

# Основы Теории U

Главные принципы  
и применение  
на практике

Отто Шармер



Отто Шармер  
**Основы Теории U**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2018

УДК 316.46  
ББК 88.566

## **Шармер О.**

Основы Теории U / О. Шармер — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2018

В этой книге простым и доступным языком излагаются основные идеи Теории U – методологии, благодаря которой лидеры смогут принимать решения, ориентируясь не на прошлый опыт, а на будущее, по мере того, как оно наступает. Для лидеров, менеджеров высшего звена, сторонников изменений в корпорациях, правительствах, неправительственных организациях и сообществах. На русском языке публикуется впервые.

УДК 316.46

ББК 88.566

© Шармер О., 2018  
© Манн, Иванов и Фербер  
(МИФ), 2018

# Содержание

Информация от издательства	5
Введение	6
Лидерство по Теории U: культивация социального поля	8
Часть I. Основа видения поля	10
Глава 1. Слепое пятно	11
Три разделения	12
Слепое пятно	13
Перед чистым холстом	15
Приезд в MIT	15
Обучение на основе эмерджентно проявляющегося будущего	16
Как строить вместилище	18
Конец ознакомительного фрагмента.	19

# Отто Шармер

## Основы теории U. Главные принципы и применение на практике

### Информация от издательства

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.*

© 2018 by C. 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

\* \* \*

*Зарождающемуся движению людей, соединяющих три основных  
разделения нашего времени: экологическое, социальное и духовное*

## Введение

Через десять лет после того, как в 2006 году вышла «Теория U. Лидерство из будущего»<sup>1</sup>, ко мне обратился издатель и предложил написать эту книгу. Разумеется, он высказался немного вежливее, но смысл был примерно такой: «Конечно, "Теория U" отлично продается. Но, честно говоря, мы понятия не имеем почему. Ее же невозможно читать: 500 страниц, куча таблиц, сотни сносок – все то, чего, по мнению любого издателя, в книге быть *не должно*». Затем добавил: «Почему бы тебе для разнообразия не написать нормальную книгу, которую можно прочесть: покороче, легче для восприятия, более современную?»

Видимо, он заметил, что я немного обиделся, поэтому быстро рассказал о других авторах, которыми я восхищался и которые сделали в свое время то, что он предлагал: сначала написали о своей концепции подробно, а затем, в следующем издании, объяснили понятнее. Книга, которую вы держите сейчас в руках, появилась именно таким образом.

Надеюсь, она будет вам полезна. Пока я писал это вступление к Теории U – методу, созданному на основе сознания и направленному на изменение систем, – пытался ответить на вопрос: как мы получаем знания, сталкиваясь с разрушениями? Как учимся на опыте зарождающегося будущего?

Теория U объединяет системное мышление, инновации и руководство преобразованиями с точки зрения развивающегося человеческого сознания. Основанная на традиции исследований и обучения в действии в Массачусетском технологическом институте (MIT), Теория U развивалась в течение двух десятилетий экспериментов и совершенствовалась в работах действующего мирового сообщества практиков. По сути, она состоит из трех основных элементов. Это:

1. Общие принципы, позволяющие увидеть слепое пятно лидерства и изменения систем.
2. Метод внедрения изменений, основанных на сознании: процесс, принципы, практики.
3. Новое осмысление эволюционных изменений в обществе: обновление наших психологических и организационных операционных систем (ОС) во всех секторах социума.

Часть I исследует основы и главные идеи Теории U (главы 1–4). Она освещает самое важное слепое пятно в руководстве на сегодня: «внутреннее состояние» (*interior condition*), из которого проистекают наши действия.

В части II описаны процесс U, принципы и практики Теории U (глава 5). В ней представлены практические методы и инструменты для инициаторов изменений. Основное внимание уделяется созданию коллективного потенциала для *осуществления сдвига во внутреннем пространстве*, из которого происходят наши действия.

Часть III по-новому рассказывает о глубоких эволюционных изменениях в обществе (главы 6–7). Что нужно для реорганизации общества, чтобы решать насущные проблемы нашего времени? Каким образом можно применить силу внимательного осознания к трансформации коллективной системы? В этой части книги излагаются основы структуры обновления «операционных систем» наших учебных заведений, экономики и демократии. Эта же система координат применяет основные концепции Теории U для трансформации капитализма.

Теория U объединяет следующие методы и линии передачи знания, связанные с претворением изменений в жизнь:

---

<sup>1</sup> Шармер О. [Теория U. Лидерство из будущего](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. Прим. ред.

- исследования действием и организационное обучение в традициях Питера Сенге, Эдгара Шейна, Дональда Шона, Криса Аргириса и Курта Левина;
- дизайн-мышление в традициях Тима Брауна и Дейва Келли;
- методы внимательной осознанности, наука о познавательных процессах и феноменология в традициях Франсиско Варелы, Джона Кабат-Зинна, Тани Сингер, Артура Зайонца и Дэвида Бома;
- общественные движения в традициях Мартина Лютера Кинга, Нельсона Манделы, Махатмы Ганди и миллионов других лидеров, изменивших жизнь общества, каждый в своих локальных контекстах.

## Лидерство по Теории U: культивация социального поля

По сути, Теория U проводит разграничения между разными способами проявления в мире наших действий и внимания. *То, каким именно образом я направляю внимание, определяет то, каким образом это проявляется в реальности.* Или, как сказал бывший CEO<sup>2</sup> компании Hannover Insurance Билл О'Брайан: «Успех нашего вмешательства в ситуацию зависит от внутреннего состояния того, кто вмешивается».

Теория U привлекает наше внимание к *слепому пятну* современного лидерства, а именно к внутренним состояниям-условиям, или основополагающим истокам, из которых мы исходим, когда действуем – как индивидуально, так и коллективно.

Поскольку я вырос на ферме, мне нравится сравнивать наше внутреннее состояние с полем. У каждого поля есть два измерения: видимое – то, что растет на поверхности, и невидимое – то, что ниже поверхности, или качество почвы.

То же самое можно сказать и о социальном поле. Мы видим действия людей и практические результаты, которых они достигают в видимой реальности. Однако редко обращаем внимание на условия, находящиеся глубже: *источник*, или внутреннее состояние-условие, *из которого* мы действуем.

Теория U приглашает нас обращать внимание на это слепое пятно – на незримый источник как измерение социального поля, на качество отношений, которые мы поддерживаем друг с другом, на систему и на себя самих.

Теория U определяет четыре способа (или источника) того, как действие и внимание входят в мир. Они возникают из разных характеристик сознания: 1) привычного сознания; 2) сознания в рамках эгосистемы; 3) эмпатического отношения; 4) генеративного (созидательного) экосистемного<sup>3</sup> сознания.

Суть лидерства в том, чтобы осознать нашу слепую зону (эти внутренние условия или источники), а затем **изменить внутренний источник, из которого мы действуем**, в соответствии с тем, чего требует ситуация. Это означает, что как лидеры и творцы изменений мы должны **культивировать почву социального поля**. *Социальное поле* состоит из отношений между индивидуумами, группами и системами, которые порождают модели мышления, общения и организации, и эти модели, в свою очередь, дают практические результаты.

Социальные поля подобны социальным системам, но они видны *изнутри*, из их же внутреннего состояния. Чтобы перейти от перспективы социальной *системы* к перспективе социального *поля*, нам нужно начать осознать слепое пятно: на каком именно уровне находится источник, из которого происходят наше внимание и действия. Именно местоположение истока наших действий и внимания принципиально влияет на качество руководства, обучения и слушания.

Проблема современного лидерства заключается в следующем: большинство людей считают, что лидерство представляет собой некое собрание индивидуумов, которыми управляет один человек наверху иерархической лестницы. Но если мы рассматриваем лидерство как способность системы к совместному чувствованию и формированию будущего, то понимаем, что лидерство распределено на всех, оно задействует каждого участника. Для развития коллективного потенциала каждый должен выступать в качестве хранителя более крупной экосистемы.

---

<sup>2</sup> CEO (Chief Executive Officer) – с англ. «главный исполнительный директор», аналог российского генерального директора. *Прим. перев.*

<sup>3</sup> Иными словами, автор говорит о различии между «эгосистемной» (от слова «эго») и «экосистемной» (от слова «экология») осознанностью. В первом случае наши видение и деятельность крайне узки, ограничены и индивидуалистичны, в последнем – целостны и системны. *Прим. науч. ред.*

Чтобы лидерство стало надежным, более распределенным, то есть зависело от каждого и осуществлялось на высоком уровне сознательности, нам необходимы:

- социальная грамматика: язык;
- социальные технологии: методы и инструменты;
- новое осмысление социальных изменений.

Грамматика социального поля изложена в части I. Метод – основанная на сознании социальная технология – приведен в части II. В части III они включены в представление об обновлении общества и цивилизации.

Теория U вращается вокруг главных процессов совместного чувствования и совместного формирования новых возможностей будущего. Однако она включает в себя не только это. Основы и метод, описанные в этой книге, работают как матрицы, а не как линейный процесс. Вот некоторые способности, присущие лидеру и лежащие в основе метода U.

**Приостановка и удивление:** только приостановив свои суждения, вы можете открыться новому и начать удивляться. «Удивляться» означает «замечать, что мир существует и за пределами ваших моделей загрузки».

**Совместное чувствование:** вы должны оказаться в местах наибольшего потенциала. Пусть с этими местами вас связывают широко открытые разум и сердце, потому что именно в этих коммуникациях прорастают семена будущего.

**Сила намерения:** это основа. Во всей работе над чувствующим присутствием более глубокое намерение становится противоположностью коллективного внушения. Здесь речь идет об увеличении, а не уменьшении диапазона возможностей; об укреплении источников «я» в мире, которые в противном случае разрывают нас на части. Нужно, чтобы вы осознали собственные источники любознательности, сопереживания и смелости.

**Совместное созидание:** исследуйте будущее деланием, стройте своего рода взлетно-посадочные полосы для зарождающегося грядущего.

**Создание вместилица:** формируйте новые поддерживающие пространства, которые активируют генеративное социальное поле.

Проблема современных общественных экосистем заключается в разрыве цепи обратной связи между частями и целым. Теория U предлагает способ пересмотра коммуникаций частей и целого, давая возможность системе почувствовать и увидеть себя. Когда это происходит, коллективное сознание начинает переходить от сознания в рамках экосистемы к сознанию в рамках экосистемы – от разрозненного взгляда к системному.

Методы и инструменты Теории U позволяют группам делать это на уровне коллектива. Например, «Социальный театр чувствующего присутствия» (Social Presencing Theater, SPT) позволяет заинтересованным сторонам в системе чувствовать и видеть себя – и отдельные личности, и коллектив. Этого можно добиться, перенаправив луч наблюдения обратно, на наблюдателя.

Это важно, потому что энергия следует за вниманием. На что мы (как лидер, воспитатель, родитель и т. д.) обращаем свое внимание, туда и идет энергия всех участников. В тот момент мы видим, как качество внимания смещается от эго к эко, от «себя» к «нам», то есть когда открываются более глубокие характеристики поля и активизируется генеративное (созидательное) социальное поле.

Моя работа с этими и другими методами изменений за последние двадцать с лишним лет сводится к следующему: качество результатов, достигнутых любой системой, определяется качеством сознания, с которым действуют люди в этих системах. Если коротко: *форма следует за сознанием.*

## Часть I. Основа видения поля

Считается, что, несмотря на все разговоры о переменах, трансформаций на самом деле очень мало. Однако мой опыт подсказывает, что это не так, и несколько раз в жизни я видел тектонические сдвиги: когда в 1989 году была разрушена Берлинская стена, а вместе с этим был положен конец системе холодной войны; когда в Южной Африке перестала существовать система апартеида; когда молодежное движение помогло первому афроамериканцу стать президентом США. И когда за прошедшие два или три десятилетия центр мировой экономики сместился с Запада в Восточную Азию. Я вижу подобное движение сейчас, когда в качестве противодействия односторонней глобализации появляется все больше автократических систем, националистов и крайне правых движений, а также поверх всего этого происходит нечто, имеющее более важное значение: пробуждение нового сознания по всей планете.

Хотя не каждое из этих изменений представляет собой тектонический сдвиг, я знаю одно: сегодня *может случиться все что угодно*. Считаю, что самый важный сдвиг нашей жизни не в прошлом, а прямо перед нами, и связан он с **трансформацией капитализма, демократии, образования и нашего собственного самосознания.**

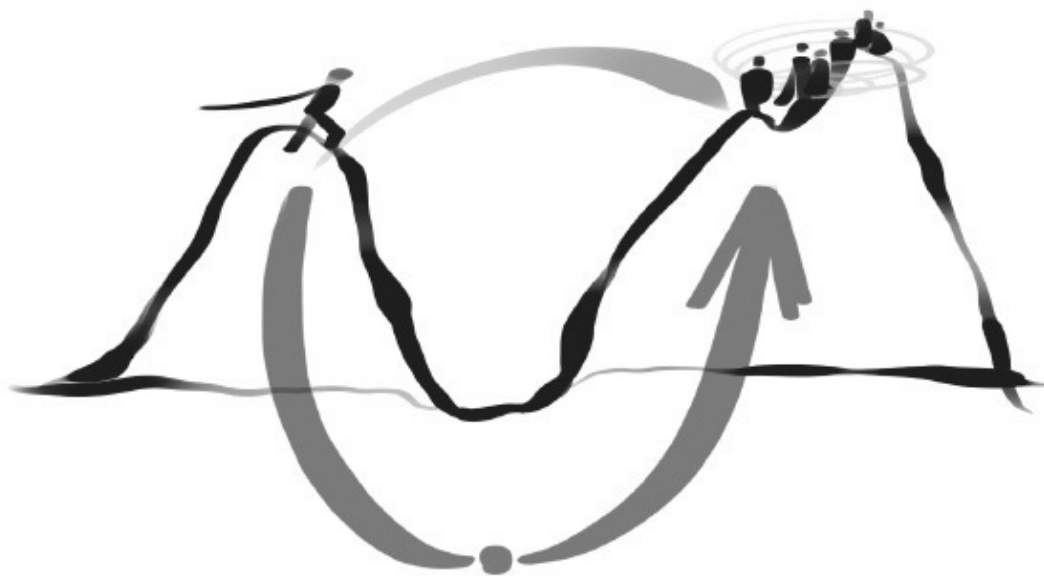
## Глава 1. Слепое пятно

Мы живем во времена огромных возможностей и нарушения привычного хода вещей, отмеченные отмиранием старых мировоззрения и логики того, как мы организуемся, а также ростом нового сознания и появлением нового способа активизации генеративных социальных полей. То, что умирает и распадается, – это мир, в котором люди действуют по принципу «сначала Я, потом всё остальное», в котором «больше» приравнивается к «лучше», а принятие решений зависит от интересов особой группы. Все это и привело нас в состояние организованной безответственности.

То, что рождается, менее очевидно. Оно связано с переносом нашего сознания от сознания в рамках ЭГОсистемы к сознанию в рамках ЭКОсистемы, то есть осознанности, которая касается всеобщего благосостояния. Мы фактически уже по всему миру наблюдаем пробуждение этого сознания и его основной силы: активации *интеллекта сердца*. Группы, которые начинают действовать с этим сознанием, могут, по словам когнитивного психолога из Калифорнийского университета в Беркли Элеонор Рош, «быть потрясающе эффективными».

Начало этого сдвига может показаться небольшим, незначительным по сравнению с огромными проблемами, с которыми мы сталкиваемся. И во многих отношениях так оно и есть. Но я считаю, что даже в этих истоках есть семена для глубокого *обновления цивилизации*, которое требуется для защиты и дальнейшей активации сути нашего человечества.

Моя коллега и соучредитель Presencing Institute (Институт чувствующего присутствия) Келви Берд очень хорошо показала это расплывчатое ощущение на картинке с пропастью (см. рис. 1).



**Рис. 1.** Вызов разрывов

Если мы представим себя в левой части рисунка, то увидим постепенно разрушающийся и отмирающий мир (структуры прошлого); справа – новые структуры сознания и общества, появляющиеся сейчас. Проблема в том, чтобы понять: как пересечь пропасть, отделяющую эти два мира, как перейти отсюда туда?

Картинка, по сути, отражает всю историю, которую я расскажу в этой книге: путешествие через пропасть, или «бездну», из текущей действительности, которой движет прошлое, в будущее, которое только-только возникает под влиянием наших величайших возможностей.

## Три разделения

Сегодня этот путь значит даже больше, чем всегда. Если мы взглянем в эту пропасть<sup>4</sup>, то увидим три основных разделения-«водораздела». Вот они:

- *Экологический рубеж*: ужасающие экологические разрушения, приводящие к потере природы.
- *Социальный рубеж*: возмутительный уровень неравенства и раздробленности, приводящих к потере общества – целостности социума.
- *Духовный рубеж*: рост уровня выгорания и депрессии, приводящих к потере смысла и «Себя»<sup>5</sup>. Я пишу это слово с большой буквы, имея в виду не текущую эго-личность человека, а его наивысшее потенциальное будущее.

Экологический рубеж можно суммарно охарактеризовать одним числом: 1,5. Иными словами, в настоящее время экономика потребляет ресурсы полутора планет. Мы в 1,5 раза больше напрягаем регенерационную способность планеты Земля, чем она может вынести. И это в среднем, а, например, в США текущий уровень потребления превзошел возможности планеты в пять раз.

Социальный рубеж можно суммировать другим числом: 8. Восемь миллиардеров владеют в общей сложности большим, чем половина человечества. Да, это правда. Небольшая группка людей, с которыми вы можете уместиться в микроавтобусе, имеет больше, чем «нижняя половина» населения всего мира – 3,8 млрд человек.

Духовный рубеж выражается числом 800 тыс. Более 800 тыс. человек в год совершают самоубийство – это больше, чем гибнет в войнах, стихийных бедствиях и в результате убийств. Самоубийство совершается каждые 40 секунд.

По сути, мы коллективно приходим к (почти) никому не нужным результатам. Они включают потерю природы, общества и собственного Я.

В XIX веке рост социальной разобщенности стал серьезной проблемой для многих стран, и с тех пор он формировал общественное сознание. В XX веке мы увидели рост экологического разделения, особенно в последнюю треть столетия. Это также сформировало общественное сознание.

И в начале XXI века заметен подъем духовного разделения. Начиная с появления Всемирной паутины в 1990-х годах научно-технический прогресс пережил немало встрясок, и в результате к 2050 году примерно половину профессий заменят технологии. Сейчас мы предвидим будущее, которое «больше не нуждается в нас», цитируя специалиста в области вычислительных систем и соучредителя Sun Microsystems Билла Джоя. Это, в свою очередь, заставляет переосмысливать, кто мы такие как человечество, а также решать, в каком обществе хотим жить и творить. После различных типов общественных тираний, наблюдавшихся в XX веке, не переходим ли мы к тирании технологий? Это один из вопросов, с которыми мы сталкиваемся, заглядывая в бездну.

---

<sup>4</sup> В оригинале *abyss*, имеющее значение «пропасть», «бездна». Ср. Ницше: «...если ты долго смотришь в бездну, то бездна тоже смотрит в тебя». *Прим. науч. ред.*

<sup>5</sup> В оригинале: *Self* – то есть «Самость», «Личность», или «Я». *Прим. науч. ред.*

Другими словами, мы живем в то время, когда планета, социум и сама суть человечества под угрозой. Вероятно, это звучит слишком резко. Тем не менее я считаю, что такая формулировка даже преуменьшает значение текущего момента.

Есть ли надежда? Есть, и, вероятнее всего, в том, что все больше людей (особенно молодых) понимают: эти три рубежа – совсем не три разные проблемы. Собственно, это три стороны **одной и той же** серьезной проблемы. О чем мы говорим? Это слепое пятно.

## Слепое пятно

Существует слепое пятно лидерства, управления и социальных перемен. Также оно относится к повседневному опыту общественного взаимодействия. Это – место внутри, источник, из которого мы действуем, когда общаемся, воспринимаем или думаем. Мы видим, *что* делаем (результаты). Понимаем, *как* делаем (процесс). Но обычно ничего не знаем о том, *кто* делает: внутреннее пространство, или *источник*, из которого проистекает наше действие (см. рис. 2).



**Рис. 2.** Слепое пятно лидерства

Объясню. Впервые я узнал о существовании слепого пятна из разговора с Биллом О'Брайаном, который довольно долго был CEO компании Nanover Insurance. Главная идея, которую он вынес из многолетнего руководства структурными изменениями, состоит в том, что *«успех вмешательства зависит от внутреннего состояния того, кто вмешивается»*.

Это утверждение прояснило мое сознание: значение имеет не только то, что и как делают лидеры, но и их внутреннее состояние, то есть внутренний *источник*.

До меня дошло, что Билл говорил о более глубоком измерении (источнике), из которого исходят наши действия, общение и восприятие и благодаря которому мы осознаем качественно новые возможности в будущем и связываемся с ними.

То, как именно мы обращаем внимание, становится в значительной степени скрытым измерением нашего повседневного взаимодействия в обществе, независимо от того, где это происходит – в организациях, обществе или даже личной жизни. Ежедневно выполняя определенные действия, мы очень хорошо знаем, *что* делаем и *как*, то есть какие процессы исполь-

зую. Но если бы нас спросили, *откуда* именно проистекают наши действия, большинство из нас не смогли бы четко ответить. В своем исследовании я начал называть место происхождения наших действий и восприятий *источником*.

## Перед чистым холстом

Когда я думал о нашем разговоре с Биллом О'Брайаном, то пришел к выводу, что мы ежедневно взаимодействуем на двух уровнях – видимом и невидимом. Чтобы лучше это понять, давайте рассмотрим, как работает художник.

Мы можем посмотреть на его творчество по крайней мере с трех точек зрения:

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

Другими словами, можем смотреть на работу *после* того, как она создана, *во время* ее создания или *до того*, как процесс начнется.

Если мы применим аналогию художника к руководству преобразованиями, то увидим работу лидера под теми же тремя углами зрения. Во-первых, мы можем посмотреть на то, *что* делают лидеры и реформаторы, и об этом написано множество книг. Во-вторых, можно посмотреть, *как* они это делают, то есть на процессы, применяемые руководителями. Этот прием используется в исследованиях управления и лидерства уже более двух десятилетий.

При этом мы никогда не пытались систематически взглянуть на их работу с третьей точки зрения – с перспективы чистого холста. Вот вопрос, который еще не был задан: «Исходя из каких внутренних *источников* действуют лидеры и творцы изменений?» Например: какое качество слушания, какое качество внимания я привношу в ту или иную конкретную ситуацию – и каким образом данное качество меняет траекторию действий из мгновения в мгновение?

Давайте подведем итог обсуждению трех рубежей-разделений: экологический «водораздел» появляется в результате разрыва между «я» и «природой», социальный – от разрыва между «я» и «другие», а духовный – как разрыв между «я» и «Я», то есть между тем, кто я *сегодня*, и тем, кем мог бы стать *завтра*, то есть моим наивысшим будущим потенциалом.

## Приезд в MIT

Примерно 24 года назад приехав из Германии в MIT, я стремился понять, как помочь людям, меняющим общество, взаимодействовать с проблемами, которые связаны с то и дело возникающими на нашем пути факторами, нарушающими привычный ход вещей<sup>6</sup>. Тогда в только что созданном Центре изучения организаций (OLC) в MIT, директором которого был автор книги «Пятая дисциплина»<sup>7</sup> Питер Сенге, мы работали вместе с уникальной плеядой исследователей из Гарварда и Массачусетского технологического института, включая Эда Шейна, Криса Аргириса, Дона Шона, Билла Айзекса и многих других. Написание книги меня вдохновила возможность работать с этими прекрасными людьми, моими друзьями и кол-

---

<sup>6</sup> Автор вновь и вновь говорит о *disruption* и *disruptive challenges* – не столько «разрушительных факторах», сколько «факторах, нарушающих привычное положение вещей». Они могут быть и разрушительными, особенно при неумелом с ними обращении, но также они могут и создавать условия для адаптивных изменений и инноваций. *Прим. науч. ред.*

<sup>7</sup> Сенге П. [Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. *Прим. ред.*

легами, равно как и с сотрудниками других институтов и организаций, которых я ценю не меньше.

Сейчас, оглядываясь на пройденный путь, вижу три основные идеи и учения, которые сформировали мою дорогу и благодаря которым я исследовал слепое пятно.

## **Обучение на основе эмерджентно проявляющегося будущего**

**Первая идея** довольно проста. Существуют два источника знаний: 1) можно учиться на основе выводов из *прошлого*; 2) можно учиться путем чувствования и воплощения потенциалов *эмерджентно возникающего*<sup>8</sup> *будущего*.

Все традиционные методы организационного обучения сводятся к одной модели: обучение посредством рефлексии о прошлом опыте. Но я снова и снова замечал, что в реально существующих организациях большинство лидеров сталкиваются с проблемами, которые нельзя решить, опираясь на опыт прошлого. Иногда он просто бесполезен, а иногда именно он и становится препятствием, из-за которого команда не может посмотреть на ситуацию свежим взглядом.

Другими словами, учиться на опыте прошлого необходимо, но не достаточно. Все проблемы, связанные с нарушением привычного положения дел, заставляют идти дальше. Они требуют, чтобы мы замедлились, остановились, ощутили огромную движущую силу перемен, отпустили прошлое и позволили прийти будущему, которому уже не терпится появиться.

Но что нужно для того, чтобы учиться у будущего? Когда я начал задаваться этим вопросом, люди смотрели на меня с недоумением: «Учиться у будущего? О чем ты?» Многие говорили, что это неверный посыл.

Однако этот вопрос помог мне пройти исследовательский путь, который занял более 20 лет. Именно возможность вникнуть в эмерджентно зарождающееся будущее и делает нас людьми. Теми, кто мы есть. Мы можем сломать модель прошлого и создать новые паттерны<sup>9</sup> на должном уровне. Ни один другой вид на Земле не способен на это. Например, пчелы умеют организовываться, проявляя коллективный интеллект очень высокого уровня. При этом у них нет опции «поменять модель организации себя», а у людей есть.

Объясню немного по-другому. У нас есть дар взаимодействия с двумя совершенно разными характеристиками и потоками времени. Одна из них – качество настоящего момента, который в основном продолжает прошлое и сформирован тем, что было. Вторая – это качество настоящего момента, выступающее в роли шлюза для поля будущих возможностей. Такое настоящее мгновение сформировано тем, что только хочет появиться. Это качество проживания времени, если с ним связаться, базируется на *чувствующем присутствии* наивысшего потенциала будущего. Словосочетание «чувствующее присутствие» (*presencing*) объединяет понятия «чувствование» и «присутствие». Это означает чувствовать и воплощать свои наивысшие будущие потенциалы. Всякий раз, когда мы имеем дело с нарушением привычного положения вещей, наиболее важен именно второй из упомянутых опытов временного потока. Потому что без этой связи мы, как правило, становимся жертвами нарушающих привычное событий, а не совместно их формируем.

---

<sup>8</sup> Эмерджентное возникновение, эмерджентность (*emergence*) – набравшая популярность в конце XX – начале XXI в. концепция, зародившаяся в теории систем и перешедшее в другие дисциплины. Согласно этой концепции на новом уровне сложности динамически развивающейся системы возникают новаторские (то есть «эмерджентные») качества, появление которых нельзя было предсказать исходя из свойств предыдущих уровней сложности и организации системы или ее отдельно взятых компонентов. *Прим. науч. ред.*

<sup>9</sup> Паттерн (англ. pattern) – шаблон, образец, модель или образ мышления и действий, выявляемый в ходе наблюдения и рефлексии; в общем смысле – некая закономерность проявлений того или иного процесса. Развертывание паттерна занимает какое-то время (даже если, к примеру, это не долгосрочный паттерн, а некое повторяющееся несколько секунд поведенческое проявление). Например, паттерн успеха или паттерн неудачи, дисфункциональный паттерн. *Прим. науч. ред.*

Как нам – личностям, организациям или экосистемам – связаться со вторым потоком времени? Именно этим я и занимался на протяжении 20 лет исследования. Это привело меня к описанию *глубокого цикла обучения*, где используется другой вид процесса – тот, что движет нас к краям системы, соединяет с самым глубинным источником знаний и заставляет действовать, чтобы исследовать будущее. Этот глубокий цикл обучения применим как к профессиональной, так и к личной жизни. Например, в 16 лет я получил настоящий опыт, что значит и каково это, когда тебя тянет поле потенциала появляющегося будущего.

### Лицом к лицу с огнем

В то утро, уходя в школу из своего дома (я жил в большой 350-летней фермерской усадьбе), я не мог предположить, что видел его в последний раз. Примерно до часу дня все было как обычно, а потом учительница вдруг вызвала меня с урока и сказала, что мне нужно идти домой. Я не представлял, что могло случиться, но предчувствие было нехорошее. Дорога на поезде заняла час, потом я побежал к выходу со станции и запрыгнул в такси. Задолго до прибытия увидел огромные серо-черные клубы дыма, поднимающиеся в небо. Сердце колотилось в груди, пока машина преодолевала последний участок дороги. Я увидел наших соседей, пожарных и полицейских. Выпрыгнув из такси, промчался сквозь толпу по нашей каштановой аллее. Добежав до двора, не поверил своим глазам: мир, в котором я жил всю свою жизнь, пропал. Исчез. Улетучился вместе с дымом.

Огонь постепенно затухал, а я почувствовал, будто кто-то вырвал землю у меня из-под ног: место, где я родился, провел детство и юность, исчезло. Когда я стоял там, ощущая жар огня и чувствуя, как время замедляет ход, понял, насколько привязан ко всему, разрушенному пожаром. Испарилось все, что составляло меня самого, как я думал. Все? Нет, возможно, не все, потому что я ощущал, что крошечный элемент меня все еще существует. *Кто-то* все еще был там и наблюдал за всем этим. Кто?

В тот момент я понял, что есть еще одно измерение меня, о котором я раньше не знал, – измерение, связанное с будущими возможностями. Я словно поднялся над своим физическим телом и оттуда смотрел на происходящее. Мой разум начал затихать и расширяться, и наступил момент беспрецедентной ясности. Я понял, что был совсем не тем, кем себя представлял. Мое настоящее «я» не было привязано к материальным вещам, тлеющим внутри руин. Я внезапно ощутил, что я, мое истинное Я, все еще живо! Именно это «я» было Видящим. Причем более живым, бодрым и остро присутствующим, чем то «я», которое было раньше. Меня больше не тянули к земле пожитки, только что поглощенные пожаром. Теперь, когда все ушло, стало легче и свободнее; меня выпустили, чтобы я встретил другую часть себя, которая тянула в будущее – мое будущее, в мир, ожидающий, когда я воплощу его в жизнь.

На следующий день приехал мой дед, и это был его последний визит на ферму. Ему было 87 лет, и он прожил в нашем доме всю жизнь, с 1890 года. Неделю накануне пожара дед лежал в больнице. Вернувшись после катастрофы, собрал последние силы, вышел из машины и направился к моему отцу, который разбирал завалы. Казалось, он даже не замечает, что происходит, хотя кое-где еще тлели угли. Подойдя к отцу, дед взял его за руку и сказал: «Kopf hoch, mein Junge, blick nach vorn!» («Выше нос, мой мальчик, смотри вперед!») Затем произнес еще пару слов, развернулся, пошел прямо к ожидавшей его машине и уехал. Через несколько дней дед тихо скончался.

Реакция деда произвела на меня большое впечатление: в самом конце жизни он увидел, как все, что ему удалось создать и вырастить, пошло прахом. Но при этом он смог рассмотреть зарождающееся будущее, а не сожалеть о потере.

Лишь много лет спустя, работая над тем, как учиться у будущего, а не у прошлого, я приступил к своему самому лучшему делу. Но теперь понимаю, что начало было положено тогда, с этим ранним опытом.

## Как строить вместилище

«Ненавижу, когда говорят: "Люди делятся на две категории..." – сказал однажды мой куратор в Массачусетском технологическом институте Эд Шейн. Затем едва заметно улыбнулся и продолжил: – Но люди действительно делятся на две категории: те, кто понимает процесс и кто не понимает».

Эд прав. Понимание *процесса* (**вторая идея**. – *Прим. ред.*) означает уяснение того, как устроены социальные отношения. Если хотите изменить коммуникации с ключевым партнером – скажем, с непродуктивных на полезные, – вы не можете просто приказать ему это сделать. Нужно вмешаться глубже, в процесс формирования социальной реальности. Вы должны изменить режим *создания* этих отношений с одного на другой, например с противостояния на совместное творчество.

Точно так же, говоря об «исходном» уровне творчества, мы можем сказать, что есть два типа людей: те, кто понимает вместилища<sup>10</sup> и кто не понимает. Построение вместилища – это определение набора символов, с помощью которого мы формируем поддерживающее пространство. Часто в компаниях можно встретить СЕО и руководителей, которые этого не осознают. Они думают, что могут внедрять изменения в поведение, просто декларируя их и нажимая рычаги, имеющиеся в компании. Инструменты важны, но в то же время переоценены ввиду того, что очень заметны. Но то, что обычно недооценивается, скрыто от глаз, например менее видимые элементы, присущие хорошему поддерживающему пространству: намерение, внимание и тонкие качества глубинного слушания. Построение пригодного вместилища означает создание хорошего поддерживающего пространства для формирования *генеративного (созидательного) социального процесса*

---

<sup>10</sup> Вместилище (*container*) – в общем смысле, безопасное пространство, «плодородная почва», на основе которой могут рождаться новые созидательные идеи, отношения, вещи, проекты. *Прим. науч. ред.*

## **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.