

## 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.

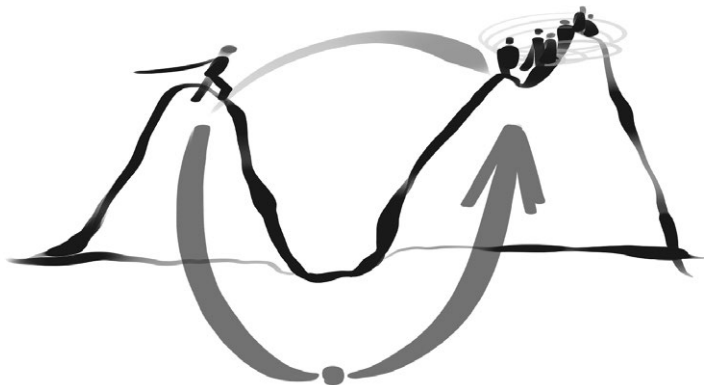


Рис. 1. Вызов разрывов

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

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\*, 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»\*\*. 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.

---

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

\*\* В оригинале: *Self* — то есть «Самость», «Личность», или «Я». *Прим. науч. ред.*

Социальный рубеж можно суммировать другим числом: 8. Восемь миллиардеров владеют в общей сложности большим, чем половина человечества. Да, это правда. Небольшая группа 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, наблюдавших в XX веке, не переходим ли мы к тирании технологий? Это один из вопросов, с которыми мы сталкиваемся, заглядывая в бездну.

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 происходит наше действие (см. рис. 2).

Объясню. Впервые я узнал о существовании слепого пятна из разговора с Биллом О'Брайаном, который довольно долго был CEO компании Hannover 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

## ЧАСТЬ I. ОСНОВА ВИДЕНИЯ ПОЛЯ

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 используем. 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*.



Рис. 2. Слепое пятно лидерства

## 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 МИТ

Примерно 24 года назад приехав из Германии в МИТ, 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\*. Тогда в только что созданном Центре изучения организаций (OLC) в МИТ, директором которого был автор книги «Пятая дисциплина»\*\* 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 коллегами, равно как

---

\* 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.*

\*\* Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. *Прим. ред.*



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\** 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

---

\* 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.*

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\* 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

---

\* 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.*

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.

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 воплещу 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 разбирает 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\* и кто не понимает. Построение вместилища — это определение набора символов, с помощью которого мы формируем поддерживающее пространство. Часто в компаниях можно встретить CEO 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 видные 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*.

Большая часть традиционного языка и инструментальных средств, предназначенных для управления изменениями,

---

\* Вместилище (*container*) — в общем смысле, безопасное пространство, «плодородная почва», на основе которой могут рождаться новые созидательные идеи, отношения, вещи, проекты. *Прим. науч. ред.*

оказывается в лучшем случае полезной лишь частично. Для примера рассмотрим термин «изменение управления». Когда вы спрашивали членов своей семьи, насколько им нравится то, как вы «управляете» внутренней сетью отношений, переводя ее из одного состояния в другое? Удачи, если решите это сделать. Реальность ведущих глубоких изменений имеет мало общего с тем, что один человек «управляет» изменением другого. Это неправильная метафора, неверный подход. Я считаю, что более полезна метафора фермера.

Это подводит меня к **третьей идее**, а также к моим корням...

## СОЦИАЛЬНЫЕ ПОЛЯ

Я вырос на старинной ферме недалеко от Гамбурга. Шестьдесят лет назад родители решили прекратить следовать традиционным фермерским методам — использовать пестициды, гербициды и химические удобрения. Вместо этого начали применять органические способы выращивания, то есть в большей степени занялись культивированием живой экосистемы фермы. Каждое воскресенье родители брали меня с братьями и сестрой на Feldgang (прогулку) по полям нашей фермы. Время от времени отец останавливался, наклонялся и поднимал комок земли из борозды, чтобы мы учились различать различные типы и структуры. Он объяснял, что качество почвы зависит от уймы живых существ — миллионов организмов, живущих в каждом кубическом сантиметре грунта. Их работа необходима, чтобы земля дышала и развивалась, как живая система.

С этой книгой вы отправитесь в путешествие, похожее на походы из нашей юности, и мы с вами точно так же будем время от времени останавливаться, чтобы изучить

какой-нибудь пример или фрагмент данных, способных помочь нам понять более глубокие структуры социальных полей. Точно так же, как фермеры полностью зависят от качества почвы, так и первопроходцы в области общественных преобразований полагаются на живую структуру социального поля. Я определяю *социальное поле* как качество отношений, порождающих определенные паттерны мышления, общения и организации, что, в свою очередь, приводит к практическому результату. И точно так же, как фермер не может заставить клетки растения делиться быстрее, лидер или реформатор в организации либо обществе не может принудить людей прийти к какому-то результату. Вместо этого внимание должно быть направлено на то, чтобы улучшить *качество почвы*, то есть качество отношений между людьми, командами и обществами, на которых произрастают коллективное поведение и практические результаты.

Оглядываясь назад, я понимаю, что более 40 лет занимаюсь возделыванием социальных полей. Мои родители культивировали поле на ферме. Коллеги вместе со мной культивируют социальные поля. И если вы руководитель компании или движения, коммерческий или социальный предприниматель, представитель творческой профессии, работник здравоохранения или образования, если у вас есть дети, то существует вероятность, что это и ваша работа тоже.

Более глубокие переживания и уровни социального поля, описанные здесь, знакомы всем, кто занимается созданием движений, стартапов или связан с серьезными переменами. Я ввязывался в экологические, «зеленые», антиядерные и мирные движения конца 1970-х и 1980-х годов, а затем в создание Института чувствующего присутствия (Presencing Institute) как глобального социального



предприятия нового типа. Позже я расскажу о некоторых из этих событий подробнее. Пока просто хочу обратить ваше внимание на то, что никакие из этих переживаний ни уникальны, ни необычны.

Напротив, на самом деле эти переживания довольно обычны, и у многих есть схожие. И да, они заставляют взглянуть на ситуацию нестандартно, подобно тому, как меня вытащило из физического тела на мгновение или два, когда я смотрел на пожар. И все же подобные вещи происходят в жизни намного чаще, чем кажется на первый взгляд.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

