

# Теория U



**Лидерство из будущего**

**Отто Шармер**

**Вступительное слово Питера Сенге**

**Переработанное издание с новым предисловием,  
кейсами и цветными вклейками**

Отто Шармер

**Теория U. Лидерство из будущего**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2016

УДК 316.46  
ББК 88.566

## **Шармер О.**

Теория U. Лидерство из будущего / О. Шармер — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2016

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. На русском языке публикуется впервые.

УДК 316.46

ББК 88.566

ISBN 978-5-00117-457-8

© Шармер О., 2016  
© Манн, Иванов и Фербер  
(МИФ), 2016

## Содержание

Перечень рисунков	6
Предисловие ко второму изданию. Десять лет спустя, рост Земли	8
Подъем осознанности и духовности	10
Рост деструктивности	12
Усиление отсутствия	14
Институциональная инверсия	18
Активация глобальных социальных полей	22
Рост Земли	25
«Социальный театр чувствующего присутствия» (SPT)	27
Воссоединение материи и разума	28
Исследование действием	29
Движение вперед	35
Предисловие от Питера Сенге	36
Введение	41
Лицом к лицу с кризисом и вызов нашего времени	42
Слепое пятно	45
Вход в поле	48
Конец ознакомительного фрагмента.	49

# Отто Шармер

## Теория У. Лидерство из будущего

Научный редактор Евгений Пустошкин

Издано с разрешения Berrett-Koehler Publishers, Inc.

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

*Все права защищены.*

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

© 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

\* \* \*

*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**



## Перечень рисунков

[Цветная схема 1. Переступая порог](#)

[Цветная схема 2. Модель айсберга](#)

[Цветная схема 3. Разрыв](#)

[Цветная схема 4. Намерение](#)

[Цветная схема 5. Инверсия](#)

[Цветная схема 6. Социальные поля](#)

[Цветная схема 7. Рост Земли](#)

[Цветная схема 8. Экологический семинар u.school](#)

[Рис. П.1. Два типа мышления, два социальных поля: отсутствие и чувствующее присутствие](#)

[Рис. 1.1. Три взгляда на работу лидера](#)

[Рис. 1.2. Пять движений U-процесса](#)

[Рис. 2.1. Уровни организационного изменения](#)

[Рис. 2.2. Пять уровней изменения](#)

[Рис. 2.3. Три движения U](#)

[Рис. 2.4. U: открывающий процесс](#)

[Рис. 2.5. U целиком: шесть переломных точек U](#)

[Рис. 2.6. Три инструмента: открытый разум, открытое сердце, открытая воля](#)

[Рис. 2.7. Самый важный инструмент – ваше «Я»](#)

[Рис. 2.8. Столкновение с тремя врагами: ГО, ГЦ, ГС](#)

[Рис. 3.1. Четыре уровня обучения и изменений](#)

[Рис. 4.1. Три типа сложности](#)

[Рис. 4.2. Двенадцать функций управления: взгляд в «нижнем течении»](#)

[Рис. 4.3. Двенадцать функций управления: взгляд «с середины течения»](#)

[Рис. 4.4. Двенадцать функций управления: взгляд «в верхнем течении»](#)

[Рис. 4.5. Три формы знания](#)

[Рис. 4.6. Сдвиг фокуса с «нижнего течения» на «верхнее»](#)

[Рис. 8.1. Полевая структура загрузки](#)

[Рис. 8.2. Четыре препятствия для обучения и перемен](#)

[Рис. 9.1. Полевая структура видения](#)

[Рис. 9.2. Ландшафт слушания](#)

[Рис. 9.3. Четыре уровня отношений «пациент – врач»](#)

[Рис. 10.1. Модель айсберга взаимоотношений «пациент – врач»](#)

[Рис. 10.2. Полевая структура чувствования](#)

[Рис. 11.1. Полевая структура чувствующего присутствия](#)

[Рис. 11.2. Три условия глубокого слушания и поддержки](#)

[Рис. 12.1. Полевая структура кристаллизации](#)

[Рис. 13.1. Полевая структура прототипирования](#)

[Рис. 14.1. Полевая структура исполнения](#)

[Рис. 14.2. Триада институциональной экологии](#)

[Рис. 15.1. Три уровня создания социальной реальности](#)

[Рис. 15.2. Четыре полевые структуры внимания](#)

[Рис. 15.3. Инверсия пространства, времени, «я», коллективных отношений и планеты](#)

[Земля](#)

[Рис. 15.4. Матрица социальной эволюции \(подробнее см. табл. П.1 в предисловии\)](#)

[Рис. 15.5. Переломные моменты на различных уровнях совпадают](#)

[Рис. 15.6. Инверсия «я»](#)

[Рис. 16.1. Пространство U и антипространство](#)

[Рис. 17.1. Четыре поля словесного общения](#)

[Рис. 17.2. Четыре поля словесного общения](#)

[Рис. 17.3. Пространство U и антипространство: словесное общение](#)

[Рис. 17.4. Эволюция структур полей словесного общения](#)

[Рис. 18.1. Четыре типа координации, или геометрии власти](#)

[Рис. 18.2. Пространство U и антипространство: организация](#)

[Рис. 18.3. Эволюция институциональных полевых структур](#)

[Рис. 19.1. Коммуникация между секторами, типы 1 и 2](#)

[Рис. 19.2. Коммуникация между секторами, типы 1–4](#)

[Рис. 20.1. Четыре причины, или типа причинности](#)

[Рис. 21.1. Пять шагов процесса U](#)

[Рис. 21.2. Первый шаг: совместное инициирование](#)

[Рис. 21.3. Второй шаг: совместное чувствование](#)

[Рис. 21.4. Третий шаг: совместное чувствующее присутствие](#)

[Рис. 21.5. Четвертый шаг: совместное созидание](#)

[Рис. 21.6. Пятый этап: совместная эволюция](#)

[Скульптура «7000 дубов» Йозефа Бойса. Фото Дитера Швердтле](#)

[Рис. 21.7. Двадцать четыре принципа и практики процесса U](#)

## Предисловие ко второму изданию. Десять лет спустя, рост Земли

В 2007 году, когда эта книга была написана и впервые опубликована, мы с семьей отмечали девятилетие 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. схему 1).



**Цветная схема 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.

На цветной схеме 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 про-



пасть, 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.

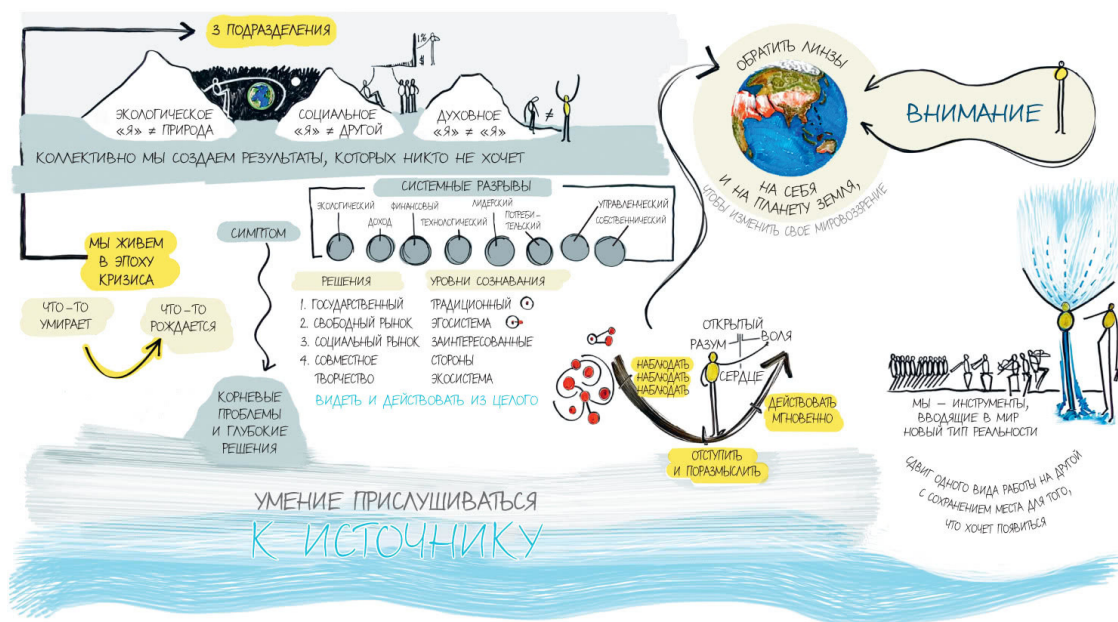
В мире, где все сильнее распространяется СДВГ, поддерживаемый всяческими приложениями и электронными гаджетами, которые сначала приводят в восторг, а затем исподволь подчиняют, способность к осознанию становится основной. Несмотря на все разговоры о многозадачности, результаты научных исследований доказывают: 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, парфразируя Мартина Бубера<sup>1</sup>, «привнести в реальность нечто новое по ее требованию».

---

<sup>1</sup> 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

Цветная схема 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.



## Цветная схема 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.

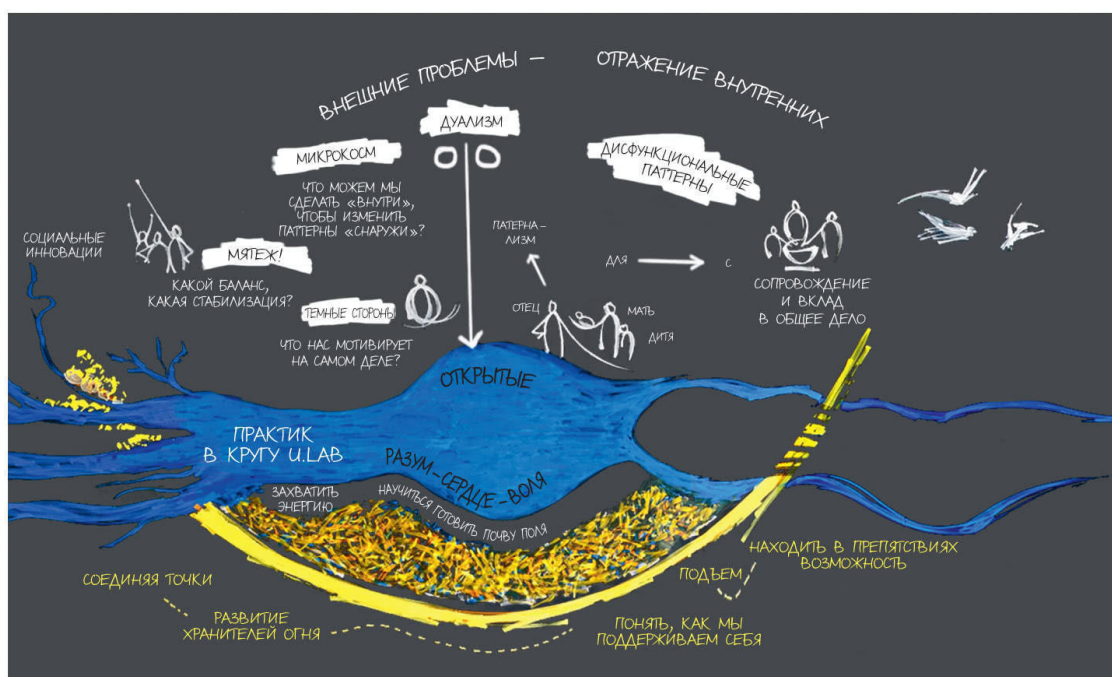
## Рост деструктивности

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



Цветная схема 3. Разрыв

Внешние проблемы – отражение внутренних. Во время экологической встречи u.school в Берлине (2015) возник разговор о темных (теневых) 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...

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.

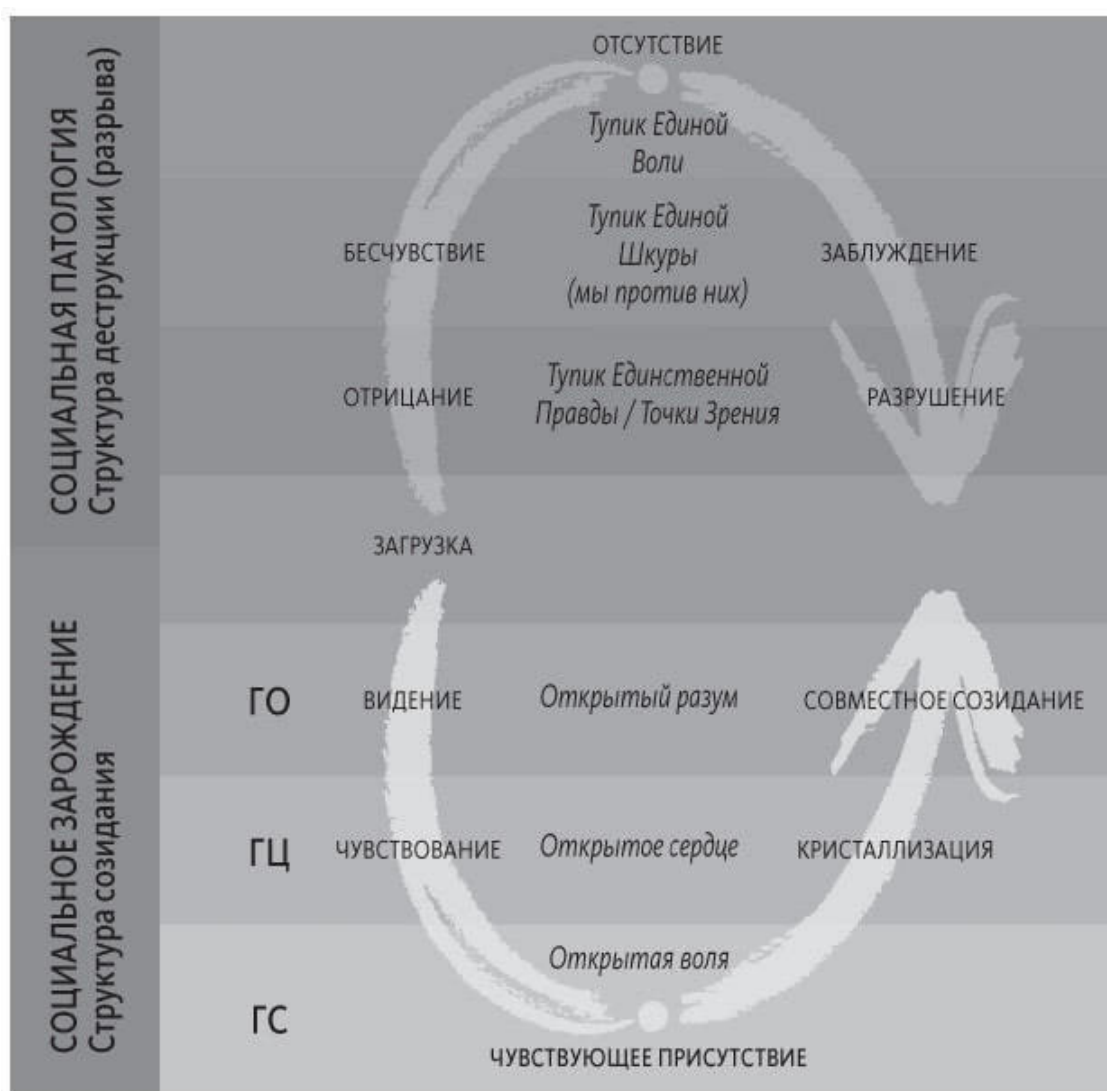


## Усиление отсутствия

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 совосприятие 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 «отступить».** 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, погрузившийся в хаос, останутся на нашей совести, так же как ИГИЛ<sup>2</sup> 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, 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?»

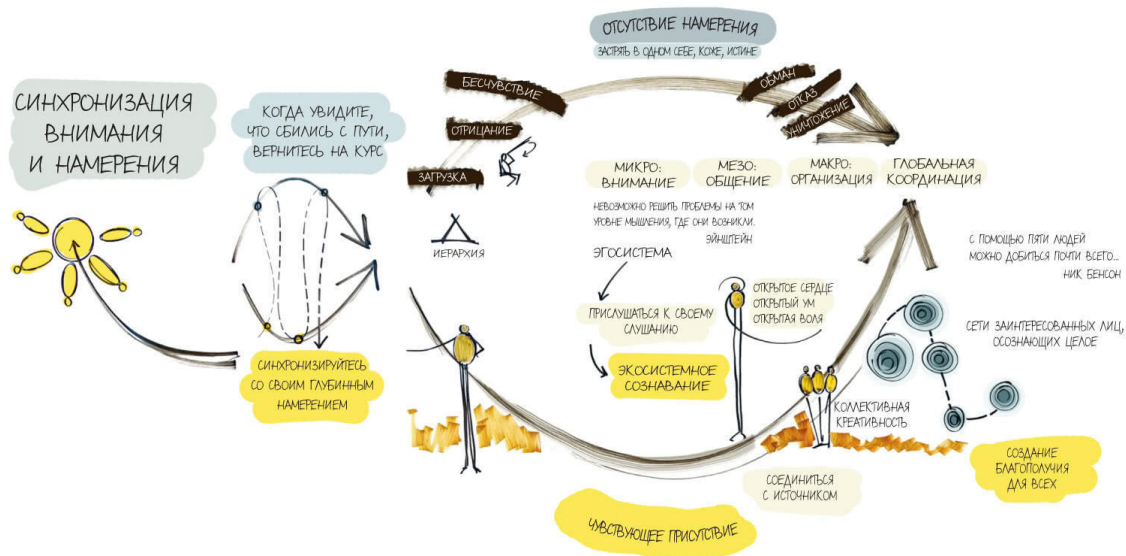
Эта последовательность стадий от первой до третьей жива не только в автомобильных концернах, но и в крупных общественных системах. Буквально все проблемы мирового уровня решаются (или не решаются) именно таким образом. Однако если меры должны быть приняты срочно, как ускорить процесс и, минуя предыдущие 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 схема 4 («Намерение») показывает, как может происходить подобная реструктуризация.

---

<sup>2</sup> ИГИЛ – террористическая организация, запрещенная в России.



#### Цветная схема 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...

## 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 Клаудио Мадрасо за термин). По сути, она отслеживает развитие/развертывание эволюционной инверсии.

**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 экосистемы	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

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

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.

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 У, 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 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 экосистемы: 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<sup>3</sup>: эволюционный уровень).

---

<sup>3</sup> 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

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*<sup>4</sup>. 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).

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).

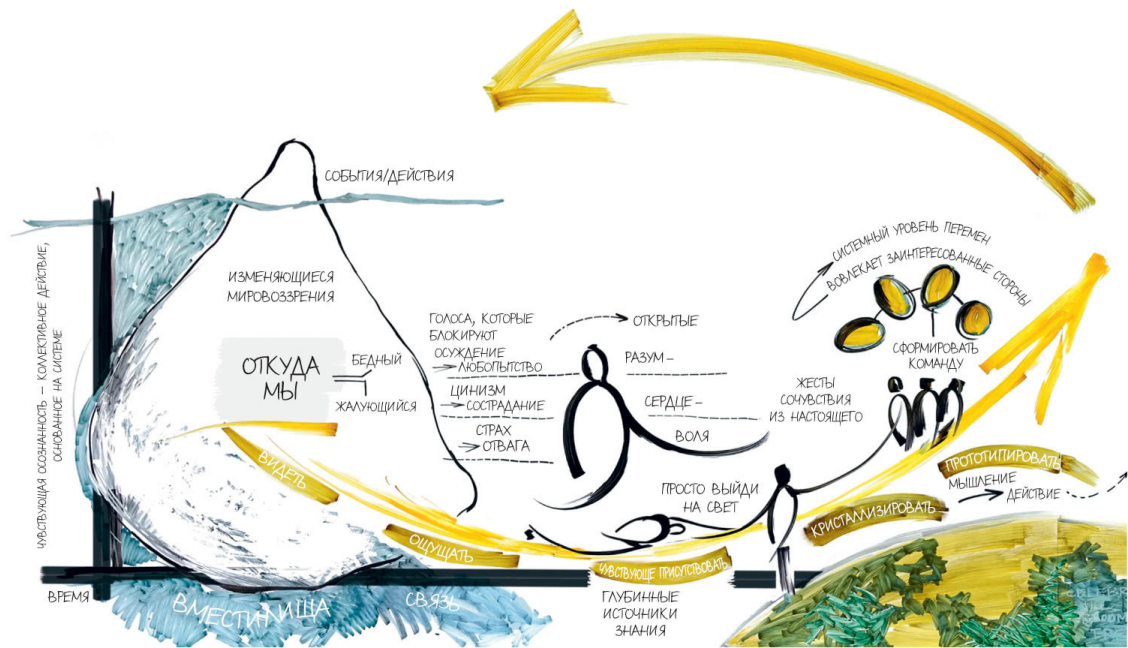
Если читать матрицу социальной эволюции вертикально, инверсия очевидна во всех четырех колонках. Индивидуальная инверсия представляет собой открытие разума, сердца и воли окружающему миру, переход на более глубокие, скрытые уровни интеллекта. Инверсия в сфере отношений подразумевает беседы, позволяющие 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 схемы 5 («Инверсия») и памятуя известную максиму Гете: «Каждый новый объект, созерцаемый правильно, открывает внутри нас новый орган восприятия».

---

в литературе по теме устоялся перевод teal как «изумрудный» (между зеленым и бирюзовым). *Прим. науч. ред.*

<sup>4</sup> 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.



### Цветная схема 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...

## 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.

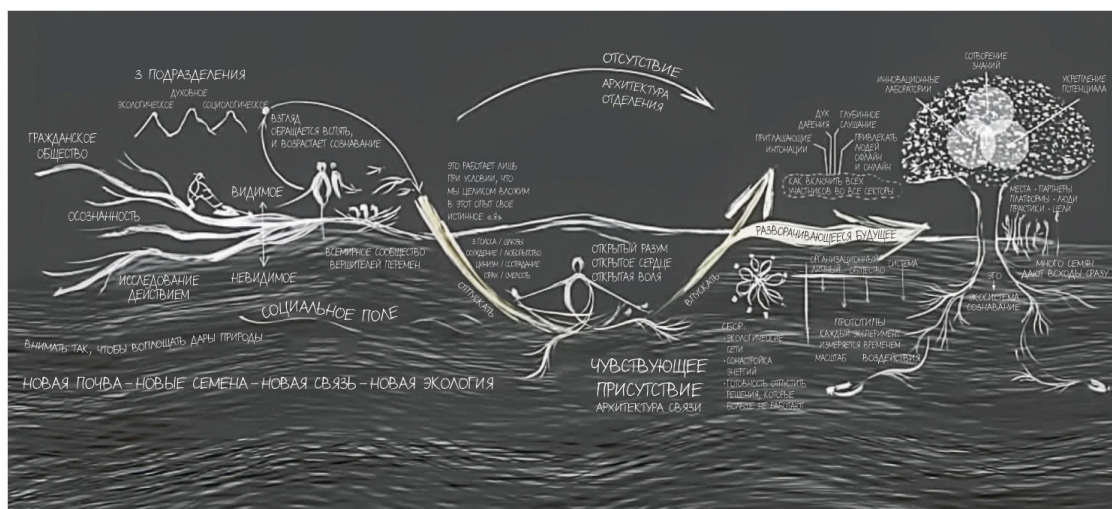
Как объяснить «взрыв» размеров группы от 75 до 75 тысяч? Одним из факторов стремительного увеличения числа участников семинара стал его переезд из Массачусетского технологического института на edX-платформу открытого доступа в сети и трансляция в формате МОДК (массового открытого дистанционного курса). 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.



### Цветная схема 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...

На схеме 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.

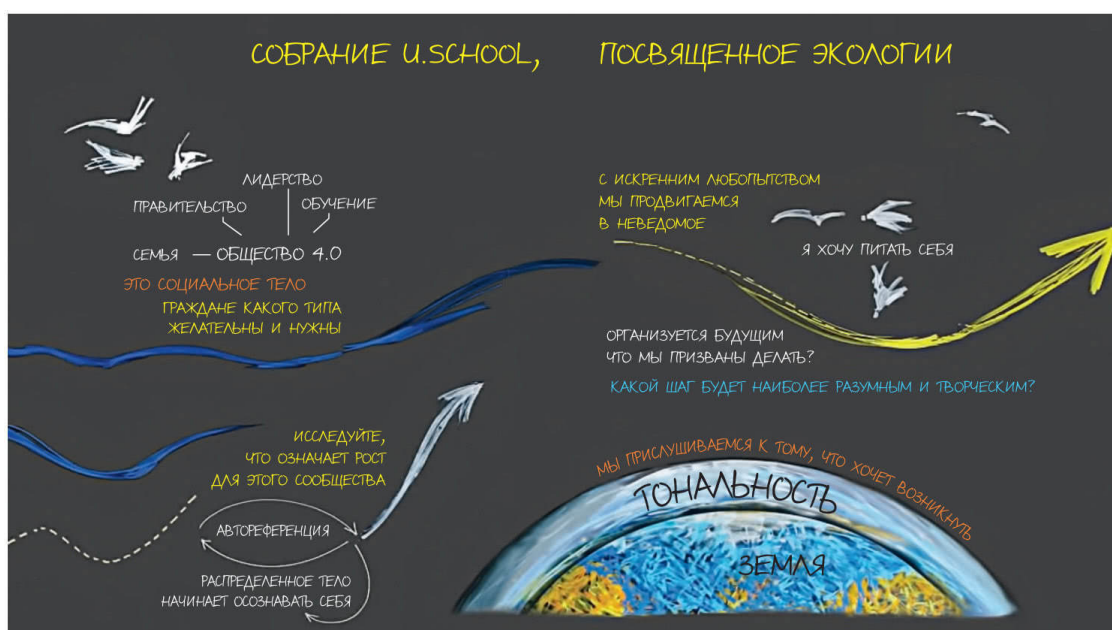
С правой стороны рисунка стрелка подписана «развертывающееся будущее». Существование поля грядущего – не просто итог наших действий в прожитом. На самом деле будущее не связано с продолжением прошлого. Это поле будущих возможностей, которое открывает



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 схема 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.



### Цветная схема 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...

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.

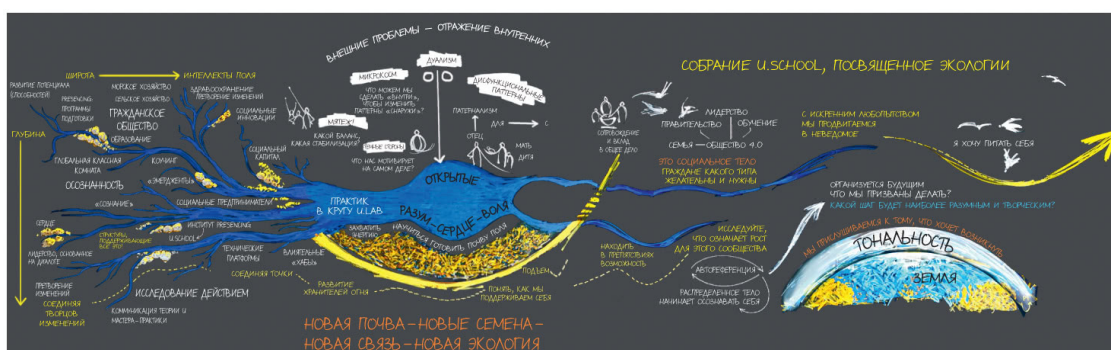
Во время презентации МОДК u.lab что-то произошло. Кейти, руководитель сообщества-центра из Австралии, сформулировала это так: «Возникло ощущение, что процесс изменил направление. Нечто невидимое до сих пор внезапно стало явным каждому: проявилось вибрирующее поле коммуникаций между личностями, кругами 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.

Схема 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*.



### Цветная схема 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, несаясь далее в неведомое место призвания, по указанию или под управлением самой Земли...

*Примечание к схеме:* 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 замазка. 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).

## «Социальный театр чувствующего присутствия» (SPT)

Если схема 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 пересматриваются 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>5</sup> или посетив сайт Presencing Institute<sup>6</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.

---

<sup>5</sup> <https://uschool.presencing.com/>

<sup>6</sup> <https://www.presencing.org/social-presencing-theater>

## 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>7</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>8</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:

---

<sup>7</sup> См. здесь: <http://fontedajuventude.info/> (видео); <https://vimeo.com/150987118> (с английскими субтитрами).

<sup>8</sup> Сама Лаборатория социального новаторства CoLab была задумана и запущена в качестве программы подготовки руководящего персонала на базе Теории U.

- 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 приносят 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 вырабатывает 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>9</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

---

<sup>9</sup> <http://globalwellbeinglab.com/2015/04/11/what-is-the-global-wellbeing-lab/>

местные реалии, а также изучили практики в управлении, бизнесе и общественной деятельности, направленные на улучшение показателей *валового национального счастья*<sup>10</sup> (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 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

---

<sup>10</sup> Главным критерием благосостояния населения Бутана служит не ВВП, а валовое национальное счастье – холистическая мера качества жизни, включающая моральные и психологические ценности.

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 создавалась 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>11</sup> и MIT IDEAS Китай.

IDEAS Китай еще развивается: в моем блоге можно найти описание активно формирующихся случаев и импульсов<sup>12</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<sup>13</sup> при сотрудничестве с новым руководством министерства туризма Индонезии. Оба движения олицетворяют ключевые цели Инициативы «Коралловый треугольник»<sup>14</sup> (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 называемое измелчание, «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 реша-

<sup>11</sup> Дальнейшая информация о программе IDEAS Индонезия: <http://www.unitedindiversity.org/uid/corporate.asp?language=1&menuid=9#.VphmiZN95E6>

<sup>12</sup> [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)

<sup>13</sup> Вакатоби – сокращение, образованное из первых букв названий четырех главных островов архипелага Тукангбеси (или Туканг-беси, Индонезия): Ванги-Ванги, Каледупа, Томиа и Бинонгко.

<sup>14</sup> 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.

лись 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 схемы 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 утерянного 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 У 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 У». Огромный практический опыт, особенно в долгосрочных проектах системных изменений, позволяет ему глубоко разбираться в вызовах и возможностях, предоставляемых Теорией У.

Мы также осознали, что понимание и мастерство практика в Теории У 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»<sup>15</sup>. 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 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).

---

<sup>15</sup> Роберт Киган и Лайза Лейхи также обращаются к образу «иммунитета к изменениям». См. их книгу [«Неприятие перемен: Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации»](#) (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017). Прим. науч. ред.

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 уравнивает 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 наблюдаю – 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 заняты 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. Считайте, 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

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<sup>16</sup>, 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>17</sup>.

---

<sup>16</sup> 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.*

<sup>17</sup> Президент Вацлав Гавел, речь в Филадельфии, 4 июля 1994 г. Выражаю признательность Горану Карстедту за то, что привлек к ней мое внимание.

## Лицом к лицу с кризисом и вызов нашего времени

Кризис современности не ограничивается конкретными лидером, организацией, страной или конфликтом. Он проявляется по всему миру 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>18</sup>. Год написания этой книги, 2015-й, скорее всего, будет наиболее жарким<sup>19</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>20</sup>.

- Растущая пропасть между богатыми и бедными задокументирована в отчете об исследовании организации Oxfam<sup>21</sup>: 62 самых богатых миллиардера владеют состоянием, равным суммарному имуществу бедной половины мирового населения. Там же говорится, что 1 % богатейших людей мира обладают большими богатствами, нежели остальные 99 %, вместе взятые (2016)<sup>22</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>23</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>24</sup>.

- Около половины (45 %) умерших детей младше пяти лет (3,1 млн в год) погибают по причинам, которые можно предотвратить<sup>25</sup>.

- С начала XX века на 75 % уменьшилось разнообразие сельскохозяйственных культур<sup>26</sup>.

---

<sup>18</sup> John Horgan, “Climate Change: Fact Versus Opinions”, Scientific American, (<http://blogs.scientificamerican.com/cross-check/climate-change-facts-versus-opinions/>), October 1, 2015.

<sup>19</sup> 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.

<sup>20</sup> The World Bank, Poverty Overview (<http://www.worldbank.org/en/topic/poverty/overview>) Accessed January 12, 2016.

<sup>21</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.

<sup>22</sup> <http://www.theguardian.com/business/2016/jan/18/richest-62-billionaires-wealthy-half-world-population-combined>

<sup>23</sup> 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.

<sup>24</sup> World Hunger Education Service, “World Hunger Fact Sheet” (<http://www.world-hunger.org>).

<sup>25</sup> “The State of the World’s Children ‘Childhood Under Threat’” ([www.unicefusa.org](http://www.unicefusa.org)).

<sup>26</sup> 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».



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*<sup>27</sup> 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*<sup>28</sup> – потерей норм и ценностей – и *атомией* – распадом общественных структур<sup>29</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<sup>30</sup>). 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 переменную *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 узы. При чем они, как правило, остаются в силе, даже когда к группе присоединяются новые члены.

<sup>27</sup> 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.*

<sup>28</sup> 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.

<sup>29</sup> Этим пунктом я обязан Йохану Галтунгу, исследователю проблематики войны и мира. См. Gatlung 1995.

<sup>30</sup> COP21 – Конференция сторон (англ.: Conference of the parties) XXI века.

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.

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<sup>31</sup> 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 и сообществах. Меня часто поражает, каким образом творческие люди и лучшие специалисты своего дела задействуют более глубокое движение, которое я называю «процессом У». Этот процесс магнетически втягивает нас в потенциально зарождающуюся возможность и позволяет работать *исходя из* этого уже измененного состояния, а не просто отсылаясь и реагируя на прошлый опыт<sup>32</sup>. Но чтобы начать так поступать, необходимо осознать глубокое *слепое пятно* лидерства и повседневной жизни.

---

<sup>31</sup> 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.*

<sup>32</sup> 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.*

## 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*.

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 первоисточники деятельности, исходя из которых лидеры осуществляют свои действия?»

Это слепое пятно я впервые заметил в разговоре с CEO<sup>33</sup> 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*.

---

<sup>33</sup> CEO (Chief Executive Officer) – с англ. «главный исполнительный директор», аналог российского генерального директора.



**Рис. 1.1.** Три взгляда на работу лидера

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 протекают 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>34</sup>. А вот второй тип – научение у будущего в процессе его возникновения<sup>35</sup> – 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.

<sup>34</sup> См., например, Argyris, 1993; Argyris and Schön, 1995; Senge, 1990; Senge et al., 1990; Schein, 1987.

<sup>35</sup> 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 имелося 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.*

Когда я начал осознавать, что самые потрясающие лидеры и новаторы базируются на другом ключевом процессе, который будто «тянет» 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>36</sup>

Я решил называть действие из отправной точки в будущем по мере его возникновения *чувствующим присутствием*<sup>37</sup>: это и присутствие, и чувство 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>38</sup>. Отправной вопрос пути таков: «Как поступать исходя из будущего, которое готово возникнуть, и как приблизить, активизировать и задействовать более глубокие слои плодотворных социальных полей?»

---

<sup>36</sup> Scharmer, 2000a.

<sup>37</sup> Scharmer, 2000b, 2000c; Senge, Scharmer, Jaworski, and Flowers, 2004.

<sup>38</sup> 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.

## 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 комочек 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 перемены: «Самого важного глазами не увидишь»<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Полный текст интервью, которое Отто Шармер взял у Джонатана Дэй 14 июля 1999 г., можно найти в Dialog on Leadership (<https://www.presencing.org/dol/day>).

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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