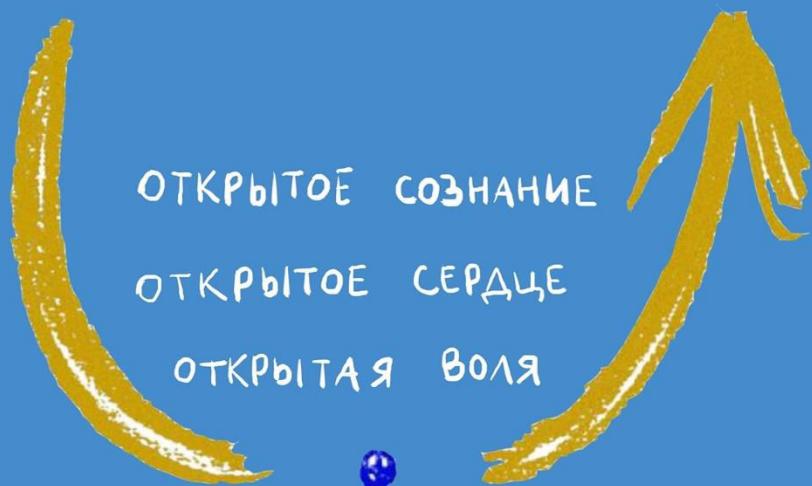


ОТТО ШАРМЕР

ПРЕОДОЛЕВАЯ СЛЕПОЕ ПЯТНО СОВРЕМЕННОСТИ

Аннотация книги Отто Шармера
Теория “U”: Управление исходя
из возникающего будущего



Предисловие

Хайке Фитцнер



Мы живем в неспокойное время. Глобальное изменение климата. Приток беженцев во многие страны мира. Глобальный финансовый кризис. Наше время – век разрушающих изменений. Мы наблюдаем, что старые подходы XX века, при которых отдельные игроки — будь то компания или страна предлагали решения для отдельных проблем, которые в настоящее время уже не отвечают вызовам глобальных кризисов, затрагивающих все и выходящих за пределы национальных границ.

Что же делать? Есть научный ответ, который содержит «мыслительную взрывчатку»!

Перед вами – краткая аннотация одной из основополагающих книг нашего времени – работа известного экономиста, профессора Massachusetts Institute of Technology (MIT), основателя Presencing Institute в Cambridge, USA, Отто Шармера.

Книга называется “Theory U: Leading from the Future as It Emerges” – Теория У – управление исходя из возникающего будущего. Отто Шармер получил в сентябре 2016 г. в Бонне (Германия) приз «Leonardo European Corporate Learning Award» в категории „Thought Leadership“ за вклад в разработку нового лидерского подхода.

Родом из Гамбурга (Германия), он получил свое образование в немецком университете Виттен Хердегге, но уже более 20 лет живет в США. На протяжении многих лет он поддерживает крупный бизнес, транснациональные компании во всем мире, а также международные гражданские и неправительственные организации в области становления, внедрения, укрепления инновационного подхода концепции лидерства в решении вопросов, учитывающих интересы целого. Книга была написана и впервые опубликована Отто Шармером в 2007 г.

События современности, такие как выборы в США осенью 2016 г., растущий фундаментализм в Европе, войны на Ближнем Востоке — лишь только подтверждают и укрепляют актуальность этой работы.

Почему она содержит «взрывчатку»?

Все очень просто: Шармер четко анализирует нынешнюю экономическую *парадигму*¹ и ее неспособность ответить на реальные вызовы ХХI века.

Корни этой парадигмы лежат в неолиберальной идеологии, установленной при режиме Рональда Рейгана в США в 80-х гг. Эта парадигма с тех пор полностью диктует экономические решения всех правящих государственных партий большинства западных стран. Базовый императив этой парадигмы – «эгоцентричность», которая ставит интересы отдельной группы людей (отдельной компании, отдельной отрасли или отдельной страны) превыше интересов большинства.

По Отто Шармеру, коренной вызов для всех ответственных бизнес-людей, руководителей или собственников – поддерживать необходимый переход от этого- к эко-системной экономике. Почему Отто Шармер убежден, что руководители должны обратить внимание на его необычный подход и начинать использовать другую парадигму мышления?

Ни для кого не секрет, что многие компании и организации сегодня ощущают на себе растущую непредсказуемость потребностей клиентов, или работают в нестабильных условиях рынка, или должны принимать решения при растущей разнородности интересов стейкхолдеров.

Чтобы найти адекватные и быстрые решения, руководители нуждаются в инновациях. Но их не найти традиционными способами при традиционном восприятии мира!

Если продолжать мыслить, применяя традиционную схему типа «анализ прошлого опыта – планирование – внедрение – контроль», то и результаты будут традиционными. Руководители должны научиться заглядывать вперед, в будущее и активизировать другой источник знаний – как можно предчувствовать будущий потенциал, который хочет проявляться в будущем?

Что предлагает Отто Шармер? Его ключевая идея такова:

БУДУЩЕЕ УЖЕ ЗДЕСЬ

и сейчас проявляется как потенциальная возможность. Оно еще не полностью реализовано, но оно находится в стадии возникновения – в каждый отдельный миг.

А мы – часть этого будущего. Поэтому мы способны идти с ним на контакт. Чтобы открыться этим новым возможностям, Шармер предлагает новую социальную технологию и даже новые слова, такие как презенсинг (*“presence”* (англ. «присутствие, бытие в настоящем») и *“sensing”* (англ. «восприятие, способность чувствовать»)).

Чтобы достичь результата, потребуется пройти так называемый «U-процесс» – процесс, который работает с наиважнейшим лидерским инструментом – с нашим вниманием!

¹ Парадигма - это способ восприятия окружающей среды и ее внутренняя интерпретация сквозь собственную призму ценностей, неосознанных установок и субъективных убеждений.

Сначала мы приближаемся к местам с наибольшим потенциалом с помощью разных уровней внимания, а потом мы обращаем свое внимание на самого себя – внутрь.

Теория У описывает все пять этапов этого процесса обращения нашего внимания и его практическое применение в лидерской практике. Сама книга Шармера – больше чем 330 страниц. В этой краткой аннотации вы найдете самые существенные инструменты его радикально нового подхода и парадигмы.

Вы можете ознакомиться со «слепым пятном» современной лидерской практики – незнание того внутреннего места, откуда берут свое начало наши убеждения, почему мы подходим к какой-то проблеме именно так, а не иначе, считаем одно предложение лучше другого и т.п.

Шармер наглядно описывает значимость и последствия этой коллективной слепоты.

Вы также прочтете про семь фундаментально значимых лидерских компетенций, которые дают возможность компаниям действительно обращаться к будущему в момент, когда оно только проявляется! Кроме этого вы найдете некоторые примеры из практики Отто с иллюстрированием результатов, достигнутых благодаря применению этого подхода.

Я желаю всем читателям и читательницам множества открытий, конструктивной рефлексии и восхитительного внутреннего диалога с самим собой.

Хайке Фицнер, ноябрь 2016 г.

Dr. Heike Pfitzner



В своей книге «Теория “U”: Управление исходя из возникающего будущего» (Cambridge, MA: Society for Organizational Learning, 2007) Отто Шармер знакомит читателей с теорией и практикой метода “U”, в основе которого лежит так называемый презенсинг. Он совмещает в себе значения слов “presence” (англ. «присутствие, бытие в настоящем») и “sensing” (англ. «восприятие, способность почувствовать»). Презенсинг предполагает осознанное напряжение внимания, которое позволяет отдельным людям и группам осуществлять скачок во внутреннем пространстве, на которое они опираются. Когда это удается сделать, люди начинают чувствовать, как нарождается пространство возможностей будущего и действовать с опорой на него. По Шармеру, в основе управления сегодня лежит умение осуществлять этот скачок в поле осознанного использования своего сознания. В конце данной аннотации вы найдёте описание того, как теория “U” используется сегодня многими крупными бизнесменами и новаторами корпораций, а также информацию о способах сотрудничества с Институтом Презенсинга.

В поисках наших совместных возможностей

Отто Шармер

Мы живём во время крупных организационных провалов, и наша совместная деятельность приводит к нежелательным результатам. Смена климата. СПИД. Голод. Бедность. Насилие. Терроризм. Разрушение сообществ, природы, самой жизни – основы нашего социального, экономического и

духовного благополучия. Это время требует нового уровня сознания и нового коллективного умения руководителей встречать трудности более осознанно, целеустремлённо и стратегически продуманно. Развитие этого умения позволит нам создать будущее великих возможностей.

Осветить слепое пятно

Почему наши попытки ответить на вызов времени так часто проваливаются? Почему нас то и дело словно затягивает в болото?

Причиной наших коллективных неудач является то, что мы слепы по отношению к более глубинному уровню лидерства и реструктурирования. Это «слепое пятно» существует не только в сфере коллективного управления, но и в нашем повседневном взаимодействии.

Мы не видим источник, из которого рождаются механизмы эффективного управления и социального действия. Мы многое знаем о том, что и как делают лидеры. Но мы знаем очень немного об их внутреннем пространстве, источнике, откуда они действуют.

Успешное руководство зависит от уровня качества того внимания и целеполагания, которые лидер привносит в ту или иную ситуацию. Два руководителя в одних и тех же условиях, работая над одной задачей, могут получить совершенно разные результаты в зависимости от того внутреннего пространства, на которое они опираются. Природа внутреннего мира лидера загадочна для нас. Мы кое-что знаем о внутреннем измерении спортсменов, поскольку проводились исследования их образа мышления, воображения при подготовке к соревнованиям. Это знание породило практики, призванные улучшить спортивные результаты, так сказать, «изнутри».

Но на поле управления и проведения структурных преобразований нам известно совсем немного об этом внутреннем измерении, и лишь изредка применяются особые техники улучшения процесса управления изнутри. В каком-то смысле этот недостаток знаний и составляет «слепое пятно» в нашем подходе к лидерству и управлению.

УСПЕШНОЕ РУКОВОДСТВО ЗАВИСИТ ОТ КАЧЕСТВА ТОГО ВНИМАНИЯ И ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ, КОТОРЫЕ ЛИДЕР ПРИВНОСИТ В ТУ ИЛИ ИНУЮ СИТУАЦИЮ. ДВА РУКОВОДИТЕЛЯ В ОДНИХ И ТЕХ ЖЕ УСЛОВИЯХ, РАБОТАЯ НАД ОДНОЙ ЗАДАЧЕЙ, МОГУТ ПОЛУЧИТЬ СОВЕРШЕННО РАЗНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ВНУТРЕННЕГО ПРОСТРАНСТВА, НА КОТОРОЕ ОНИ ОПИРАЮТСЯ.

Нам известно немногое о внутреннем уровне управления, хотя это ресурсный уровень²:

РЕЗУЛЬТАТ:

Что



ПРОЦЕСС:

Как



РЕСУРС:

Кто

Слепое пятно:

Внутреннее пространство,
на которое мы опираемся

Замедлиться, чтобы понять

По сути управление – это формирование и изменение того, как отдельные люди и группы принимают ситуацию и затем реагируют на неё. Беда в том, что большинство руководителей неспособны распознать, не говоря уже о том, чтобы поменять, общую культуру внимания, принятую в их организациях.

Чтобы научиться видеть привычный уровень внимания в любой деловой среде, нужен, помимо прочего, особый тип слушания. Более десяти лет наблюдая взаимоотношения людей в организациях, я выделил четыре типа слушания.

1. Слушание-считывание (Загрузка)

«Да, я это уже знаю». Я называю этот тип слушания «считыванием» (загрузкой) – слушание с подтверждением привычных суждений. Если вы в ситуации, когда лишь подтверждается то, что вы уже знали, вы слушаете «считывая» (загружаете то, что у вас уже имеется).

2. Слушание фактов

«А, вот оно что!» Этот тип слушания нацелен на объект или факты: всё внимание на факты, саму историю, противоречивую информацию. Вы выключаете внутренний голос рассудка и вслушиваетесь в голоса извне. Вы концентрируетесь на том, что не соответствует вашему знанию. Выслушивание фактов – это основной способ научного познания. Вы позволяете данным говорить за себя. Задаёте вопросы, внимательно выслушиваете ответы.

² Рис.1. Три аспекта работы руководителя:

Ресурсный уровень работы зачастую не виден и является «слепым пятном» в процессе формирования общественной реальности и структурных преобразований

3. Слушание-эмпатия «Да, я знаю, что вы чувствуете»

Более глубокий уровень слушания – эмпатия. Когда мы вовлечены в реальный диалог и слушаем очень внимательно, то можем заметить глубокий сдвиг в пространстве, где рождается наше слушание. Мы перемещаемся от наблюдения объективного мира вещей, лиц и фактов («это-мир») к слушанию рассказа живой и развивающейся сущности («ты-мир»). Иногда, когда мы говорим: «Я знаю, что вы чувствуете», - речь идёт об умозрительном, абстрактном представлении. Но чтобы действительно почувствовать, каково другому, нужно иметь открытое сердце. Только открытое сердце даёт нам способность к эмпатии, прямому подключению к другому человеку изнутри. Когда это случается, мы ощущаем глубокие перемены, потому что ступаем на новое поле отношений; мы забываем о своих намерениях и начинаем смотреть на мир глазами другого человека.

4. Генеративное слушание

«Не могу выразить словами, что чувствую. Всё мое существо словно замедлилось. Я ощущаю себя более спокойным, более осознанным, более самим собой. Я чувствую связь с чем-то большим, чем я сам». Этот тип слушания уводит нас с текущего уровня и подключает к более глубинной области творческого созидания. Я называю этот уровень слушания «генеративным», или слушанием из нарождающегося поля будущих возможностей.

Этот уровень слушания не только требует от нас открытого сердца, но и открытой воли – способности подключаться к будущим возможностям, которые только зарождаются. Мы больше не ищем чего-то извне. Мы больше не ищем эмпатии с кем-то другим. Мы находимся в другом состоянии. «Сопричастность» или «благодать» – вот слова, которые, наверное, ближе всего к описанию этого состояния.

Если вы отталкиваетесь от уровня слушания 1 (считывание) разговор подтверждает то, что вы уже знали. Вы подкрепляете свой образ мышления: «Так, всё по-прежнему!».

На уровне слушания 2 (слушание фактов), вы получаете информацию, противоречащую тому, что уже знаете: «Ого, сегодня всё изменилось!».

Когда вы решаете действовать на уровне слушания 3 (эмпатия), ваша точка зрения меняет направление, и вы видите ситуацию глазами другого. «О да, теперь я действительно понимаю, что вы чувствуете в этой ситуации. Я тоже могу почувствовать это».

И наконец если вы выбираете уровень Слушания 4 (генеративное слушание), по окончании разговора вы понимаете, что изменились как личность. Вы прошли через тонкое, но глубокое преобразование, которое подключило вас к глубинному источнику знания, включая знание о лучших возможностях для вас в будущем.

Глубокое внимание и осознанность

Состояние напряжённого внимания и осознанности хорошо знакомо успешным спортсменам. Так, Билл Рассел, ключевой игрок самой успешной баскетбольной команды (Бостон Селтикс, выигравшие 11 чемпионатов за 13 лет), вот так описывал свой опыт игры на пике карьеры:

«То и дело игра Селтикс накалялась так, что становилась больше, чем физическим или умственным состязанием, но чем-то сверхъестественным. Это чувство трудно описать, и я никому не говорил о нём, когда играл. Когда это случалось, я чувствовал, что моя игра выходит на новый уровень. Это случалось редко, и длилось от пяти минут до целой четверти. Дух или трёх подач было недостаточно, чтобы оно появилось. Оно захватывало не только меня или других Селтикс, но и команду соперника, и судей. На этом уровне случалось множество странных вещей: накал игры мог быть максимальным, и всё же я не чувствовал соперничества, что само по себе поразительно. Я мог прилагать максимум усилий, напряжения, я бежал так, что кашлял кровью, но никогда не чувствовал боли. Игра могла идти так быстро, что любой пас, рывок или обманное движение были неожиданными, и всё же меня ничто не удивляло. Мы будто бы играли как при замедленной съёмке. В эти периоды я практически знал, как будет продвигаться игра, где будет разыгран мяч, где будет следующий бросок. Ещё до того, как другая команда вбрасывала мяч из-за боковой линии, я чувствовал это так чётко, что хотел крикнуть своим: “Мяч летит сюда!” - но понимал, что тогда всё поменяется. Моё предвидение всегда оправдывалось, и я ощущал, что знаю наизусть не только Селтикс, но и противника, а они меня. За свою карьеру я часто ощущал воодушевление или восторг, но в те моменты мурашки бегали у меня по спине.

<...> Пять или десять раз, когда игра завершалась на этом особом уровне, мне буквально было неважно, кто выиграл. Если мы проигрывали, я был тоже счастлив и свободен, как сокол в небе»

(William F. Russell, *Second Wind: The Memoirs of an Opinionated Man*, 1979).

Согласно описанию Рассела, когда обычная игра сменяется сверхинтенсивной, вы ощущаете замедление времени, расширение пространства, панорамный тип восприятия, разрушение границ между людьми, даже игроками противоположных команд.

Чтобы быть эффективным лидером, нам нужно понимать, на какое поле, или внутреннее пространство, мы опираемся. В теории “U” выделяют четыре таких «полевых структуры внимания», которые дают различные результаты работы. Эти структуры определяют не только то, как мы слушаем, но и как члены группы общаются друг с другом, и как организации выстраивают геометрию управления (рис. 2)

ВТО ВРЕМЯ КАК УСПЕШНЫЕ СПОРТСМЕНЫ И СБОРНЫЕ УЖЕ ПОЛЬЗУЮТСЯ ОСОБЫМИ ТЕХНИКАМИ, ПОЗВОЛЯЮЩИМИ РАБОТАТЬ С МАКСИМАЛЬНОЙ ОТДАЧЕЙ, КОГДА НАИБОЛЕЕ ВЕРОЯТНО ОЩУТИТЬ ТО СОСТОЯНИЕ, ЧТО ОПИСЫВАЛ РАССЕЛ, РУКОВОДИТЕЛИ В ДЕЛОВОЙ СФЕРЕ ЗАЧАСТУЮ НЕ ПОЛЬЗУЮТСЯ В СВОЕЙ РАБОТЕ ТАКИМИ ТЕХНИКАМИ – ИЛИ ДАЖЕ НЕ ПОДОЗРЕВАЮТ ОБ ИХ СУЩЕСТВОВАНИИ.

Четыре колонки рисунка 2 описывают четыре базовых мета-процесса сферы общения, которые люди обычно недооценивают:

мышление
(индивидуальное)

управление
средой
(глобальные системы)

общение
(групповое)

структуро^{ри}вание
(организации)

Рис.2. Структуры внимания определяют пути социального развития: чтобы принять главные вызовы нашего времени, мы должны переместиться в нашей работе с Полями 1 или 2 на Поля 3 или 4 на всех уровнях системы.

ЧТОБЫ БЫТЬ ЭФФЕКТИВНЫМ ЛИДЕРОМ, НАМ НУЖНО ПОНИМАТЬ, ИЗ КАКОГО ПОЛЯ, ИЛИ ВНУТРЕННЕГО ПРОСТРАНСТВА, МЫ РАБОТАЕМ. В ТЕОРИИ “U” ВЫДЕЛЯЮТ ЧЕТЫРЕ ТАКИХ «ПОЛЕВЫХ СТРУКТУР ВНИМАНИЯ», КОТОРЫЕ ДАЮТ РАЗЛИЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ.

Поле	Микро	Мезо	Макро	Глобально
Структура внимания	Мышление (индивидуальное)	Общение (групповое)	Структурирование (организации)	Управление средой (глобальные системы)
Поле 1 Опора на старый «я-мир»	Слушание 1 Считывание Загрузка, привычное мышление	Считывание вежливая беседа, этикет, подтверждение правил	Централизованное Механическая бюрократия	Иерархия Центральное планирование
Поле 2 Опора на настоящий «это-мир»	Слушание 2 Всё внимание фактам	Дебаты Жёсткие споры Открытие правил	Децентрализованное Разделение на филиалы	Рынок Конкуренция
Поле 3 Опора на настоящий «ты-мир»	Слушание 3 Эмпатия	Диалог Расспрашивание Взаимное отражение правил	Сетевое: Социальное	Диалог Взаимное приспособление
Поле 4 Опора на будущие возможности, которые собираются проявиться	Слушание 4 Генеративное	Презенсинг Коллективное творчество, поток, создание правил	Опора на среду Бизнес-аналитика	Коллективное соприсутствие Взгляд из зарождающегося целого

Известно замечание Альберта Эйнштейна о том, что проблемы невозможno решить на том же уровне сознания, что их породил. Если мы подойдём к вызовам XXI века с нашим реакционным сознанием, в основном отражающим реалии XIX и XX веков (Поля 1 и 2), то только усилим разочарование, цинизм и гнев. Во всех четырёх мета-процессах мы должны научиться реагировать, опираясь на созидательный источник (Поле 4).

Таким образом то, какое внимание мы уделяем ситуации, индивидуально или сообща, определяет то, какое направление примет система и как себя проявит (рис. 2). На всех четырёх уровнях — личном, групповом, организационном и глобальном — переход от реактивных и быстрых симптоматических решений (Поля 1 и 2) к продуктивным решениям, затрагивающим систему в корне (Поля 3 и 4) – это и есть главный вызов для руководителей в наше время.

“U”: один процесс, пять шагов

Чтобы переместиться с реакционного Поля 1 или 2 на креативное Поле 3 или 4, нам придётся пройти определённый путь. В рамках проекта-интервью по структурным инновациям и преобразованиям с участием 150 практикующих специалистов и влиятельных экспертов многие из них описывали отдельные важные элементы этого пути. Один из них, Брайан Артур, глава и основатель группы по экономике Института Санта Фе, сумел это сделать особенно чётко. Когда мы с Джозефом Яворски встретились с ним, он рассказал, что существует два абсолютно различных источника познания. Один из них – применение уже существующих моделей

(считывание), а другой – подключение к внутреннему знанию. Все реальные инновации в науке, бизнесе и обществе основаны на последнем типе познания, а не на привычном нам повседневном считывании. Тогда мы спросили его: «Как это делается? Если этому хочет научиться отдельный человек или организация, что для этого нужно делать?» Его ответ провёл нас последовательно через три главных шага.

Первый шаг он назвал «наблюдай, наблюдай и ещё раз наблюдай». Это означает, что нужно прекратить считывать и начать прислушиваться. Нужно отойти от нашего обычного образа действий и погрузиться в пространство вдохновения, пространство, которые наиболее значимо для ситуации, с которой мы имеем дело.

Второй шаг Брайан Артур описал как «отойди в сторону и созерцай: позволь внутреннему знанию проявиться». Погрузитесь во внутреннее пространство покоя, где знание выходит на поверхность. Мы прислушиваемся ко всему, что узнали во время шага «наблюдай, наблюдай», и внимаем тому, что хочет проявиться. Особое значение мы придаём своей роли и своему пути.

Третий шаг, по Брайану Артуру, это «действовать мгновенно». Это означает сформировать новое, чтобы исследовать будущее действием. Создать посадочную полосу для будущего, которая позволит его прощупывать и экспериментировать на практике и т.д.

Весь этот процесс, – наблюдай, наблюдай, подключись к внутреннему источнику тишины и знанию, действуй немедленно, - постепенно стал представляться мне как процесс “U”, поскольку его можно понять и описать как U-образное

путешествие. На практике U-образное путешествие обычно требует двух дополнительных шагов: начальной фазы создания общей базы (со-начинание), и заключительной фазы, состоящей из повторного рассмотрения, поддержки и продвижения полученных практических достижений (со-развитие).

Пять ступеней процесса “U” наглядно отображены на рисунке 3



Рис 3. “U”-образный процесс как 5 шагов: чтобы переместиться с внутреннего поля 1 или 2 на поле 3 или 4, нам необходимо сначала перейти на уровень глубинной связи с миром и погрузиться в пространство внутреннего знания, которое приходит извне, принося с собой нечто новое, подталкивающее нас к проверке будущего действием.

НА ВСЕХ ЧЕТЫРЁХ УРОВНЯХ³ —ЛИЧНОМ, ГРУППОВОМ, ОРГАНИЗАЦИОННОМ И ГЛОБАЛЬНОМ — ПЕРЕХОД ОТ РЕАКТИВНЫХ И БЫСТРЫХ СИМПТОМАТИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ (Поля 1 и 2) К ПРОДУКТИВНЫМ РЕШЕНИЯМ, ЗАТРАГИВАЮЩИМ СИСТЕМУ В КОРНЕ (Поля 3 и 4) – ЭТО И ЕСТЬ САМЫЙ ГЛАВНЫЙ ВЫЗОВ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В НАШЕ ВРЕМЯ

1. СО-НАЧИНАНИЕ:

Выстройте совместную цель
остановитесь и прислушайтесь
к остальным и к тому,
к чему вас призывает жизнь

2. СО-ВОСПРИЯТИЕ:

Наблюдайте, наблюдайте,
наблюдайте.

Погрузитесь в пространство
творческого потенциала,
откройте душу и сознание
и вслушайтесь



5. СО-РАЗВИТИЕ:

Впишите новое в среду,
чтобы можно
было видеть целое и
опираться на него

4. СО-ТВОРЧЕСТВО:

Смоделируйте
чтобы исследовать

новое на реальных
примерах,
будущее через действие

3. ПРЕЗЕНСИНГ:

Соединитесь с источником вдохновения и воли,
придите к состоянию покоя и
позвольте проявиться внутреннему знанию

1. Со-начинание: Выстройте совместную цель, остановитесь и прислушайтесь к остальным и к тому, к чему вас призывает жизнь.

В начале каждого проекта одна или несколько ключевых персон собираются, чтобы изменить ситуацию, действительно важную для них и их сообществ. Когда они становятся центральной группой, то поддерживают общие намерения относительно цели, людей, которых хотят привлечь, и способа действия. Сформировать такую группу можно, лишь чутко прислушиваясь к тому, что жизнь призывает сделать вас и других.

2. Со-восприятие: Наблюдайте, наблюдайте, наблюдайте. Погрузитесь в пространство творческого потенциала, откройте душу и сознание и вслушайтесь.

Ограничивающий фактор для структурных изменений – это не недостаток видения или идей, но неспособность *почувствовать* глубоко, остро и сообща. Когда члены группы видят друг друга глубоко и ясно, им становится доступен коллективный потенциал – как будто бы появляется новый, коллективный орган зрения. Гёте красноречиво описал это: «Каждый объект, который мы внимательно созерцаем, открывает внутри нас новый орган восприятия».

Покойный нейробиолог Франсиско Варела однажды рассказал мне об эксперименте над новорожденными котятами, у которых ещё не открылись глаза. Их соединяли в пары, один

котёнок был на спине у другого, и двигаться мог только тот, что находился внизу. Оба котёнка ощущали одни и те же перемещения в пространстве, однако ходил только «нижний» котёнок. В результате у последнего нормально развивалось зрение, тогда как у «верхнего» котёнка способность видеть развивалась с задержкой и не полностью. Эксперимент показал, что зрение развивается в связи с активностью всего организма.

Когда речь идёт об упорядочивании управления знаниями, стратегиями, инновациями и обучением, мы все делаемся «верхними» котятами – поручаем всю беготню экспертам, учителям, консультантам, чтобы они разъяснили нам, как устроен мир.

Для несложных задач этот подход работает. Однако если вы занимаетесь инновациями, метод «верхнего» котёнка совершенно нефункционален. Последнее, что новатор станет кому-то делегировать, – это восприятие. Когда мы ищем новое, то сами должны ходить по нужным местам, говорить с людьми, и оставаться в контакте с происходящими событиями. Без прямой связи с контекстом ситуации мы не можем научиться эффективно воспринимать и действовать.

Нашим сегодняшним организациям и компаниям зачастую не хватает умения настроиться на этот способ глубинного видения – «вчувствования» - который появляется у коллектива и не имеет границ. Когда «вчувствование» приходит, группа как единое целое может видеть нарождающиеся возможности и ключевые системные силы для решения поставленной задачи.

3. Презенсинг: Соединитесь с источником вдохновения и воли, придите к состоянию покоя и позвольте проявиться внутреннему знанию.

В нижней точке процесса “U” проходящие его группы или индивидуумы приходят к той грани, после которой нужно откинуть всё лишнее. Во многом эта грань напоминает ворота древнего Иерусалима, которые прозвали «иглой». Они были так узки, что когда к ним подъезжал навьюченный верблюд, погонщик спешился и снимал все тюки, чтобы верблюд смог пройти – отсюда в Новом Завете выражение «легче верблюду пройти сквозь игольное ушко, чем богачу войти в Царствие Небесное».

В то же время, что мы отбрасываем («отпускаем») несущественные качества самих себя, мы открываемся для новых качеств нашей наиболее вероятной будущей идентичности («впускаем» их). Суть презенсинга в ощущении прибытия нового и трансформации старого. Когда группа преодолевает этот рубеж, ничто не остается прежним. Группа в целом и ее отдельные члены начинают действовать с повышенным уровнем энергии и чувством будущих возможностей.

4. Со-творчество: смоделируйте новое на конкретных прототипах, чтобы исследовать будущее через действие.

Я часто работаю с людьми с образованием инженеров, ученых, управленцев и экономистов (как и я в прошлом). Но когда

нужны инновации, оказывается, что у всех нас не то образование. Во всем нашем обучении и академических штудиях было упущено формирование навыка моделирования прототипа. Этому учат будущих дизайнеров. То, как работают дизайнеры, противоречит всем нашим привычным представлениям.

Я хорошо помню свой первый визит в школу искусств и дизайна, когда я учился в аспирантуре в Германии. Я опубликовал книгу об эстетике и управлении, и профессор берлинской Академии искусств Ник Перихт пригласил меня провести семинар вместе с ним. Вечером перед семинаром я был приглашен на встречу с Перихтом и кружком близких ему людей в его мастерской. Мне не терпелось познакомиться с этой группой и посмотреть, как знаменитый дизайнер обставил свой берлинский лофт. Когда я туда приехал, то был поражен. Лофт был просторным, красивым – и практически пустым. В крошечном кухонном уголке была раковина, кофемашина, несколько кружек и что-то вроде столика. Ни кухонных шкафов, ни посудомойки, ни обеденного стола в самой комнате, ни стульев, ни дивана. Только несколько подушек, чтобы присесть.

Вечер был прекрасным, и позже я узнал, что пустая квартира отражала его подход к моделированию. Например, когда он разрабатывал интерьер кабинета для декана академии, то вынес всю мебель и затем всматривался в то, что там происходит.

НАШИМ СЕГОДНЯШНИМ ОРГАНИЗАЦИЯМ И КОМПАНИЯМ ЗАЧАСТУЮ НЕ ХВАТАЕТ УМЕНИЯ НАСТРОЙТИСЯ НА ЭТОТ СПОСОБ ГЛУБИННОГО ВИДЕНИЯ – «ВЧУСТВОВАНИЯ» - КОТОРЫЙ ПОЯВЛЯЕТСЯ У КОЛЛЕКТИВА И НЕ ИМЕЕТ ГРАНИЦ.

Перихт и студенты обустраивали его по мере необходимости в этом у декана, – во время собраний и других событий, – внося мебель и предметы в реальном времени. Моделирование требует, чтобы вы сначала освободились от всего («отпустили»). Затем вы решаете, что на самом деле нужно («впускаете») и моделируете решения для реальных нужд в реальном времени. Затем наблюдаете и подстраиваетесь в соответствии с дальнейшим развитием событий.

Это стало для меня важным уроком. Я подумал: «Ого, если у знаменитого преподавателя дизайна пустой лофт, почему лучшие школы управления и все главные умы в этой области не могут создать столь же простой организационный дизайн, отбросив всю ненужную бюрократию?»

На следующий день около часа дня начался семинар. Задача состояла в том, чтобы придумать настольные игры, отражающие все существующие и альтернативные способы управления локальной и глобальной экономикой. Мне подумалось, что это необыкновенно амбициозное задание по дизайну. Но то, что Перихт произнёс затем, совсем выбило меня из колеи: «Так, а теперь разделитесь на команды. В 5 часов каждая команда должна представить свой первый образец». Я был ошеломлён. В моей среде экономики и менеджмента на подобное задание отреагировали бы так:

«Во-первых, оно слишком велико. Нужно сузить задачу. Во-вторых, если возьмёшься за это, потребуется год работы,

чтобы изучить всё, что уже сделано в этой области. Затем нужно показать выжимки изученного и, возможно, предложить свои идеи». Но представить модель за четыре часа? Моя профессиональная подготовка упорно говорила мне о том, что в этом подходе нет глубины и метода. Тогда я просто не понимал, что разработать модель за четыре часа – это и есть метод. И тогда как общепринятый метод основывается на тщательном анализе, подготовке схемы, и только затем воплощении, метод моделирования работает иначе. Сначала проясни задачу, потом понаблюдай, построй модель, снова наблюдай, адаптируй её и так далее.

Таким образом моделирование не является шагом, следующим за анализом. Модель или прототип – это часть процесса вчувствования и открытия, когда мы скорее нашупываем будущее действием, нежели рациональными рассуждениями. Это так просто – но я обнаружил, что инновационные процессы во множестве организаций всё еще топчутся на месте благодаря старому «паралитико-аналитическому» методу.

В нашем “U”-образном процессе ступень сотворчества завершается созданием ряда небольших действующих примеров, которые помогают исследовать будущее через действие. Также в результате возникает живая и быстро растущая сеть несущих перемены людей, которые обучаются на этих моделях и помогают друг другу работать с любыми вызовами, которые бросает процесс инновации.

5. Со-развитие: впишите новое в среду, чтобы можно было видеть целое и опираться на него.

Итак, разработано несколько моделей прототипов и вариантов развития будущего. Следующий шаг – пересмотреть полученные знания, проверить, что работает, а что нет, - и затем решить, какие модели окажут наиболее серьёзное воздействие на систему или ситуацию, над которой идёт работа. Часто чтобы вынести здравое суждение на этом этапе полезно привлекать посредников из других секторов и организаций. Очень часто то, что вы ожидали увидеть в результате “U”-процесса, сильно отличается от того, что в результате проявилось.

На этапе со-развития появляется инновационная экосистема, которая связывает высокоэффективные инициативные модели с игроками и организациями, которые могут помочь вывести их на новый уровень использования и уточнения.

Пять ступеней “U”-образного процесса одинаково подходят как для макроуровня инновационных процессов и структурной трансформации, так и для среднего и микроуровня группового и индивидуального взаимодействия. В боевых искусствах этот процесс занимает долю секунды. Применительно к крупным инновационным проектам он занимает большее время и принимает различные формы. Так, командный состав подобных проектов обычно меняется и перестраивается после каждой ступени процесса.

Новые социальные техники: семь качеств лидера

Процесс “U” кажется знакомым людям творческих профессий. Они говорят: «Да-да. Мне знаком такой способ работы по собственному опыту напряжённой творческой активности. Я также слышал о нём от людей, которых считаю очень креативными. Ещё бы». Но если их спросить: «А как идёт сейчас работа в вашей организации?» - они закатывают глаза: «Ох, нет, там всё по-другому. Скорее напоминает что-то типа «загрузки».

Но как же так? Почему по пути “U” редко идут организации?

Потому что это требует внутреннего сосредоточения и напряжённой работы. Умение команды или организации пройти такой путь требует новых социальных техник. Социальная техника презенсинга опирается на семь базовых качеств лидерства, которые должна развивать в себе центральная группа. Без таких качеств описанный выше пятиступенчатый процесс не принесёт желаемых результатов.

1. Удержать пространство: слушать, к чему вас призывает жизнь

«Ключевой принцип любой организаторской работы, - сказал мне как-то Энтони Тигпенн из лос-анджелесской организации

AGENDA⁴, - в том, чтобы никогда не выносить людям готовый торт. Их нужно пригласить испечь его вместе».

Беда в том, что большинство собраний в организациях проходит совершенно иначе. Вы устраиваете встречу, только когда уже приготовили торт и хотите разрезать его и подать на стол. Впрочем, есть причины, по которым люди не решаются собраться и начать с обсуждения плана действий по изготовлению торта, а не с готового торта. Лидер должен создать или «удержать пространство», в которое устремляются другие.

Ключ к удержанию пространства – слушать: во-первых, себя самого (то, что жизнь требует от вас), во-вторых, других (особенно тех, кто может иметь отношение к этому «вызову жизни»), и, наконец, то, что исходит от коллектива, который вы собрали. Но также требуется большое желание. Вы должны удерживать внимание на том, что является наиболее вероятной возможностью для группы. Наконец, нужно много кухонных принадлежностей. Вам нужно быть намеренно-неготовым: предоставить рецепт, кухонные приборы и ингредиенты, а не готовый торт. Да, вы можете поговорить о том, почему данный рецепт особенно хорош, вы можете добавить те или иные ингредиенты и помочь замесить тесто. Вы можете даже начать готовить первым, если хотите. Но вы должны намеренно оставить много свободного пространства для других, чтобы они сделали свой вклад в общее дело. Вот почему выстраивание функции «U»-лидерства начинается с принципа

⁴ AGENDA (Action for Grassroots Empowerment and Neighborhood Development Alternatives) – Общественная инициативная группа по развитию бедных кварталов Лос-Анджелеса.

незавершенности. Вы приглашаете других, чтобы они помогали вам разработать меню, а не приходите, когда десерт уже в духовке.

2. Исследование: наблюдайте с открытым сознанием

Второе качество, необходимое в “U”-процессе – исследовать ситуацию с открытым сознанием и временно отключить Голос Рассудка (ГР). Отключить ГР – означает пригасить вашу привычки судить на основании опыта (или осознать и изменить её). Отключить ГР означает открыть новое пространство для исследования и сомнения. Без отключения ГС попытки проникнуть туда, где находится наибольший потенциал, будут бесплодными.

Вот хороший пример: в 1981 г. команда инженеров из компании Ford Motor посетила заводы Toyota, которые работали по «бережливой» производственной системе Тойоды⁵. Хотя инженеры «Форда» имели непосредственный доступ к этой новой революционной производственной системе, они не могли «увидеть» или распознать то, свидетелями чему они были. Они утверждали, что им устроили инсценированную экскурсию; поскольку они не видели оборудование, то предположили, что не видели и «реального» завода. Реакция этих инженеров напоминает нам,

⁵ Эта система родилась благодаря изобретению ткацкого станка, разработанного Сакичи Тойода (1867-1930); станок автоматически останавливался в случае поломки. Также Тойода - автор одной из концепций системы «Дзидока» (Jidoka), что означает «производство высококачественной продукции» (Прим. переводчика).

как трудно бывает освободиться от существующих идей и убеждений, даже когда мы находимся в месте, которое обладает наибольшим потенциалом.

3. Чувствование: воссоединитесь со своим сердцем

Третье качество лидера “U”-процесса заключается в том, чтобы воссоединиться с более глубинными трансформационными силами. Для этого нужно раскрыть свое сердце. Однажды я попросил одну из топ-менеджеров Nokia поделиться самыми важными приемами лидерства. Её команда раз за разом демонстрировала способность опережать изменения технологии и контекста. Их компания то и дело оказывалась на передовом рубеже. Каков был её ответ? «Я помогаю процессу раскрытия». Это суть движения по левой стороне U – упрощение процесса раскрытия. Данный процесс включает в себя настройку трех инструментов: открытого сознания, открытого сердца и открытой воли. В то время как открытое сознание известно большинству из нас, остальные две способности ведут вас на менее знакомую территорию.

Однажды в попытках лучше понять, что это за территория, я беседовал с психологом Елеанор Рош (Калифорнийский университет, Беркли).

4. Презенсинг: соединитесь с глубинным источником вашей личности и воли

Четвертое качество, необходимое в “U”-процессе - соединение с глубинным источником вашей личности и воли. В то время как открытое сердце позволяет видеть ситуацию в целом,

открытая воля дает возможность начать действовать в соответствии с этим целым, которое возникает в нашем сознании.

Датский скульптор и консультант по менеджменту Эрик Лемке поделился со мной своим опытом переживания этого процесса: «После того, как я поработал над скульптурой какое-то время, наступает определенный момент, и всё меняется. Когда наступает это мгновение для перемен, я больше не тот я, который создает что-то в одиночестве. Я чувствую себя связанным с чем-то гораздо более глубинным, мои руки творят вместе с этой энергией. В то же время я чувствую, что наполняюсь любовью и заботой по мере того, как мое восприятие расширяется. Я все ощущаю иначе. Это любовь к миру и к тому, что наступит потом. Затем я интуитивно понимаю, что должен делать. Мои руки сами знают, должен ли я добавить что-то или убрать. Мои руки знают, как должна проявить себя форма. Легко творить, руководствуясь этим. В такие моменты у меня возникает сильное чувство благодарности и смиренния».

5. Кристаллизация: получите доступ к энергии намерения

Истории успешных и вдохновляющих проектов, вне зависимости от их масштаба, часто имеют сходный сюжет: очень немногочисленная группа деятелей посвящает себя определенной цели и приходит к результату. Эта преданная делу основная группа и её намерения затем выходят в мир и создают энергетическое поле, которое начинает привлекать людей, возможности и ресурсы, и они позволяют проекту состояться. Возникает суммарный импульс. Ключевая группа

людей функционирует как механизм, который позволяет проявить себя целому.

В своем интервью Ник Ханауэр, основатель нескольких чрезвычайно успешных компаний, сказал Джозефу Яворски и

мне: «Вот афоризм Маргарет Мид, который всегда для меня был одним из самых любимых: “Никогда не сомневайся в том, что немногочисленная группа думающих, преданных граждан может изменить мир. В действительности только такие люди это и делают”. Я в этом абсолютно убежден.

ВТО ВРЕМЯ КАК ОТКРЫТОЕ СЕРДЦЕ ПОЗВОЛЯЕТ НАМ УВИДЕТЬ СИТУАЦИЮ В ЦЕЛОМ, ОТКРЫТАЯ ВОЛЯ ПОБУЖДАЕТ НАС НАЧАТЬ ДЕЙСТВОВАТЬ, ОПИРАЯСЬ НА ПРОЯВЛЯЮЩЕЕСЯ ЦЕЛОЕ.

Вы можете сделать практически всё, если у вас есть всего лишь пять человек. Когда есть только одна персона – это трудно, но если вы объедините ее с четырьмя или пятью, у вас будут силы для борьбы. Внезапно у вас окажется достаточно суммарной силы, чтобы реализовать почти все, что вы уже задумали или то, что еще только на подходе».

6. Моделирование: единство Ума, Сердца и Рук

Шестое качество лидера “U”-процесса – моделирование навыка единства Ума, Сердца и Руки. В романе и фильме «Легенда Баггера Ванса» тренер помогает игроку в гольф, потерявшему чутье, он советует: «Ищи руками, не думай об этом, нашупывай. Мудрость твоих рук – вещь гораздо более великая, чем вся мудрость, которая когда-либо уместится в твоей голове».

В этом совете формулируется ключевой принцип того, как действовать на правой стороне “U”. Если движение вниз по левой стороне “U” – это раскрытие и работа с сопротивлением мысли, эмоций и воли, то движение вверх по правой стороне – намеренное воссоединение головы, сердца и руки с разумом в

контексте практического применения. Точно так же, как есть внутренние препятствия, возникающие во время движения вниз по дороге У – ГР (Голос Рассудка), ГЦ (Голос Цинизма) и ГТ (Голос Тревоги), препятствиями на пути вверх становятся три устаревших подхода: выполнение работы без импровизации и осознанности (реакционное действие); бесконечная рефлексия без воли к действию (паралич анализа) и болтовня без связи с источником и действием («бла-бла-бла»). Эти три препятствия имеют одну важную особенность. Вместо баланса между Умом, Сердцем и Рукой доминирует только что-то одно: воля в бездумном действии, голова в бесконечной рефлексии, сердце в бесконечном налаживании связей. Интересная деталь на этом этапе – то, что последовательность, в которой новое проявляется в сознании человека – противоположна общепринятой мудрости.

- 1) Новое обычно начинается с неопределенной эмоции или чувства.
- 2) Это трансформируется в чувство, «что именно» вам нужно: возникает новое озарение или идея.

3) Затем это «что-то» соотносится с контекстом, проблемой или вызовом, где оно могло бы произвести инновационный прорыв («где»: контекст).

4) Только затем вы начинаете развивать форму, в которой эти «что» и «где» ограничиваются рациональной структурой и формой его презентации («почему»: рациональное рассуждение).

Эту последовательность можно проследить почти в любых типах революционных инноваций. Самая большая ошибка при работе с инновациями состоит в том, чтобы сначала фокусироваться на рациональном сознании. Чтобы возникло новое озарение, остальные условия уже должны существовать.

В любом случае, подключение к вашим лучшим возможностям в будущем и создание мощных прорывных идей требует, чтобы вы научились находить доступ к мудрости ваших Сердца и Руки – а не только рационального Сознания.

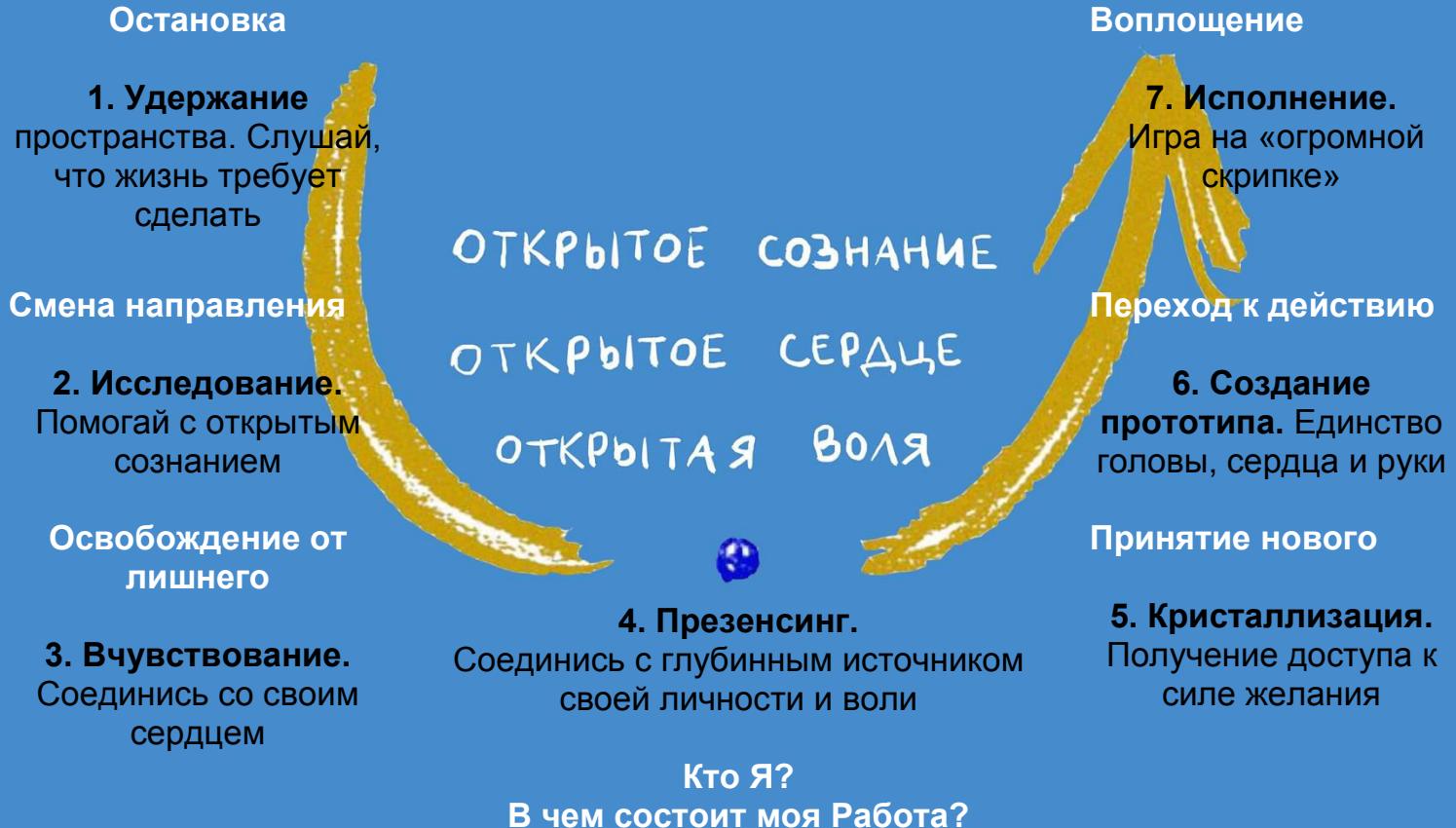
7. Мастерство исполнения: играйте на огромной скрипке

Седьмое необходимое качество для “U”-процесса – научиться играть на огромной скрипке. Когда я попросил скрипача Миху Погачника описать моменты презенсинга из его собственного музыкального опыта, он рассказал мне о своем первом концерте в Шартре. «Я чувствовал, что собор меня почти что выталкивает. «Убирайся отсюда», - как бы говорил он. Потому что я был молод и пытался играть так, как всегда это делал: просто играя на моей скрипке. Но потом я понял, что в Шартре ты на самом деле не можешь играть на своей маленькой скрипичке, тебе нужно играть на “огромной скрипке”. Маленькая скрипка – это инструмент, который находится в твоих руках. Огромная скрипка – это целый собор, который тебя окружает. Собор в Шартре построен полностью в соответствии с музыкальными принципами. Игра на огромной скрипке требует, чтобы ты слушал - и играл, посыпая звук из другого пространства, с периферии.

Вам необходимо переместить ваш слух, вашу игру изнутри – вовне себя».

ПОДКЛЮЧЕНИЕ К ВАШИМ ЛУЧШИМ ВОЗМОЖНОСТЯМ В БУДУЩЕМ И СОЗДАНИЕ МОЩНЫХ ПРОРЫВНЫХ ИДЕЙ ТРЕБУЕТ, ЧТОБЫ ВЫ НАУЧИЛИСЬ НАХОДИТЬ ДОСТУП К РАЗУМУ ВАШЕГО СЕРДЦА И РУКИ – А НЕ ТОЛЬКО РАЗУМУ ВАШЕГО СОЗНАНИЯ⁶

⁶ Рис. 4. Новая социальная технология с семью функциями лидерства: способность продвигаться по U-процессу в команде, будучи единой организацией, или системой; для этого требуется новая социальная технология, презенсинг, внутреннее путешествие и личное отношение, которое позволяет менять мир.



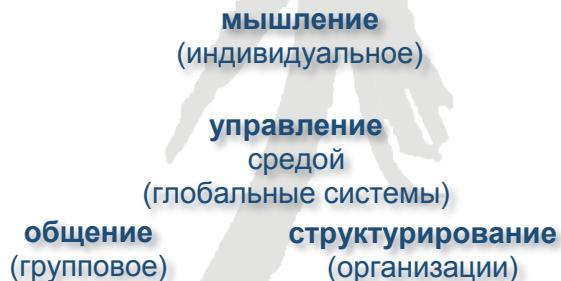
Большинству систем, организаций и обществ сегодня недостает двух важных вещей, которые позволяют нам играть на огромной скрипке:

- (1) лидеров, которые собирают правильных игроков (люди на передовой, которые связаны друг с другом цепочкой общих ценностей), и
- (2) социальной технологии, которая дает возможность разным сторонам собраться и перейти от дебатов к совместному созданию чего-то нового.

И всё же есть много примеров того, как может реализовываться эта способность действовать и работать, исходя из интересов целого. Первый – это реакция на катастрофу. Когда случается подобное, другие механизмы (такие как иерархия) уже не существуют или неэффективны при взаимодействии с ситуацией (как, например, это бывает на рынке или при разветвленной системе переговоров). В таких ситуациях мы видим срочную необходимость использовать четвертый механизм координации действий – видеть и действовать, исходя из существования целого (рис. 2).

Вкратце, семь лидерских качеств в Теории “U” - это условия, которые должны быть соблюдены, чтобы “U”-процесс работал во всех его фазах (рис. 4). В отсутствие этих семи лидерских качеств “U”-процесс не может быть реализован.

Ниже вы прочтёте примеры того, как семь лидерских качеств Теории “U” практикуются сегодня в процессе инноваций среди групп лидеров корпораций. Также мы приглашаем вас узнать больше об Институте Презенсинга, работа которого посвящена развитию этих социальных технологий при помощи интеграции науки, гражданского общества и глубинного социального сдвига в сторону методологии вчувствования и создания вместе будущего, которое ждет своей реализации.



I. Применение

Многие проекты, использующие Теорию “U”, были запущены недавно или уже идут полным ходом. Вот несколько первых примеров её применения и первые результаты.

Многосторонняя инновация: Трансформация региональной системы здравоохранения (Германия)

В сельской местности с населением порядка 300.000 жителей, неподалеку от Франкфурта (Германия), группа терапевтов применила “U”-процесс в разных задачах, включая создание форума для диалога между терапевтами и пациентами. Когда переговоры между объединением терапевтов и страховой компанией застопорились, ключевая группа терапевтов пригласила других врачей и их пациентов на однодневную встречу, построенную на основе “U”-процесса. При подготовке к встрече группа студентов, обученная тому, как правильно вести диалог, пообщалась со 130 пациентами и их терапевтами. Затем они пригласили всех, у кого взяли интервью, на встречу для получения обратной связи, и 100 человек приняли это приглашение.

Во время мероприятия и после него пациенты и терапевты перешли от выражения формальной вежливости и споров к

настоящему диалогу и начали размышлять вместе. Инициативы, которые были сформированы и кристаллизовались в течение того дня, оказали сильнейшее влияние на данный регион. Одна из групп предложила стандартную форму для обмена информацией между больницами и внештатными терапевтами и теперь уже открыла офис для внештатных терапевтов в самом большом госпитале в этом регионе. Ею руководят совместно сотрудники клиники и внештатные терапевты, и она функционирует с целью улучшить критическое взаимодействие между ними.

Также группа создала прототип, а затем сделала официальной новую программу, которая обеспечивает лучшую скорую помощь для пациентов, включает в себя новое кросс-институциональное сотрудничество, которое и стоит меньше. Таким образом, сбережение финансов на фактор 4, было осуществлено, а жалобы пациентов в этом регионе уменьшились почти до нуля.

ЭЛИАС: создание глобальной инновационной Экосистемы (www.elias-global.com)

ЭЛИАС (Выявление лидеров на стыке инновационных секторов) – это объединение двадцати глобальных бизнес-компаний, правительственные и гражданских организаций, посвященных тому, чтобы находить продуктивные решения самых запутанных проблем нашего времени. Каждый из них является локомотивом в своей области: BASF, BP, Oxfam, Nissan, Общество организационного обучения, Unilever, Глобальный Договор ООН, ЮНИСЕФ, Институт Мирового банка, Всемирный фонд дикой природы и др.

Вместе члены ЭЛИАС исследуют задачи, сочетая системное мышление, глубокую личную вовлеченность и навыки слушания с практическим моделированием, с целью разработать и опробовать новые междисциплинарные подходы к некоторым из самых непростых вызовов сегодняшнего дня. Пилотная программа ЭЛИАС собрала группу из 25 высокоеффективных лидеров из этих организаций, и подготовила их через интенсивный обучающий курс, который включал в себя тренинг по выстраиванию лидерских способностей и практической системы инноваций. После того, как каждый окунулся в рабочую обстановку других коллег (каждый член группы на протяжении нескольких дней погружался в жизнь одного или нескольких других секторов предпринимательства), все отправились в Китай осенью 2006 г., где состоялась совместная дискуссия с китайскими мыслителями, консультации со специалистами по экологическому планированию, поездка в сельские местности Китая, и в завершение – неделя созерцательного уединения.

Один из моделируемых проектов, разработанных пилотной группой ЭЛИАС – это команда Sunbelt, которая исследует методы привнесения солнечной и ветряной энергии в маргинальные сообщества, особенно в развивающихся странах. Эта децентрализованная демократичная распределительная модель могла бы значительно уменьшить выброс CO₂ и способствовать экономическому росту и благополучию в сельских сообществах.

Другая команда тестирует альтернативные ресурсы энергии, такие, как развитие возобновляемых и гибридных источников энергии на местах в китайской автотранспортной индустрии.

Команда, которая базируется в Африке, тестирует мобильное, основанное на местных ресурсах, обучение как способ предотвращения пандемии гепатита и СПИДа.

Один из партнеров ЭЛИАС из Министерства иностранных дел Индонезии применил “U”-процесс в политике правительства в связи с устойчивым производством сахара в стране. Его идея состояла в том, чтобы включить всех заинтересованных лиц в процесс законотворчества. Результаты были потрясающие: впервые за все время своего существования политика правительства не вызывала ожесточенных протестов либо восстания фермеров или других ключевых участников в ценностной цепочке. Теперь похожий подход применяется к другим категориям товаров и стандартам экологичных продуктов. Команда ЭЛИАС, находящаяся в Индонезии, планирует запустить версию междисциплинарной инновационной платформы ЭЛИАС для сельских районов в начале 2008 г., и она будет концентрироваться на проблемах, связанных с сильнейшими наводнениями в Джакарте.

Команда, которая находится в Бразилии, сосредотачивается на интеграции целой сети органичных сельскохозяйственных продуктов, цепи, основанной на балансе спроса и предложения. Они создают инфраструктуру, повышают осведомленность, выстраивают навыки и поддерживают взаимодействие небольших фермерских хозяйств, которые используют экологичные сельскохозяйственные методы. Среди целей команды – усиление соблюдения условий договоров и создание прозрачности, которая позволит всей ценностной цепочке, от фермеров до потребителей, увидеть друг друга, объединиться и развиваться совместно. Команда ЭЛИАС из Бразилии также намеревается запустить версию инновационной платформы ЭЛИАС для сельской местности в Бразилии в 2008 г.

На Филиппинах один из партнеров ЭЛИАС в компании Unilever объединился в команду со своими бывшими коллегами, которые сейчас работают в секторе общественных организаций, чтобы создать компанию MicroVentures. Она консультирует женщин, создающих мелкие предприятия на Филиппинах, и оказывает им финансовую поддержку, эффективно используя бизнес и связи в обществе компании Unilever.

То, что начиналось в форме идеи, выдвинутой некоторыми людьми два года назад, превратилось в резонансную и быстро развивающуюся глобальную сеть, состоящую из тех, кто привносит изменения и моделирует проекты. В добавление к проектам и программам, связанным с бизнесом, городами или странами, партнеры ЭЛИАС разработали принципы глобальной среды программ моделирования и развили сеть

выпускников, состоящую из лидеров с высоким потенциалом в нескольких самых инновационных структурах бизнеса, правительстве и общественных организациях. Используя всё это, данная глобальная сеть надеется использовать разветвленную систему видов деятельности, чтобы усилить готовность давать ответы на ключевые проблемы нашего времени действительно инновационными способами (См. Поле 4).

Другие результаты участия в программе ЭЛИАС включают в себя:

1. Модели междисциплинарных инноваций, которые направлены на решение таких общих задач, как: понимание ценности основы, состоящей из трех элементов: среда, общество и экономика – с конечной целью усилить **устойчивость в глобальном плане**.
2. Планомерно растущая сеть лидеров из публичного, личного и общественного секторов увеличит и **ускорит получение преимуществ для индивидуальных участников**
3. Информация и идеи для принятия инновационных решений, чтобы отдельных участники **могли справиться с трудностями**
4. Усиление способности лидеров работать в условиях трудностей глобализации и **устойчивое развитие посредством внедрения практических инноваций**.

Замбия: междисциплинарное лидерство для совместной борьбы против ВИЧ

Эта программа была сформирована междисциплинарной группой лидеров, которые ищут способы оказать глубинное и длительное влияние на ситуацию с ВИЧ в Замбии. Ее цель – вскрыть системные тенденции, которые разжигают пандемию. Они надеются достичь прорыва в мышлении и действиях, что может быть применимо и к другим областям и регионам. Возможные проекты-модели, которые рассматриваются в рамках этой инициативы:

Изменение взглядов президента Замбии на проблему ВИЧ, возможное обеспечение его советником по проблемам ВИЧ;

«Пробуждение» других лидеров и тех, кто осуществляет изменения во всех слоях общества;

Изменение роли медиа в Замбии. Мотивирование людей на то, чтобы они проверялись на ВИЧ, возможно, осуществление обязательного консультирования для тех, чей тест на ВИЧ оказался положительным;

Поиск новых способов заботы о молодежи и образование для тех, кому приходится расти без родителей.

Лаборатория Безопасных Продуктов (SFL)

www.sustainablefoodlab.org

Лаборатория Безопасных Продуктов (SFL) объединяет лидеров более чем 100 организаций, - своеобразный микрокосм тех, кто занимает ключевые позиции в системе доставки продуктов питания. Цель этого широкомасштабного

взаимодействия состоит в том, чтобы сделать пищевые системы более экологичными. Среди действующих участников - такие компании, как Carrefour, General Mills, Nutreco, Organic Valley Cooperative, Rabobank, Sadi, Costco, US Foodservice, SYSCO, Unilever; государственные организации Бразилии и Нидерландов, Еврокомиссия, Международная Финансовая Корпорация и Мировой банк, различные общественные организации, включая Национальную Конфедерацию Сельскохозяйственных работников Бразилии, Oxfam, Комитет по охране природы, Международный форум Рыболовов и работников рыбного промысла, а также Всемирный фонд природы. Целями разрабатываемых в Лаборатории проектов являются инновации в области системы снабжения, растущий спрос на экологичность, разработка стандартов и политические реформы в этой области.

Лидерство в области здравоохранения Африки и программа системных инноваций

Эта программа будет развивать образцовую модель улучшения лидерства в области общественного здравоохранения и работы системы, используя подход, который называется Инновационная Лаборатория. Инновационная лаборатория усиливает эффективность лидеров, культивируя их лидерские навыки и обращаясь к их мнениям, ценностям и отношениям, которыми они руководствуются в поведении. Все это стимулирует системные изменения и позволяет командам лидеров из разных областей пользоваться новыми возможностями и справляться с трудностями.

Инновационная Лаборатория в Намибии соберёт лидерские команды в области здравоохранения, состоящие из членов

правительства, бизнесменов и гражданских лиц. Команды будут проходить интенсивный тренинг навыков лидерства и обучение, основанное на опыте в реальных проектах, на протяжении более двух лет. Пилотный проект этого метода стремится помочь людям, которые пока не охвачены полностью нынешней системой здравоохранения, особенно теми, кто живет меньше, чем на 2\$ в день.

Это предложение было совместной разработкой Института Synergos, Института Презенсинга, Generon Consulting и McKinsey & Company в сотрудничестве с партнерами из развивающихся стран. Фонд Билла и Мелинды Гейтс оказал финансовую поддержку этому начинанию.

II. Применение презенсинга в корпорациях

Hewlett-Packard

Компания Hewlett-Packard применила Теорию “U” для разработки нового ассортимента продуктов, связанных с цифровой фотографией, концентрируясь на том, чтобы улучшить обслуживание клиентов и стратегии ведения бизнеса во всех его секторах. В 2005 г. HP начала предпринимать усилия по усилению потенциала продукции и услуг, связанных с цифровой фотографией, создавая привлекательные условия для клиентов во всем широком ассортименте, предлагаемом компанией. Хотя изначально они собирались сосредоточиться на изучении клиентского опыта, беседы с управляющими показали, что для создания

положительного клиентского опыта нужно существенное последовательное стратегическое развитие и отладка на стыке секторов и ценностей. Затем были разработан и применен более целостный подход к преобразованиям, состоящий из четырех направлений:

Лидерские Качества Управляющих, касающиеся обучения управлению и лидерству, включая работу с целями, связанными с ассортиментом товаров и услуг, и руководство взаимозависимыми программами в различных секторах бизнеса;

Создание Рабочей Модели формирования клиентского опыта, которая должна повлиять на принципы управления, принятие решений, сотрудничество и жизненный цикл организации;

Моделирование Клиентского Опыта с целью развить потенциал, достаточный для достижения бизнес-целей;

Организационное Развитие для более широкого распространения культуры сотрудничества в организации, поддерживающее остальные три направления.

В том, что касается Лидерских Качеств Управляющих, на первой мастерской было выработано базовое совместное понимание возможностей и проблем, связанных с цифровой фотографией. Эта мастерская также установила повестку дня по обучению, которая указала направление творческих поисков для управляющих. Основываясь на изначальном успехе в программе преобразования сектора цифровой фотографии, HP теперь намеревается более широко применять теорию “U” для развития и преобразования секторов обработки изображений и печати.

Royal Dutch Shell

Компания Shell применила некоторые ключевые элементы теории “U” при проведении преобразований в Shell EP Europe. В 2005 году организация столкнулась со значительными трудностями, пытаясь наладить новую систему Обслуживания завода. Для pilotной диагностики ситуации был выбран нефтеперерабатывающий завод в Нидерландах с 60 сотрудниками в штате. Общение с сотрудниками Shell показало, что проблемы в организации, причиной которых считалось новое программное обеспечение SAP, указывали скорее на то, как люди работали в команде.

Богатый материал, собранный в этих интервью, позволил команде штатных консультантов разработать ряд идей в духе «Что изменится для меня?», чтобы достучаться до чувств людей. Эти идеи в виде рисунков использовались в двух фокус-группах из 6 -7 человек, чтобы помочь сотрудникам Shell визуализировать другое будущее. В диалогах фокус-групп работники Shell могли выразить некоторые скрытые чувства по отношению к работе на заводе и программе SAP. Им хотелось меньше конфликтовать в течение рабочего дня, и они с удовольствием принимали новые идеи по улучшению организационной эффективности. Команда не ставила конкретных задач, а скорее добивалась создания лучшей среды для обучения, инноваций и изменений. В результате такой подход показал себя как эффективный и приемлемый. По словам Джури Сворт (Shell): «Спустя пару месяцев мы увидели, как улучшаются ключевые показатели производительности. Более того, мы увидели изменение общей культуры целой организации, от отрицания и скепсиса до интереса к новому и горячего желания двигаться дальше.

Позже исследование показало, что у работников данного завода возрос уровень мотивации и уменьшилось чувство тревоги.»

Развитие Лидерства

www.ottoscharmer.com

Со своими коллегами Отто Шармер разрабатывал и осуществлял основанные на процессе “U” программы развития лидерства, отмеченные различными наградами, в организациях по всему миру, включая Daimler, Pricewaterhouse Coopers и Fujitsu. Более 150 ведущих менеджеров из этих организаций поучаствовали в этих программах на данный момент, и вместе они работают как важная сеть для общения и взаимообучения бизнес-инновациям и структурному преобразованию.

Например, в Daimler все вновь назначенные директора используют “U”-метод, чтобы лучше и быстрее работать в своем бизнесе и справляться с трудностями в управлении людьми. Когда они оказываются на новом посту, то начинают исследовать задачи сетевого управления, вступая в диалог со всеми ключевыми ответственными людьми, чтобы увидеть свою работу с точки зрения других.

Каждого нового директора поощряют задавать 4 вопроса:

1. Какова ваша основная цель, и как я могу помочь ее достичь?
2. Какой критерий вы используете для того, чтобы оценить, был ли мой вклад в вашу работу успешным?

3. Если бы я смог изменить две вещи в области моей ответственности в течение следующих шести месяцев, какие две вещи создали бы наибольшую ценность и выгоду для вас?
4. Какие прежние затруднения и/или конфликтующие запросы, возможно, мешали людям в моей должности удовлетворить ваши требования и оправдать надежды?

Получив ответы на эти вопросы, директора собираются на пятидневную “U”-мастерскую, которая помогает им более глубоко сосредоточиться на своих задачах, друг друге и себе самих. Мастерская и следующие за ней виды деятельности включают разбор конкретных случаев, диалог, взаимообучение и комнату намеренной тишины. Директора, которые побывали в этой обучающей среде, говорят о личностных изменениях в поведении (таких как улучшение способности слушать и повышение стрессоустойчивости), которые привели к новым техникам управления, новому поведению и результатам. Они использовали многие из этих навыков в собственной сфере ответственности и начинают применять для системных и долгосрочных преобразований.

III. Институт Презенсинга

Институт Презенсинга – это глобальное сообщество личностей, организаций и программ, которые применяют и

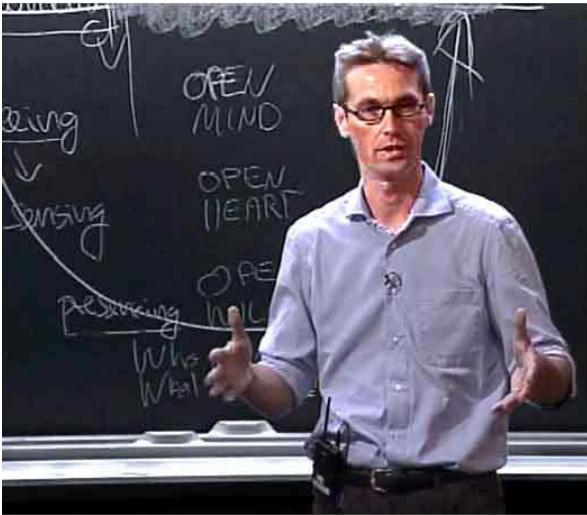
совершенствуют “U” -процесс презенсинга, коллективно создавая глубинные инновации и изменения. Он состоит из ключевых игроков и лидеров из сферы бизнеса, госуправления и гражданского общества, которые непосредственно влияют на формирование будущей модели экологии, описанной выше. Институт Презенсинга фокусируется на усовершенствовании социальной технологии презенсинга и на том, чтобы сделать её доступной всем тем, кто создает изменения, кто хочет работать с опорой на будущее пространство возможностей, которое, по их ощущениям, хочет проявиться. Институт Презенсинга будет в дальнейшем предлагать регулярные программы для расширения потенциала по всему миру (Северная Америка, Южная Америка, Европа, Африка, Азия, Австралия), начиная с 2007 и 2008 годов. Мы рассчитываем создать глобальный комплекс «мест силы» и «точек глобальной акупунктуры», которые будут опорными пунктами и создадут необходимую инфраструктуру для зарождающегося глобального движения, включающегося в себя науку, гражданское общество и глубинные социальные преобразования.

Присоединиться к институту презенсинга

www.presencing.com

www.theoryU.com

Биография



К.Отто Шармер – доцент в МИТ (Массачусетс) и учредитель ЭЛИАС (Выявление лидеров на стыке инновационных секторов), программы, объединяющей двадцать ведущих мировых организаций из сферы бизнеса, государственного управления и гражданского общества с целью создания модели глубинных системных преобразований и более надёжной глобальной среды. Учредитель Института Презенсинга и приглашенный профессор в Центре Исследования Инноваций и Познания и высшей школе

экономики Ханкен (Хельсинки). Шармер консультировал мировые компании, международные институты и междисциплинарные программы по преобразованиям в Северной Америке, Европе, Азии и Африке. Он был соавтором и руководителем отмеченных наградами программ по лидерству для таких организаций-заказчиков, как Daimler, PricewaterhouseCoopers и Fujitsu.

Шармер защитил диссертацию по экономике и менеджменту в университете Виттен-Хердеке (Германия). Его статья «Стратегическое лидерство в триаде Рост-Занятость-Экология» получила исследовательскую премию Маккинзи в 1991г.

Синтез его последних исследований вылился в теоретическую концепцию и практику «презенсинга», которую он раскрывает в книге «Теория “U”: Управление из Будущего» (2007) а также в соавторстве с Бетти Сью Флауэрс в книге: «Настоящее: Исследование глубинных изменений в личностях, организациях и обществе» (2005).

Вместе со своими коллегами Шармер использовал презенсинг, чтобы помочь осуществить процесс глубинного преобразования как в компаниях, так и в общественных системах.

[Узнать больше об Отто Шармере и его работе вы можете на сайте: \[www.ottoscharmer.com\]\(http://www.ottoscharmer.com\)](http://www.ottoscharmer.com)

Хотя многие соглашаются с наблюдением Эйнштейна, что «задачи нельзя решить на том же уровне сознания, которое их породило», «основным вопросом остается, как осуществить этот скачок. Теория “U” Отто Шармера представляет собой особый целостный взгляд в сочетании с практическим подходом к решению сложнейших общемировых проблем современности.

Джек Джакометти, Вице-президент Global GTL Development,
Shell International Gas Limited

Теории U суждено стать одной из определяющих парадигм XXI в.

Никанор Перлас, лауреат премии «За правильный образ жизни» 2003 г.
и лауреат премии Программы ООН по окружающей среде Global 500.

Отто Шармер подарил нам блестящую, провокационную и очень важную книгу по управлению на грани великих новых открытий. Целостный подход. Настойчиво рекомендую.

Кен Уилбер, автор книги «Теория всего: целостное видение
для бизнеса, политики, науки и духовности».

Эту книгу необходимо прочесть всем, кто интересуется теорией и практикой нарождающегося будущего лидерства. Теория “U” Отто Шармера глубоко погружает вас в самое сердце лидерства как процесса внутреннего познания и обновления общества. В этой книге множество проверенных практических заданий, основанных на знании различных отраслей и она поможет вам открыть для себя и пройти ваш собственный путь к овладению лидерством. Она открывает секреты современной науки лидерства и предлагает вам исследовать самый мощный инструмент управления, который у вас есть, - самого себя.

Ральф Шнайдер, глава управления кадровым потенциалом PricewaterhouseCoopers