

«Теорія У» та «Присутність» (у співавторстві із Сенджі, Яворські й Флаверс).

Нарешті, хочу подякувати Катрін — за її вагомий внесок у рукопис; Барбарі Маккей, Джен Байарс і Робу Річильяно — за коментарі до окремих частин тексту; Джанет Моевері — за її майстерне редагування; Келві — за прекрасні ілюстрації; Джівану Сівасубраманіаму — за пропозицію написати цю книгу; і всій команді Berrett-Koehler — за те, що перетворили рукопис на книгу, яка, сподіваюся, принесе вам чимало користі. Дякую вам усім.

Читайте із задоволенням!

Отто Шармер
Кембридж, Массачусетс
1 вересня 2017 року

Частина I

КОНЦЕПЦІЯ СПРИЙНЯТТЯ ПОЛЯ

Дехто каже, мовляв, стільки балачок про зміни, а все залишається майже незмінним. Зі свого досвіду знаю — це не так. За свій вік я неодноразово був свідком тектонічних зрушень. Спостерігав їх у 1989 році при падінні Берлінської стіни, а разом із нею усієї системи Холодної війни. Спостерігав при руйнації системи апартеїду в Південній Африці. Засвідчив, як молодіжний рух привів до влади першого афроамериканського президента США і як за останні два-три десятиліття центр світової економіки змістився із Заходу до Східної Азії. Я і зараз помічаю ці зрушення — у недавньому злеті авторитарів, націоналістів і крайніх правих рухів, що зміцніли у відповідь на односторонню глобалізацію, нашарувавшись на явище значно глибше: пробудження нової свідомості на планеті.

Хай навіть не всі ці події можна назвати тектонічними зрушеннями, я знаю одне: сьогодні *можливе все*. І я вірю, що найважливіше тектонічне зрушення нашого життя не позаду, а попереду. Це зрушення пов'язане з **трансформацією капіталізму, демократії, освіти і власного Я**.

Ми живемо в часі неосяжних можливостей і потрясінь. У часі, що ознаменував руйнацію старого типу мислення й логіки організації, а водночас засвідчив зростання нової свідомості і способів активації генеративних соціальних полів. А поза тим відмирає та занепадає культ егоцентризму (спершу я), принцип «що більше — то краще», і процес ухвалення рішень, керований вузькими групами інтересів, що привів нас до стану організованої безвідповідальності.

Чітко розгледіти обриси того, що зароджується, важко. Відтак ідеться про трансформацію нашої свідомості — від егоцентричної до екосистемної. Свідомості, що дбає про добробут усіх і кожного. Скрізь у світі ми можемо спостерігати новий світанок цього світобачення й відчутти на собі його рушійну силу: розкриття *сердечного розуму*. Групи, що починають діяти, опираючись на цю нову свідомість, можуть, за словами когнітивної психологині Каліфорнійського університету Елеанори Рош, «бути наддивовижу ефективними».

Паростки цих змін, на перший погляд, здаються дрібними й неістотними, особливо в порівнянні з глобальними труднощами, що постають перед світом. Здебільшого так воно і є. Однак я переконаний, що в цих зрушеннях криється зародок глибокого *цивілізаційного відродження*, покликаного на захист і подальший розквіт сутності нашої гуманності.

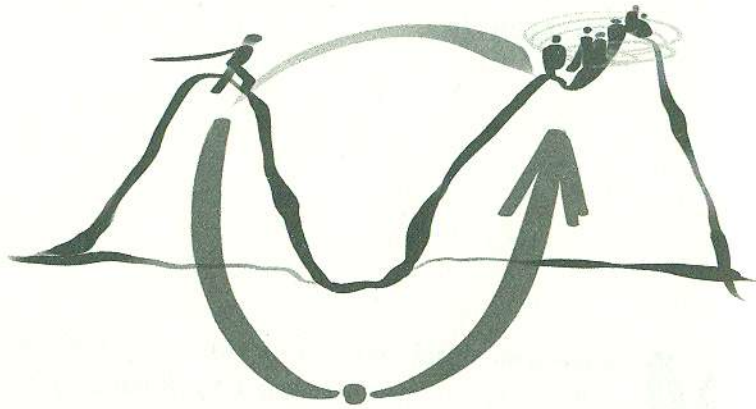


Рисунок 1. Виклик потрясінь і розламів

Моя подруга й співзасновниця Presencing Institute Келві Бьорд утілює це тілесно-емоційне відчуття в образі безодні (рис. 1).

Уявімо себе на лівій стороні зображення — звідти побачимо світ, що занепадає та гине (структури минулого); переступивши на правий бік, можемо спостерігати формування нових ментальних і соціальних структур. Відтак постає завдання: з'ясувати, як перетнути прірву, що їх розділяє. Як від «тут» потрапити до «там».

Коротко кажучи, це зображення ілюструє шлях усієї книги: подорож над безоднею, від продиктованих минулим реалій сьогодення до натхненного вінцем нашого потенціалу виникаючого прийдешнього.

Три розлами

Сьогодні ця подорож важлива як ніколи. Зазирнувши в безодню, ми побачимо три основні розлами:

- **Екологічний:** небачена досі руйнація довкілля, що неминує веде до загибелі природи.

- **Соціальний:** непристойний рівень нерівності й роздробленості, результатом якого є загибель суспільства і втрата його неподільності.
- **Духовний:** дедалі вищий рівень вигорання й депресії, що спричиняє загибель сенсу і власного Я. Виводячи «Я» великою літерою, я маю на увазі не сьогоденне егоцентричне «я», а вінець майбутнього потенціалу.

Екологічний розлам можна окреслити всього одним числом: 1,5. Наразі наша економіка черпає ресурси 1,5 планети. Ми використовуємо в 1,5 раза більше регенераційної здатності планети Земля. І це лише середній показник. Приміром, у Сполучених Штатах поточний рівень споживання перевищив п'ять планет.

Соціальний розлам окреслює інше число — 8. Сума статків восьми мільярдів дорівнює сумі власності половини людства разом узятої. Так, це правда. Жменька багатців, яких можна легко розсадити в мікроавтобусі, володіє більшим капіталом, ніж «нижня половина» населення планети — 3,8 мільярда людей.

Духовний розлам ілюструє ще одне число — 800 000. Щороку більше ніж 800 тисяч людей накладають на себе руки — ця цифра перевищує кількість жертв війни, убивств і стихійних лих разом узятих. Кожні сорок секунд хтось закінчує життя самогубством.

По суті, ми колективно вирощуємо плоди, яких (майже) ніхто не хоче. Цими плодами є загибель природи, загибель суспільства й загибель власного Я.

У XIX столітті багато країн вбачали серйозну проблему в поглибленні соціального розламу, і відтоді він формує нашу суспільну свідомість. У XX столітті ми спостерігали розширення екологічного розламу, передовсім протягом завершальних тридцяти років. Відтак наша суспільна свідомість знову зазнала впливу.

Початок ХХІ століття продемонстрував збільшення духовного розламу. Внаслідок масштабних технологічних потрясінь, що спіткали людство з моменту становлення в 1990-х Усесвітньої павутини, уже до 2050 року близько половини наших робочих місць замінить технологічний прогрес. Ми стоїмо на порозі майбутнього, якому, за словами комп'ютерного науковця і співзасновника Sun Microsystems Білла Джоя, «ми більше не потрібні». Це, своєю чергою, змушує нас переосмислити власну людську сутність і вирішити, яким ми хочемо бачити суспільство завтра. Невже після розмаїття тираній, яких світ спізнав у ХХ столітті, ми свідомо обираємо технологічний деспотизм? Це одне з питань, що зиркає на нас із дна безодні.

Іншими словами, ми живемо в часі, коли над нашою планетою, нашим соціумом і сутністю нашого людства нависла нечувана загроза. І хай це звучить дещо драматично, однак я певен, що й цього недостатньо, щоб описати становище, у якому ми опинились сьогодні.

То де ж надія? Найбільшим світочем сподівань у наш час є те, що дедалі більше людей, передовсім юнацтва, усвідомлюють: кожен із цих трьох розламів не є окремим питанням. Натомість усі вони відображають три різні грані однієї фундаментальної проблеми. Що за проблема? Сліпа пляма.

Сліпа пляма

Сліпа пляма є в лідерстві, у менеджменті, у соціальних змінах. Ба більше, сліпа пляма стосується нашого щоденного соціального досвіду. Вона дотична до внутрішнього джерела — того, чим ми керуємось, коли діємо, спілкуємось, сприймаємо чи думаємо. Ми бачимо, *що* ми робимо (результат). Ми бачимо, *як* ми те робимо (процес). Та зазвичай ми й гадки не маємо, *хто*: ким є те внутрішнє першоджерело, що спонукає нас до дій (рис. 2).

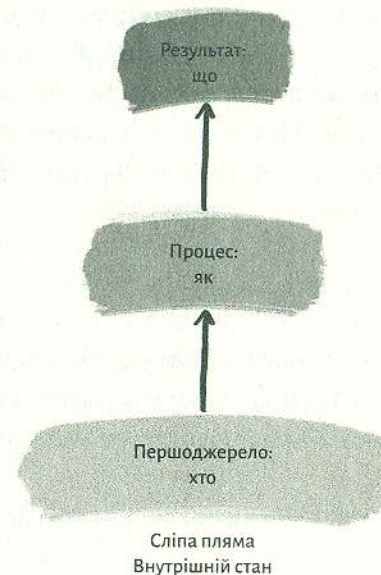


Рисунок 2. Сліпа пляма лідерства

Дозвольте пояснити. Уперше я зіткнувся зі сліпою зоною при розмові з багаторічним керівником Nanover Insurance, Біллом О'Браєном. За довгі роки управління трансформаційними змінами, він так підсумував своє найглибше освянення: *«Успіх діянь залежить від внутрішнього стану того, хто діє»*.

Від Біллових слів я наче прозрів: важливим є не лише те, що роблять лідери і як вони те роблять, а і їхній «внутрішній стан» — іншими словами, їхнє внутрішнє першоджерело.

Раптом мене осяло: Білл свідчив про глибинний вимір, із якого беруть початок наші дії, сприйняття і спілкування. Як наслідок, ми набуваємо здатності чуття і єднання із цілим спектром можливостей майбутнього.

Якість того, як ми зважаємо на ті чи ті речі, є значною мірою прихованим відображенням нашого щоденного соціального досвіду як в установах й організаціях, так