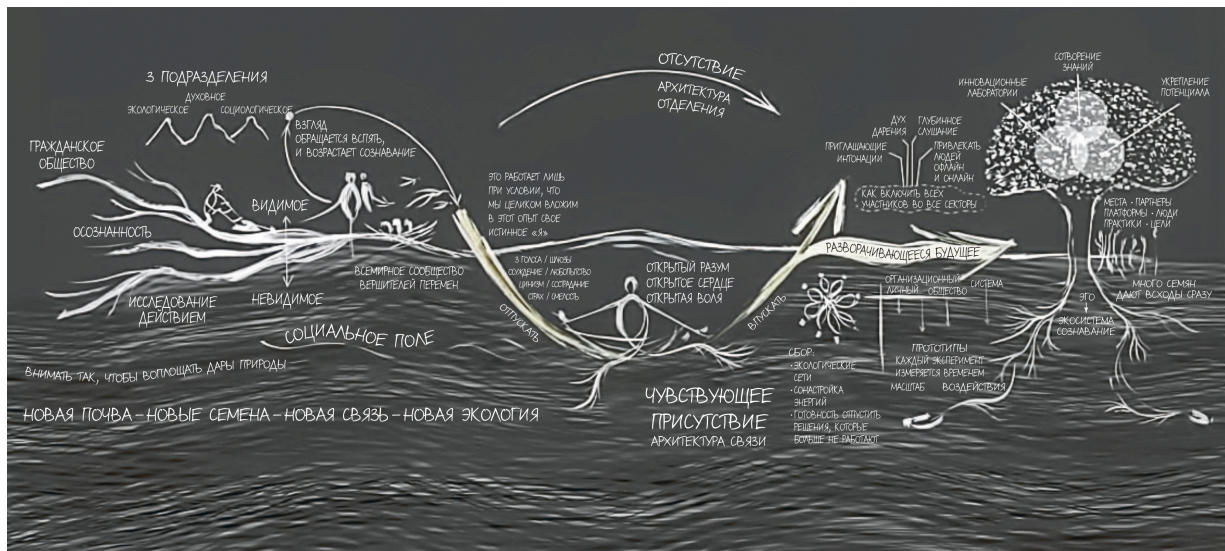
В ответ на разрыв мы пытаемся пробиться дальше, расходимся в разные стороны, потом движемся вместе. Эти две кривые — отсутствия и чувствующего присутствия — попросту невозможны друг без друга. Постоянный ритм соединяет их; не колебание, а интеграция, которая синхронизирует внимание с более глубокой интенцией...



### Цветная вклейка 5. Инверсия

«Каждый новый объект, созерцаемый правильно, открывает внутри нас новый орган восприятия». Гете знал о глубинной связи между внутренним и внешним. Чтобы стать орудием подлинно преобразующих перемен, нужно перенаправить луч внимания на наблюдателя, на себя, и таким образом помочь системе почувствовать и увидеть себя...



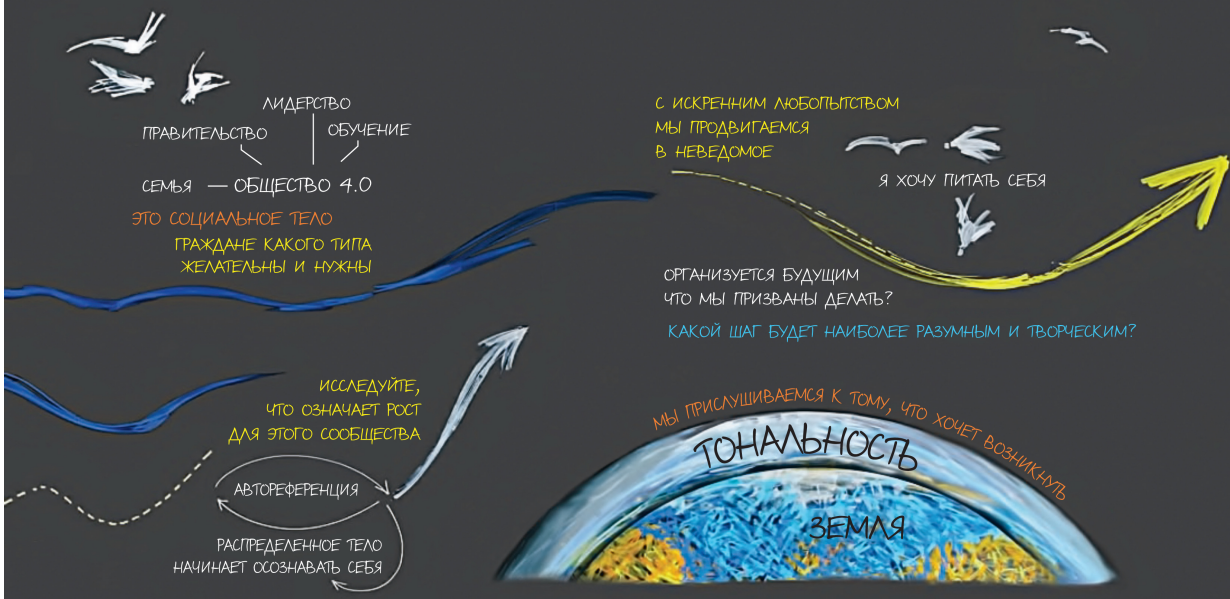


## Цветная вклейка 6. Социальные поля

Мы — часть всемирного движения, которое соединяет потоки гражданского общества, движения осознанности и исследования действием, культивируя почву социального поля, пробуждая сдвиг от эго к эко в сознании и истоках сознания. В этом образе мы видим себя глазами целого. Сочетая ключевые темы виртуального и реального опыта, мы обращаем взгляд на собственный процесс и продвижение u.lab...

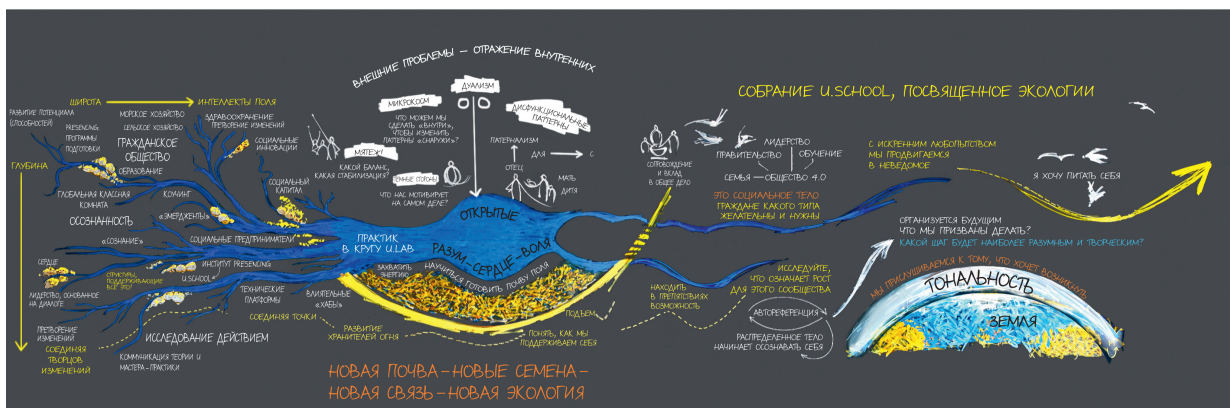
СОБРАНИЕ u.SCHOOL,

ПОСВЯЩЕННОЕ ЭКОЛОГИИ



### Цветная вклейка 7. Рост Земли

По мере того как мы ощущаем будущее, нам не дано в точности его предвидеть. Однако связь в реальном времени с этим пространством служит направляющей линией жизни. Во время практики «Социальный театр чувствующего присутствия» (Social Presencing Theater, SPT), в которой участвовали 40 представителей экологии u.school, человек, играющий роль Земли, произнес: «Я есть и я буду», — и эта роль олицетворяла преобразование нашего сознания: мы стали прислушиваться к тональности планеты и тому, к чему она нас призывает...



### Цветная вклейка 8. Экологический семинар u.school

Здесь мы видим суть и след экологического собрания в Берлине. Наиболее ясно выделяется голубой поток, когда воды трех ручьев сливаются в дельте открытых разума–сердца–воли, несясь далее в неведомое место призвания, по указанию или под управлением самой Земли...

Примечание к вклейке: все картинки, размещенные здесь и описанные в предисловии ко второму изданию, нарисованы на зданиях из контейнеров и больших отражателях. Их натуральные размеры — от 3 до 10 метров. Использовались маркеры и сухая замаска. Подробнее о контексте и пути создания этих образов вы можете узнать по адресу <https://www.presencing.org/#/resource/images> и там же получить фотографии в высоком разрешении.

Подробнее о Келви Берд и ее творчестве см. [www.kelvybird.com](http://www.kelvybird.com).

**ПРОДАЖИ**

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**ИСТОРИИ УСПЕХА**

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ**

**ПЕРЕГОВОРЫ**

**HR**

**МИФ Бизнес**

Все книги по бизнесу

и маркетингу:

[mif.to/business](https://mif.to/business)

[mif.to/marketing](https://mif.to/marketing)

Узнавай первым

о новых книгах,

скидках и подарках

из нашей рассылки

[mif.to/b-letter](https://mif.to/b-letter)

#mifbooks    

*Научно-популярное издание*

**Отто Шармер**

**Теория U**

Лидерство из будущего

Главный редактор *Артем Степанов*

Шеф-редактор *Ренат Шагабутдинов*

Ответственный редактор *Светлана Мотылькова*

Литературный редактор *Елизавета Ульянова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Верстка обложки *Наталья Майкова*

Верстка *Вячеслав Лукьяненко*

Корректоры *Надежда Болотина, Лидия Киселева*



Отто Шармер предлагает принципиально новый взгляд на лидерство и обучение. Работая в составе групп и организаций, мы ставим различные цели и прилагаем серьезные усилия для их достижения, но результаты, увы, нас часто не радуют. Это происходит потому, что наши планы и цели, как правило, продиктованы прошлым опытом. Благодаря методологии Отто, названной им «Теория U», мы сможем принимать решения, ориентируясь не на прошлое, а на будущее. В книге приведено множество историй, примеров, упражнений и практик, которые научат лидеров, представителей организаций и глобальных систем присутствовать в настоящем и чувствовать его, тем самым настраиваясь на свои максимальные возможности и действуя, исходя из будущего по мере того, как оно наступает.

\*\*\*

«Теория U» Отто Шармера — очень эффективная практика получения доступа к различным состояниям сознания, позволяющая повысить творческие и лидерские способности, благополучие и целостность человека. Шармер указывает на то, что западная культура сегодня характеризуется тремя основополагающими разделениями: экологическим, социальным и духовным. Использование Теории U помогает исцелить и сделать целостной каждую из этих трех сфер, соединяя человека с его собственными глубочайшими измерениями вдохновения и видения — непосредственным источником творчества и воображения. Это и есть «лидерство на основе будущего», а не прошлого, открывающее безграничное количество новых, поистине новаторских возможностей. Это глубинный путь для мышления вне штампов и раскрытия своего потенциала.

**Кен Уилбер, философ, писатель, автор интегрального подхода**

ISBN 978-5-00117-457-8



9 785001 174578 >

Максимально  
полезные книги на сайте  
**mann-ivanov-ferber.ru**



издательство  
**МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР**



facebook.com/mifbooks



vk.com/mifbooks



instagram.com/mifbooks