

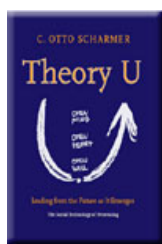
Теория U-образного движения

Руководство из будущего, каким оно кажется.

Закрашиваем белые пятна современности

С. Отто Шармер; Общество организационного обучения, 2007 год

О книге:



В своей новой книге «Теория U-образного движения: Руководство из будущего, каким оно кажется» (Cambridge, MA: Society for Organizational Learning, 2007), Отто Шармер представляет читателям новую теорию U-образного движения и ее практическое применение. Теория построена на концепции, которую сам автор назвал «presencing» (привосприятие) Это слово составлено из английских слов «presence» (присутствие) и «sensing» (восприятие) и обозначает состояние повышенного внимания, позволяющее отдельным людям и целым группам произвести смещение пластов внутреннего пространства, в котором они функционируют. В случае такого смещения человек начинает оперировать будущими возможностями, выбирая те из них, которые ему больше всего хотелось бы реализовать. Способность максимально упростить подобное смещение является, по мнению Шармера, отличительным признаком современного лидера. В конце этого Summary подробно представлены примеры использования теории U-образного движения заинтересованными сторонами и сторонниками рационализаторских идей на корпоративном уровне.

Об авторе:



Доктор Отто Шармер ведущий лектор в Технологическом институте Массачусетса и одновременно является одним из директоров ELIAS

(Emerging Leaders for Innovations Across Systems), организации, представляющей собой совместную инициативу по развитию лидерских навыков в рамках Глобального договора ООН и Общества организационного обучения. Проект ELIAS поддерживается крупнейшими мировыми компаниями, Всемирным банком и многими некоммерческими организациями. ELIAS использует методику U-образного движения и «привосприятия» для оказания помощи молодым руководителям в деле совместного создания продуманных систем внедрения инноваций для реализации будущих возможностей мира.

В 1991 году ему была присвоена премия McKinsey Research Award за статью «Стратегическое лидерство в триаде Рост-Занятость-Экология» («Strategic Leadership within the Triad Growth-Employment-Ecology»). Одна из последних его работ построена в форме диалога со 150-ю значимыми фигурами в области лидерства, стратегии и познания. В результате синтеза накопленных в ходе исследования работ была создана теоретическая и практическая база для методики, получившей название «привосприятие». Более детально она рассмотрена в книге «Теория U-образного движения: Руководство из будущего, каким оно кажется» (Theory U: Leading from the Future as it Emerges), а также в написанной в соавторстве с Питером Сенджем, Джозефом Яворски и Бетти Сью Флауэрс книге «Присутствие: цель человека и поле будущего» (Presence: Human Purpose and the Field of the Future, 2004).

В этом Summary:

1. Раскрываем коллективные способности
2. Закрашиваем «белые пятна»
3. Приостановиться, чтобы понять
4. Глубокая концентрация и повышенная готовность
5. U-образный маршрут: один процесс, пять шагов
6. Новая социальная технология
7. Применение

Раскрываем коллективные способности

Мы живем во времена глобального разрушения фундаментальных основ общества, мы сообщаемся за не нужные никому результаты. Климатические изменения. СПИД. Голод. Бедность. Насилие. Терроризм. Разрушение общества, природы, основ социального, экономического, экологического и духовного благополучия. В современной ситуации нужно переходить на новый тип сознания, обзаводиться новыми навыками коллективного лидерства для удовлетворения возникающих потребностей более осознанно, намеренно, используя четкую стратегию. Развитие подобных навыков позволит создать будущее с насыщенным полем благоприятных возможностей.

Закрашиваем «белые пятна»

Почему попытки преодоления трудностей нашего времени так часто оказываются безуспешными? Почему нас все чаще засасывает тряпина повседневности? Причиной коллективных неудач является близорукость и неспособность рассмотреть глубинные проявления лидерства и предпосылки для личностных изменений. Подобные «белые пятна» проявляются не только в сфере коллективного лидерства, но и в ходе каждодневного социального общения. Мы слепо игнорируем изначальное измерение, в котором зарождается эффективное управление и любые социальные действия.

Мы многое знаем о том, что именно делают лидеры и как они это делают. Но мы знаем лишь-ком мало об их внутреннем мире, проявлениями которого продиктованы подобные действия. Успех руководящих действий зависит от уровня внимания и намерений, которые любой лидер проявляет в каждой ситуации. Два лидера в одинаковых обстоятельствах при выполнении одних и тех же действий способны добиться совершенно различных результатов, в зависимости от состояния их внутреннего мира. Природа внутреннего мира лидера для окружающих является тайной за семью печатями. Мы неплохо осведомлены о внутреннем мире спортсменов, поскольку это направление достаточно изучено – мы представляем себе, на что направлены



Рисунок 1. Три аспекта в работе лидера: Исходное измерение лидера обычно является невидимым и выступает в качестве "белого пятна" в процессе формирования социальной реальности и личностных изменений.

мысли и воображение человека в ходе подготовки к соревнованиям. Собранные знания привели к выработке методик, направленных на повышение спортивных достижений за счет, образно говоря, «переброски внутренней энергии наружу». Но в сфере лидерства и управления личностными изменениями о внутреннем мире известно крайне мало, и очень редко применяются конкретные методики повышения эффективности управления выбросом внутренней энергии наружу. В определенном смысле, такой пробел в знаниях и образует наше «белое пятно» в восприятии лидерства и способности руководить.

Мы знаем очень мало о невидимом измерении, присущем каждому руководителю, хотя именно это измерение является отправной точкой нашего маршрута.

Приостановиться, чтобы понять

По своей сути руководство сводится к двум простым действиям: создание представления о том, как отдельные личности и целые группы относятся к некоей ситуации и впоследствии на нее реагируют, и внесение поправок в это отношение и реакцию. Проблема в том, что большинство руководителей не способны создать внутри себя представление об укоренившихся в организации привычках реагировать на создавшуюся ситуацию, не говоря уже о внесении каких-то изменений.

Чтобы научиться распознавать привычные реакции в рамках каждой конкретной бизнес-культуры требуется, помимо прочего, особое умение слушать. За те более чем десять лет, что я наблюдаю взаимоотношения людей внутри организаций, мне удалось вычленить четыре основных подхода к выслушиванию собеседника.

Подход 1: Загрузочный

«Да-да, я уже в курсе». Такой подход я называю «загрузкой» прослушанной информации – человек подтверждает привычное суждение. Если вы попали в ситуацию, когда все происходящее укладывается в рамки уже известных вам концепций, вы слушаете путем «загрузки».

Подход 2: Фактический

«Смотри, какая штука!» Этот подход к выслушиванию информации является фактическим или объектно-ориентированным: вы слушаете и уделяете особое внимание фактам и новым, неподтвержденным данным. Вы отключаете свой внутренний оценочный голос и прислушиваетесь к голосам стоящих перед вами людей. Вы концентрируетесь на том, что отличается от уже известных вам фактов. Фактический слушатель берет на себя роль открывателя. Вы даете возможность информации поговорить с вами, задаете вопросы, внимательно взвешиваете полученные ответы.

Подход 3: Эмпатический

«Да, я целиком разделяю ваши чувства». Этот более глубокий уровень называется эмпатическим. Стоит только вступить в настоящий диалог и проявить пристальное внимание к собеседнику, как в восприятии слушателя может наметиться ощутимый сдвиг. Мы переходим от рассмотрения объективного мира вещей, цифр, фактов («их мир») к выслушиванию истории живой и развивающейся личности («ваш мир»). Порой за фразой «Да, я целиком разделяю ваши чувства» стоит несколько абстрактное восприятие чувств. А вот чтобы действительно научиться испытывать чувства другого человека, нужно обладать открытым сердцем. Только

откровенное, открытое сердце дает возможность эмпатически, напрямую связать свое внутреннее пространство с другим человеком. Как только это происходит, мы чувствуем существенное смещение восприятия, по мере переноса наших отношений на новую территорию; мы забываем о собственных планах и начинаем смотреть на мир глазами другого человека.

Подход 4: Порождающий

«Я не могу выразить свои ощущения словами. Все мое существо словно замерло. Я чувствую себя гораздо спокойнее, более настоящим, самим собой. Я соединился с чем-то, что гораздо больше меня». Такой подход выводит далеко за пределы привычного поля и подсоединяет к более глубокому клубку событийных проявлений. Такой подход я называю «порождающим» или умением слушать на фоне зарождающихся будущих возможностей. На этом уровне слушатель должен иметь не просто открытое сердце, но и открытую волю - то есть обладать способностью подключиться в наивысшей точке процесса зарождения будущих возможностей. Мы больше ничего не ищем снаружи. Мы более не вступаем в эмпатическую связь с сидящим напротив человеком. Мы находимся в преображенном состоянии. Опыт подобных ощущений наверное лучше всего передается словом «единение» или «общность».

Если при работе вы придерживаетесь первого подхода к выслушиванию собеседника (загрузка), разговор служит лишь подтверждением уже имеющейся у вас информации. Вы упрочняете свою привычную позицию: «Ну вот, снова он о том же!». Если вы придерживаетесь второго подхода (фактическое выслушивание), то сопоставляете полученные сведения с уже имеющимся и замечаете нечто новое: «Да, теперь все совсем не так, как прежде!». Если вы придерживаетесь третьего подхода (эмпатическое выслушивание), восприятие смещается и переходит на позиции собеседника: «Да, теперь я действительно понимаю твои чувства. Я чувствую то же самое». И, наконец, если вы придерживаетесь четвертого подхода (порождающее выслушивание), то осознаете, что под конец разговора вы уже не тот человек, каким были раньше. Вы претерпели тончайшее, но от того не менее значимое изменение, в результате которого смогли присоединиться к более глубокому источнику знаний, включая знание о своей личности и наиболее благоприятных для себя будущих возможностях.

Глубокая концентрация и повышенная готовность

Ведущим спортсменам хорошо известно состояние глубокой концентрации и повышенной готовности. Например, Билл Рассел, ключевой игрок одной из наиболее успешно выступающих баскетбольных команд за всю историю этого вида спорта (Boston Celtics – за 13 лет становились чемпионами 11 раз), так описал свои ощущения от настроя на игру:

«Временами игра команды Celtics достигала такого накала, что переставала укладываться в известные физические или ментальные рамки, превращаясь в магическое действо. Это чувство сложно описать, и уж конечно я не говорю о нем во время игры. Но как только я замечаю этот скачок, я осознаю, что мое мастерство взлетает до невиданных высот. Такое бывает нечасто и длится от пяти до пятнадцати минут, редко дольше. Трех-четырёх игр недостаточно, чтобы запустить этот механизм. Рождающееся ощущение захватывает не только меня и моих партнеров, но и команду соперника и даже судей.

В этом особом состоянии могут произойти самые неожиданные вещи: противостояние в игре достигает небывалой высоты, и при этом игра не воспринимается, как соперничество, что

само по себе является чудом. Я действую на пределе своих сил, легкие разрываются на части во время резких ускорений, но я не ощущаю боли. Игра протекает настолько стремительно, что каждый финт, перехват, пасс кажутся неожиданными, и одновременно с этим ничто не способно заставить меня врасплох. Мы играем, словно в замедленном кино. Во время этих магических завихрений я чуть ли не кожей ощущаю, как дальше пойдет игра и из какой точки нужно в следующий раз бросать по кольцу. Команда соперников еще не приблизилась к нашей зоне, а я уже ощущаю исходящую угрозу настолько сильно, что хочется завопить в голос «они пойдут слева» - вот только если я так крикну, все тут же переменится. Мои предчувствия сбываются с невероятной точностью, и я каждый раз чувствую биение сердец не только партнеров по команде, но и соперников, причем осознавая, что они также видят меня насквозь. В моей карьере нередки случаи, когда я ощущаю резкий скачок восприятия или неожиданный прилив радости, но в эти моменты я чувствую, как по спине меня пробивает резкий озноб... Пять-шесть раз игра заканчивалась как раз на фоне такого сдвига, и мне реально было все равно, кто победил. Даже если мы проигрывали, я готов был танцевать от радости, буквально «парить» в небесах.» (Уильям Ф. Рассел, «Второе дыхание: воспоминания самоуверенного игрока» (Second Wind: The Memoirs of an Opinionated Man, 1979)

Если верить словам Рассела, то при переходе от обычного состояния на пиковую отдачу сил, человек ощущает замедление течения времени, расширение доступного пространства, панорамное восприятие и разрушение преград между людьми, даже между членами противоборствующих команд (см. рисунок 2: переход из Полей 1-2 в Поля 3-4). В то время как ведущие спортсмены и лидирующие команды по всему миру уже приступили к тренировкам с применением новых методик выхода на пиковую производительность человеческого организма, при которой описанные Расселом ситуации имеют гораздо более высокие шансы на материализацию, в сфере бизнеса руководители в большинстве своем не пользуются этими методиками и даже не подозревают об их существовании.

Поле: Структура внимания	Микро: Размышление (индивид)	Мезо: Разговор (группа)	Макро: Структурирование (учреждения)	Мундо: Координация экосистемы (глобальные системы)
Поле 1 Действия из старого "моего мира"	Навык слушателя 1: загрузка, привычный склад мышления	Загрузка: обходительность в разговоре, вежливость, следование правилам	Централизация: бюрократическая машина	Иерархия: центральный план
Поле 2 Действия из текущего "их мира"	Навык слушателя 2: факты, упор на объекты	Диспут: жесткое общение, выявление правил	Децентрализация: разбиение на подразделения	Рынок: конкуренция
Поле 3 Действия из текущего "вашего мира"	Навык слушателя 3: эмпатия	Диалог: запрос, размышление над правилами	Сетевая структура: относительность	Диалог: взаимная адаптация
Поле 4 Действия из поля наиболее благоприятных вероятностей проявляющегося будущего	Навык слушателя 4: порождение	Привосприятие: Коллективное творчество, поток, создание правил	Экосистема	Коллективное присутствие: видение изнутри образующегося целого

Рисунок 2: Структура внимания определяет характер социальных проявлений. Чтобы успешно справиться с основными задачами современности, нужно научиться раздвигать границы Поля 1 и Поля 2 до размеров Поля 3 и Поля 4, причем на всех системных уровнях

Чтобы стать успешным руководителем, нужно освоить поле, или внутреннее пространство, в котором вы собираетесь работать. Теория U-образного движения позволяет выделить четыре таких «структурных поля пристального внимания», каждое из которых отвечает за различные варианты поведения. Они влияют не только на наши предпочтения в качестве слушателей, но и на общение членов группы между собой, на формирование геометрии власти различных учреждений (рисунок 2). Четыре столбца на рисунке 2 отображают четыре фундаментальных мета-процесса в социальном поле, которые люди чаще всего воспринимают как привычный порядок вещей:

- размышление (индивид)
- разговор (группа)
- структурирование (учреждения)
- координация экосистемы (глобальные системы)

Альберт Эйнштейн с присущей ему пронизательностью отметил, что проблему невозможно решить на том же уровне сознания, на котором она возникла. Если мы попробуем приступить к разрешению типичных проблем 21-го века с привлечением реакционной ментальности века 19-го или 20-го (Поле 1 и Поле 2), результатом станет повышенное чувство неудовлетворенности, рост цинизма и агрессии. Для всех четырех мета-процессов мы видим потребность в умении реагировать на основополагающем уровне (Поле 4). Подводя итог: то, каким образом мы реагируем на ситуацию, в индивидуальном и коллективном плане, определяет дальнейший путь системы и ее развитие (рисунок 2). На всех четырех уровнях — индивидуальном, групповом, учрежденческом и глобальном — переход от реакционных проявлений и поспешных действий на симптоматичном уровне (Поля 1 и 2) к глубинным реакциям, которые направлены на решение укоренившихся системных проблем (Поля 3 и 4) является единственным и наиболее важным моментом в развитии современного лидера.

U-образный маршрут: один процесс, пять шагов

Чтобы выбраться из реакционного Поля 1 или 2 к Полю 3 или 4, нужно проделать немалый путь. В ходе опроса, в котором приняли участие 150 специалистов по внедрению глубинных инноваций и изменений, мне удалось составить для себя описание ключевых этапов этого маршрута. Брайан Артур, основатель и глава экономической группы института Santa Fe Institute, выразил общую мысль наиболее доступными словами. Когда я зашел к нему в гости на пару с Джозефом Яворски, он популярно объяснил нам, что существует два фундаментально различающихся источника восприятия. Один сводится к применению существующих рамок (загрузка), а второй завязан на доступе к скрытым внутри человека знаниям. Любые истинно инновационные действия в науке, бизнесе и социуме основываются на последнем источнике, а вовсе не на повседневном, загрузочном, типе восприятия. Мы, естественно, задали ему вопрос: «Как этому научиться? Если мне, как организации или индивиду, хочется этому научиться, какими должны быть мои действия?». В ответ он представил нам последовательность из трех основных шагов.

Первый шаг он назвал так: «наблюдать, наблюдать, наблюдать». Это означает, что пора заканчивать «загружать» информацию, и начать слушать. Иными словами, нужно отставить в сторону привычные варианты действий и погрузиться в места с наибольшим потенциалом, места, имеющие наибольшую значимость с позиции ситуаций, с которыми нам приходится иметь дело.

Второй шаг, со слов Брайана Артура, выглядит так: «отступить и подумать: позволить скрытым внутри знаниям проявить себя». Доберитесь до внутреннего спокойствия, при котором знания начинают всплывать на поверхность. Мы прислушиваемся ко всему изученному в ходе этапа «наблюдения» и настраиваемся на восприятие того, что должно проявиться. Особое внимание уделяем собственной роли и маршруту движения.

Третий шаг, если верить Брайану Артуру, звучит как «действовать мгновенно». Это означает создание прообраза нового предмета с целью изучения будущего путем действий; создание небольшой посадочной площадки в будущем, для проведения практических испытаний и экспериментов.

Лично я весь описанный процесс – «наблюдать-наблюдать, отступить и подумать - позволить проявить себя скрытым внутри знаниям, действовать мгновенно» - предпочитаю обрисовывать в форме буквы U, поскольку так проще всего представить себе траекторию движения по выбранному маршруту. В практическом контексте U-образное движение обычно требует совершения еще двух дополнительных шагов: начальный этап построения общего фундамента (со-иницирование) и заключительный этап, который заключается в рассмотрении, удержании и развитии практических результатов (соэволюционирование). Все пять шагов U-образного движения представлены на рисунке 3.



Рисунок 3. U-образное движение как процесс, совершаемый в пять шагов. Для продвижения из Поля 1 или 2 в Поле 3 или 4 необходимо сначала войти в тесное соприкосновение с миром и открыть для себя пространство внутренних знаний, проистекающих изнутри, после чего на поверхность нужно вывести нечто новое, которое повлечет за собой раскрытие будущего за счет действий.

1. Со-иницирование: построение общего намерения. Остановиться и прислушаться к словам других людей, а также к тому, чего требует сама жизнь.

В начале каждого проекта один или несколько людей собираются вместе с намерением привнести некое изменение в ситуацию, которая имеет важное значение для них и их сообщества. По мере слияния этих людей в узловую группу они поддерживают единое намерение вокруг своей цели, привлекаемых людей и процессов, которые они хотели бы задействовать. Смысл образования такой узловой группы вертится вокруг умения прислушаться – прислушаться к тому, что нашептывает сама жизнь.

2. Со-ощущения: наблюдать, наблюдать, наблюдать. Отправиться в места с наибольшим потенциалом и прислушаться, раскрыв сердце и разум.

Ограничивающим фактором личностных изменений является вовсе не отсутствие замысла или идей, а неспособность ощущать – то есть видеть глубоко, четко и коллективно. Как только все члены какой-либо группы начинают вместе смотреть глубоко и четко, они осознают собственный коллективный потенциал – как если бы у них открылся новый, коллективный «третий глаз». Гете очень доступно описал это явление: «Всякий раз, посвящая себя всестороннему размышлению над любым объектом, мы открываем в себе новый орган восприятия».

Недавно покинувший наш мир ученый Франциско Варелло, специализировавшийся на когнитивистике, однажды рассказал мне про эксперимент, проведенный с новорожденными котятками, которые еще и глаз раскрыть не успели. Их помещали парами, одного на спину другого, причем таким образом, чтобы двигаться мог только нижний котенок. Оба котенка ощущали одинаковые перемещения в пространстве, при этом ноги двигались только у нижнего котенка. В результате нижний котенок научился нормально видеть, тогда как верхний не смог этого сделать – его способность видеть развивалась с нарушениями и гораздо медленнее. Этот эксперимент доказывает, что способность видеть развивается при условии активной деятельности всего организма.

Когда дело доходит до организации системы управления знаниями, стратегией, инновациями и обучением, мы уподобляемся верхнему котенку – мы отдаем мышечные (двигательные) функции на откуп экспертам, консультантам и учителям, которые рассказывают нам о том, как устроен мир. Для решения простейших проблем этот подход ничем не хуже других. Но если вы всерьез занялись инновациями, то выбранный верхним котенком способ передвижения является совершенно нефункциональным. Любой истинный новатор ни за что на свете не передаст в чужие руки ничего связанного с восприятием. В ходе получения инновационных решений нужно в обязательном порядке повсюду передвигаться самостоятельно, разговаривать с людьми и отслеживать все аспекты по мере их эволюции. Без прямой связи с ситуативным контекстом невозможно научиться видеть и действовать эффективно.

В большинстве современных компаний и общественных организаций отсутствует ключевой фактор – набор отточенных методик, позволяющих задействовать эту «глубинную чувствительность», причем на коллективном уровне и с преодолением всех барьеров. Как только удастся поднять уровень восприятия, группа сразу же сможет наблюдать все поле благоприятных вероятностей и действие ключевых системных сил.

3. Привосприятие: подключение к источнику вдохновения и единой воли. Отправиться в тихое место позволить скрытым внутри знаниям выйти наружу.

В нижней точке U-образного маршрута отправившиеся по нему личности или группы приближаются к порогу, перед которым нужно «отпустить на волю» все, что не попадает под категорию жизненно важного. Во многом такой порог напоминает врата в древнем Иерусалиме, называвшиеся «Игольным ушком» - они были настолько узкими, что с нагруженного верблюда погонщику приходилось полностью снимать все тюки с поклажей, иначе животное не смогло бы войти в город. Отсюда пошла фраза из Нового Завета о том, что «легче верблуду пройти в угольное ушко, чем богатому в царство Божье».

В тот момент, как мы отказываемся от малозначащих составляющих своей личности («отпускаем себя на волю»), мы одновременно открываем себя для мира новых свершений и улавливаем наиболее выгодные из всех возможных событийных вероятностей в своем будущем («привлекаем»). Суть привосприятия заключается в ощущении приближения нового и

преобразовании старого. Стоит только группе пересечь эту границу, как все резко меняется. Отдельные члены и вся группа в целом начинают действовать с повышенным уровнем энергии и расширенной чувствительностью к открывающимся возможностям. После этого они зачастую намеренно вносят в наш мир то будущее, свершения которого им больше всего хотелось бы добиться.

4. Со-созидание: сформировать прообраз нового на действующих примерах для исследования будущего путем действий.

Мне часто приходится иметь дело с людьми, которые по образованию являются инженерами, учеными, менеджерами или экономистами (как и я сам). Но если говорить об инновациях, выясняется, что всех нас учили не тому. В нашей подготовке в школе и институте отсутствовал один важный навык: искусство и мастерство формирования прообразов. Именно этому в первую очередь обучаются дизайнеры. Дизайнеры учатся тому, что является полной противоположностью привычной, социализированной среде, в которой вращается каждый из нас.

Я до сих пор помню свое первое посещение школы дизайна и искусства в бытность аспирантом в Германии. Я как раз опубликовал книгу по эстетике и управлению, и профессор Берлинской академии искусств Ник Рерих пригласил меня провести вместе с ним один семинар. За день до семинара меня пригласили на встречу с Рерихом и его ближайшим кругом в апартаментах профессора. Я был очень обрадован возможностью встретиться с группой интересных людей и посмотреть, как известный дизайнер оформил свое жилище в Берлине. По прибытии я испытал настоящий шок. Квартира была огромной, красивой – но практически пустой. В очень маленькой кухне в углу располагалась раковина, кофеварка для приготовления эспрессо, несколько чашек и квази-кухонный столик. И никаких шкафов. Даже посудного не было. Не было и стола в большой комнате. Не было стульев. Дивана. Ничего. Разве что несколько подушек, на которых можно было рассестись.

Мы отлично провели время, а позднее я узнал, что пустая квартира символизировала подход профессора к созданию прообразов. Например, при разработке прообраза интерьера для кабинета декана своего факультета он попросил вынести всю мебель и долго оценивал последствия этого шага. Впоследствии Рерих со своими студентами мебелировали кабинет в соответствии с потребностями декана – ему ведь предстояло проводить официальные встречи и подобные мероприятия – причем подавали необходимые предметы и элементы мебели в режиме реального времени. При создании прообраза нужно сначала освободиться от всяческих нагромождений («отпустить на волю»). После этого определяете, что вам действительно нужно («привлекаете») и создаете прообразные решения для этих реальных потребностей в реальном же времени. Вы присматриваетесь и адаптируетесь с учетом происходящих в дальнейшем событий.

Для меня это стало запоминающимся уроком. Вот что пришло мне на ум: подумать только, раз уж у этого известного профессора кафедры дизайна квартира чуть ли не пустая, почему бы лучшим школам менеджмента и всем известным преподавателям менеджмента не создать аналогичный по простоте дизайн организации, который позволит одним махом выбросить всю нефункциональную бюрократию?

На следующий день семинар начался примерно в час дня. Задача заключалась в том, чтобы изобрести настольную игру для всех имеющихся и альтернативных вариантов управления локальной и глобальной экономикой. Мне казалось, что это достаточно амбициозный дизайнерский проект. Но Рерих умудрился сразить меня наповал единственной фразой: «Отлично, теперь мы делимся на группы. К 17-00 каждая группа представляет свой первый прообраз».

Я был ошарашен. В моем мире экономики и менеджмента реакция на подобную задачу была бы однозначной: «Во-первых, вы взяли слишком широко. Нужно сузить рамки вопроса. Во-вторых, если уж решились взяться, то не поленитесь посвятить год, а то и больше на изучение всех уже проделанных работ по этой тематике. После составьте краткое резюме этих работ и, по возможности, предложения по дальнейшим шагам». Но представить прообраз уже через четыре часа? Вся моя сущность профессионала вопила, что этот подход является поверхностным и под него невозможно подвести ни одну из методик. В тот момент я даже не подозревал, что подготовка прообраза за четыре часа и является, по сути, методикой. В то время как традиционная методика построена на аналитическом разборе с последующим составлением наметок дизайна и уж только потом построением собственно модели, метод создания прообраза действует совершенно иначе. Сначала уточняешь вопрос, затем ведешь наблюдение, после чего ведешь строительство с целью продолжить наблюдение, а затем производишь адаптацию и двигаешься дальше в том же ритме.

Так что этап создания прообраза идет вовсе не за анализом ситуации. Создание прообраза является частью процесса восприятия и исследования, в ходе которого будущее изучается скорее за счет действий, нежели раздумий и размышлений. Мысль проста до гениальности, при этом я частенько обнаруживаю, что во многих организациях процесс встает как раз на этом этапе, особенно при выработавшейся привычке действовать аналитически – возникает так называемый «аналитический паралич».

Движение со-созидания на U-образном маршруте приводит к образованию ряда небольших жизненных примеров, которые исследуют будущее путем действия. Одновременно с этим образуется активно действующая и быстро расширяющаяся сеть участников, ответственных за проведение изменений, которые вкладывают свои знания в прообразы и помогают друг другу справиться с любыми возникающими на их пути сложностями в процессе создания инноваций.

5. Со-эволюционирование: встраивание нового в экосистемы, чтобы упростить видение и действие изнутри целого.

После создания нескольких прообразов и микрокосмов чего-то нового, на следующем этапе предстоит проанализировать все, что было изучено, определить, что можно назвать работающим вариантом, что явно не годится, и только затем принять решение – какие прообразы могут оказать наиболее значимое влияние на систему или разворачивающуюся ситуацию. Для составления справедливой оценки ситуации на данном этапе часто требуется привлечение заинтересованных лиц из других учреждений и секторов. Очень часто сделанные в начале U-образного маршрута предположения относительно того, что планируется создать в дальнейшем, разительно отличаются от того, что в конечном итоге получается.

Движение со-эволюционирования приводит к созданию экосистемы, позволяющей соединить высокоэффективные прообразные инициативы с учреждениями и игроками, которые помогут вывести ее на следующий уровень управления и масштабирования.

Пять движений по U-образному маршруту применимы и к макро-уровню инновационных проектов и архитекуер внедрения изменений, а также к мезо- и микро-уровням группового разговора или взаимодействий один на один. Военное искусство предполагает прохождение по U-образному маршруту в доли секунды. В случае использования в рамках более значительных инновационных проектов, U-образное движение разворачивается в течение более длительного времени и в несколько иной форме. С учетом этого состав команды в подобных проектах обычно меняется и после каждого шага наблюдается определенная адаптация.

Новая социальная технология: семь навыков лидерства

U-образный маршрут знаком людям, привыкшим по роду своей профессиональной деятельности демонстрировать творческий подход к работе. Вот их слова: «Естественно, мне знаком такой принцип работы, я сам не единожды сталкивался с подобным проявлением пиковой работоспособности, да и известные мне творческие личности также нередко им пользуются. Нет проблем». Но стоит только спросить: «А как протекает ваша работа в текущем рабочем контексте?», как они закатывают глаза и говорят: «Черт побери, совершенно по-другому. Больше похоже на многострадальную загрузку».

Почему такое происходит? Почему в учреждениях U-образный маршрут оказывается настолько невостребованным?

Потому что для прохождения по нему требуется проложить дорогу внутри себя и приложить для этого немало усилий. Способность двигаться по U-образному маршруту командой, организацией или системой требует наличия новой социальной технологии. Социальная технология привосприятия основывается на семи неотъемлемых лидерских навыках, которые должна воспитывать в себе узловая группа. Без воспитания этих навыков описанный выше процесс (пять шагов) не принесет необходимых результатов.

1. Создание пространства: прислушаться к тому, что просит жизнь

«Это главный принцип организации любого сообщества», - так мне сказал однажды Энтони Тигпенн. «Не стоит разбрасываться готовыми пирогами. Вместо этого нужно пригласить людей к себе на кухню и испечь пирог вместе.

Беда в том, что в большинстве случаев встречи персонала многих организаций протекают по обратному сценарию. Собрание вы проводите, уже имея испеченный пирог, - остается только порезать его на части и подать к столу. При этом существует явная причина, по которой люди зачастую предпочитают уклониться от создания располагающей к разговору ситуации, предполагающей обмен сведениями, и начинают сразу с поедания пирога, нежели с желания его приготовить. Реализация подобных схем требует особых форм лидерства. Лидер должен создать или «поддерживать пространство», которое служит приглашением для остальных к активному участию.

Ключом к созданию пространства является умение слушать: себя (услышать, что требует жизнь), остальных (в особенности тех, кто может быть как-то связан с этим требованием) и те обстоятельства, которые готовы народиться в результате создания вами своего коллектива. Опять же, от вас требуется немалое желание. Вы должны концентрировать внимание на наиболее значимых будущих возможностях группы. И еще вам понадобится масса кухонной утвари. От вас требуется оформленное намерение, способность передать рецепт, инструменты для стряпни и все ингредиенты, а вовсе не готовый пирог. Вы сможете обсудить конкретные достоинства этого рецепта, добавить дополнительные ингредиенты, поможете замесить тесто. Вы можете даже совершать все действия первым. Но при этом необходимо намеренно оставлять остальным достаточное пространство для внесения своей лепты. Именно поэтому для обретения навыка U-образного лидерства нужно начинать с принципа незавершенности. Вы приглашаете остальных для помощи в составлении рецепта десерта, а вовсе не к моменту извлечения его из печи.

2. Наблюдение: присутствие с широко раскрытым сознанием

Второй навык на U-образном маршруте – умение наблюдать с открытым сознанием и приглушенным голосом суждений. Приглушение своего голоса суждений означает отказ от привычки выносить суждения (или вносить изменения) на основании прошлого опыта. Приглушение своего голоса суждений означает создание нового пространства для любопытства и расспросов. Без этого попытки проникнуть внутрь мест с наивысшим потенциалом окажутся бесплодными.

Вот наглядный пример: в 1981 году группа конструкторов компании Ford Motor Company посетила заводы компании Toyota, которые были включены в «короткую» производственную цепочку Toyota. Несмотря на наличие у конструкторов Ford неограниченного доступа к новой революционной системе производства, они не смогли «рассмотреть» или распознать, что перед ними находится, и заявили, что их привезли на «постановочное представление» - поскольку они не видели товара, им пришлось в голову, будто они не видели «настоящего» завода. Реакция специалистов завода Ford доказывает, насколько сложно отпустить на волю имеющиеся привычные идеи и убеждения, даже попав в места с наивысшим потенциалом.

3. Восприятие: соединиться со своим сердцем

Третье умение на U-образном маршруте – способность присоединиться к глубинным изменяющим силам путем раскрытия своего сердца. Однажды я попросил одного из наиболее успешных директоров компании Nokia поделиться своими самыми востребованными навыками воспитания лидерства. Его команда постоянно умудрялась предсказать изменения в технологиях и контексте. Каждый раз они оказывались на шаг впереди. Каким был его ответ? «Я упрощаю процесс раскрытия». Именно в этом кроется основная суть левой части U-образного движения – упрощение процесса раскрытия. В этот процесс входит настройка трех инструментов: открытого сознания, открытого сердца и открытой воли. И если открытое сознание для большинства из нас не является чем-то новым, два остальных инструмента расположены на менее разведанной территории.

Чтобы глубже изучить эту территорию, я как-то взял интервью у психолога Элеаноры Рёш, Калифорнийский университет, Беркли. Она разъяснила разницу на примере двух типов познания. Первый – аналитические знания, на которых базируется вся традиционная наука познания. «В этом случае», - говорит Рёш, - «мир воспринимается в качестве набора отдельных объектов и состояний, а человеческий мозг – в качестве машины, которая изолирует, хранит и извлекает знания в виде косвенного представления о мире и себе».

Второй тип знаний, который как раз привязан к открытому сердцу и открытой воле, получается «путем взаимосоединения цельных объектов» (вместо изолированных составных частей)... Такое знание является «открытым», а не детерминированным; поэтому чувство безусловной ценности, вместо условной полезности, является неотъемлемой частью самого процесса познания. «Действия, производимые в результате такого типа познания», - продолжила Рёш, - «проявляются спонтанно, а не в результате усилий по принятию решений; эти действия проистекают из сочувствия, поскольку основаны скорее на ощущении целостности, нежели индивидуальности; эффективность этих действий порой шокирует».

Как выяснилось, для пробуждения в личностях, командах, организациях этого второго типа восприятия важно дать людям поработать над реальными проектами в реальном контексте, который будет им небезразличен, и предоставить в их распоряжение методики и инструменты, способные научить их раскрывать сердце. Сознание подобно парашюту – пока не раскроешь, не полетишь. То же самое справедливо в отношении сердца. Умение раскрываться сердцем

становится доступным только после того, как человек воспитает в себе способность ценить и любить. Как сказал в свое время биолог Умберто Матурана: «Любовь – это единственное эмоциональное состояние, которое усиливает нашу способность к пониманию».

4. Привосприятие: подключение к глубинным источникам личности и воли

Четвертое умение на U-образном маршруте – способность присоединиться к глубинным источникам своей личности и воли. В то время как открытое сердце позволяет увидеть ситуацию целиком, открытая воля наделяет способностью действовать с учетом проявляющейся целостности.

Датский скульптор и консультант по менеджменту Эрик Лемке так описал мне свой опыт использования этого процесса: «Вот я работаю над какой-то скульптурой довольно длительное время, и в определенный миг все начинает меняться. В тот момент, когда происходит это изменение, я осознаю, что в процессе творения участвую не только я один. Я чувствую себя соединенным с чем-то таким, что сидит глубоко во мне, и руки мои участвуют в процессе созидания наравне с этой силой. Одновременно с этим я чувствую, как по мере расширения восприятия меня наполняет любовь и забота. Я начинаю воспринимать все в другом свете. Это любовь к миру и к тому, что должно в этот мир явиться. В этот момент я на подсознательном уровне чувствую, что нужно сделать. Мои руки знают, нужно ли что-то убрать или добавить. Мои руки знают, в какой форме должно проявиться будущее творение. В любом случае, с такими подсказками творить – сущее удовольствие. В подобные моменты у меня возникает сильное чувство благодарности и смирения».

5. Кристаллизация: доступ к силе намерений

Удачно реализованные проекты, независимо от их масштаба, часто построены на схожем сюжете: небольшая группа людей посвящает себя целиком определению целей и достижению конкретных результатов. После этого группа активистов, имея сложившиеся намерения, выходит в мир и создает энергетическое поле, которое начинает притягивать людей, возможности и ресурсы, в результате чего совершаются все дальнейшие шаги. После этого накапливается импульс. Группа активистов выступает для остальных в роле тягача.

В своем интервью Ник Нахайер, основатель многих крайне успешных компаний, рассказал мне и Джозефу Яворски примерно следующее: «Одно из моих любимых высказываний, приписываемых Маргарет Мид, звучит так: «даже небольшая группа людей, целиком посвятивших себя единой идее, способна перевернуть мир. Если верить истории, так оно обычно и случается». Я готов подписаться под каждым ее словом. Я могу сделать практически все, имея команду всего из пяти человек. С одним человеком добиться многого крайне сложно, но стоит только придать ему в помощь четверых-пятерых, как возникает серьезная сила, которой мало кто сможет противостоять. Неожиданно в руках накапливается такой импульс, что вы способны воплотить в реальность что угодно – главное, чтобы оно было получено из опыта или находилось в пределах досягаемости».

6. Создание прообраза: интеграция головы, сердца и рук

Шестое умение на U-образном маршруте – способность создавать прообразы за счет интеграции головы, сердца и рук. В книге и фильме «Легенда Багера Ванса» («The Legend of Bagger Vance») известный тренер по гольфу дает своему подопечному, у которого раз за разом проваливается удар, такой совет: «Думай руками, отключи мозги, просто почувствуй! Мудрость твоих рук в любом случае будет сильнее мудрости твоей головы».

Этот совет, по сути, является формулировкой основного принципа при передвижении по правой части U-образного маршрута. Движение вниз по левой ветке U-образного маршрута сводится к раскрытию и преодолению сопротивления мысли, эмоций и воли; движение вверх по правой ветке U-образного маршрута сводится к намеренному повторному объединению возможностей головы, сердца и рук в контексте практического применения. Подобно тому, как естественные препятствия при передвижении по левой ветке U-образного маршрута представлены голосом суждений, голосом цинизма и голосом страха, препятствия при передвижении по правой ветке U-образного маршрута представлены тремя старыми методиками работы: исполнение в отсутствие импровизации и заботы (реакционные действия); бесконечные размышления без желания действовать (аналитический паралич); и демагогия без действий (бла-бла-бла). У этих трех препятствий одинаковая структурная составляющая. Вместо сбалансированного привлечения возможностей головы, сердца и рук, доминирующая роль отдается одной из трех составляющих: воля занимается бессмысленными действиями, или голова бесконечно размышляет, или сердце без конца увязывает объекты друг с другом.

На этом этапе появляется интересная деталь - последовательность возникновения чего-то нового в человеческом мозгу является полной противоположностью традиционной мудрости. (1) Все новое обычно начинается с неясных эмоций или чувств. (2). Чувство перерождается в ощущение (что): прозрение или новая идея. (3) После этого ощущение «что» привязывается к контексту, проблеме или задаче, в рамках которых можно добиться невероятного инновационного прорыва (где: контекст). (4) Только после этого вы начинаете придумывать форму, в которую предстоит облечь «что» и «где» с использованием рациональной структуры и принципа подачи информации (почему: рациональное объяснение). Эта последовательность прослеживается при создании едва ли не всех крупных инноваций. Самая большая ошибка при работе с инновациями заключается в первичном упоре на рациональный подход. Для достижения состояния прозрения, нужно уже иметь на местах все остальные условия. Короче говоря, обнаружение своего оптимального расклада на будущее и создание мощных инновационных идей требует умения достучаться до возможностей сердца и рук – а не просто задействовать возможности головы.

7. Исполнение: игра на макроскрипке

Седьмое умение на U-образном маршруте – способность играть на макроскрипке. Когда я попросил известного скрипача Михи Погачника описать на основе своего опыта те моменты в игре, которые можно смело назвать привосприятием, то в ответ услышал рассказ о самом первом концерте в соборе Шартр. «У меня было такое чувство, что кафедральная площадка попросту задавила меня. «Проваливай!», - так и слышалось в этом беззвучном давлении. Я тогда был молод и пытался сделать ставку на привычное исполнение, то есть просто играл на скрипке. Как вдруг на меня снизошло – в Шартр невозможно просто играть на скромной скрипке, нужно взять в руки «макроскрипку». Маленькая скрипка является обычным инструментом в твоих руках. Макроскрипка представляет собой весь собор, окружающий тебя со всех сторон. Собор построен в полном соответствии с музыкальными традициями. Чтобы играть на макроскрипке, нужно научиться слушать и играть, словно находясь в другом месте, на периферии. Нужно вывести слух и игру изнутри за пределы себя.»

Большинству систем, организаций и общественных структур в настоящее время не хватает двух ключевых вещей, без которых невозможно играть на макроскрипке: (1) лидеров, которые подбирают правильных игроков (действующие на переднем крае люди, соединенные друг с другом цепочкой единых ценностей), и (2) социальных технологий, которые позволяют собранию из множества заинтересованных сторон перейти от дебатов к созиданию чего-то

нового. И все же имеется немало количество примеров того, как может проявляться способность действовать, отталкиваясь от более крупного «целого». Первый – ликвидация последствий чрезвычайных ситуаций. В случае с возникновением чрезвычайной ситуаций другие механизмы (та же иерархичность) попросту отсутствуют или же их возможностей не хватает для устранения последствий текущей ситуации (скажем, на рынке или в рамках сетевых переговоров). В подобных ситуациях мы наблюдаем проявление четвертого механизма координации – рассмотрение и действие в виду присутствия целого (рисунок 2). Подводя итог, семь навыков U-образной теории лидерства представлены в виде определяющих условий, которые должны быть выполнены для реализации U-образного маршрута и заложенного в нем потенциала (рисунок 4). В отсутствие этих семи навыков, реализация U-образного маршрута будет невозможна. Семь навыков U-образной теории лидерства в настоящий момент можно объяснить на следующих примерах инноваций и корпоративных мероприятий, подразумевающих наличие множества заинтересованных сторон. Предлагаю вам узнать больше об институте Presencing Institute, поскольку его деятельность посвящена развитию этих новых социальных технологий путем интеграции науки, сознания и глубоких социальных изменений в связную методологию восприятия и сосозидания тех проявлений будущего, которые вы для себя считаете наиболее благоприятными.



Рисунок 4. Новая социальная технология, построенная на семи навыках лидерства. Способность пройти по U-образному маршруту группой, организацией или системой требует наличия новой социальной технологии, названной "привосприятием", которая сводится к путешествию внутри себя и установлению близких связей, в результате чего человек порождает мир заново.

Применение

За последнее время было запущено много проектов, в которых за основу взята теория U-образного движения. Вот только несколько примеров и их первые результаты.

1. Инновации при множестве заинтересованных сторон.

Преобразование региональной системы здравоохранения, Германия

В сельском районе близ Франкфурта с населением порядка 300 000 жителей сразу несколько практикующих врачей нашли ряд применений для теории U-образного движения, одним из которых стало создание форума для ведения диалога между пациентами и лечащими врачами. В ситуации, когда переговоры между страховой компанией и работающими врачами зашли в тупик, инициативная группа из числа врачей пригласила своих коллег и их пациентов на совещание длиной один день, построенное с использованием принципов теории U-образного движения. В ходе подготовки к собранию группа студентов, имеющих опыт проведения интервью, провела беседы со 130 пациентами и их врачами. После этого все участники опроса были приглашены на разбор, причем из числа приглашенных пришло 100 человек.

Во время этой встречи, а также в последствии, пациенты и врачи перешли от вежливости и дискуссий к настоящему диалогу и совместному осмыслению. Инициатива, сформировавшаяся и окончательно оформившаяся в этот день, оказала ощутимое влияние на регион. Одна из групп предложила стандартный формат передачи информации между больницами и привлекаемыми врачами, после чего в интересах не входящих в штат врачей был открыт отдельный офис в самой крупной больнице региона. Управление осуществляется совместно самой больницей и местными врачами, причем цель таких отношений заключается в улучшении взаимодействия между двумя сторонами.

Группа также предложила прообраз и затем внедрила новую программу, которая обеспечивает повышенный уровень ухода за пациентами, нуждающимися в экстренной помощи; программа подразумевает совместную работу нескольких учреждений и сокращение издержек. В результате экономия составила 400%, а жалобы пациентов в этом регионе практически свелись к нулю.

ELIAS: создание глобальной инновационной экосистемы (www.elias-global.com)

ELIAS (Emerging Leaders for Innovation Across Sectors – новые лидеры для перекрестного внедрения инноваций в различных секторах) представляет собой сеть из двадцати крупных коммерческих, правительственных и благотворительных организаций, деятельность которых направлена на поиск продуктивных решений наиболее запутанных дилемм современности. Каждый участник является признанным мастером в своем деле: среди них компании BASF, BP, Oxfam, Nissan, Общество организационного обучения, Unilever, организации Глобального договора ООН, ЮНИСЕФ, Институт Всемирного банка и Всемирный фонд дикой природы.

Сообща члены ELIAS изучают различные проблемы, используя системный подход, глубокие личные знания и умение слушать совместно с практическим созданием прообразов с целью создания и проверки новых межсекторных подходов к большинству наиболее сложных задач современности. В пилотной программе ELIAS была задействована группа из 25 лидеров из представленных организаций с наиболее высоким потенциалом. Все они были отправлены на интенсивные обучающие курсы, которые включали в себя подготовку в области разви-

тия лидерских качеств и практическое внедрение инноваций в имеющиеся системы. Побывав на рабочих местах друг друга (каждый участник провел несколько дней, исполняя функции одного и более из своих коллег, но в другом секторе бизнеса), все они отправились в Китай, где весной 2006 года приняли участие в беседе с китайскими будущими лидерами, проводили консультации со специалистами по обеспечению устойчивого развития, съездили в сельские районы Китая, чтобы отследить появляющиеся задачи, а последнюю неделю посвятили пребыванию в состоянии задумчивого уединения.

- Одним из проектов по созданию прообразов, которым занималась пилотная группа ELIAS, назывался «Солнечный пояс» (Sunbelt) и заключался в изучении методов получения солнечной энергии и энергии ветра в изолированных районах, особенно в удаленных районах Глобального юга. Такая децентрализованная, распределенная, доступная модель позволит существенно сократить выбросы CO₂ и позволит ускорить экономический рост и повысить благосостояние сельских жителей.
- Еще одна группа исследует альтернативные источники энергии, включая автономное развитие возобновляемых и гибридных источников электроэнергии в интересах китайской автомобильной промышленности.
- Работающая в Африке группа изучает эффективность дистанционного обучения местных племен правилам поведения в быту, направленным на искоренение пандемии ВИЧ/СПИД.
- Еще один человек из ELIAS, работающий в Министерстве торговли Индонезии, использовал методiku U-образного движения применительно к правительственной политике для обеспечения устойчивого роста производства какао в Индонезии. Суть предложенной им идеи заключалась в привлечении к процессу принятия решений всех заинтересованных сторон. Результаты оказались ошеломительными: впервые Министерству удалось установить цену на товар таким образом, что это не вызвало бурных протестов фермеров или других наиболее заинтересованных сторон в цепочке образования стоимости. Располагающаяся в Индонезии группа ELIAS планирует запустить внутри страны локальную модель межсекторной платформы внедрения инноваций на примере ELIAS уже в начале 2008 года. Основное внимание планируется уделить проблеме небывалых наводнений в Джакарте.
- Работающая в Бразилии группа концентрирует свои усилия на интеграции всей цепочки спроса и предложения в сельскохозяйственном секторе. Ее участники развивают инфраструктуру, поднимают уровень осведомленности, обучают новым навыкам и поддерживают небольшие фермерские группы, которые применяют органические сельскохозяйственные технологии. Среди поставленных целей – заключение более справедливых контрактов и создание прозрачной картины, в рамках которой все участники цепочки, начиная от фермеров и заканчивая потребителями, смогут видеть друг друга и соэволюционировать. Группа ELIAS в Бразилии также намерена создать местный аналог платформы внедрения инноваций уже в 2008 году.
- На Филиппинах один из участников ELIAS, представляющий компанию Unilever, объединил свои усилия с бывшими коллегами, которые сейчас работают в некоммерческом секторе, и создал коммерческое предприятие (MicroVentures), которое оказывает консалтинговые услуги и финансирует деятельность малых предпринимателей из числа женщин непосредственно на Филиппинах.

Проект, который еще пару лет назад имел вид едва оформившейся идеи, поддерживаемой несколькими людьми, сейчас превратился в активно действующую и стремительно развиваю-

щуюся глобальную сеть, объединившую специалистов по проведению изменений и созданию прообразов. Помимо программ, рассчитанных на конкретную компанию, город или страну, участники ELIAS разработали глобальную экологию прообразных инициатив и создали целую сеть лидеров с высочайшим потенциалом из числа выпускников ВУЗов для наиболее инновационных учреждений в коммерческом, правительственном и некоммерческом секторе. Входящие в эту сеть люди надеются сообща создать достаточный банк возможностей для решения ряда ключевых задач современности с использованием по-настоящему инновационных подходов (действия из поля 4).

Итоги участия представителей ELIAS в различных программах также включают в себя:

1. Создание прообразов межсекторных инноваций, которые призваны решить проблемы придания ценности трем ключевым объектам – окружающая среда, общество, и экономика – с конечной целью повышения динамики устойчивого развития в глобальном плане
2. Постоянно растущую сеть лидеров из государственного, частного и гражданского сектора, которая поможет стабилизировать и ускорить процесс получения экономических выгод отдельными членами
3. Информацию и идеи продвижения инновационных решений для решения задач отдельных участников
4. Расширение возможностей лидеров по работе в условиях нарастающей комплексности процесса глобализации и устойчивое развитие за счет внедрения практических инноваций.

Замбия: межсекторный проект развития лидерства для проведения совместных действий по информированию о последствиях распространения ВИЧ и СПИД

Инициатива проводилась межсекторной группой лидеров, которые поставили своей целью всерьез повлиять на ситуацию с распространением ВИЧ и СПИДа в Замбии. Задача заключалась в устранении систематически проявляющихся факторов, из-за которых заболевание носило характер пандемии. Им хотелось бы добиться основательного переворота в сложившемся мышлении и разработать план действий, которые можно проводить, в том числе, и в других областях и регионах. Были рассмотрены возможные проекты создания прообразов:

- изменение разума и сердца президента Замбии в отношении проблемы ВИЧ/СПИД – возможно, для этого необходимо предоставить ему советника по вопросам борьбы с ВИЧ;
- «пробуждение» других лидеров и людей, способных проводить изменения, в различных слоях общества;
- изменение роли СМИ в Замбии;
- создание мотивации для людей на прохождение обследования с целью выявления ВИЧ/СПИД, возможно, путем внедрения обязательных посещений консультаций для тех, у кого результаты тестов оказались положительными;
- поиск новых вариантов обучения и заботы о детях, оставшихся без родителей.

Проект Sustainable Food Lab (www.sustainablefoodlab.org)

Sustainable Food Lab (SFL) включает в себя лидеров более чем из 100 организаций, которые представляют микрокосм заинтересованных лиц в системе поставки продуктов питания. Цель этого масштабного образования – упрочить позиции систем поставки продуктов питания. В настоящий момент среди членов представители таких компаний, как Carrefour, General Mills,

Nutreco, Organic Valley Cooperative, Rabobank, Sadia, Costco, US Foodservice, SYSCO и Unilever, а также сотрудники правительственных организаций Бразилии и Нидерландов, плюс работники Европейской Комиссии, Международной финансовой корпорации и Всемирного банка; представители общественно-социальных организаций, включая Национальную конфедерацию работников сельского хозяйства Бразилии, Оксфордский комитет помощи голодающим, Комитет по охране природы, Всемирный форум работников рыбной промышленности и рыболовов и Всемирный фонд дикой природы. Проекты создания прообразов построены на внедрении инноваций в цепочки поставок продуктов, стимулировании интенсивности спроса для обеспечения устойчивого развития, изменении стандартов закупок и действующей политики.

Проект Meso-Finance

Проводимый при поддержке фонда d.o.b. Foundation, Нидерланды, проект направлен на поднятие рынка малого предпринимательства в развивающихся странах. Малое и среднее предпринимательства считается мощным движущим фактором в экономическом, социальном и экологическом развитии промышленных и развивающихся стран. В настоящий момент у предпринимателей зачастую не хватает возможностей для полноценной реализации своего потенциала в виду слабой эффективности финансовой системы, которая совершенно не настроена на общение с этой целевой группой. В условиях наличия такого числа различных заинтересованных сторон, хорошо известные на мировом рынке игроки придерживаются методики движения по U-образному маршруту с целью привлечения экспертов, капитала и технологий таким образом, чтобы обеспечить долгосрочную финансовую и корпоративную поддержку малого и среднего предпринимательства. В настоящее время проект находится на стадии разработки.

Инициатива по внедрению системных инноваций и привлечения лидеров в сектор государственного здравоохранения Африканских стран

Инициатива была направлена на создание воспроизводимой модели повышения эффективности системы государственного здравоохранения и привлечения в этот сектор новых лидеров с использованием методик Лаборатории инноваций (Innovation Lab). Методики Лаборатории инноваций повышают эффективность работы лидеров за счет развития их навыков руководства и акцентированной работы с ценностями, отношениями внутри коллектива и жизненными позициями, от которых во многом зависит поведение людей. Системные изменения внедряются за счет полноценного использования межсекторными группами открывающихся возможностей и устранения любых накопившихся затруднений.

Лаборатория инноваций (Innovation Lab) в Намибии собирает группы специалистов из коммерческого, государственного и гражданского сектора для работы в области здравоохранения. Все участники проекта пройдут интенсивную подготовку в течение двух лет, включающую в себя развитие лидерских качеств и обучение специфике работы по проекту. Пилотный проект, построенный в рамках новой системы, направлен на оказание услуг тем людям, которые недополучают необходимый уход в рамках действующей системы здравоохранения; в особенности это касается людей с уровнем дохода менее \$2 в день. Предложение было составлено совместно институтами Synergos Institute, Presencing Institute, компаниями Generon Consulting и McKinsey & Company при поддержке партнеров на Глобальном юге, финансирование производится силами фонда Билла и Мелинды Гейтс.

2. Корпоративное применение

Компания Hewlett- Packard

Компания HP использует теорию U-образного движения в рамках программы изменения портфеля предлагаемых услуг в сфере цифровой фотографии с основным упором на повышение степени удовлетворенности клиентов и составление стратегий, затрагивающих сразу несколько категорий бизнеса. В 2005 году компания HP запустила проект увеличения ценности своих продуктов и услуг в сфере цифровой фотографии, сделав ставку на особую привлекательность расширенного портфеля для клиентов. Несмотря на то, что изначально ставка делалась на повышение удовлетворенности клиентов от предлагаемых товаров, интервью с топ-менеджерами показали, что для этого потребуются внушительная переработка стратегии создания цепочки стоимости и межкатегориальной деятельности. После чего был разработан и реализован более глобальный пакет изменений, в который вошли четыре основных направления реализации: (1) развитие лидерских качеств топ-менеджмента – обучение высшего руководящего состава, включая выработку навыков управления портфелем услуг и проведения независимых межкатегориальных бизнес-программ; (2) операционная модель управления разработкой – координация процессов руководства, принятия решений, совместной деятельности и управления жизненным циклом; (3) управление разработкой - развитие навыков проработки возможностей и умения достигать поставленных коммерческих задач; и (4) Организационное развитие – построение расширенной корпоративной культуры с целью поддержки трех перечисленных выше направлений.

В ходе работы по направлению развития лидерских качеств топ-менеджмента уже в рамках первого семинара была выработана единая позиция по вопросу оценки перспектив цифровой фотографии и имеющихся сложностей. На этом же семинаре был составлен график обучения, который был взят за основу при направлении директоров на программы обучения. Поскольку результаты использования теории U-образного движения в области цифровой фотографии оказались положительными, компания HP намерена расширить круг применения этой методики и перенести ее на группу, занимающуюся воспроизведением изображений и печатью.

Компания Royal Dutch Shell

Компания Shell использовала основные положения теории U-образного движения в рамках программы проведения изменений в Shell EP Europe. В 2005 году у компании возникли серьезные сложности с реализацией нового плана технического обслуживания технологических предприятий. Руководство компании выбрало в Нидерландах небольшой завод с газогенераторными установками (штат 60 человек) в качестве пилотного предприятия, на базе которого будет проведена диагностика протекающих процессов. После опроса персонала компании Shell проявились некоторые организационные моменты, которые после обработки новой программой SAP были определены как наиболее вероятные симптомы нарушений во взаимодействии сотрудников предприятия.

Богатый материал, собранный в ходе опросов, позволит группе консультантов разработать ряд предложений из серии «что я с этого имею?», которые помогли бы разобраться в чувствах людей. Все предложения, облаченные в форму мультфильмов, были продемонстрированы двум небольшим целевым группам в составе шести-семи человек. Таким образом планировалось дать персоналу Shell наглядное представление о различных вариантах их будущего. Вошедшие в целевые группы сотрудники компании Shell могли выразить свои самые потаенные чувства в отношении рабочего процесса и программы SAP. Все они хотели сократить число

конфликтов на рабочем месте и одобрили новый подход к повышению эффективности организационной структуры компании. Вместо достижения конкретных коммерческих целей группа пыталась создать наиболее удобную среду для обучения, внедрения инноваций и изменений. Результаты такого подхода оказались не только убедительными, но и долгосрочными. Говорит Джарри Сварт из компании Shell: «Пару месяцев спустя мы стали свидетелями роста ключевых показателей эффективности. Более того, мы наблюдали явные признаки культурных перемен внутри всей организации - вместо негатива и скепсиса люди стали проявлять любопытство и желание двигаться вперед. Последующий опрос персонала Shell показал рост мотивации и сокращение уровня недовольства на заводе».

Развитие лидерских навыков (www.ottoscharmer.com)

Опираясь на помощь своих коллег, Отто Шармер разработал и провел множество крайне успешных программ развития лидерских навыков с привлечением теории U-образного движения. Среди его клиентов – крупнейшие мировые компании: Daimler, PricewaterhouseCoopers и Fujitsu. На настоящий момент в программах приняли участие свыше 150 руководителей из каждой организации, которые теперь выступают в роли учителей для своих коллег, интересующихся вопросами личностных изменений и инноваций в бизнесе.

Например, в компании Daimler все новые директора используют методику U-образного движения для более быстрого и эффективного решения задач в области бизнеса и руководства. Как только они получают назначение на новую высокую должность, они проводят исследование стоящих перед ними, как перед руководителями, задач. Для этого организуются диалоговые собеседования с ключевыми заинтересованными сторонами с целью изучить эту должность с позиции окружающих. Каждый из новых директоров обязан задать подчиненным четыре вопроса:

1. Какую из своих целей вы считаете наиболее значимой, и чем я могу помочь в ее достижении?
2. Какими критериями вы воспользуетесь для оценки того, насколько успешным был мой вклад в вашу деятельность?
3. Если бы в ближайшие полгода я получил возможность провести два изменения в отведенной мне сфере ответственности, каких двух действий ожидали бы от меня лично вы из расчета, что они принесут вам максимум пользы и выгоды?
4. Какие противоречивые требования и (или) внутренние противостоящие факторы мешали предыдущим исполнителям на моей должности выполнять свои функции или реализовать ваши требования и ожидания?

Имея на руках ответы на эти вопросы, директора собираются на пятидневный семинар, проводимый в соответствии с положениями теории U-образного движения, в ходе которого они могут углубленно изучить стоящие перед ними задачи, а также помочь друг другу в их реализации. На семинаре, а также в рамках последующих мероприятий, участники проводят совещания для изучения конкретных ситуаций, ведут обсуждение, делятся опытом с коллегами и оставляют себе достаточно времени для намеренного пребывания в тишине. Побывавшие в подобной обстановке директора говорили о заметных личностных изменениях (таких как развитие умения слушать собеседника и способности выдерживать повышенное давление), которые позволили им освоить новые лидерские методики, принципы поведения и в целом дали положительный результат. Полученные навыки директора применяют не только в сфере собственной ответственности, но и понемногу переносят их на уровень организации и в область обеспечения устойчивого развития компании — а это уже сопутствующие изменения.

3. Институт Presencing Institute

Presencing Institute представляет собой всемирное сообщество отдельных личностей, учреждений и инициатив, направленных на развитие U-образного процесса привосприятия с целью коллективного внедрения инноваций и изменений. В его состав входят ведущие игроки и руководители из коммерческого, государственного и благотворительного сектора, которые взяли на себя основные функции в рамках быстро развивающейся концептуальной экологии, описанной выше. Presencing Institute уделяет особое внимание оттачиванию социальных технологий привосприятия и передаче их в руки всех специалистов по проведению изменений, готовых работать с упором на пространство будущих вероятностей, которые, по их ощущениям, готовы возникнуть. Начиная с 2007 года, Presencing Institute регулярно проводит открытые программы развития навыков на Глобальном севере и Глобальном юге (Северная Америка, Южная Америка, Африка, Азия, Австралия). Создатели Presencing Institute стремятся сформировать глобальное созвездие «мест силы» или «планетарных точек акупунктуры», которые выступают в роли удерживающего пространства и опорной инфраструктуры для зарождающегося всемирного движения, включающего в себя науку, самосознание и глубинные социальные изменения.