

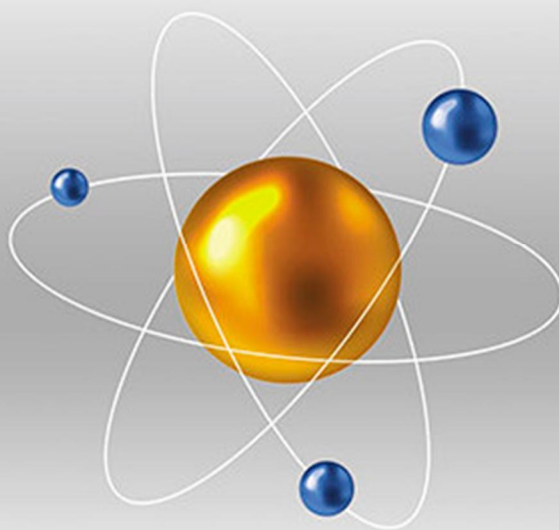
«Система квантового менеджмента сыграла важную роль в процессе трансформации «Haier» в процветающую квантовую компанию».

Чжан Жуйминь, президент корпорации «Haier Group»

ДАНА ЗОХАР

КВАНТОВЫЙ ЛИДЕР

РЕВОЛЮЦИЯ в МЫШЛЕНИИ
и ПРАКТИКЕ БИЗНЕСА



Дана Зохар

КВАНТОВЫЙ ЛИДЕР

Революция в мышлении и практике бизнеса

София
2017

Большинство программ преобразований ограничиваются перестановкой старой мебели в прежней старой комнате. Некоторые из них предписывают избавиться от отдельных предметов мебели. Но чтобы преобразование действительно состоялось, необходимо перепланировать саму старую комнату. Возможно, даже

придется взорвать старую комнату. Нужно изменить саму основу нашего мышления, перенастроить наши корпоративные мозги.

Дана Зохар

Выход в том, чтобы перевернуть вверх дном все, что прежде казалось разумным и рациональным.

Чжан Жуйминь,
глава «Хайэр Групп» (Китай)

Благодарности

Выражаю глубочайшую благодарность за содействие моему коллеге Крису Рэю, с которым мы поддерживали творческий диалог на протяжении всего периода работы над книгой. Мы с Крисом продолжаем совместными усилиями развивать концепцию квантовой динамики систем и проводим семинары по квантовому менеджменту по всему миру. Также я хотела бы поблагодарить Стивена Мэна и профессора Кай Суна, которые познакомили меня с Китаем, китайскими компаниями и школами бизнеса. Я признательна департаменту стратегического планирования «Хайэр Групп» (*Haier Group*) в городе Циндао, организовавшему крайне важный для меня визит в их компанию, и Центру конфуцианского предпринимательства и цивилизаций Восточной Азии в Чжэцзянском университете в Ханчжоу за интерес, с которым его сотрудники (особенно профессор Чжоу) отнеслись к моей работе. Еще я хочу сказать спасибо Чэнь Фэну из компании «Тянь Цзянь Уотер» (*Tian Jian Water*) в Ханчжоу за гостеприимство и за разрешение проводить исследования в своей организации.

Введение

Почему бизнесу нужна революция

В настоящее время наша капиталистическая культура и методы ведения бизнеса находятся в состоянии кризиса. Капитализм, каким мы его знаем сегодня, — безнравственная система получения максимальной выгоды в минимальный срок, в которой особое внимание уделяется премиям для управляющих и котировкам акций, в которой царит изоляционистское мышление и безрассудное пренебрежение долгосрочными последствиями, — является системой неустойчивой. В книге *«Духовный капитал»* я сравниваю его с чудовищем, пожирающим самого себя [1]. Благодаря финансовому краху, пошатнувшему мировую экономику в 2008, от которого мы до сих пор не оправились, у некоторых руководителей бизнеса открылись глаза на проблему, но большинство продолжает вести дела в привычном режиме. По-другому они просто не умеют.

В настоящей книге я предлагаю совершенно иную модель организации и ведения бизнеса и новый подход к лидерскому мышлению, который позволит претворить ее в жизнь. В ней изложен новый взгляд на управление как таковое и на внутренние и внешние силы, движущие лидером нового типа. Эту модель я называю «квантовый лидер».

В нынешнее время руководство компаний имеет дело с небывалым технологическим скачком и, как следствие, с самой насущной потребностью в творческой перестройке бизнеса со времен промышленной революции. Сами того не осознавая, лидеры предприятий оказываются вынуждены под действием внешних

сил создавать с нуля совершенно новую культуру управления. С этими трудностями сталкиваются руководители на всех уровнях и во всех сферах общественной жизни.

Новая культура должна стать отражением новой парадигмы управления, которая позволит руководителю творчески реагировать на стремительные перемены, сложность, неопределенность, глобальную взаимосвязанность общества и растущие требования к миссии компании и соблюдению этических норм со стороны сотрудников, клиентов и граждан. А для этого нужно не просто по-новому мыслить — необходимы новые метафоры, новые исходные посылки и новые ценности. Для описания такой радикальной смены парадигмы как нельзя лучше подходит сравнение с революцией в научном мышлении, которая принесла нам квантовую физику и теории хаоса и сложных систем.

В обращении к естествознанию как к яркому образу нового мышления в социальных науках, включая теорию управления, нет ничего нового. Механистическая физика XVI и XVII веков — в частности, простота и красота трех законов динамики Ньютона — служила вдохновением едва ли не для каждого творца и мыслителя, под влиянием чьих идей формировалась западная культура на протяжении последующих трехсот лет. Психология Фрейда, политические теории Локка и Джона Стюарта Милля, философия капитализма Милля и Адама Смита, социология Огюста Конта, научная организация менеджмента Фредерика Тейлора и логический позитивизм — все это сознательно формировалось по образцу теории Ньютона.

Без этого влияния не обошлись даже современная нейробиология и компьютерные модели разума, сложившиеся в русле когнитивной науки. Приверженцы всех перечисленных теорий являются страстными материалистами и редукционистами, которые предпочитают сводить любые сложные системы к простым механизмам, подчиняющимся законам и состоящим из атомистических элементов.

Подходу, исходным посылкам и ценностям ньютоновской науки, которая легла в основу промышленной революции, многим обязана и существующая традиционная модель ведения бизнеса. Без понимания того, как складывалось нынешнее положение вещей, мы не поймем, откуда проистекает тот тип мышления, который до сих пор удерживает в плену предпринимательские умы. Согласно ньютоновскому подходу к бизнесу, корпорации и рынки подобны простым механизмам, действие которых заведомо определено и предсказуемо, они устойчивы и никогда не выходят из-под контроля; и лучше всего ими управлять так, чтобы снизить риски и обеспечить равновесие.

Тип же мышления, приближенный к квантовой физике и теориям хаоса и сложных систем, делает упор на созидательном потенциале неопределенности. Мысля таким образом, мы видим, насколько сложно устроены и прочно взаимосвязаны творческие системы, и понимаем, что лучше всего предоставить им возможность самоорганизации в ходе непрерывного диалога друг с другом и с окружающей средой. Они лучше всего функционируют «на грани хаоса», в точке максимальной нестабильности, которая дает им свободу для введения новшеств и пересмотра правил.

Я была очарована квантовой физикой уже в ранней юности. «Открыла» для себя атом в возрасте тринадцати лет и сразу поняла: хочу стать ученым-атомщиком. В пятнадцать я прочла классический учебник по квантовой физике Дэвида Бома, который изменил мои представления практически обо всем на свете. На все те

важные вопросы о жизни и ее смысле, которыми задаются подростки, я искала ответы в квантовой теории и провела свои молодые годы, сталкивая атомы в «туманной камере» при помощи ускорителя заряженных частиц у себя в спальне. Я побеждала на многих научных конкурсах и в конце концов поступила в Массачусетский технологический институт. За время учебы в институте я пришла к пониманию, что наибольший интерес для меня представляет не столько физика сама по себе, сколько философия и мировоззрение, основанные на квантовой теории. И тогда я получила научную степень по физике и философии. Именно это новое, квантовое мировоззрение и составляет идейную основу данной книги.

Наше мировоззрение — это то, как мы понимаем суть взаимодействия между людьми и вещами. Оно охватывает наши представления на всех уровнях, от космического до бытового. В Средние века западные культуры существовали в рамках иудео-христианского мировоззрения, согласно которому мир сотворен и управляется Богом, Бог устанавливает стандарты и правила человеческого поведения и даже иерархическую структуру семьи и общества в целом. В XVII веке на смену пришла механистическая «ньютоновская» картина мира — она описывает вселенную и все вещи в ней как огромный часовой механизм, состоящий из атомистических деталей, которые действуют в соответствии с детерминированными законами. Преобладающей ценностью стал материализм, и люди утратили более высокий смысл жизни.

Центральное место в этой книге отводится тому, какие новшества принесет в работу руководителя бизнеса новое, квантовое мировоззрение. Квантовая картина мира представляет вселенную как непрерывно развивающуюся совокупность целостных, глубоко взаимосвязанных систем, которые исследуют будущее методом проб и ошибок. В человеческом измерении квантовой картины мира на смену механистическим законам приходят смысл, цель и мотивация как динамические организующие принципы нашей жизни и работы.

Я всю свою жизнь писала книги о новых перспективах, которые квантовое мировоззрение открывает во всех сферах повседневного существования. Это переход от раздробленности к целостности, от определенности к неопределенности; более глубокое понимание роли взаимоотношений в нашей жизни, более высокое значение человеческой личности, наших ценностей, мотивации и взаимопомощи; перенос основного акцента на потенциал — на то, что может быть, а не то, что есть; новое мышление в целом. Хотя две последние книги были адресованы представителям бизнеса, именно самое первое мое произведение — *«Квантовая личность»* — неожиданно стало началом моей двадцатипятилетней карьеры в качестве лидера делового мышления и консультанта по управлению бизнесом. Все началось с того, что один из преподавателей Лондонской школы бизнеса попросил меня поговорить о *«Квантовой личности»* с его студентами делового администрирования. С тех самых пор мне не перестают поступать аналогичные приглашения, и я таким образом принимаю участие в жизни мира бизнеса.

Тот преподаватель, Рони Лессем, оказался провидцем и опередил свое время, став, возможно, первым, кто понял, насколько новыми и важными в сфере предпринимательства могут стать идеи квантовой физики. В настоящее время все больше руководителей бизнеса разделяет его мнение, и когда я рассказываю о своей квантовой работе с компаниями, меня больше не выслушивают с отсутствующим выражением лица. Напротив — от меня ждут подробностей. Предприниматели интересуются, помогут ли новые идеи из физики понять, почему большинство

систем управления бизнесом работают плохо, и найти новые методы администрирования, структуризации и преобразования их компаний перед лицом трудностей, с которыми они пока не умеют справляться. Эта книга для них, а также для еще большего числа лидеров, которым еще только предстоит осознать существующую проблему.

Представьте, что вы управляете предприятием и ваши дела идут не так хорошо, как хотелось бы. Вам кажется, что ваши методы ведения бизнеса и стиль руководства или подход к нему могли бы стать более эффективными, и тогда вы обращаетесь к консультантам с их коучинговыми программами и планами преобразований. Но в действительности ни одна из предлагаемых ими мер не меняет положения вещей. Они переставляют мебель в комнате, и в результате помещение выглядит по-другому, но довольно скоро вы понимаете, что это все та же старая мебель в прежней комнате. Вы избавились от некоторых сотрудников, пересмотрели методы работы, подкорректировали действия менеджеров среднего звена и попытались наладить «более активное взаимодействие». Вы сформулировали «корпоративные ценности», распечатали их на небольших карточках, которые ваши подчиненные теперь носят в бумажниках. Но существенных перемен так и не произошло. Из данной книги вы узнаете, как по-настоящему модернизировать комнату, а для этого, возможно, потребуется взорвать ее и построить заново. В ней я приглашаю лидеров изменить настройку своего мозга и открыть для себя новый способ *мыслить* и, как следствие, новый способ *быть* — стать «квантовыми лидерами».

Квантовое руководство отводит важное место доверию к людям и системе, налаживанию взаимодействия и сплочению коллектива, сохранению гибкости и способности реагировать на меняющиеся обстоятельства, открытости и готовности к самым разным сценариям будущего. Это также предполагает высокую значимость смысла, видения и ценностей, в частности ценности *служения*. Как мы увидим далее, квантовый лидер — это лидер-служитель. Если «ньютоновские» организации действуют как машины, то квантовые компании следует рассматривать как живые системы, которые в биологии называются «сложными адаптивными системами». Живые системы ведут непрерывный творческий диалог с окружающей средой, они чувствительны и быстро приспосабливаются к переменам. Они прекрасно себя чувствуют в ситуациях риска и творческих ошибок (мутаций), строятся по принципу «снизу вверх», самоорганизуются и действуют эффективно даже в условиях нестабильности. Когда квантовый лидер понимает, что его предприятие — живая система, живой организм с собственным мозгом, перед ним открывается возможность для понимания самого себя, своих потребностей и своей новой способности *сотрудничать* с подчиненными и внутренними процессами организации, а не *противостоять* им.

Как для лидера, так и для его подчиненных первоочередное значение имеет чувство смысла, понимание того, зачем они занимаются своим делом, осознание своих действий и их последствий в широком контексте, живое восприятие ценностей, подкрепляющих и направляющих их работу. В квантовом мышлении акцент делается на постановке правильных вопросов (принцип неопределенности Гейзенберга (1)) относительно ценностей, которые побуждают нас задаваться этими вопросами, и на контекстуальной природе проблем и их решений.

Ньютоновский тип мышления, которым руководствуются приверженцы традиционной модели ведения бизнеса, всецело сконцентрирован на

эффективности, на том, *как* решить определенную задачу. В ценностном отношении он нейтрален. В управлении бизнесом ньютоновские лидеры ориентируются на достижение конкретных целей и тем самым превращают проблему с изначально присущей ей целостностью и сложностью в линейную цепочку отдельных задач для их последовательного решения. Конечная цель рассматривается как сумма промежуточных (обособленных) целей. Квантовые лидеры ценят эффективность и прибыльность, но лучшее средство их достижения они видят в служении, взаимодействии, идеях и ценностях. Они понимают, что преследовать исключительно краткосрочные цели недальновидно и это нередко ведет к саморазрушению, тогда как помещение проблем и устремлений в более широкий контекст долгосрочной перспективы в конечном итоге обеспечивает лучшие результаты. Любые цели они рассматривают в определенном контексте, стремясь увидеть большую картину — обширную, целостную систему, которая больше, чем сумма ее частей, что помогает лучше понять и использовать эти составные части, будь то капитал, оборудование или люди.

Квантовые лидеры учатся взаимодействию и благодаря этому извлекают пользу из неопределенности и нестабильности. Они осознают, что творчество и инновации находят наиболее питательную почву «на грани хаоса». В недостаточной определенности и отсутствии четких границ они видят простор для эксперимента и творческого исследования. Там, где ньютоновские лидеры предпочитают играть в «игру с конечной целью», квантовые лидеры лучше всего раскрываются в «бесконечной игре». Те, кто выбирает первый вариант, играют по определенным правилам и в определенных рамках. Приверженцы же «бесконечной игры» играют с самими рамками. Они создают новые правила и придумывают новые игры [2]. Мы увидим, что многие новые технические компании, как на Западе, так и в Китае, играют по квантовым правилам.

Ньютон утверждал, что существует только один путь из точки **А** в точку **Б**, только один взгляд на вселенную — взгляд Бога. Ньютоновские лидеры слишком часто верят, что есть лишь одно лучшее решение, одна лучшая стратегия, один лучший ответ. Такое «туннельное видение» ведет к одной большой неудаче. Квантовые системы, двигаясь из точки **А** в точку **Б**, опробуют одновременно *множество* возможных путей. Квантовые лидеры предвидят самые разные сценарии развития конкретной ситуации или проблемы и исследуют, при максимально возможном участии других людей, далеко не один вариант их решения. Благодаря этому они лучше подготовлены к стремительным и неожиданным переменам и глубже понимают сложность действующих процессов.

Ньютоновские лидеры действуют по принципу «сверху вниз»: «Я босс. Я принимаю решение. Я все знаю лучше других. Я тут главный». Соответственно, они управляют организацией по иерархическому принципу. Квантовые лидеры стараются полагаться на иерархию как можно меньше. Да, квантовый гендиректор тоже должен принимать окончательное решение, но при этом он видит в своих сотрудниках партнеров по творчеству, внимательно прислушивается к их мнению и активно обращается к их опыту. В работе он широко использует сети взаимосвязей, группы диалога, команды внутри команд. Коллективу предоставляются более широкие возможности брать инициативу на себя и самостоятельно определять планы и методы своей работы. У квантовой организации не один, а множество взаимосвязанных центров власти.

Ньютоновские лидеры делают акцент на получении ответов и гарантированных результатов. Они стремятся минимизировать риски и наказывают подчиненных за ошибки. Квантовые лидеры охотно задаются вопросами и не боятся экспериментировать. Не существует таких «глупых» идей или «ошибок», из которых нельзя было бы извлечь урок. Поэтому они готовы к рискованным нововведениям.

Чтобы стать квантовым лидером, требуется не что иное, как новый взгляд на мир (новое мировоззрение) — как на свою собственную внутреннюю реальность, так и на реальность внешнюю, в которой лидеру предстоит работать. Эти две реальности не изолированы друг от друга. Мышление есть способ существования, и я утверждаю, что существование в качестве лидера — это и есть то, в чем заключается лидерство. Для нового существования нужно *новое мышление*, — мышление, основанное на сбалансированном действии физического, ментального, эмоционального и духовного аспектов разума и умении пользоваться *всем* мозгом. Я убеждена, что квантовый — то есть сформированный по образцу квантовых систем — тип мышления способен удовлетворить все эти потребности.

Сегодня нам известно, что человеческий мозг пластичен, что он непрерывно перенастраивает себя в диалоге с опытом, условиями среды и самим мыслительным процессом [3]. Настройка мозга влияет на характер мышления, но при этом она, в свою очередь, изменяется в зависимости от того, как мы мыслим. Тип мышления в значительной степени определяет то, как мы используем мозг, какую роль играем в формировании реальности и какого рода общественные структуры и организации создаем. Я полностью согласна с Дэвидом Бомом в том, что любые проблемы в мире суть проблемы мысли. Придерживаясь ньютоновской модели мышления, мы используем только часть мозга, преимущественно левое полушарие, и организуем ньютоновские предприятия. В рамках квантовой модели мы задействуем весь мозг целиком, совмещая способности левого и правого полушарий. И создаем квантовые компании. Квантовое мышление — вот секрет превращения в квантового лидера.

В данной книге изложены основные принципы и приемы квантового мышления, проистекающие из свойств и процессов адаптивных систем («живые квантовые системы»), которые позволяют им преуспевать в условиях нестабильности и вести творческий диалог между собой и с внешней средой. (Подчеркну, что, по мнению многих авторитетных физиков и нейробиологов современности, мозг работает как сложная адаптивная система и сочетает в своем действии квантовые процессы со сложностью нервной системы, результатом чего является сознание, или «ум».)

В книге читатель найдет техники и рекомендации, направленные на развитие квантового мышления. Все концептуальные положения иллюстрируются примерами удачных и неудачных решений реально существующих руководителей и компаний. Наконец, читателю будут предложены советы по применению квантового мышления в различных деловых ситуациях. Часть III целиком посвящена реализации методологии КДС — квантовой динамики систем — на практике.

Коммерческие организации по сути своей являются динамическими энергетическими системами. Мощной силой, формирующей эти системы, являются побуждения, которыми определяются наши решения и поступки. Эти побуждения управляют поведением человека, действуя подобно хаотическим *аттракторам*. Нам предстоит установить взаимосвязь между мотивацией лидера и тем, в какой степени он обращается к ньютоновскому и квантовому стилю мышления. Через эту взаимосвязь в книге рассматривается вопрос, каким образом квантовый лидер

может поднять уровень своей мотивации и мотивации своих подчиненных над всем хорошо знакомыми страхом, алчностью, гневом и самоутверждением, преобладающими в современной корпоративной культуре, к более позитивным факторам — исследованию, сотрудничеству, творчеству и служению. И я докажу, что, когда люди руководствуются побуждениями более высокого порядка и имеют более глубокое чувство цели, основанное на незыблемых ценностях и понимании миссии компании, они в итоге достигают гораздо лучших результатов, чем если бы ими двигало простое стремление к эффективности и кратковременной материальной выгоде.

Самым смелым и оригинальным в данной книге является то, что я, при содействии моего коллеги Криса Рэя, рассматриваю организации с точки зрения системной динамики. Сам по себе этот подход существует уже несколько десятилетий, и благодаря ему многие понимают рабочие элементы как системы, обладающие механизмом обратной связи, который может способствовать закреплению тех или иных моделей поведения и появлению новых. Мышление в традиционных системах предлагает методы выбора наиболее благоприятного момента для вмешательства в ход вещей. Эта методология в значительной степени опирается на системы математического моделирования. Однако она не принимает во внимание уникальных особенностей функционирования *человеческих* систем. А таковыми, безусловно, являются коммерческие организации.

Излагая суть квантовой динамики систем, я предлагаю читателю новую философию бизнеса, новое видение, применимое к любым человеческим группам и организациям. В основе этого видения лежат идеи, которые я почерпнула в квантовой физике. В практическом аспекте КДС представляет собой методику преобразования бизнеса и социального мышления, существования и функционирования, основанную на динамике квантовых физических систем в преломлении человеческого сознания.

КДС акцентирует внимание на динамических процессах, которые наделяют сложные адаптивные системы (то есть любые живые системы) творческим потенциалом и позволяют адаптировать их к динамике непосредственно человеческих систем. Каждое человеческое существо обладает мозгом с правым и левым полушариями и неповторимыми умственными способностями. У него есть склонности, побуждения, ценности, цели и потребность в смысле. Все это играет определенную роль в динамике организации, в которой этот человек работает. Но я пойду еще дальше. Я убеждена, что мозг, склонности, побуждения, ценности и цели есть у самой организации.

Практический подход квантовой стратегической динамики предполагает обучение лидеров применению основных идей, извлеченных из квантовой физики (квантовое мышление), изучение шкалы потребностей, о которой я впервые писала в книге *«Духовный капитал»* [4], работу с ней, а также с двенадцатью принципами преобразования (см. главу 12). Кроме того, я предлагаю освоить техники медитации, рефлексивного мышления (метод, разработанный мной) и бомовские диалоговые практики [5] (которые уже используются в ряде компаний) для выявления исходных посылок, побуждений, ценностей и т. д., имеющих место в действующей модели ведения бизнеса. Далее я обращаю внимание лидеров на множество альтернативных моделей и надеюсь, что они останутся на «квантовых» позициях, чтобы быть в состоянии мыслить и действовать на грани всех этих моделей. Это перевернет

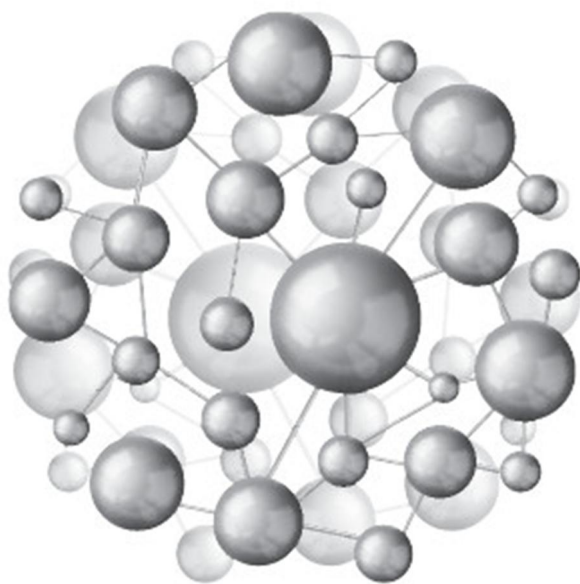
традиционную динамику систем, ориентированную на готовые модели, с ног на голову.

Проницательные читатели этой книги поймут, что многие из проблем бизнеса на современном этапе, по сути, являются проблемами культуры в целом, и, возможно, будут обескуражены. Они наверняка зададутся вопросом: «Раз проблемы столь велики, что могу сделать я?» Это вполне соответствует квантовому подходу, согласно которому все связано со всем. Но я в этом вижу творческую задачу и источник вдохновения. Действительно, многие проблемы бизнеса являются глобальными и общекультурными. Но я верю, что в сегодняшнем мире бизнес — это единственный социальный институт, обладающий деньгами, властью и всемирным охватом для проведения культурных и глобальных преобразований, необходимых всем нам. Квантовые лидеры бизнеса — первопроходцы, прокладывающие путь в будущее.

(1) «Чем точнее измеряется одна характеристика частицы, тем менее точно можно измерить вторую». — Здесь и далее *прим. ред.*

Часть I

Квантовый подход к деловому мышлению



1 | Входим в Квантовую эпоху

В конце 2014 года в газете «Чайна дейли» была опубликована статья «Китайская модель ведения бизнеса в эпоху Интернета» [1], посвященная генеральному директору компании «Хайэр» Чжан Жуйминю. В статье особо подчеркивалась смелость и новизна подхода «Хайэр» к управлению, корпоративной культуре и структуре компании, а также отмечалась платформенная структура предприятия, бесконечное разнообразие управленческих методов, культура сотворчества и непрерывного самоанализа и ориентированная на потребителя практика проектирования и производства. В ноябре того же года я получила письмо с предложением о встрече с Чжаном, в котором член департамента стратегического планирования «Хайэр» писал следующее:

В начале этого года наша компания задалась целью стать эффективной платформой для работы «творцов». В этом заключается всеобъемлющая стратегия генерального директора «Хайэр» Чжан Жуйминя. В управлении мы руководствуемся вашими принципами квантового мышления и полагаем, что это единственный путь к успешной реализации наших планов [2].

Китайская компания «Хайэр» — один из ведущих производителей бытовой техники. Это наполовину частное предприятие и одна из многих коммерческих организаций в Китае, которые начали революционные преобразования менеджмента на основе нового квантового мышления. На Западе этот подход разделяют компании Кремниевой долины, экспериментирующие с принципиально новыми структурными и управленческими практиками. Лидеры этих компаний руководствуются научными взглядами, которые появились в двадцатом веке и формируют облик мира в двадцать первом.

В том, что менеджеры в мышлении и практике опираются на науку, нет ничего нового. На протяжении последних трехсот лет наука играла решающую роль практически во всех сферах человеческой мысли и деятельности. Благодаря прикладной науке, первой промышленной революции и последовавшими за ней радикальными преобразованиями в медицине, здравоохранении, транспорте, ведении войн и по-прежнему бурному развитию компьютерных технологий наш стиль жизни и наше отношение к планете, на которой мы живем, изменились до неузнаваемости. В одном только технологическом плане за последние пятьдесят лет перемен произошло больше, чем за всю историю человечества, начиная с каменного века [3].

Но за последние триста лет научное мышление, исследования, открытия, теории возникновения и развития жизни и вселенной, взгляды на то, как жизнь и вселенная устроены и функционируют, до неузнаваемости изменили наше восприятие нас самих. Мы уже по-другому отвечаем на вопросы о том, кто мы и что мы, какова наша природа и наше место в общем порядке вещей и, наконец, каков смысл нашей жизни. Научными взглядами Исаака Ньютона, математика и физика XVII века, пронизан каждый уголок человеческого ума и, соответственно, все плоды и творения наших умов.

Ньютоновская наука дала толчок для развития ньютоновского миропонимания в целом. Ньютоновская модель механистической вселенной, в которой все подчиняется трем простым железным законам и, следовательно, определён и предсказуем, лежит в основе ньютоновской психологии, с позиций которой мы рассматриваем наше поведение и взаимоотношения; в основе ньютоновской медицины, все еще практикуемой в наших больницах, и ньютоновского менеджмента, преподаваемого в лучших школах бизнеса. Ньютоновская идея атомарности подкрепляет наш вкус к индивидуализму, боязнь коллектива и даже приверженность демократии западного типа. И хотя вы, скорее всего, не отдаёте себе в этом отчета, если живете в западном мире или находитесь под его влиянием, у вас ньютоновский склад ума и вы верите в свое ньютоновское «я».

Но научная работа, начавшаяся с открытия квантовой физики на заре XX века, принесла принципиально новый образ мышления, который нам еще только предстоит усвоить. Новые понятия, новые категории и совершенно новый взгляд на физическую и биологическую реальность потребовали решительно отказаться

практически от всего, что ученые прежних веков считали незыблемым и определенным. Переход к этому новому мышлению оказался настолько резким и затронул настолько глубокие области, что лег в основу Второй научной революции. Я полагаю, этот коренной перелом в науке сулит столь же крупномасштабный переворот в нашем понимании самих себя, новый стиль жизни в обществе и новые методы ведения бизнеса. На самом глубоком уровне это будет революция духа. Если ньютоновская наука дала начало всеобъемлющему ньютоновскому мировосприятию, то квантовая наука закладывает основу для новой, Квантовой эпохи.

Прежняя наука была очерчена рамками абсолютов — абсолютным пространством и абсолютным временем, абсолютной определенностью. Новая наука делает акцент на относительном и неизвестном — на той неопределенности, что лежит в самой основе реальности. Согласно старым научным представлениям, ум и сознание исследователя не играют никакой роли в том, как протекают явления физической вселенной. Материальная реальность всегда находится «где-то там», отдельно от меня, а я всего лишь пассивно наблюдаю за ней, находясь в мире неподвластных мне сил. С точки зрения новой науки мы живем во «вселенной всеобщего участия», где реальность формируется мыслящими наблюдателями и деятелями и где мы несем ответственность не только за свои поступки, но и за окружающий нас мир. Если старая наука делала упор на непрерывности, непрерывном линейном изменении, то новая научная картина мира изобилует квантовыми скачками, сложными системами, катастрофами и внезапными прорывами в хаос.

По представлениям старой науки, физическая вселенная состоит из обособленных частей (атомов), связанных друг с другом жесткими законами причины и следствия, из вещей, объединенных силой или воздействием. Квантовая наука смотрит на вселенную как на запутанную систему, где все неявно связано со всем и где каждая вещь поистине является составной частью любой другой. Воздействие проявляется при отсутствии силы или сигнала, взаимосвязи возникают спонтанно («синхроничность»), закономерности развиваются, повинаясь своему внутреннему порядку. Если ньютоновский ученый стремился все разложить на составные части и действующие на них простые силы, то в центре внимания приверженца квантовой физики или теории сложных систем находятся новые возможности и закономерности, возникающие при *взаимодействии* частей, формирующих целое. На смену миру, в котором никогда не происходило ничего нового и удивительного, пришла самоорганизующаяся вселенная непрерывного творения. Квантовый ученый утверждает, что вещь невозможно описать в отрыве от внешней среды или контекста, в котором она существует, и что целое больше суммы своих частей. В новой науке организованная простота уступила дорогу самоорганизующейся сложности. Простоты нет нигде, и мы в ответе за все.

Многие люди слышали о квантовой физике, но полагают, что она не имеет к ним никакого отношения. Для них это просто наука о поведении атомов и еще более мелких частиц, наука сложная для понимания, математически строгая и, как говорят некоторые, довольно странная. В этом они не одиноки. Отцы-основатели квантовой физики сами ее не понимали, а некоторым из них казалось, что понять ее им вовсе не суждено. Эйнштейн называл ее «физикой Алисы в Стране чудес» и характеризовал как «систему заблуждений умного параноика, слепленную из

бессвязных элементов реальности» [4]. Он внес вклад в зарождение этой науки, но так и не полюбил ее.

Да, квантовая физика совсем не похожа на другие науки. Но это и делает ее интересной. Она способна изменить весь мир. Она во всем, что нас окружает. Она внутри нас, в наших телах и умах, внутри почти всех технических приспособлений, без которых мы уже не представляем нашу жизнь. Сегодня мы живем в квантовом мире; стоит нам осознать это, и для нас уже ничто не будет прежним.

Осенним вечером поднимите взгляд к небу и полюбуйте завораживающим полетом птичьей стаи. Летать настолько слаженно птицам позволяет не что иное, как обмен квантовыми сигналами между электронами в их глазах. Квантовые явления играют ключевую роль в процессе фотосинтеза у растений, в функционировании клеток человеческого тела, синхронной работе нейронов головного мозга и, может быть, даже в тайне нашего сознания. Все технологии, что определили облик XXI века, — технологии квантовые. Сверхтекучие жидкости, сверхпроводники, лазерная хирургия глаза, позитронно-эмиссионная томография, кремниевые микросхемы и все наши портативные компьютеры, смартфоны, планшеты и даже игровые консоли — все это квантовые технологии. Революция цифровых коммуникаций — целиком и полностью революция кванта. Эпоха Интернета — это Квантовая эпоха.

Влатко Ведрал, профессор квантовой информатики Оксфордского университета, утверждает, что мало кто из современных физиков считает, что ньютоновская физика имеет тот же статус, что и квантовая, даже в «реальном мире» повседневной жизни. Это не более чем целесообразное допущение в отношении мира, который на всех уровнях имеет квантовую природу [5]. Мир, который на всех уровнях имеет квантовую природу! Но пока большинство из нас все еще пребывает в плену устаревшего ньютоновского миропонимания, оно господствует над нашими представлениями о самих себе, нашем обществе и наших организациях. Пора наверстать упущенное!

Квантовая картина мира

Новое, квантовое миропонимание подразумевает многое: акцент на целом, а не на его частях; на взаимодействии, а не разобщенности; на подходе «и — и» и многообразии возможных решений, а не на «или — или» и единственном лучшем решении; на вопросах, а не на ответах; на потенциале, а не на состоянии здесь и сейчас; на смирении перед лицом собственного мышления; на интеграции, а не раздробленности; на сложности, а не на простоте. Каждую из этих особенностей новой картины мира мы рассмотрим в последующих главах. Но помимо всего перечисленного квантовое миропонимание предполагает новое осмысление нашей жизни и работы, пересмотр целей и ориентиров. Поиском более глубокого смысла озадачены уже многие лидеры.

Один руководитель бизнеса, в 2011 году переживший цунами в Японии, впоследствии говорил: «Теперь я каждый день думаю о смысле своего существования, о том, что я должен сделать в жизни» [6]. Топ-менеджер из Швеции писал мне: «Я все еще молод, у меня прекрасная семья, много денег, я достиг вершин в своей профессии, но я не счастлив. Я зарабатываю деньги, но я не посвящаю себя тому, что действительно для меня важно» [7]. Лорд Эндрю Стоун, в прошлом управляющий директор компании «Маркс энд Спенсер» (*Marks & Spencer*), говорил мне: «Я часто просыпаюсь в четыре утра и спрашиваю себя, зачем

все это, какой в этом смысл. Я чувствую, что если не найду ответов, то должен буду уйти с должности» [8].

Поиск смысла — одно из важнейших побуждений в человеческой жизни. Именно он определяет нашу человечность и, возможно, выделяет нас среди других живых существ. И именно тогда, когда эта глубинная потребность в смысле остается неудовлетворенной, человек ощущает свою жизнь пустой и бессодержательной. Он «теряет нить».

Чтобы функционировать как человеческое существо в полном смысле этого слова, нам нужно получить осмысленные ответы на такие вопросы: «Ради чего я живу? Что означает моя должность? Какой смысл несет компания, которую я основал или в которой работаю? Почему я состою в конкретных взаимоотношениях? Какое значение имеет тот факт, что когда-нибудь я умру? Почему я посвящаю себя тому или иному делу, тому или иному человеку — или ни тому, ни другому?»

Не найдя ответов на эти вопросы, мы входим в состояние кризиса — кризиса осмысленности. Этот кризис мы переживаем по-разному: как чувство потерянности, неспособности управлять своей жизнью, апатию, подавленность, скуку. У руководителя бизнеса частичная или полная утрата смысла нередко проявляется в цинизме и стремлении получить краткосрочную выгоду любой ценой.

Мы по определению являемся существами, задающими вопросы, однако среди всех вопросов, которые мы ставим, следует выделить четыре самых главных, очерчивающих осмысленное миропонимание. Они так или иначе формулируются во всех духовных традициях и задают программу поиска глубокого смысла жизни и экзистенциального чувства защищенности. Вопросы эти такие:

- Откуда я родом?
- Кто я?
- Зачем я здесь?
- Что я должен делать?

Этими вопросами я начала задаваться с пяти лет и ставлю их снова и снова на протяжении всей жизни — в этом заключается моя основная духовная практика. Я бы хотела поделиться с вами ответами, которые нашла для себя в моем личном, все еще развивающемся квантовом миропонимании, в надежде, что они помогут вам посмотреть на духовные основы лидерства как такового с квантовых позиций.

Как говорил Кристофер Гирке, генеральный директор азиатской компании «Алтай Хималайя» (*Altai Himalaya*), поставщика модных товаров для «Эрмес» (*Hermes*): «Лидер должен видеть себя в космическом контексте, понять свое место в мире, осознать, насколько мы малы, а следовательно, насколько нам важно сотрудничать и служить друг другу» [9].

Откуда я родом?

Если бы я спросила, сколько вам лет, вы бы наверняка назвали свой хронологический возраст, отсчитываемый от даты рождения: двадцать пять, сорок пять, шестьдесят пять и т. д. Если бы затем я сказала: «Не забывайте, что вы еще и дитя своей культуры», — тогда вам, скорее всего, будет сто, двести или триста лет, а если рассматривать западную или восточную традиции в целом, то две тысячи лет или пять тысячелетий. А когда я отмечу: «Но вы к тому же дитя жизни на Земле», —

вы скажете, что вам полтора миллиарда лет. На самом же деле вам тринадцать с половиной миллиардов лет.

Каждый из нас существовал уже в момент Большого Взрыва, когда мощное расширение сингулярности дало начало всему, чему предстояло появиться. Мы были здесь уже тогда, когда спустя секунду Большой Взрыв породил квантовый вакуум, пространство, время и поле Хиггса. Мы были во вселенной, когда первая флуктуация в этом вакууме привела к появлению массы, энергии и гравитации, а они, в свою очередь, породили огненную плазму и космическую радиацию. Мы присутствовали при сотворении частиц и сил, звезд и планет, и все они в определенном смысле одушевлены и наделены некой примитивной формой воли, чувства направления и предназначения и даже цели. Как говорил физик Дэвид Бом, «даже в электроне заключается определенный уровень разума» [10].

Мы несем в наших телах и умах историю, цель и замысел вселенной. Наши тела состоят из космической пыли, наши умы подчиняются тем же квантовым законам и силам, что объединяют вселенную в единое целое. И я считаю, что каждому из нас суждено пересказывать историю своего происхождения, на каком бы языке мы ни говорили и к какой бы культуре ни принадлежали. Возможно, именно поэтому во всех мифах о сотворении мира, от древних вавилонских до современных квантовых, рассказывается одна и та же история, хотя и каждый раз по-своему.

Мы неизменно несем в себе всю эволюцию жизни на нашей планете. На самых примитивных уровнях нашей телесной организации мы обнаружим структуры, подобные одноклеточным животным, таким как амёба. У них нет нервной системы, а вся система координации и двигательные рефлексy заключены в одной клетке. Наши белые кровяные тельца, поедающие бактерий и очищающие организм от мусора, у нас в крови ведут себя почти так же, как амёбы в водоемах.

Примитивные многоклеточные животные, такие как медуза, также не имеют нервной системы, однако обладают сетью нервных волокон, посредством которых обеспечивается связь между клетками для слаженных действий этого существа. В человеческом организме подобную сеть формируют нервные клетки кишок, и благодаря ей координируется перистальтика — сокращения мышц кишечника, за счет которых происходит перемещение его содержимого. По мере эволюции животные приобретали все более сложную нервную систему вплоть до образования примитивного мозга. Наиболее древний отдел мозга человека — ствол головного мозга — был уже у рептилий, и поэтому его часто называют «рептильным мозгом».

С развитием млекопитающих начал зарождаться передний мозг — первые примитивные формы переднего мозга были уже у низших млекопитающих, подчинявшихся прежде всего инстинктам и эмоциям (заключенным в эмоциональном центре, лимбической системе). В дальнейшем развились и полушария головного мозга с их способностью к изощренным вычислениям — то самое серое вещество, которое большинство из нас ассоциирует с человеческим умом. Наше сознание несет в себе всю историю космической эволюции, и точно так же мы мыслим и действуем в контексте всей истории жизни на Земле.

Теперь вспомним об истории великих и древних культур с их мифами и предрассудками, нравственными законами и ценностями, искусством, музыкой и литературой. Разве мало среди нас тех, кто до сих пор боится наступать на трещины на асфальте, путешествовать без оберегов, кому тревожно в пятницу тринадцатого? Разве мало образованных людей, переживая неудачи, вспоминают о Сизифе,

который толкал валун к вершине холма лишь затем, чтобы тот снова скатился к подножию, или об Икаре, подлетевшем слишком близко к солнечному огню?

Логика и аргументация, которым учили древнегреческие философы, и рациональный разум, измеряемый тестами на IQ, — это лишь вершина нашего ментального айсберга. Многие из представлений, складывавшихся на протяжении культурной эволюции, являются взаимоисключающими. Однако мы мыслим, принимаем решения и делаем жизненный выбор исходя из всех этих представлений. Отсюда и вся неразбериха! Приверженцы юнгианской психологии, в центре внимания которой находятся глубинные слои подсознания, всегда подчеркивали, что мы цивилизованы всего на один процент.

По генетической линии мы наследуем внешние черты, таланты, болезни и особенности поведения наших далеких предков. На Западе все больше людей разделяют восточную веру в то, что мы наследуем и накапливаем кармическую историю, судьбу и набор жизненных трудностей, переходящих из поколения в поколение, от одного поступка или решения к другому. А еще есть влияние родителей, у которых мы перенимаем ценности и привычки, устремления и отправные точки, проблемы и трудности, неврозы, а порой и психозы.

Ответом на вопрос, откуда мы родом, является все изложенное выше. Из всего этого складывается наше существо, это путь нашего становления вплоть до текущего момента, смысл, полученный нами по наследству и определяющий контекст значительной части нашей жизни.

Кто я?

Вот я, вот мое тело — оно состоит из элементов, которые когда-то были космической пылью в отдаленных уголках вселенной. Эти элементы собраны воедино в соответствии с той закономерностью, которая и является собственно мной, моей душой, способной дышать и в какой-то степени помнить о своем поразительном первоисточнике. Но кто или что это «я», которое я считаю собой? Где оно начинается и где заканчивается?

С точки зрения квантовой теории поля, самого передового раздела квантовой физики, первым, что появилось после Большого Взрыва, был так называемый квантовый вакуум. И все, что существует, представляет собой возбуждение, или колебание, этого вакуума — образно выражаясь, волну в море существования. Сам термин *вакуум* в данном случае неудачен, поскольку квантовый вакуум не является «пустотой». Как раз наоборот, он включает в себя потенциал всего, что было в мире, что есть и что когда-либо будет. Он пронизывает вселенную, он повсюду и «внутри» всего.

Квантовый вакуум называют также полем нулевой точки, и это поможет нам составить о нем более полное представление, по крайней мере на образном уровне. Это поле энергии, в котором «записана» вселенная, в котором записаны вы и я в форме динамических энергетических закономерностей, каждая из которых проявляется как конкретная существующая вещь, наделенная определенными качествами.

Я в первооснове своего бытия являюсь развивающейся энергетической закономерностью, записанной в квантовом вакууме. Опять же — «волной в море существования». И так же как морские волны возникают, распадаются и никогда не стоят на месте, закономерность динамической энергии, которая является мной, пребывает в вечном движении от одного водоворота к другому, непрерывно

изменяясь. И сами «водовороты» постоянно меняют форму. Я — процесс непрерывного смещения и преобразования, протекающий на фоне квантового вакуума.

Квантовый вакуум — первооснова и первоисточник всего существующего, всех предметов, одушевленных и неодушевленных, сознания и подсознания. Это движущая сила, заставляющая вселенную развиваться так, как она развивается, первичная субстанция, породившая всю материю, «перводвигатель», давший начало всякому движению. Это причина действующего положения вещей, это чувство направления и цели каждой вещи; и это глубинный замысел, прослеживающийся в жизни каждого человека. Многие современные физики убедительно доказывают, что квантовый вакуум представляет собой сознание, и даже Первичное Сознание. Он, несомненно, является источником сознания, поскольку он источник вообще всего сущего.

Если вакуум *есть* сознание, то можно сказать, что он наделен умом; и все вещи с их возбуждением и колебаниями по сути являются мозговыми волнами, формирующими каждую мысль — те самые альфа-, бета- и гамма-волны, которые измеряются при помощи приборов ЭЭГ. Можно считать, что вакуум — «Бог с точки зрения физики», а мы, следовательно, *мысли в уме Бога*. Эта истина лежит в основе высказывания Экхарта Толле в книге «*Сила Настоящего*»: «Вы нужны Вселенной для того, чтобы она могла свершить свой божественный замысел. *Вот как вы важны!*» [11]

Этим квантовая теория разительно отличается от редукционистского мифа, согласно которому мы — всего лишь случайное сочетание атомов во вселенной, лишенное цели и предназначения, или нервные пульсы и химические реакции в мозге, протекающие без нашего осознания.

Согласно квантовой теории, мы, как возбуждения квантового вакуума, являемся непосредственными участниками творческого процесса в поле существования, агентами, через которых в мире действует Бог физики и благодаря которым Бог нащупывает путь в неопределенное будущее.

Зачем я здесь?

Представления о первоисточнике творения и нашем предназначении содержатся в иудейской Каббале. Согласно этому учению, еще до появления нашей вселенной был другой мир, наполненный световой сущностью Божества. Но света в нем стало настолько много, что этот мир перестал вмещать его и лопнул. И тогда фрагменты его света («божественные искры») разлетелись по нашему миру. Цель человечества — собрать все эти осколки и воссоздать из них священный сосуд. А для этого нам нужно налаживать отношения друг с другом, тем самым соединяя разрозненные фрагменты в исполненное смысла единое целое.

Об этом же повествует и современная физика. Согласно квантовой теории, до нашего вакуума существовал другой вакуум, который пришел в состояние сингулярности и больше не мог сдерживаться. Он разразился Большим Взрывом, породив нынешний вакуум и став отправной точкой для формирования вселенной. Наш мир также несет в себе фрагменты изначального света, и эти фрагменты развиваются по направлению все большего усложнения, все большей целостности и все большей осмысленности. Как утверждает Дэвид Бом, это имманентное чувство космической направленности прописано в телеологических законах физики, в динамике движения самой вселенной [12].

В квантовой лаборатории от выбора приборов зависит результат эксперимента, то, что обнаружит ученый: последовательность волн или поток частиц. Согласно принципу неопределенности Гейзенберга, ответ, который мы получим на заданный вопрос, определяется самим вопросом.

Этот принцип действует как в лаборатории, так и в жизни. То, как раскроется бесконечный скрытый потенциал, заложенный в конкретном человеке, взаимодействии или ситуации, зависит полностью от нас. Размышляя, принимая решения, экспериментируя и совершая поступки, мы создаем смысл, а следовательно, и существование. Тем самым мы участвуем в процессе развития вселенной. Мы здесь для созидания реальности. Своей жизнью и работой, своим лидерством мы формируем мир. Мы здесь, чтобы брать на себя обязательства. В «*Бхагавадгите*» сказано:

Что бы ни делал выдающийся человек, простые люди ему подражают. Великий человек подает пример всем людям мира [13].

Что в моих силах?

Говард Лутник — генеральный директор и президент международной компании «Кантор Фицджеральд» (*Cantor Fitzgerald*), специализирующейся на торговле ценными бумагами. До теракта 11 сентября 2001 года компания базировалась в США и ее штат составлял 688 сотрудников. Все они работали в «башнях-близнецах», и все погибли, когда башни обрушились. Сам Лутник чудом избежал трагедии, но не смог уйти от кошмара. «Я чувствовал, что все потеряно, со всем покончено, — сказал он в интервью Пирсу Моргану для канала «Си-Эн-Эн» через десять лет после катастрофы. — Казалось, мне только и остается, что переехать с семьей в Колорадо и вести тихую жизнь пенсионера. О зарабатывании денег уже не было речи. Они больше не имели для меня никакого значения. Я не мог жить ради них» [14]. Но одно обстоятельство заставило бизнесмена пересмотреть свое решение.

«Я вспомнил, — продолжает он, — о семьях этих 688 работников и подумал: “Что с ними теперь будет? Кто позаботится о них?”». В финансовом отношении компания «Кантор Фицджеральд» погибла. Средств не было даже на то, чтобы заплатить сотрудникам в европейских отделениях компании. И тогда Лутник позвонил в штаб-квартиру в Лондоне. И попросил персонал в течение месяца работать по двадцать четыре часа семь дней в неделю без оплаты, чтобы возродить фирму. Если они пойдут на это, то 25% всех будущих доходов пойдут на поддержку семей их погибших американских коллег, пообещал руководитель. «Я обрел *смысл*, — говорит он. — Я буду восстанавливать компанию не только ради денег» [15].

Фирма «Кантор Фицджеральд» возрождена и процветает, а Говард Лутник выработал новую парадигму бизнеса. Он назвал ее «филантропическим капитализмом». Это такой капитализм, при котором главной задачей является зарабатывание денег ради высшей цели, ради того, чего можно добиться в мире при помощи денег. В беседе с Пирсом Морганом о финансовом кризисе, который в 2011 году все еще представлял угрозу для мировой экономики, предприниматель высказал мнение, что преуспевающим бизнесменам стоило бы достать деньги из-под матраса и вложить их в создание рабочих мест. «В этом и заключается смысл

бизнеса, — сказал он. — Не в зарабатывании денег, а в создании рабочих мест» [16]. Лутник обрел смысл своей работы — и смысл бизнеса в целом — в *служении*. Не знаю, читал ли он «*Бхагавадгиту*», но ему могли бы принадлежать слова Кришны:

Без привязанности всегда сознательно совершай благие материальные дела и духовные действия. Выполняя все действия без привязанности, человек достигает высшей цели [17].

Подобно элементарной субатомной частице, которая внезапно появляется из паров в туманной камере Вильсона и исчезает, оставляя за собой след-трек, каждый из нас возникает как возбуждение квантового вакуума, оставляет след в мире и возвращается в вакуум. Таков в общих чертах наш путь. На этом пути каждый должен, как писал Джеймс Джойс в «*Портрете художника в юности*», вдали от родного дома и друзей понять, «что такое сердце и что оно чувствует». Каждому из нас предстоит «в миллионный раз познать неподдельность опыта и выковать в кузнице [своей] души несотворенное сознание [своего] народа» [18].

В ходе нашего странствия мы должны обрести мудрость. Нам необходимо познать сложности, тонкости и неизбежные противоречия жизни, ее трагедии и потери, научиться сострадать, и в первую очередь самим себе. Нужно учиться ждать от других и от себя большего, чем мы способны совершить, и уметь прощать им (и себе) неудачи. Мы должны справляться с жизненными проблемами, развивать в себе терпение, стойкость и гибкость, упражняться в смирении наряду с великодушием. А прежде всего мы обязаны найти свое предназначение и, по выражению дона Хуана, свое «место» [19] — центр своей силы.

Поэт и драматург Арчибальд Маклиш определяет потенциального квантового лидера как «героя пьесы» [20]:

Кто станет героем пьесы?
И на какой камень, трон, пьедестал он взойдет,
Какой волей и властью, каким словом воспользуется,
Чтобы вернуть миру покой,
Уравновесить вечность на вращающейся оси
И снова сделать нас людьми:
Сделать нас цельными? [21]

Особенности мышления и деятельности квантового лидера мы рассмотрим в последующих главах.

2 | Три уровня подлинного преобразования

В настоящее время благодаря открытиям в области естественных наук и психологии нам известно, каким образом изменяются физические и живые системы. Многие из происходящих преобразований являются общими для всех систем, некоторые присущи только живым системам и лишь немногие — исключительно человеческим существам в силу нашего интеллекта, сложности и психологических особенностей. У человеческой личности есть три уровня: умственный, эмоциональный и духовный — тот глубинный слой нашего «я», который соотносится с проблемами смысла и ценностей. Очень важно еще раз напомнить и подчеркнуть, что в термин *духовный* на страницах данной книги я не вкладываю никакого религиозного

содержания. Индивид может принадлежать к любой конфессии или ни к одной из них, он может и вовсе быть атеистом, но при этом иметь духовные потребности, ценности и взгляды.

Умственный аспект человеческой личности отвечает за то, что мы привыкли ассоциировать с точным мышлением, способностью решать проблемы, следовать правилам и достигать цели. Но *сам выбор* проблем, целей и правил осуществляется на эмоциональном и духовном планах — в соответствии с нашими устремлениями, амбициями, ассоциациями и на основе взглядов и сокровенных ценностей. Устремления, амбиции и ассоциации имеют очевидное культурное и эмоциональное происхождение: общепринятые ценности, воздействие со стороны коллектива, личные взаимоотношения, детские впечатления и т. п. Однако новейшие открытия глубинной психологии свидетельствуют о том, что в основе всего этого лежит поиск смысла жизни, наши взгляды и глубинные ценности — словом, духовная сторона личности.

Поскольку организации состоят из людей, они также обладают умственным, эмоциональным и духовным измерениями. Умственную сторону организации составляют ее внешние мыслительные процессы, ее организационная модель, рассуждение, в ходе которого расставляются приоритеты и достигаются цели. В ньютоновских организациях с их акцентом на правилах и эффективности умственный аспект имеет раздробленный вид. В таких компаниях задаются вопросом: «Каков наилучший способ (наименее затратный, наиболее эффективный) выполнить работу X?» Намного реже руководство спрашивает себя: «Стоит ли вообще выполнять эту работу? В чем ее *смысл* для нас? В чем ее смысл для наших сотрудников, наших клиентов, более широкой общественности? Не лучше было бы вместо работы X заняться работой Y?» А это вопросы уже не просто умственного порядка. В организациях, как и в человеке, проблема расстановки приоритетов и выбора целей лежит в эмоциональной и духовной плоскости. Она проистекает из основополагающих взглядов организации.

Для подлинных перемен как в человеческой личности, так и в организации необходим фундаментальный сдвиг на каждом из трех уровней — и эти перемены должны отразиться на личностном, культурном и структурном уровнях компании. Проводить преобразования на одном уровне не эффективно, хотя именно на это и направлено большинство существующих программ. Одни обращаются к умственному измерению, другие к эмоциональному, третьи — к духовному. Основной упор, как правило, делается на смене индивидуальных подходов и практик, либо на реформировании корпоративной культуры, либо на перестройке структуры организации. В результате преждевременные изменения на одном уровне при отставании на других выводят людей и организации из равновесия. Чтобы система эволюционировала и процветала, развитие должно быть равномерным, а преобразования должны затрагивать все уровни.

Личность человека не состоит из набора ящичков с надписями «Ум», «Сердце», «Дух». Так же и организация не представляет собой ряд подразделений, обозначенных как «Разработка продукции», «Маркетинг», «Финансы» и т. д. И в том, и в другом случае мы видим ньютоновский подход, основанный на представлении о мире как о конструкции, состоящей из обособленных атомистических деталей. Фрейд перенес эту модель в психологию, Фредерик Тейлор ввел ее в менеджмент. Они оба, каждый в своей области, стали основоположниками подхода, согласно которому осуществлять изменения или

проводить преобразования можно по частям, работая над каждым элементом системы по отдельности.

В наши дни природу вещей следует понимать более глубоко. Все науки XXI века отличаются *холистическим*, то есть целостным подходом. Целое больше, чем сумма его частей. Согласно современной научной парадигме, мир не состоит из отдельных, обособленных частей, но представляет собой единую сложноплетенную систему. Изменения в одном, казалось бы, изолированном элементе затрагивают целое. Как показывает квантовая физика, вселенная в действительности состоит из паттернов динамической энергии, самоорганизующихся волновых закономерностей, подобных множеству водоворотов, границы которых переплетаются друг с другом. Если бы мы могли заглянуть в окуляр квантового микроскопа, открывшаяся нам картина напоминала бы череду захлестывающих друг друга морских волн. Из теории хаоса нам известно о знаменитом «эффекте бабочки»: в физической системе мира все настолько тесно взаимосвязано, что порхание бабочки в Пекине способно вызвать торнадо в Канзасе. На уровне нашей повседневной реальности такая целостность мира наиболее наглядно проявляется в сложных и взаимосвязанных факторах, усугубляющих глобальный экологический кризис. Данные идеи учитываются как новейшими направлениями психологической мысли, так и передовыми подходами в менеджменте. Всё это осознают и некоторые современные экономисты. Системы, которые кажутся независимыми друг от друга, отнюдь не огорожены высокими стенами. Не существует жестких границ, разделяющих различные области человеческой личности. Умственное, эмоциональное и духовное измерения нашего «я» переплетены, каждое из них подпитывает остальные и подпитывается от них. То же самое справедливо и в отношении подразделений организации.

Западная культура всегда отличалась склонностью раскладывать все по полочкам. Эта тенденция восходит к атомистическим взглядам древних греков. Кроме того, на Западе существует традиционное заблуждение, что душа и ум отделены от тела, духовное — от физического. Такой дуализм присутствует в учениях как древнегреческих философов, так и христианской церкви. В XVII веке французский мыслитель Рене Декарт придал этой идее современное звучание, сказав: «Сущность моя состоит лишь в том, что я — мыслящая вещь. И хотя, быть может (а как я скажу позднее, наверняка), я обладаю телом, теснейшим образом со мной сопряженным, все же, поскольку, с одной стороны, у меня есть ясная и отчетливая идея себя самого как вещи только мыслящей и не протяженной, а с другой — отчетливая идея тела как вещи исключительно протяженной, но не мыслящей, я убежден, что я поистине отличен от моего тела и могу существовать без него» [1].

Исаак Ньютон положил это разделение в основу новой физики, исключив из новых законов природы все умственные, психологические аспекты. Механистическая культура, порожденная данной физической парадигмой, все еще господствует в мышлении большинства из нас, и мы применяем категории ньютоновской механики к человеческим существам и человеческим организациям.

Фрейд стремился открыть законы динамики, которым подчиняется психика, и настаивал, что поведение человека целиком и полностью определяется этими законами и влиянием детских впечатлений. Адам Смит искал законы и принципы функционирования рыночной экономики и утверждал, что с их помощью можно предсказывать и контролировать динамику рынка. В теории менеджмента британский инженер Фредерик Тейлор придерживался мнения, что любая

организация действует в соответствии с определенными фундаментальными законами и принципами, им же подчиняются и люди — участники этой организации. Стоит выявить законы, лежащие в основе функционирования вашей компании, и вы сможете предсказывать и контролировать и динамику рынков, и поведение сотрудников, и производственные процессы. Говоря языком современных компьютерных технологий, все эти аспекты возможно *программировать*.

Железные законы, контроль, прогнозирование, программирование. Эти слова неразрывно связаны с ньютоновской физикой и механистической культурой. Они же являются ключевыми и для ньютоновского менеджмента. Но насколько точно они отражают положение вещей в современном мире и потребности современных компаний? Как прогнозировать и контролировать сложные процессы? Как программировать хаос? Где те железные законы, что гарантированно определяют поведение (а следовательно, и творческий потенциал и продуктивность) так называемого интеллектуального капитала? Как измерить и количественно оценить личностные характеристики и побуждения и сугубо человеческие способности тех индивидов, которые являются для компаний «главным активом», «конкурентным преимуществом»?

И все же человеческие существа обладают некоторыми качествами механизма. Наши мышцы функционируют почти как машины, и как раз им на смену и пришли технологии индустриальной революции. Механистические черты есть у ума — те его аспекты, которые действительно программируются. Наше рациональное мышление, связанное правилами, ориентированное на решение проблем и достижение целей, работает почти как программа на персональном компьютере. И именно эти аспекты ума в настоящее время массово заменяются компьютерами.

Мир бизнеса больше не нуждается в человеческих «мыслящих машинах». Кремниевые микросхемы дешевле, быстрее и надежнее. В свою очередь, «интеллектуальный капитал», который стремятся развивать современные компании, обладает теми человеческими характеристиками, какие не способна воспроизвести машина, — теми особыми качествами человека, что не подлежат программированию.

Компьютеры лишены эмоций. Они не страдают и не разочаровываются; не смеются над шутками, не пишут стихов; им определенно чужды духовные потребности и озарения. Информационная система компании не способна сомневаться, мыслить нестандартно, анализировать неудачи и вырабатывать новые подходы к решению проблем. А это то, что связывает человеческую личность с ее миром, живого сотрудника — с его творческим потенциалом. Компьютер не является личностью. У человека мышление неотделимо от эмоций и духа — от этих более сложных аспектов личности зависят наше творчество и наша неповторимая индивидуальность. То же касается способности человека иметь взгляды, мечтать и наполнять проекты личностным смыслом.

Мировоззрение неотделимо от духовного интеллекта, и в равной степени наше умение взаимодействовать с неоднозначными, неясными и сложными процессами тесно связано с совместной работой эмоциональной и духовной составляющих разума. Наше старание, стремление к совершенству, самоотдача и желание служить — все это имеет прямое отношение к духовному интеллекту.

И организациям следует уделить внимание этим качествам — и поддерживать их, —

если они хотят добиться раскрытия творческого потенциала и плодотворной работы своих сотрудников.

Парадоксально, но на развитие именно этих качеств эмоционального и духовного интеллекта направлено большинство программ преобразований. Во всяком случае, они ставят задачей получение от работников, наделенных этими качествами, конкретных результатов. Большинство руководителей компаний хотели бы иметь такую рабочую силу, или хотя бы команду администрации, которая смогла бы быстро принимать решения, нестандартно мыслить, извлекать преимущества из сложных процессов и ситуаций, брать на себя ответственность и целиком посвящать себя фирме. Вот почему они готовы платить «агентам изменений» — консультантам, которые специализируются на проведении преобразований.

Однако большинство таких специалистов сами придерживаются механистического подхода и даже не понимают, в чем смысл подлинной трансформации, не говоря уж о том, что для этого требуется. Большинство специалистов не знают, с чего начать, и поэтому ограничиваются планами сокращения штата, «реструктуризации», введением «словаря перемен», в который входят понятия «мировоззрение», «ценности» и «лидерство». Они проводят двухдневные семинары по развитию «творческих способностей» и «широты взглядов». Но эти консультанты не перестраивают «старую комнату» — они действуют в рамках существующей культуры и структуры. А в ньютоновских организациях не бывает структур, которые служили бы благоприятной средой для эмоционального интеллекта, и тем более для раскрытия творческих способностей и духовной составляющей разума. Ньютоновские организации лишены потенциала, необходимого для коренных преобразований.

Потребность в новом лидерском мышлении

Многие из тех, кто задумывается о проблемах, стоящих перед современными руководителями и лидерами, понимают, что где-то кроется загвоздка. Консультанты и гуру предлагают одно новшество за другим и тем самым невольно способствуют укреплению механистических взглядов на поведение человека, которые основаны на устаревших естественных науках и их методах. Отсюда бесконечные попытки проанализировать и оценить мотивацию и личностные особенности сотрудников, как будто их можно прогнозировать; и широко распространенное представление о том, что существуют поддающиеся измерению критерии (и, соответственно, практические методы) развития человеческих и лидерских качеств, навыков консультирования и творческой индивидуальности. Что можно предложить гендиректору за его деньги? Например, двухдневный или двухнедельный семинар по проведению преобразований, которые ничего не меняют.

Консультанты и тренинг-менеджеры, которые занимаются развитием индивидуальных и личностных качеств, хорошо знакомы со знаменитой «пирамидой потребностей» Маслоу и используют ее в работе как схему человеческой психики. Это одна из наиболее распространенных моделей ранжирования личностных приоритетов, в которой все побуждения индивида сведены в одну таблицу; и она приводится практически во всех учебных пособиях и буклетах курсов по управлению преобразованиями.

Распределенные между ярусами пирамиды, человеческие потребности подразделяются на две группы: «базовые» (выживание, безопасность и защищенность) и «высшие», или «потребности роста» (чувство принадлежности к

группе, самоуважение и самоактуализация). Под самоактуализацией Маслоу понимает потребность в смысле жизни, сокровенное стремление ощущать, что жизнь и работа посвящены некоей высшей цели, духовное измерение личности. Потребовались годы психологических изысканий, прежде чем деловой мир проложил тропу к этой пирамиде [2].

Первыми в борьбу за признание базовых потребностей работников в выживании и защищенности — меры техники безопасности, надлежащая оплата труда, перерывы для отдыха и т. п. — вступили профсоюзы (сами по себе ярко выраженные ньютоновские организации). Данные потребности в той или иной форме присущи всем живым организмам, не только человеку, и лишь в незначительной степени отражают человеческое измерение организации. Это достижение было необходимым, но недостаточным. Только позднее усилиями Движения за человеческие отношения и благодаря его программам преобразований были актуализированы потребности более высокого порядка: потребность индивида в самоуважении, в благоприятных взаимоотношениях с коллегами, в психологическом консультировании на производстве и т. п.



Рис. 1. «Пирамида потребностей» Абрахама Маслоу

Некоторые из перечисленных мер сделали условия труда более терпимыми, а кому-то позволили даже получать удовольствие от работы, однако всего этого недостаточно для сущностных изменений. Да, теперь люди могут иногда улыбаться

друг другу, оставлять детей в предоставленных начальством яслях, давать выход переживаниям в беседе с психологом. Но организация по-прежнему остается местом, связанным с повышенным стрессом; человек на работе, как правило, чувствует себя одиноким, отношения между начальником и подчиненным основаны на страхе, а риск не вознаграждается должным образом. В перспективе долгосрочного успеха для компании, по сути, ничего не изменилось. Мышление по-прежнему лишено подвижности, эксперименты слишком осторожны, негибкая организационная модель сдерживает человеческий потенциал, а организация в целом продолжает сопротивляться переменам.

Только совсем недавно последняя категория системы Маслоу — потребность в самоактуализации — попала в поле зрения деловых кругов. О ней стали задумываться те немногие, кто начал осознавать, что бизнес нуждается в более глубоком, духовном измерении и что от смысла, взглядов и ценностей зависит раскрытие инициативных и творческих возможностей и, в конечном счете, выживание компании. Это люди, нуждающиеся в новой, более сложной психологической модели, которая связывала бы умственную, эмоциональную и духовную составляющие интеллекта сотрудников. И они стремятся понять, как на основе нового видения изменить приоритеты, структуру и лидерство организации.

Пирамида Маслоу хороша. По крайней мере, она показывает, что человеческое существо имеет ряд потребностей и одна из них — потребность в смысле. Однако эта модель перевернута и излишне иерархична. Она не отвечает задаче поиска новой организационной психологии. В основание пирамиды Маслоу поместил базовые потребности в безопасности и защищенности (т. е. материальные категории), тем самым подчеркнув, что они являются необходимым условием выживания. На вершину он поставил самоактуализацию (обретение смысла) как конечную цель в жизни успешного человека — хорошо, если вы ее достигнете, но это лишь приятная мелочь. Между ними распределены все остальные нужды. Данное ранжирование приоритетов отражает наиболее важные ориентиры западной корпоративной культуры (краткосрочное повышение биржевой стоимости компании), а они в свою очередь свидетельствуют о материалистическом уклоне западной культуры в целом. Кроме того, данная система дробит потребности и раскладывает их по иерархическим полочкам. В результате создается ложное представление о том, что одни потребности выше других и психологические, личностные, социальные и духовные потребности отделимы друг от друга. Человек по своей природе существо более целостное. То же самое можно сказать об организациях, которые в полной мере задействуют человеческий потенциал, извлекая пользу из перемен и сложных процессов.

В своих книгах о духовном интеллекте и духовном капитале я утверждаю, что пирамиду Маслоу следует перевернуть [3]. *Первоочередная потребность — потребность в смысле.* Существует бессчетное количество примеров, когда люди ради смысла, моральных принципов и высоких идеалов жертвуют комфортом, дружбой, пищей и даже самой жизнью. В мире бизнеса известно огромное число случаев, когда сотрудники соглашались на удлинение рабочего дня и сокращение оплаты труда, если они понимали, что это необходимо для общего блага или достижения важной для них цели. Сказанное справедливо и в отношении руководителей компаний, когда те идут на значительное снижение заработной платы с целью превращения коммерческой компании в благотворительную и неправительственную организацию. Люди, пережившие в годы Второй мировой

войны плен и заключение в концлагере, в последующей жизни руководствовались прежде всего глубоко укоренившимися убеждениями и ценностями [4]. Производительность труда на автомобильных заводах возросла, когда каждый автомобиль стал полностью изготавливаться малыми коллективами, так что все сотрудники осознавали цель своей работы и испытывали чувство удовлетворения при виде результата.

Также верно и то, что потребность в смысле неотделима от потребностей «более низкого порядка» — в защищенности, материальном благополучии, дружеском общении и самоуважении. Все уровни личности взаимопроникают. Человеческое «я» — динамическая система, и все наши нужды поддерживают друг друга в динамике. То же можно сказать и об организациях. Потребность компании в прибыли нельзя отделить ни от ее стремления повысить самооценку сотрудников, ни от идейных поисков. В организациях слишком многое идет не так как раз вследствие непонимания целостного в своей основе, системного аспекта их функционирования. В этом заключается основной посыл квантовой динамики систем.

На протяжении всей книги вместо пирамиды Маслоу я буду использовать схему, состоящую из пересекающихся концентрических кругов (см. рис. 2). В центре я поместила духовные потребности (воззрения, ценности, смысл) и тем самым подчеркиваю, что они лежат в основе всех остальных и наполняют их своим содержанием. Но вместе с тем я стремилась отразить динамическое взаимодействие между различными потребностями и аспектами — или измерениями — человеческой личности и внутренними структурами организаций. На протяжении всей книги я делаю акцент на том, что все коренные преобразования в конечном счете носят духовный характер — духовный в самом широком смысле, как то, что берет начало на уровне размышлений, смыслов и ценностей. Сказанное справедливо в отношении как индивидов, так и организаций. И особенно это касается творческого мышления, исходящего из духовной составляющей личности, независимо от того, направлено оно на конкретные предметы, организационную структуру предприятия или долгосрочные цели и стратегии.

Если говорить на языке делового мира, духовный уровень компании составляют ее основополагающее видение и ключевые ценности. Под видением мы понимаем не «наши планы на следующие пять лет» или «каким образом мы намереваемся достичь поставленных целей». Это нечто более существенное. Видение компании — это общее (и зачастую неосознаваемое) чувство идентичности, это ее устремления, то, как она воспринимает себя в окружающем мире, ее главные мотивирующие ценности и долгосрочные стратегии. Когда я работала с менеджерами «Шелл Ойл» (*Shell Oil*), я спросила, как они видят свою компанию: как нефтяную или энергетическую?

Ответ на этот вопрос имеет фундаментальное значение для видения организации. Между двумя вариантами большая разница, и каждый из них предполагает свой перечень долгосрочных целей и перспектив, свои стратегии исследования и развития, свой взгляд на роль «Шелл» в экономике, а также свое представление о собственной идентичности и предназначении (а следовательно, и степень лояльности) у сотрудников компании. Если «Шелл» или любой другой компании нужна программа преобразований, которая действительно работает, то начинать нужно именно на этом уровне. Нужно добраться до самых основ мышления (и существования), способных охватить данный уровень и произвести на нем

необходимые изменения. И нужно за счет надлежащего руководства и инфраструктуры обеспечить постоянную возможность обратиться к данному уровню видения. Компания, как и индивид, должна всегда иметь открытый доступ к своему духовному ядру. Только начиная с этого уровня можно изменить действующие исходные посылки, модели лидерства и корпоративную структуру.



Рис. 2. Слои личности

О том, как этого добиться, речь будет идти на протяжении всех последующих глав книги. Они посвящены различным типам мышления, доступным человеку, и тем глубинным уровням, где берут начало коренные преобразования и, соответственно, подлинное творчество. Мы исследуем сложное устройство и потенциал человеческого мозга (и сопутствующей ему личности) и порассуждаем о том, как это совершенное творение природы может быть использовано для переосмысления и перестройки наших организаций.

Мозг человека, с его строением, потенциалом и мыслительным процессом, является самой наглядной моделью творческого мышления в компании.

Квантовое мышление и творчество

Творческое мышление исходит из духовной составляющей личности и порождается мозговой активностью, по своей природе весьма схожей с процессами и системами, о которых говорят специалисты по квантовой физике. Некоторые нейробиологи

даже считают, что в мозге действительно присутствуют квантовые структуры, которые — вероятно, в сочетании со «сложными системами» — как раз и отвечают за работу сознания и творческое мышление [5]. Так ли это, ученым еще только предстоит выяснить. Но творческое мышление человека очень напоминает творчество квантовых процессов, и потому мне кажется целесообразным называть его *квантовым мышлением*. По той же причине духовный уровень личности я часто обозначаю как *квантовое «я»*. Сказанное выше позволяет найти язык, метафоры и даже организационную модель, которые поддерживали бы творчество и творческое лидерство в рамках существующего языка, набора образов и организации квантовых и сложных систем и квантового мозга.

Основная суть квантовой физики состоит в описании того уровня реальности, который пребывает в оптимальном состоянии в ситуациях неясности и неопределенности, то есть очень близким к «границе хаоса». Под квантовым «я», в свою очередь, понимается источник личности, предшествующий разделению человеческой природы на ум и тело, умственную, эмоциональную и духовную составляющие, а также отождествлению личности с насущными способами ее бытования. Квантовое «я» — это не типовая личность, не роль и не маска. Квантовое мышление по своей сути предшествует категориям, структурам и общепринятым закономерностям мышления и образу мысли. Именно благодаря квантовому мышлению формируются категории и структуры и производятся изменения в нашей картине мира. Квантовое мышление — необходимое условие творческого мышления и лидерства в компании, ключ к подлинным организационным преобразованиям. И это путь к смене парадигм. Квантовое мышление — это связующее звено между творческими способностями мозга, лидерством и преобразованиями в организации и научными взглядами XXI века.

В бизнесе процесс разработки продукта лежит на пересечении чистой науки и высокого искусства с технологией (прикладной науки) и дизайном (прикладным искусством). Источником чистой науки и высокого искусства является квантовое мышление, а смена технологической парадигмы дает начало созданию новой продукции.

Для чего нужна смена парадигмы?

Слово *парадигма* знакомо многим деловым людям, однако мне кажется, что мало кто действительно понимает его смысл. Парадигма, согласно определению американского философа Томаса Куна, впервые сформулированному в работе «*Структура научных революций*», представляет собой целостную перцептивную, концептуальную, эмоциональную и духовную схему, которая охватывает все наши глубоко укоренившиеся, неосознаваемые воззрения и ценности. Это все то, что мы принимаем как само собой разумеющееся. Через призму парадигмы мы рассматриваем реальность, подобно тому как окружающий мир воспринимается через стекла очков.

Парадигма определяет наши ожидания, задаваемые нами вопросы и подходы в нашей деятельности. Она являет собой настолько глубинную структуру, что от нее зависит даже то, что мы *видим*. Например, когда средневековый человек смотрел на море, он в буквальном смысле не видел кривизну линии горизонта. Для нас это очевидно: нам известно, что земля круглая. Но люди того времени *знали*, что земля плоская. Поэтому кривизна горизонта для них не имела никакого смысла, у них не было необходимого категориального аппарата, чтобы ее увидеть, — и они ее *не*

видели. И соответственно, они не задавались вопросом: «Почему мы не падаем с земной поверхности?» Такие вопросы стали возникать только с появлением парадигмы круглой Земли.

Парадигма

Совокупность глубоко укоренившихся, неосознаваемых воззрений и ценностей.

То, что мы принимаем как само собой разумеющееся.

То, что определяет наши ожидания, задаваемые нами вопросы и подходы в нашей деятельности.

Обойтись без парадигм невозможно, они действительно нам нужны. Парадигмы буквально встроены в человеческий мозг, и благодаря им мы располагаем понятиями и категориями для «переваривания» жизненного опыта. Философы и нейробиологи прежде считали, что в нас заложена неизменная программа: мы рождаемся с определенными нервными соединениями, посредством которых структурируются наши переживания на протяжении всей последующей жизни. Такой взгляд сопровождался представлением о том, что способности к обучению ограничены процессом старения и после определенного возраста (около восемнадцати лет) начинают неуклонно снижаться. Но сегодня мы знаем, что это не так.

По данным современной нейробиологии, мозг «пластичен» [6], находится в непрерывном изменении и перенастраивает себя сообразно накапливаемому опыту. Когда человек появляется на свет, настройка его мозга еще не завершена. Мы рождаемся с некоторым количеством нервных связей, достаточным для обеспечения дыхания и сердцебиения, поддержания температуры тела, но все остальное существует пока только в потенциале. Климат, условия питания, микробная среда, язык, на котором новорожденному предстоит говорить, понятия, которые придется выработать, — на момент рождения все это еще неизвестно. Поэтому мозг младенца балансирует на грани. Хаотическая нестабильность движения нервных импульсов позволяет мозгу создавать соединения по мере обучения и приобретения опыта.

Психологи проводили эксперименты по изучению способности новорожденных к овладению языками. Они подсчитали звуки, издаваемые ребенком в первые месяцы жизни, и обнаружили, что любой младенец на планете произносит около восьмисот фонем (звуковых единиц речи) общей совокупности *всех* языков. Мозг новорожденного охватывает полный диапазон человеческой речи. И только ко второму году жизни ребенок отбирает фонемы, соответствующие его культурной принадлежности. У него в мозгу формируется нервная сеть для распознавания и воспроизведения конкретных звуков — и вместе с тем отпадает способность распознавать и воспроизводить лишние фонемы.

В раннем детском возрасте происходит стремительное формирование необходимых нервных связей — настроек мозга. Ребенок конструирует свой мир. Дальнейшую жизнь человек может прожить «на автомате», опираясь лишь на опыт, полученный в первые восемь лет. Это весьма заманчивая перспектива, поскольку создание новых нервных связей представляет собой изнурительный и затратный процесс. Во время творческого мышления мозг задействует больше энергии, чем все остальное тело. Но мы вовсе не обязаны жить на автомате. Благодаря мотивации, возможностям и кризисам мы все-таки можем формировать новые нервные связи в любом возрасте. Эксперименты показали, что менять настройку мозга в состоянии

даже девяти столетия. Это значит, что наша способность к смене парадигм сохраняется на протяжении всей жизни.

Томас Кун ввел понятие парадигмы, чтобы объяснить, каким образом происходит развитие науки. Обычно мы думаем, что наука связана главным образом с революционными прорывами, что она всегда «на переднем крае». Кун же утверждает, что, как правило, научная мысль очень консервативна [7]. Большинство ученых работают в рамках конкретной парадигмы, ведут «конечную игру», а их эксперименты призваны эту парадигму подтвердить. И только когда накапливается большое количество аномалий — того, что не вписывается в парадигму, — наступает черед «революционной науки». Революционная наука ведет «бесконечную игру» и изменяет парадигму. Она обладает достаточной смелостью и проницательностью, чтобы утверждать, что старые взгляды на мир не соответствуют действительности. Однако такие коренные перевороты весьма болезненны, и мы сопротивляемся им. Смена парадигмы неизбежно сказывается на всей совокупности наших воззрений, самом чувстве реальности.

Парадигма нужна человеку для ведения любой деятельности и для ориентации в мире. Но при этом мы рискуем в ней увязнуть. Мы привыкаем смотреть на вещи под определенным углом и думаем, что мир именно таков, каким мы его себе представляем. В результате утрачивается возможность нового мышления. Мы становимся людьми единственного видения, единственной точки зрения. Противоречие между потребностью в парадигме и опасностью оказаться у нее в плену называется «парадоксом парадигмы». Наука не может существенно изменяться в рамках старой парадигмы; это можно сказать и о бизнесе. Эйнштейн говорил: «Невозможно решить проблему на том же уровне, на котором она возникла» [8]. Чтобы изменить правила игры, нужно из нее выйти. Аналогичным образом, нам не под силу преобразовать структуру организации, оставаясь в ее рамках. Для этого придется «взорвать комнату». Для тех, кто вырос внутри существующей структуры и посвятил жизнь тому, чтобы разобраться в ней, это задача не из легких. Кун утверждает, что смена научной парадигмы происходит только тогда, когда уходят из жизни все приверженцы старой [9]. Возможно, эта перспектива покажется слишком мрачной, но для смены парадигмы необходимо перепрограммировать мозг. Мы, ученые, обычно спохватываемся и предпринимаем какие-то усилия только тогда, когда катастрофа уже свершилась и старая структура рухнула. Я думаю, именно это сейчас и происходит в бизнесе, политике, экономике и образовании. Наши старые структуры просто не работают.

Не только у ученых, но и у предпринимателей есть своя парадигма — глубоко укоренившаяся и по большей части неосознаваемая совокупность воззрений и ценностей, представление о порядке вещей, вопросы, которые кажутся закономерными, риски, которые кажутся разумными. В мире сейчас преобладает западная парадигма, основанная на нашей западной культуре. В ней ярко проявляются понятия и язык ньютоновской механистической науки и ключевую роль играют такие основополагающие категории, как сила, причинно-следственная связь («если мы не сделаем того-то, произойдет то-то»), прогнозирование, контроль и «оптимальные» решения. Власть и контроль — вот главные черты ньютоновской парадигмы бизнеса, а эффективность — одна из центральных ценностей.

Если мы хотим изменить структуру организации и культуру лидерства, преобразования придется проводить на фундаментальном парадигматическом уровне. Нужно изменить процессы, лежащие в основе нашего мышления.

Руководители, которые приступают к осуществлению реальных преобразований, должны в первую очередь осознать, что во всех своих действиях они опираются на парадигму. Необходимо понимать происхождение и природу существующей парадигмы, ее влияние на управленческую работу и то, какие ограничения она налагает. И обязательно нужно прийти к ощущению, что альтернативная парадигма действительно возможна, — к тому творческому волнению, которое охватывает тебя, когда ты стоишь на стыке парадигм. Руководителям предстоит научиться формулировать принципиально новые вопросы, войти в ту область, где меняются сами категории мышления и видения. Они должны посмотреть на себя, мир, человеческие взаимоотношения и собственные компании под совершенно иным углом зрения. Если лидер справится с этой задачей, он будет в состоянии перестроить комнату, а не просто переставить в ней старую мебель. «Перестроить комнату» означает увидеть и реализовать потенциальную возможность принципиально новой формы организации. Я называю ее квантовой организацией. Но для построения компании нового типа нужно научиться по-новому мыслить — а именно задействовать *все* возможности мозга. Это значит овладеть всеми тремя видами мышления.

3 | Три типа мышления: как мозг перенастраивает себя

Мозг — самый сложный орган в человеческом теле и, возможно, самое изощренное устройство во вселенной. Загадочным образом он обеспечивает работу разума, благодаря ему мы осознаём себя, других и окружающий мир. Он формирует структуру нашего мышления, отвечает за эмоциональную сферу и опосредованно воздействует на духовную жизнь — наше понимание ценностей и смысла. Этот орган наделяет нас зрением, осязанием, обонянием и речью. Он регулирует частоту сердечных сокращений, ритм дыхания и потоотделения и бесчисленное множество телесных функций. Посредством нервных волокон он общается с каждым участком организма. Это мост между нашей внутренней жизнью и внешним миром. Мозг способен выполнять все эти функции благодаря своей гибкости, приспособляемости и способности к самоорганизации. Он постоянно перенастраивает себя.

Человеческому мозгу доступно три типа мышления. Первый тип — мышление **рациональное**, логическое, связанное правилами; оно вырабатывает понятия, категории и ментальные модели, которые по своей сути напоминают структуры, описанные в ньютоновской физике частиц. Второй тип — **ассоциативное** мышление; оно складывается в связи с менее рациональными переживаниями: эмоциями, чувствами, телесными ощущениями, ассоциативными связями, возникающими между элементами нашего опыта, закономерностями, которые мы обнаруживаем и распознаем в дальнейшем. Ассоциативное мышление подчиняется не правилам, а привычкам. Третий тип — **творческое**, рефлексивное мышление. Оно ломает старые правила и создает новые, признает или отвергает исходные послышки и принимает ментальные модели. Своим поведением творческое мышление сильно напоминает системы и структуры квантовой парадигмы. Три перечисленных типа мышления и соответствующие им структуры и процессы мозга могут послужить для компаний ориентиром при разработке инфраструктур и методов, действующих наиболее эффективно в условиях перемен и неопределенности и способствовать поиску смысла.

По своей природе мозг является самой сложной и многогранной организацией, и все компании и учреждения, создаваемые людьми, в сущности, созданы по этому естественному образцу. Организации отражают способность своих лидеров максимально полно задействовать описанные мозговые ресурсы. Чем глубже руководитель постигает этот потенциал, чем больше узнаёт о процессах, структурах и возможностях человеческого мозга, тем легче ему перенастраивать корпоративный мозг своей компании.

Бесконечная способность мозга к переменам

Как уже отмечалось, в прошлом ученые полагали, что настройка мозга неизменна. Мы появляемся на свет, считали они, с определенным числом нервных клеток, соединенных определенным образом, и с возрастом они постепенно разрушаются. По распространенному в прошлом мнению человек достигает пика умственных способностей к восемнадцати годам, после чего до конца жизни длится период спада. У современных нейробиологов есть более точные данные. Действительно, мы от рождения имеем определенное количество нейронов и с годами утрачиваем часть из них. У старика нервных клеток намного меньше, чем у младенца. Но при этом мы непрерывно формируем все новые нервные связи — во всяком случае, у нас есть такая возможность.

Именно наличие связей между нейронами, а не количество нейронов лежит в основе человеческого ума и умственных способностей. Чем сложнее и многообразнее вызовы нашему интеллекту, тем в более плотной и обширной нервной сети мы нуждаемся. Младенец рождается с базовыми потребностями, необходимыми для жизни вне материнской утробы, и его нервные связи обеспечивают регулярное дыхание, сердцебиение, поддержание температуры тела и т. п. Но он пока еще не умеет распознавать лица и предметы, формулировать понятия, связно говорить. Эти способности развиваются по мере того, как с накоплением опыта расширяются возможности мозга. С каждым новым переживанием в мозгу образуются новые нервные связи. Чем богаче и разнообразнее опыт, тем обширнее сеть нервных соединений. И нам известно, что ускорить развитие интеллекта и даже координации движений ребенка можно при помощи часто сменяемых и многообразных стимулов — ярких объектов, всевозможных звуков, запахов и вкусовых ощущений, поглаживания по спине и душевной теплоты.

Формирование новых нервных связей — *необходимое* условие полноценной жизни в мире. Связи, возникающие на раннем этапе развития, отвечают за способность различать вкусы, запахи, лица и голоса. По мере взросления новые нервные соединения позволяют сформироваться языку и системе понятий; благодаря им мы храним в памяти факты и переживания, читаем, пишем и познаем мир. Число возможных соединений в детском мозге *ничем не ограничено*. Но в современной культуре примерно к 18 годам (или 22–23, если человек получает высшее образование) большинство из нас обладает уже достаточным количеством нервных связей, чтобы с их помощью прожить остаток жизни. У нас сложилась общая картина мира. Мы сформулировали (и заложили в программу) основные представления, на которые опираемся. Мы выработали ментальные модели и привычки, приобрели эмоциональные особенности, способы взаимодействия с людьми и поведения в различных ситуациях. Короче говоря, заложили основу действующей жизненной парадигмы.

Образование новых нервных связей требует значительных затрат энергии, но растущий ребенок мотивирован как необходимостью, так и любопытством. И энергии у него много. С возрастом же наша мотивация слабеет. Все-таки у нас уже есть все привычки и допущения, необходимые для оперирования личным опытом. Пока сложившаяся парадигма позволяет решать жизненные задачи, зачем что-то менять? У нас на протяжении всей жизни сохраняется безграничная возможность для создания новых нервных связей, развития и перестройки мозга, но, пока условия существования остаются стабильными, предсказуемыми и контролируемыми, этой возможностью пользуются лишь немногие. Чтобы изменить настройку мозга, пересмотреть сложившиеся привычки и исходные посылки, приходится затрачивать намного больше энергии, чем при создании первичной структуры. Для этого нужно разъединить (разорвать!) все имеющиеся связи и только потом формировать новые. Естественно, мы этому противимся. Пока серьезные проблемы не раскачивают лодку, мы упорно не желаем идти на такие энергетические затраты. Но когда в нашу жизнь приходят большие неприятности и старые умственные и эмоциональные привычки не позволяют справиться с новыми трудностями и переживаниями, мы вынуждены перестраиваться — либо идти ко дну.

Современный мир нестабилен, непредсказуем и трудно управляем. У многих возникает ощущение, что жизнь, как личная, так и деловая, все время стремится вырваться из-под контроля. Книги, которые мы читаем в университете, устаревают к моменту окончания обучения. Технологии обновляются раньше, чем мы полностью с ними освоимся. Рабочие взаимоотношения, гарантии занятости, требования к квалификации, множество разнообразных проблем, которые приходится решать, — все это непрерывно меняется. Стремительные перемены и порождаемая ими неопределенность для многих из нас означают невозможность идти по жизни только лишь со знаниями, приобретенными к восемнадцати годам. Компания не выживет, если будет опираться исключительно на привычки и исходные посылки, навыки и инструменты мышления, какими она обладала в момент своего создания. Перенастройка мозга — как на индивидуальном, так и на корпоративном уровне — стала насущной необходимостью. Тот тип мышления, который позволяет нам изменять ход наших мыслей, — неотъемлемое условие выживания. Теперь мы просто обязаны учиться на протяжении всей жизни.

Беспорядок, чудесный беспорядок

Находясь на посту гендиректора «Шелл» в США, Фил Кэрролл часто говорил своим коллегам: «В мире царит беспорядок. Нам придется в него окунуться, если мы хотим задержаться на верхней ступени корпоративной лестницы, научиться работать с ним» [1].

Мозг человека находится на верхней ступени лестницы природного интеллекта (насколько нам известно), и он там оказался благодаря своей способности учиться работать с беспорядком. В структуре мозга все идет не по плану, ничто не подчиняется правилам. Это одна из причин, почему нам так трудно постичь этот орган. Его устройство напоминает лабиринт улиц в средневековом городе, где один слой археологической истории надстраивается над другим и на каждом кипит жизнь. Архитектура мозга — система нервных связей — существует на протяжении всей эволюции нашей планеты, во всяком случае царства животных. И мы пользуемся всеми ее элементами.

На простейшем уровне нервной системы — той части, что соответствует доисторическому периоду становления города, — мы обнаружим структуры, напоминающие так называемых одноклеточных животных: амёб и инфузорий. У них нет нервной системы, а вся система координации и двигательные рефлексы заключены в одной клетке. Наши белые кровяные тельца, поедающие бактерий и очищающие организм от мусора, у нас в крови ведут себя почти так же, как амёбы в водоемах. Примитивные многоклеточные животные, такие как медуза, также не имеют нервной системы, однако обладают сетью нервных волокон, посредством которых обеспечивается связь между клетками для слаженных действий. В человеческом организме подобную сеть формируют нервные клетки кишок, и благодаря ей координируется перистальтика — сокращения мышц кишечника, за счет которых происходит перемещение его содержимого.

С развитием млекопитающих стал зарождаться передний мозг — первые примитивные формы переднего мозга были уже у низших млекопитающих, подчиняющихся прежде всего инстинктам и эмоциям. В дальнейшем появились и полушария головного мозга с их способностью к изощренным вычислениям — то самое серое вещество, которое большинство из нас ассоциирует с человеческим умом. При этом опьянение, усталость, использование транквилизаторов и повреждение переднего мозга влекут за собой регресс к примитивным, более спонтанным, менее разумным и просчитанным формам поведения, присущим низшим животным.

Поэтому, несмотря на возрастающую сложность и централизованность нервной системы, у человека сохраняются первобытные нервные сети, как в структуре мозга, так и во всем теле. На поздних этапах эволюции они были отчасти вытеснены, но не заменены полностью. В нашу нервную ткань включен опыт амёбы, медузы, земляного червя и муравья, а умственные и эмоциональные процессы крысы, волка, медведя и кошки встроены в ткани более высокого порядка. В нашем мышлении участвует весь путь эволюции, незаметно проявляя себя в каждой нашей мысли, в каждом акте воображения. Более того, как было сказано в главе 1, наше сознание включает в себе всю историю космоса, законы, силы и возможности космической эволюции.

Традиционная для нашего делового мира модель мышления, таким образом, не отражает действительности. В настоящее время, благодаря достижениям современного естествознания и поведенческой экономики, общеизвестно, что процесс мышления протекает не только в мозге. Для наибольшей его эффективности вовсе не требуется полное спокойствие, рассудительность и отрешенность. Мышление определено не является простым и непосредственным действием. Мы думаем не только головой, но и эмоциями, и телом, и духом (нашим видением, нашими надеждами и чаяниями, чувством смысла и ценности). Мы мыслим всей совокупностью разнообразных и беспорядочных нервных сетей, оплетающих наш организм. В нашей речи примечательно такое выражение, как «чувять нутром». Многие лидеры говорят о «чувстве ситуации» как о некоем чуть ли не «тактильном» ощущении.

Поскольку миру бизнеса (как и западной культуре в целом) присуща ограниченная картина мышления, организационные структуры, призванные способствовать мышлению, эффективным действиям и успеху, также находятся в жестких рамках. Никого не удивит, что мыслительные системы и процессы мозга куда более вариативны, так как в них участвуют и эмоции, и тело, и дух. По данным

современной нейробиологии, каждый из трех типов мышления, отвечающих за наши высшие умственные способности, задействует различные нервные структуры и процессы мозга. Теперь рассмотрим подробнее, какой потенциал делового мышления они в себе заключают.

Последовательное мышление: «интеллект» мозга

Упрощенная модель, согласно которой мышление представляет собой прямолинейный, логичный, рациональный, размеренный и бесстрастный процесс, в целом верна. Но она далеко не полна и является лишь частью общей картины. Свое начало эта модель берет из формальной логики и арифметики: «если X, то Y», « $2 + 2 = 4$ ». Человеческие существа хорошо владеют таким типом мышления, и со времен Аристотеля он широко практикуется и поощряется в западном мире как преобладающая форма умственной деятельности. Это особенно справедливо для периода после ньютоновской научной революции XVII века и появления рационалистической философии Декарта. Мы пестуем такое мышление в наших детях, наши лидеры приучены опираться на него при выработке стратегии и принятии решений, и ему подчиняется практически все в западной культуре.

В новейших работах по когнитивной психологии и когнитивной нейробиологии это рациональное, логическое мышление называется либо «системой мышления II», либо «левополушарным мышлением», а Даниэль Канеман в выдающейся книге *«Думай медленно... решай быстро»* называет его «медленным мышлением» [2]. Оно связано с коэффициентом интеллекта. В настоящее время все, кто употребляет это понятие, отличают его по меньшей мере от еще одного способа взаимодействовать с ментальным опытом, усваивать и использовать его. Я называю этот тип умственной деятельности «последовательным мышлением» в связи с переопределенным характером функционирования нервной архитектуры, лежащей в его основе.

В работе мозга отчетливо выделяется три типа обработки нервных импульсов. Тот, который связан с последовательным мышлением, обеспечивается нейронами, образующими *нервные тракты*. В нервных трактах нейроны соединены последовательно, как звенья цепи. «Голова» одной нервной клетки смыкается с «хвостом» другой, и электрохимические сигналы, передающиеся по этой цепи, отвечают за каждую отдельно взятую мысль или серию мыслей. Все нейроны могут быть либо включены, либо отключены, и когда один из них отключен или поврежден, из строя выходит вся цепь, как электрическая гирлянда на новогодней елке. По этому принципу работают персональные компьютеры.

Нервные тракты налаживаются в соответствии с неизменной программой, основанной на принципах формальной логики. Этому сопутствует пошаговый и связанный жесткими правилами процесс обучения. Когда мы учим детей механически следовать заданному распорядку, мы тем самым помогаем им создавать в мозге структурную основу для последовательной обработки информации. В результате они приобретают навыки мышления, весьма полезные для устранения проблем и достижения целей.

Это инструментальный тип умственной работы, ориентированный на решение конкретных задач. С его помощью мы усваиваем правила грамматики и правила игры. Такое мышление рационально и логично: «Если я поступлю так-то, это приведет к совершенно определенным последствиям».

Последовательное мышление играет важнейшую роль в традиционной модели ведения бизнеса. На аналитической фазе работы над любым проектом ситуация

разбивается на простейшие логические элементы, после чего рассматриваются возможные причинно-следственные связи. В ходе традиционного стратегического планирования принимается программа действий и порядок действий для ее реализации. «Управление на основе задач» предполагает постановку конкретных целей и последовательность мероприятий для их достижения. Когда вычислительные машины последовательного действия играют в шахматы, они анализируют все возможные результаты каждого хода, затем выбирают наиболее эффективный, выполняя пошаговые операции.

Подобно модели мышления, которая лежит в основе ньютоновской физики частиц, и структура, и мыслительные процессы, связанные нервными трактами, линейны и детерминированы. За **А** неизменно следует **Б**. Такой тип мышления не терпит нюансов и неоднозначности. Все должно быть четко и логично. Это строгое и прямое мышление типа «или — или», «вкл/выкл», которое приемлет только один вариант будущего. Весьма эффективное в рамках конкретного набора правил (программы или модели), последовательное мышление перестает справляться с задачами, когда что-то не укладывается в предзаданные условия. Это как если попросить компьютер выполнить операцию, не предусмотренную программой. Тогда на экране появляется сообщение: «Система не отвечает». Джеймс Карс определил последовательное мышление как «конечную игру», которая ведется в пределах определенных границ, «в коробке» [3]. Оно бесполезно, когда нужно охватить горизонт возможностей или когда мы имеем дело с непредвиденным. Именно потому, что многие руководители бизнеса находятся в плену этого типа мышления, у них не получается эффективно подстраиваться под быстрые изменения и неопределенность современного мира.

Функционирование множества структур в составе компаний опирается на последовательное мышление. Сама по себе восьмичасовая смена, табельные часы, сигналом оповещающие сотрудников о начале и завершении работы, должностные инструкции и дресс-код, весь бюрократический аппарат, который утверждает обязанности, правила и нормы, расписание отпусков, перерывов и размер пособия по болезни — все это определяется правилами, применимыми ко всем без исключения и действующими в рамках определенных категорий. Последовательное мышление лежит в основе производственных программ, сборочных конвейеров, руководств по ремонту для инженеров. Как уже было сказано, оно составляет фундамент аналитических процессов в стратегическом планировании и управлении, ориентированном на решение задач. На нем зиждется членение организации на ряд обособленных подразделений со своими особыми функциями. Последовательное мышление неизменно исходит из посылки, что миром бизнеса (людьми, материальной базой, рынками, потребителями, конкурентами) можно успешно манипулировать, следуя правилам, стратегиям и пятилетним планам, потому что их поведение предсказуемо — точно так же, как ньютоновская вселенная подчиняется незыблемым законам природы.

Преимущество последовательного мышления заключается в том, что до тех пор, пока система развивается в рамках правил или общепринятой модели, оно действует точно, четко и надежно. Главный же его недостаток — оно работает *только* в пределах конкретной модели или парадигмы, *только* по «правилам игры». Его преимущество применительно к организации — в том, что ему свойственны точность, надежность, управляемость и универсальность. Его недостатки — отсутствие гибкости и излишний консерватизм.

Ассоциативное мышление: «сердце» мозга

Второй доступный нам тип мышления — ассоциативное, или «параллельное». Ассоциативное мышление способствует формированию когнитивных связей между такими понятиями, как голод и пища, потребность в комфорте и любовь окружающих, красный цвет и чувство опасности. Оно также позволяет различать лица и запахи, находить подобия и приобретать двигательные навыки. Ассоциативное мышление протекает, как правило, неосознанно, и весь спектр ментального опыта либо остается без внимания, либо передается в распоряжение «темной стороны», загадочной и иррациональной составляющей человеческого существа.

Нервные структуры мозга, отвечающие за ассоциативное мышление, называются *нейронными сетями*. Каждую такую сеть составляют пучки, насчитывающие до сотни тысяч нейронов, и каждый нейрон, в свою очередь, может быть связан с тысячей других. Связи между нервными клетками случайны, беспорядочны и параллельны — это значит, что они все одновременно воздействуют друг на друга. Нейронные сети головного мозга сообщаются с другими нейронными сетями мозга и всего организма. Таким образом, ассоциативное мышление коренится в нашем эмоциональном и телесном опыте. Мы «мыслим» сердцем и телом.

В новейших терминах когнитивной психологии и нейробиологии ассоциативное мышление в мозге обозначается как «система мышления I», «правополушарное мышление» или, по Даниэлю Канеману, «быстрое мышление» [4]. Оно характеризуется эмоциональным коэффициентом. В основе его действия лежит интуиция, «внутреннее чувство». Оно отвечает за «ощущение» ситуации.

Ассоциативное мышление не является ни рациональным, ни логическим — для этого оно слишком быстро и подвержено влиянию эмоций. Но при этом оно обогащает и углубляет ментальный опыт. Такая форма мышления — наш внутренний поэт, автор метафор и аналогий: «Это похоже на то». В настоящий момент признается, что значительная часть человеческого мышления носит ассоциативный, бессознательный, иррациональный характер [5]. Поэтому недавно появившаяся наука *поведенческая экономика* отрицает надежность рациональных моделей и прогнозов рыночных процессов, как и человеческого поведения вообще. Доказано, что аристотелевское представление о человеке как о «разумном животном» — не более чем миф. В действительности рациональность — всего лишь тончайший верхний слой личности, предохраняющий поступки и мысли от воздействия страстей и инстинктов.

В отличие от нервных трактов последовательного мышления, которые являются узниками собственной ментальной модели или парадигмы, у нейронных сетей есть возможность учиться и менять настройку в соответствии с опытом. Всякий раз, когда я вижу закономерность поведения или последовательность событий, нейронная сеть, отвечающая за распознавание этой закономерности, укрепляется, и в итоге процесс распознавания становится автоматическим. Если закономерность изменится, моя способность ее воспринимать также будет постепенно меняться, пока в мозге не сформируются новые связи.

Например, когда я учусь вождению, первое время все движения рук и ног мне даются с трудом и я управляю автомобилем на основе рациональных расчетов. С практикой координация между руками, ногами и мозгом все прочнее встраивается в

систему нейронных сетей мозга (укрепляются нервные соединения), и в результате я не «думаю» о вождении, если не возникает непредвиденных проблем.

Действительно, я, находясь за рулем, уже не в состоянии непрерывно думать о своих водительских навыках. Когда моему сыну было двенадцать, он спросил, какой ногой нажимать на педаль сцепления. Я не смогла ответить. Мне пришлось сесть в машину и посмотреть — на педаль я поставила левую ногу. Нога знала, как нажимать на педаль, а голова — нет!

В основе ассоциативного обучения лежит метод проб и ошибок. Когда крыса учится проходить через лабиринт, она не следует правилам. Она упражняется. Если путь ошибочен, то нервные связи не возникают, если верен — укрепляются. Такой тип обучения в значительной степени опирается на опыт. Кроме того, он связан с привычкой: чем чаще я успешно выполняю действие, чем чаще использую для решения проблемы конкретную стратегию, тем более я склонна поступать так же в аналогичной ситуации. Ассоциативное обучение носит молчаливый, интуитивный характер — я приобретаю навык, решаю проблему, но я не могу объяснить словами, по каким правилам я этому научилась и даже как именно я это делаю. Нейронные сети не имеют отношения к речи и способности формулировать понятия — это функции левого полушария мозга. Навыки ассоциативного мышления, связанные главным образом с работой правого полушария, легко встраиваются в опыт. Мы *чувствуем* свои умения, *делаем* то, что умеем, мы не «думаем» и не говорим о них. Мы развиваем в себе свои навыки, поскольку они приносят нам чувство удовлетворения, вознаграждения и успеха или помогают избежать страданий или неудач.

Значительная часть знаний в распоряжении организации — это молчаливое знание, знание, которое не поддается словесному изложению, но при этом является источником жизненных сил организации. Его составляют навыки и опыт руководителей и сотрудников. Ярким примером является ситуация с корпорацией «Ксерокс» (*Xerox*), описанная в самом первом выпуске журнала «*Фаст компани*». Руководство «Ксерокс» задалось целью сократить потери рабочего времени сотрудников и обратилось к специалисту по рационализации труда, чтобы он помог найти и устранить источник потерь. Самое пристальное внимание эксперт обратил на кофеварку — инженеры, заключил он, слишком долго беседуют за чашкой кофе. Он предложил сократить время перерывов. К счастью, вместе с данным специалистом для наблюдения за действиями сотрудников «Ксерокс» пригласили еще и антрополога [6].

Антрополог попросил любителей кофе показать ему их инструкции по ремонту оборудования. Сначала они дали ему новые, чистые экземпляры с изложением всех официально утвержденных процедур установки и ремонта. Но со временем, проникшись к ученому доверием, инженеры показали ему свои «реальные» инструкции — то, чем они действительно пользуются, когда выезжают на вызов. Это были брошюры с потрепанными страницами и множеством пометок, отражающих более простые и рациональные способы, которые они обнаружили по мере работы методом проб и ошибок. Сотрудники сэкономили и время, и деньги, а вместе с тем испытывали чувство радости и удовлетворения, так как смогли перехитрить систему. Как раз за обсуждением своих открытий они и проводили время у кофеварки [7].

После этого исследования компания «Ксерокс» постаралась воспользоваться наработками своих инженеров. Продолжительность рабочих перерывов осталась

прежней, а компания стала заносить хитрости, обнаруженные сотрудниками в ходе работы, в компьютерную базу данных. Когда инженер придумывал новый метод, позволяющий экономить время и деньги, ему предлагали внести свои идеи в базу [8]. Таким образом настройка мозга компании менялась по мере того, как переделывали свой мозг инженеры.

В последние годы нейрокомпьютеры (называемые также вычислительными машинами параллельной обработки) достигли такого совершенства, что способны имитировать ассоциативное мышление человека. Такие машины умеют распознавать почерк и лица, считывать почтовые индексы, различать вкусы и запахи. В отличие от компьютеров последовательной обработки данных, нейрокомпьютеры способны учиться и видоизменять программу в соответствии с полученным опытом.

Преимущество ассоциативного мышления — в том, что оно коренится в опыте и меняется сообразно ему, действуя методом проб и ошибок. Оно на ощупь находит пути решения в новых, прежде неизвестных ситуациях. Оно непрерывно изменяет настройку мозга. Кроме того, данная форма мышления способна оперировать нюансами и неопределенностью — можно убрать 80% имеющихся условий и ассоциативная система мозга распознает то, что осталось. Нейрокомпьютеры в состоянии считывать почтовые индексы, написанные миллионами разных почерков. Есть у ассоциативного мышления и недостатки: оно неточное, слишком «быстрое» и торопится с выводами. Кроме того, оно связано с привычкой. Можно переучиться выполнять какое-либо действие или освоить новый способ решения конкретной проблемы, но это требует времени и значительных усилий. И поскольку ассоциативное мышление молчаливо, трудно поделить его плодами с другими людьми. Можно записать формулу или свод инструкций и попросить человека работать в соответствии с ними. Но те или иные навыки каждому из нас приходится осваивать самостоятельно и по-своему. Ни один мозг на планете не похож на другие. Не существует двух идентичных наборов нервных связей.

Квантовое мышление: «дух» мозга

Основными чертами третьего типа мышления, доступного мозгу, являются рефлексивность, креативность, интуитивность и проницательность. Благодаря этой форме мышления мы подвергаем испытанию и сомнению то, что считается незыблемым, изменяем ментальные модели и парадигмы. Именно за счет него мы «перепайваем контакты» мозга, формулируя новые категории мышления, выводим новые закономерности и создаем новые языки. Основой и мотивацией для данного типа мышления является глубинное понимание смысла и ценности. Это наше духовное мышление, мышление видения — наш духовный коэффициент. Я называю его квантовым мышлением, поскольку своими возможностями и процессами оно очень напоминает поведение квантовых систем. И возможно, его источником является присутствующее в мозге квантовое поле. Неизвестно, является ли оно квантовым в прямом смысле слова, но новой областью когнитивной науки, так называемым квантовым познанием, с полной уверенностью установлено, что такие мыслительные процессы, как рефлексия, контекстуализация, творческое использование неопределенности и принятие решений, протекают в соответствии с математическими формулами квантовой механики.

Последовательное, медленное мышление, или система II, обеспечивается за счет активности левого полушария мозга. Ассоциативное, быстрое мышление, или

система I, поддерживается главным образом работой правого полушария при незначительном участии низших структур мозга, в частности эмоционального центра, расположенного в лимбической системе. На мой взгляд, квантовое мышление — это мышление всего мозга, синтезирующее и синхронизирующее ментальную активность по всему мозгу, включая сигналы, поступающие из тела. Когда квантовый лидер направляет квантовое мышление на решение проблем и выработку плана действий, он задействует то, что можно назвать *тотальным интеллектом*.

Компьютеры способны стимулировать и последовательное, и ассоциативное мышление. Действие вычислительных машин во многом напоминает последовательное мышление человека, но при этом оно быстрее и точнее. Нейрокомпьютеры, или компьютеры параллельной обработки данных, в чем-то воспроизводят наше ассоциативное мышление, и по мере технологического прогресса они становятся все совершеннее. Но ни один компьютер, ни уже созданный, ни существующий пока только в замыслах, не способен осуществлять творческое, проницательное мышление человека. Компьютеры работают в рамках исходных посылок, привычек, ментальных моделей. Они функционируют в определенных пределах, в соответствии с правилами и программами. Они ведут конечную игру. Квантовое мышление выходит за границы игрового поля. Оно бросает вызов исходным посылкам, ценностям и ментальным моделям. Оно создает программы, вводит и нарушает правила. Квантовое мышление играет *с границами*, непрерывно их изменяя. Оно ведет бесконечную игру.

Последовательное мышление оперирует данными опыта линейным способом, объединяя разрозненные «части» или сигналы в соответствии с правилами логики. Если использовать термин квантовой физики, его действие носит «корпускулярный» характер. Ассоциативное мышление работает с опытом как с единым целым, не разделяя его на составные элементы, не прибегая к логике и рационализации. Это «волновой» процесс. Квантовое мышление целостно, оно является и корпускулярным (левое полушарие мозга), и волновым (правое полушарие), оно способно интегрировать и анализировать все данные опыта одновременно. Оно заключает в себе мыслительные возможности и последовательной, и ассоциативной систем мозга, обобщает миллионы чувственных сигналов и единиц информации, ежесекундно поступающих в мозг, и встраивает их в единое поле опыта. Вероятнее всего, физическую основу квантового мышления составляет колебательное поле с частотой 40 Гц (40 оборотов в секунду), охватывающее голову от лба до затылка и синхронизирующее нервную деятельность всех отделов мозга [9]. Это поле также называют активностью мозговых «гамма-волн». В работающем мозге оно присутствует всегда, даже во время глубокого сна. Наиболее четко и эффективно оно действует в состоянии глубокой медитации. Об этом речь пойдет позднее, в главе 14, посвященной медитации как инструменту квантового мышления и квантовой системной, стратегической динамики.

Чтобы в полной мере оценить объединяющий эффект колебательного поля с частотой 40 Гц (квантового поля?), можно просто обратиться к чувственному восприятию. Когда я смотрю на стоящий на столе стакан, одна часть моего мозга реагирует на его высоту, другая — на форму, третья — на эллиптический контур края, еще одна — на игру света в гранях и так далее. При этом все нейроны во всех этих отделах мозга, обрабатывающие данные о стакане, колеблются на одной частоте, благодаря чему я и воспринимаю (и понимаю) стакан как целостный объект

в физическом контексте стола и комнаты, а также его смысл для меня: «В нем содержится вода, чтобы я утолила жажду». Аналогично, когда я сижу за столом, миллиарды нервных клеток моего мозга непрерывно бомбардируются сенсорными данными: визуальной, тактильной, температурной и звуковой информацией и информацией, создаваемой мышлением и воображением. В мозге нет механизма центрального управления, который систематизировал бы получаемые данные. Не существует ни единого нейрона-директора, ни исполнительного комитета нейронов. Поле моего восприятия и мое чувство смысла — ощущение и осознание моего присутствия в комнате — осуществляют *самоорганизацию* на основе синхронных колебаний возбужденных нейронов.

В бизнесе творческое мышление на уровне коллектива или компании (изменение настройки мозга коллектива или компании) предполагает наличие гибких и взаимопроникающих инфраструктур, способных к аналогичной самоорганизации. Как этого добиться — это вопрос того, что я называю квантовой динамикой систем (КДС). В контексте работы компании такую синхронизированную деятельность мы будем называть коммуникацией. Здесь решающую роль, при творческом их использовании, могут сыграть информационные системы, как и диалоговый процесс, описанный в главе 13, а также построение прочной и жизнеспособной корпоративной культуры, поддерживающей общие ценности и видение (см. главу 9). Для достижения такой синхронности и самоорганизации в японских компаниях рабочий день начинается с корпоративной песни или групповой гимнастики [10], а во многих школах по утрам проводятся собрания или практикуется медитация Осознанности.

Квантовое мышление способно сомневаться в себе и в окружающем мире. Это свойство проявляется в ситуациях непредвиденных кризисов и возможностей, когда наши связанная правилами последовательная и основанная на привычках ассоциативная формы мышления не справляются. К примеру, если во время корпоративного семинара в помещение лондонской компании ворвется огромный индийский слон, выбив дверь, в мозге развернется следующая цепь событий. В первые мгновения мы будем находиться в состоянии шока, не понимая, что случилось и что мы видим. Просто у нас пока нет категорий мышления (и восприятия) для слона, вломившегося на корпоративный семинар, и нет нервных связей для подобных случаев. Мозг не знает, как себя вести.

Его первой реакцией на появление слона станут отчаянные попытки обработать информацию при помощи существующих категорий. Не добившись результата, мозг оставит это занятие. Мыслительный процесс в нем будет представлять собой примерно следующее: «Постойте, я не могу разобраться в данной ситуации старыми методами». Тогда мозг начнет менять собственную настройку, задействовав квантовое мышление.

Первым делом он создаст новые категории восприятия, которые позволят ему увидеть слона и поместить его в контекст комнаты. Затем мозг примется формулировать новые смысловые категории, чтобы разобраться в причинах появления животного. Возможно, он сбежал из Лондонского зоопарка. Или это конкурирующая компания вознамерилась сорвать семинар. Может быть, ситуация спланирована инструктором, чтобы расшевелить участников тренинга и продемонстрировать эффективность квантового мышления.

Мозг одновременно рассмотрит все возможные варианты, как будто погружая квантовый щуп в будущее (виртуальные переходы), он сформирует осмысленную

картину происходящего — ментальную модель, новый набор нервных связей. Изменив таким образом свою настройку, мозг будет рад присутствию слона, даже если его владелец — нет!

Всякий раз, задействуя творческое мышление, мы как будто учимся видеть слона. Оно позволяет нам осознать, что существующий категориальный аппарат не справляется или его недостаточно, приостановить его работу и создать новые категории с новым значением. Именно способность к данной форме мышления делает нас настоящими людьми, а источником ее является глубокое погружение в собственное «я». Но чтобы воспользоваться этой способностью, необходимо шагнуть за пределы привычного мышления, устоявшейся парадигмы. Нужно найти такой угол зрения, под которым мы сможем рассмотреть мыслительные процессы, лежащие в основе нашего мышления.

Квантовый мыслительный процесс как гипермышление

В современной физике существует одна математическая теория — так называемое *гиперпространство*. Ее суть заключается в том, что у пространства не три измерения и даже не четыре, а неопределенное количество измерений и из каждого из них предыдущие видятся по-иному. В своей книге «*Гиперпространство*» (1994) Митио Каку в качестве примера описывает семейство карпов, плавающих в пруду [11]. У рыб нет представления о том, что они живут в пруду, а пруд наполнен жидкой субстанцией, называемой водой. Это просто их мир, и они принимают его как данность.

Но вот одна из рыб совершает резкий прыжок и поднимается над поверхностью воды. «Ага, — говорит рыба, — вот откуда я вышла». Она видит пруд и своих сородичей под новым углом и понимает, что ее мир — мир пруда. Но вместе с тем теперь она знает, что за пределами пруда и помимо него существует другой, более просторный мир. Говоря на языке бизнеса и на «квантовом языке», она *реконтекстуализировала ситуацию*. Ее новообретенный, более широкий угол зрения Митио Каку называет *гипермышлением*.

Гипермышление по сути своей является квантовым и представляет собой главный навык, необходимый для построения квантовой динамики систем. Мы уже знаем, что последовательная и ассоциативная формы мышления удерживают нас «внутри пруда». Одна из них связана правилами, другая — привычками, и обе они ограничивают нас рамками единой модели, единой точки зрения. В результате мы не можем выйти за пределы ситуации и усомниться в правильности наших исходных посылок относительно данной ситуации. Как верно отметил Эйнштейн, невозможно решить проблему на том же уровне, на котором она возникла [12]. Главный смысл квантового мышления в том, что он подводит нас к грани конкретной ситуации или системы взглядов. Оно выявляет мыслительные процессы, лежащие в основе действующей формы мышления, и тем самым дает возможность перерасти ее. В самой квантовой физике число возможностей, скрытых в конкретной ситуации, ничем не ограничено, как и количество возможных углов зрения в квантовом мире. Культивируя квантовое мышление, руководитель бизнеса сможет находиться на грани любой модели (системы взглядов на ситуацию с ее проблемами и возможностями), а следовательно, при выработке стратегии и принятии решений в непрерывно меняющейся действительности всегда иметь в распоряжении новую точку зрения. Это поистине ценный урок, который предприниматель может извлечь из науки и научного метода.

Мы лучше поймем сущность квантового мышления и то, какие возможности оно открывает для бизнеса, на контрасте между ньютоновской научной парадигмой, господствующей в деловом мышлении прошлого, и новой квантовой парадигмой, открывающей путь в будущее.

4 | Восемь принципов квантового мышления в управлении компанией

В наши дни человечество переживает настоящий квантовый скачок. В общественной жизни непрерывно происходят глубокие сдвиги и творческая перестройка. Сами того не осознавая, мы строим качественно новую цивилизацию... У этой новой цивилизации присуща только ей система взглядов и отношения с пространством, временем, логикой и причинно-следственной связью. И свои принципы политики будущего.

Элвин и Хейди Тоффлер.

Создание новой цивилизации

Термин «квантовый скачок» из научной терминологии перешел в повседневный обиход. Под ним понимается не просто значительный прорыв, но переход из одного состояния в другое. В гуманитарной области это смена одной парадигмы, картины мира, системы понятий на другую. И в науке, и в бизнесе этим термином обозначается скачок из мира, с которым мы хорошо знакомы и которым можем управлять, в другой мир, где на первых порах вообще ничего не понятно. Квантовый скачок требует переосмысления основополагающих категорий и стратегий, отказа от важнейших и глубоко укоренившихся допущений. Это смена парадигм и прыжок в неизвестность. Такой скачок — не без труда и замешательства — наука совершила в XX столетии.

Одним из отцов-основателей новой науки был датский физик Нильс Бор. Он был среди тех пяти-шести человек, заложивших фундамент квантовой физики. Общественные лекции Бора пользовались большой популярностью, и его часто просили объяснять широкой аудитории суть новой науки [1]. Обычно свои выступления он начинал с анекдота, отражающего всю сложность данной задачи. Речь шла о том, как студент-иудей посетил три лекции знаменитого раввина. И вот он делится впечатлениями с друзьями. Первая лекция, говорит он, была хороша — молодой человек понял каждое слово. Вторая была еще лучше — очень глубокая, очень продуманная. Студент нечего не понял, но сам раввин понимал каждое свое слово. Третья же лекция была лучшей из всех: ее не понял даже сам лектор! [2]

Сам ученый, как он признавался аудитории, был похож на этого раввина [3]. Он и его коллеги описали новую науку, настолько тонкую, глубокую и всеохватывающую и с абсолютно новой терминологией и системой понятий, что сами не до конца понимали, что совершили. Со всем своим образованием и научным опытом они оказались не готовы к новой физике, идущей вразрез со всеми старыми правилами.

Обученные работать с абсолютными пространством и временем и незыблемым законом причинно-следственной связи, обеспечивающей полную определенность и прогнозируемость (а следовательно, и управляемость), ученые встали на пороге квантового мира, где перестает работать здравый смысл в привычном его понимании. Квантовые пространство и время почти ничего не значат. Квантовые

события не поддаются контролю. Они происходят без видимой причины; на смену предсказуемым законам природы принцип неопределенности привел изменчивые правила игорного дома. Бор называл новую науку «странной». Эйнштейн говорил, что она напоминает ему «систему заблуждений очень умного параноика, составленную из не связанных друг с другом элементов» [4]. Он до самой смерти пытался доказать ложность этой теории.

В XX веке зародились четыре новые науки: теория относительности, квантовая механика, теория хаоса и теория сложности. Они очень разные и хорошо описывают действительность каждая на своем уровне. Теория относительности рассматривает очень большие расстояния и высокие скорости, квантовая механика изначально описывала очень маленький мир внутри атома. Теории хаоса и сложности обращаются к физическим системам на повседневном уровне реальности, таким вещам, как погода, течения или биение человеческого сердца. При этом все эти науки объединены новой парадигмой. Каждая из них изменяет правила игры. В нынешнем столетии большой прогресс был достигнут в изучении мозга, однако новой науки в строгом смысле слова не появилось. Большинство нейробиологов по-прежнему пытаются вписать свои данные в старую парадигму. Исключение составляет когнитивная наука, в рамках которой сейчас набирает силу новая дисциплина — теория квантового познания.

Старая наука, ньютоновская парадигма, рассматривает природу как простую систему, которая подчиняется законам и поддается контролю. По сути, предметом ее изучения является организованная простота. С точки зрения новой науки, квантовой парадигмы, природе присущи сложность, хаотичность и неопределенность. Ее цель — научиться сосуществовать со сложностью и наиболее полно реализовывать ее потенциал. Попытки контролировать сложную систему зачастую контрпродуктивны.

Таблица 1. Ньютоновский и квантовый подходы

Ньютоновский подход	Квантовый подход
Простота	Сложность
Действие в соответствии с законами	Хаотичность
Полная контролируемость	Неопределенность

Среди всех новых наук квантовая механика считается наиболее фундаментальной, подвергает наш прежний образ мысли наиболее серьезному испытанию. Кроме того, она нашла широкое практическое применение в технологиях, изменивших нашу жизнь в текущем веке, — в сверхтекучих жидкостях, сверхпроводниках, лазерах, кремниевых микросхемах и даже квантовых компьютерах. Современные компьютеры, смартфоны и планшеты и даже игровая приставка моего внука — в основе всего этого лежат квантовые технологии. Так форма мышления, которая необходима для осмысления квантовой механики, является также и ключом к пониманию новой парадигмы, развивающейся в рамках нашей культуры. В данной главе я намерена продемонстрировать, каким образом квантовое мышление помогает нам ясно изложить новую парадигму в бизнесе. Для этого я противопоставлю восемь основных идей ньютоновской науки с их влиянием на деловое мышление восьми квантовым идеям в применении к новому взгляду на управление бизнесом.

Холизм и атомизм

Основной чертой старой научной парадигмы, как и предшествующей ей греческой философии, является атомизм. Основной акцент в ней делается на обособленные рабочие части, для нее характерна тенденция к фрагментации. Новая парадигма целостна, холистична. В центре ее внимания находится взаимодействие и, следовательно, интеграция.

Древние греки считали, что материю можно разложить на мельчайшие элементы — атомы. Вся вселенная, по их мнению, состоит из атомов четырех типов: земли, воздуха, огня и воды. Представление об атомах переняла ньютоновская физика, хотя к XVII веку ученым уже было известно, что существует гораздо больше их разновидностей. Сегодня мы говорим о 92 устойчивых типах атома, что соответствует числу природных элементов.

Считается, что атомы представляют собой твердые, непроницаемые тела. Один атом не может проникнуть внутрь другого. Каждый из них занимает определенное место в пространстве и времени и не разложим на более мелкие составляющие. Ньютон полагал, что атомы связаны между собой силами действия и противодействия, и на основе этого сформулировал модель вселенной, в которой важнейшую роль играют столкновения и противоречия. Чтобы между атомами не произошло столкновения, они не должны соприкасаться вовсе — мы называем это контролируемой ситуацией, а иногда «компромиссом». Всем знакома игрушка, изображенная на рисунке 3: несколько стальных шаров, подвешенных на нитях. Она носит вполне уместное название «колыбель Ньютона» и является хорошей моделью атомистической вселенной. Когда один из шаров сталкивается с другим, он передает ему предсказуемое количество силы. Стремясь к равновесию, система передает импульс крайнему шару, который не ограничен в движении.

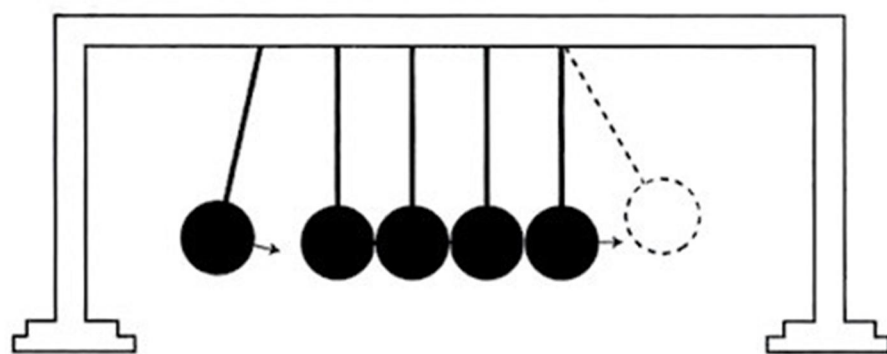


Рис. 3. Колыбель Ньютона

Охват атомистической парадигмы

Атомистическая модель легла в основу всей современной парадигмы Запада. На нее опирались политические философы, такие как Томас Гоббс и Джон Локк, создавая теории социального порядка. Они рассматривали индивидов как атомы общества, а институты и законы — как силы, связывающие индивидов в единое целое и управляющие ими. В центре внимания либерального индивидуализма Локка находятся индивидуальные права и потребности. Общественное целое — всего лишь сумма его составных частей. Как говорила современная локкианский лидер Маргарет Тэтчер, «общества как такового не существует: есть конкретные мужчины и женщины и есть семьи» [5].

В современной психологии ньютоновский атомизм стал фундаментом трагических воззрений Зигмунда Фрейда. В работе *«Теория объектных отношений»* Фрейд утверждает, что все мы изолированы друг от друга. Человеческая личность,

по его мнению, обладает жесткими и непреодолимыми границами. Ты для меня всего лишь объект, а я объект для тебя. Мы не можем по-настоящему узнать друг друга, установить глубокие взаимоотношения. Я взаимодействую только с твоим образом, который складывается у меня в уме. Любовь и подлинная дружба невозможны. Заповедь «возлюби ближнего своего, как самого себя», по мнению Фрейда, наиболее трудновыполнима из всех существующих [6].

Атомистической модели следуют и западная медицина, и западное образование, и западный менеджмент. Врачей учат видеть человеческий организм как набор обособленных рабочих элементов, для каждого из которых предусмотрен свой специалист. Никто не рассматривает тело как органичное, живое целое. Болезни, поражающие всю систему, такие как миелозэнцефалит (МЭ), синдром хронической усталости или депрессия, считаются «загадочными». Нам неизвестны их причины, и мы плохо себе представляем, как их лечить. Западное образование дробит процесс обучения на самостоятельные предметы, и мы становимся специалистами в одном из них.

Всеохватывающие, междисциплинарные познания, выходящие за рамки школьной программы, большая редкость. Такой подход к образовательному процессу во многом определяет тип руководителей, формирующихся в нашем обществе. Многие из наиболее выдающихся лидеров — это люди, рано отказавшиеся от формального образования или обучавшиеся по нестандартным методикам.

В менеджмент принцип разделения труда впервые ввел Адам Смит, приведя знаменитый пример булавочной фабрики. Если один рабочий будет изготавливать исключительно головки, а другой — стержни, то за день они произведут больше готовых изделий, чем если бы каждый делал всю булавку целиком. Ньютонские организации состоят из обособленных областей специализации, структурных подразделений; а между этими атомистическими единицами искусственно поддерживается конкуренция. Целостность организации поддерживается за счет бюрократических правил, а максимальный контроль достигается посредством жесткой иерархии. Программы «преобразований» при этом обычно направлены на повышение производительности одной из функций, одного из подразделений. В них очень мало внимания уделяется командной работе, и организация почти никогда не рассматривается как «коллектив коллективов».

Выдающийся физик двадцатого века Дэвид Бом называл атомизм «вирусом фрагментации». «Потому что фрагментация распространена повсеместно, — говорил он, — не только в обществе, но и в каждом человеке. Это порождает путаницу в умах, которая в свою очередь ведет к нескончаемой череде проблем и настолько затуманивает наше восприятие, что мы утрачиваем способность решить большинство из них. Представление о том, что все фрагменты существуют независимо друг от друга, является заблуждением, которое неизменно влечет за собой смятение и конфликт» [7].

Холистические воззрения квантовой физики

С точки зрения квантовой теории мир не состоит из разного рода обособленных твердых объектов. На самом фундаментальном уровне реальности физические системы представляют собой энергетические структуры, проявляющиеся в форме информации. Бом пишет, что вселенная сформирована из взаимодействующих, накладывающихся друг на друга структур динамической энергии, которые

перекрещиваются и взаимопроникают, создавая «узор непрерывной целостности» [8]. У каждого квантового «бита» есть корпускулярный аспект: его можно поймать, измерить и установить его местоположение в пространстве и времени. Но вместе с тем он обладает и волновым аспектом, потенциалом дальнейших возможностей, колебания которого пронизывают всю вселенную. Варианты существования данного бита в будущем и даже его будущая идентичность неразрывно связаны с возможностями и идентичностями всех остальных битов. Рассмотрение отдельно взятого бита в отрыве от других неизбежно ведет к потерям и искажениям.

Неоднозначность и ярко выраженная относительность границ квантовых объектов называется контекстуализмом. Чтобы познать и измерить квантовый объект и оперировать им, необходимо рассматривать его в широком контексте взаимоотношений, которые конкретный объект определяют. Измените контекст — и сам объект уже не будет прежним. Он реализует другую возможность из своего бесконечного потенциала. Он станет чем-то другим. Чем-то бóльшим.

Таблица 2. Старая и новая парадигмы

Старая парадигма	Новая парадигма
Атомизм	Целостность
Акцент на обособленных рабочих частях	Акцент на взаимодействии
Фрагментация	Интеграция

Атомистическая, ньютоновская организация видит себя обособленной от внешней среды, а свои структурные подразделения и своих сотрудников — изолированными друг от друга. Она стремится управлять как сотрудниками, так и средой.

Холистическая, «квантовая» организация более восприимчива к контексту, и внутреннему, и внешнему. Следует понимать, что ни одна организация — перефразирую слова поэта Джона Донна — не является островом. Цель квантовой организации — создать инфраструктуры, которые сами были бы более интегрированными и целостными и вели бы более активный диалог между собой и с внешним миром.

Так, в компании «Моторола» (*Motorola*) двадцатилетний план преобразований охватывал работу всех без исключения сотрудников, от уборщиков, телефонистов и секретарей до самого генерального директора. Каждый индивид рассматривается как полноправный участник внутрикорпоративного диалога. В Университете «Моторола» был создан отдел культуры и технологии, который изучал влияние продукции компании, в частности мобильных телефонов, на развивающиеся общества, такие как китайское, которое переживает очередной период модернизации.

В компании «Маркс энд Спенсер» закупки по всему миру осуществляются командами, состоящими из специалистов разного профиля. В каждом специализированном магазине компании на специальных витринах представлены товары, доступные в других магазинах. Такая холистическая стратегия отвечает чутко уловленному желанию потребителей иметь полный спектр товаров в одном магазине. Во всех развивающихся странах у «Маркс энд Спенсер» есть особые подразделения, которые отслеживают уровень восприимчивости компании к местной политической, социальной и экономической ситуации. Кроме того,

компания принципиально сотрудничает с небольшими местными фирмами-поставщиками, чтобы поставщик, привыкший к заказам на миллион долларов в год, но благодаря «Маркс энд Спенсер» неожиданно достигший годового оборота в три миллиона долларов, не выходил из бизнеса, когда прибыль вернется на прежний уровень. «Мы не хотим разрушать бизнес другим людям», — объясняет член правления компании Эндрю Стоун [9].

Мы процветаем, когда процветают все наши партнеры. Когда наши поставщики от участия в создании товаров, которые порадуют потребителей, получают преимущества, от этого выигрывают все. Мы ладим даже с конкурентами. Они приводят покупателей в торговые центры, где есть наши отделы, и извлекают выгоду из «движения», которое мы создаем [10].

В настоящее время в Китае, в провинции Гуйчжоу, крупные технологические компании, такие как «Леново» (*Lenovo*) и «Хайэр», объединяют свои исследовательские ресурсы для создания обширной базы знаний, которая приносит пользу каждой компании [11].

Эти факторы взаимодействия не могут не сказаться на конечных результатах. Они накладывают отпечаток и на стратегии организаций. Конкуренты входят в систему взаимоотношений компании наряду с потребителями и поставщиками. Рядовые сотрудники и менеджеры младшего звена также являются частью интеллектуального капитала. Как писал современный драматург Артур Миллер, «рыба в воде, а вода — в рыбе» [12]. И вода, и рыба, и конкретный работник, и руководитель, и корпоративная культура их фирмы должны быть здоровы. Они находятся в симбиотическом равновесии.

Задача квантовых организаций — создать инфраструктуры, способные установить связь с внешней средой, сотрудничать с ней и совместно с ней созидать новую реальность. Идеалы интеграции и сотрудничества имеют мало общего с идеалами контроля и безжалостной конкуренции.

Определенность и неопределенность

В основе старой научной парадигмы лежит определенность. Все движения частиц и более крупных физических тел определяются железными законами. Ценностью для старой науки являются определенность и предсказуемость. В новой парадигме упор делается на неопределенности. Прогнозирование и контроль невозможны и даже разрушительны. Квантовые и хаотические системы процветают на почве неопределенности и неоднозначности. Поскольку в среде, в которой сегодня действует бизнес, господствуют хаос и неопределенность и все быстро меняется, корпоративной структуре и культуре нужно извлекать из этого пользу.

Ум западного человека всегда искал причину событий, объяснение, которое поместило бы опыт в рамки действующей системы. В древности и в Средние века все происходящее объясняли прихотью или гневом богов, карой за людские грехи или движением звезд. Ничего из этого не поддается контролю со стороны человека. Ньютоновская наука ввела новый тип причинно-следственной связи. В физическом мире, как утверждает Ньютон, что-то случается, потому что это *должно* случиться. Во вселенной все подчиняется трем простым законам механики и закону всемирного тяготения. Мироздание подобно гигантскому часовому механизму; этот механизм приведен в движение Богом и будет работать до конца времен. За **A** всегда будет следовать **B**, если исходное положение **A** и действующие на него

силы постоянны. Если нам известны эти данные, то мы сможем безошибочно просчитать развитие любого физического процесса. Знание тождественно контролю.

В эпоху, когда человек чувствовал себя пешкой в игре непредсказуемых разрушительных сил, детерминизм Ньютона мгновенно завладел людскими умами. Он стал новой панацеей, окончательным объяснением всех тайн. Благодаря ему человечество уверовало в прогресс, с него началось победное шествие технологий и практического разума — разума, который задается вопросом: «Как лучше всего добиться результата **X**?»

Фрейд, считавший себя Ньютоном ума, ввел и реализовал принцип детерминизма в созданной им «научной психологии» [13]. Согласно его гидравлической модели личности, психика каждого из нас делится на три составляющие: «Оно», «Я» и «Сверх-Я». «Оно» представляет собой подвал личности, темные инстинктивные силы сексуальности и агрессии. «Сверх-Я» — подавляющая власть родительских и общественных ожиданий. Между ними зажато бедное беспомощное «Я», подверженное нападениям снизу и гнету чувства вины сверху. Все наши чувства и поступки определяются этими противоборствующими силами и опытом первых пяти лет жизни.

Фрейдовский детерминизм переняла правовая система, введя понятие виновной жертвы: человек становится преступником из-за несчастливого детства, отсутствия дружественного окружения или издевательств в школе. Бихевиористское направление психологии описывает человека как «собаку Павлова», реагирующую на конкретный стимул соответствующим действием. Относительно недавно, в пору разработки искусственного интеллекта, высказывалось мнение, что мы — не более чем передвижные компьютеры, запрограммированные на успех или неудачу. Генетики утверждают, что поведенческие закономерности, такие как зависимость, склонность к совершению преступлений и сексуальная ориентация, заложены в генах.

Если Ньютон стремился познать законы вселенной, а Фрейд исследовал процессы и закономерности психики, то Фредерик Тейлор в своей теории научного менеджмента попытался вывести внутренние законы функционирования любой организации. Стоит руководителю открыть эти законы и понять принцип действия организационного механизма, и он сможет осуществлять контроль над своей компанией. Большинство топ-менеджеров ньютоновских организаций придают большое значение контролю над всеми остальными аспектами бизнеса — над подчиненными, над продукцией, над рынком и даже над желаниями потребителей. Рекламные кампании направлены на искусственное создание потребностей, а не на их удовлетворение. Руководители такого типа стремятся избежать непредвиденных обстоятельств и найти ответы на вопросы прежде, чем эти вопросы возникнут. В кабинете одного управляющего я видела открытку со словами «Управляй непредвиденным».

В кибернетике — науке, призванной перекинуть мост между миром живой природы и миром машин, — есть теорема фон Фёрстера, которая налагает на контроль определенные ограничения. Согласно этой теореме,

чем жестче связь между элементами системы, тем меньше каждый из них влияет на систему в целом и тем более он «отдален» от нее [14].

Чем сильнее контроль над частями системы, тем меньшую роль они играют в этой системе и тем в меньшей степени являются частью целого. Современная наука помогает нам понять причины такого положения вещей. Новые квантовые компании делают больший упор на самоорганизации.

Квантовая неопределенность

Квантовой физике присуща крайняя неопределенность. Квантовые явления случаются сами по себе без видимых причин, что делает невозможным их прогнозирование. Нельзя знать наверняка, когда произойдет распад радиоактивного атома и по каким траекториям будут двигаться субатомные частицы из точки А в точку Б. Квантовые биты возникают из ниоткуда и столь же загадочно исчезают. Более того, эта неопределенность является необходимым условием творческого холизма квантовых систем.

Именно благодаря тому, что идентичность, координаты и возможные движения отдельно взятых квантовых объектов неоднозначны, в квантовой системе все становится на свои места, все ее составные части связаны между собой и действуют ради своего блага и блага всей системы (то есть обеспечивая устойчивость и творческий потенциал). В силу своей неопределенности квантовые объекты до тех пор, пока находятся во взаимодействии, *лишены фиксированной идентичности*. Это придает квантовой системе максимальную гибкость в самоопределении. Она пребывает в творческом диалоге с внешней средой. В природе любая сложная система находится на пике своих творческих способностей, когда балансирует между свободой и несвободой — балансирует на грани хаоса.

По словам Эндрю Стоуна из «Маркс энд Спенсер», понимание динамики квантовых и сложных систем изменило его подход к управлению. Один из поразивших меня примеров — то, как он проводил собрание директоров. Компания занималась разработкой глобальной политики закупок для обеспечения розничных продаж по всему миру. Стоун решил, что политику следует изложить в письменном виде и набросал один из вариантов. Когда он представил свои наработки коллегам, они сказали: «Прекрасная идея, Эндрю. Но это состояние еще не закрепилось в нас. Как программировать хаос?» В ответ Стоун всплеснул руками: «Не спрашивайте меня. Вы знаете, у меня всегда есть масса идей, которые я не знаю, как осуществить. С практической реализацией блестяще справляетесь вы!» На несколько минут комната погрузилась в тишину, затем наполнилась хохотом, после чего началось бурное обсуждение планов, схем и предложений. Идеи были у каждого [15]. Благодаря неопределенности в подходе Стоуна произошло высвобождение творческого начала у его коллег. И принятый в итоге план был результатом труда всей группы, а не документом, спущенным сверху. Такой подход бросает вызов старой банальной истине, что управление — дело руководителя. В квантовой организации каждый сотрудник является потенциальным лидером.

Важность неоднозначности для компаний

Неопределенности и неоднозначности важное место отводится в стиле руководства многих азиатских менеджеров. На протяжении года я сотрудничала с группой японских и корейских бизнесменов в связи с созданием исследовательского института. Время от времени они сообщали о своих замыслах и предоставляли программу мероприятий. Но стоило мне подготовиться к встрече и уладить бумажные формальности, в последний момент они сообщали: «Наши планы

изменились». Как и подобает западному человеку, я спрашивала: «Так когда же вы приедете? И что будет дальше?» «Не знаем», — отвечали они. Такая неопределенность продолжалась месяцами, мои же партнеры сохраняли максимальную гибкость, пока в какой-то момент — и совершенно неожиданно — все не встало на свои места, и тогда определенные ключевые события наконец состоялись. С аналогичной ситуацией я столкнулась в своей недавней работе с китайскими компаниями и неправительственными организациями. Я страдала от их непостоянства, они же сохраняли в своих делах неопределенность, пока не складывалась подходящая (наиболее благоприятная для них!) ситуация. Таких примеров затянувшихся и раздражающих переговоров между восточными и западными компаниями можно привести множество. И конкурентное преимущество, как правило, остается за той стороной, которая лучше приспособлена к ситуациям неоднозначности и умеет извлекать из них пользу.

Для того чтобы управлять хаосом и максимизировать творческие возможности, необходимо научиться успешно работать в условиях неопределенности. Квантовое лидерство предполагает, что на смену контролю приходит более тонкое, интуитивное чувство ситуации и понимание творческого потенциала, кроющегося в ее неопределенности. Сами стратегии и инфраструктуры квантовых организаций должны предусматривать наличие неопределенности и неоднозначности. А это в свою очередь требует от квантового лидера доверия — доверия к собственному характеру и интуиции, доверия к характеру, интуиции и лидерским способностям своих подчиненных, доверия к динамическим процессам, происходящим в организации. Это требует доверия к потенциалу стихийной самоорганизации, наиболее творческой реакции природы на хаос. Остановимся на этом более подробно.

Таблица 3. Старая и новая парадигмы II

Старая парадигма	Новая парадигма
Определенность	Неопределенность
Уверенность и предсказуемость как основная ценность	Неуверенность и неоднозначность как источник преимуществ
Контроль	Доверие

Упрощение и стихийная самоорганизация

В ньютоновской науке ключевое значение имеют упрощение и анализ. Любую систему или объект можно разложить на более простые составные части. Все части изолируются друг от друга и анализируются на предмет их основных свойств или первичных функций. Целое рассматривается как сумма его частей, и поэтому наилучшее понимание целого достигается изучением элементов, из которых оно состоит. В этом суть практической науки: берем систему, разрываем ее на кусочки, учимся управлять составными частями и получаем власть над целым.

Одним из проявлений философии упрощения является разделение труда. Разбейте рабочий процесс на этапы и за счет этого повышайте производительность. Упрощением является и членение организации на конкурирующие подразделения. Принято считать, что подразделения достигают наибольшей эффективности каждое

в своей области специализации, однако это неизбежно ведет к ньютоновской разобщенности и потере контроля над системой в целом.

Элементы ньютоновских систем в любых сочетаниях тождественны самим себе. Если сложить **А** и **Б**, получится **А + Б**. Деталь остается той же самой и выполняет те же функции, независимо от того, является она частью газонокосилки, автомобиля или космического корабля. Ньютоновские организации функционируют безотносительно к внешней среде, каждое подразделение следует своему курсу, каждый сотрудник выполняет ограниченный набор должностных инструкций. Компании такого рода раздроблены и рассматриваются в отрыве от среды с целью обеспечения максимального контроля. А как иначе выполнить пятилетний план, если не в вакууме? Безусловно, определенный уровень контроля необходим. Но насколько высоким он должен быть?

В новой научной парадигме первостепенную роль играют стихийность и самоорганизация. Квантовое целое больше, чем сумма его частей. Квантовая система обладает дополнительными свойствами и возможностями, помимо обусловленных ее элементами. И как целое, так и его части существуют в определенном контексте и зависят от контекста. В определенной среде и взаимоотношениях квантовый бит представляет собой одно, в других — нечто совершенно иное. Каждый бит наделен как индивидуальными (корпускулярными), так и системными (волновыми) свойствами, а системные свойства развиваются в системе контекстуально. Они стихийно появляются в конкретном контексте. Таким образом, невозможно определить характер, свойства и потенциальные возможности квантового объекта, не зная широкого контекста, в котором он существует. Задачи лидера, управляющего квантовой организацией, сами по себе возникают в широком, стихийно меняющемся контексте.

Важность контекста для компаний

В существующей теории систем большое внимание уделяется контексту. Но несмотря на это, данная теория остается механистичной, поскольку в ее основе лежат принципы атомизма. Сами по себе элементы системы рассматриваются в отрыве от контекста. При изменении в структуре взаимосвязей они *внутренне* не меняются и остаются все теми же черными ящиками. Это одна из причин, почему для реализации принципов квантового мышления и квантового контекстуализма в человеческих системах необходимо применять квантовую динамику систем (см. главу 10).

Если мы возьмем квантовый объект и изолируем его от среды, в результате произойдет его *упрощение*. (Если использовать термины квантовой механики, нарушится его волновая функция. Множество сложных потенциальных возможностей превратятся в одну простую действительность.) Поэтому, пытаясь контролировать неопределенные свойства системы, мы уничтожаем сами эти свойства. Жесткий контроль достигается ценой потери потенциала. Чтобы потенциал системы раскрылся в полном объеме, необходимо предоставить ей свободу развиваться стихийно, пустить на самотек. Никакое вмешательство не позволяет предвидеть и реализовать стихийно возникающие возможности. Они возникают сами по себе, в ходе диалога между системой и внешней средой.

Аналогично, свойства сложных систем проявляются на грани хаоса. Это самоорганизующиеся системы — их элементы невозможно удержать вместе никакой техникой (и никаким контролем). Они обладают внутренней целостной

динамикой, не поддающейся анализу. Миф о Франкенштейне говорит о том, насколько глупы попытки создать человеческий организм из частей тел. Многие ньютоновские организации представляют собой бюрократических чудовищ, с жесткой структурой, контролем по принципу «сверху вниз», спущенными сверху планами и решениями, чудовищ одержимых идеей эффективности. И подобно существу из романа Мэри Шелли, подобные организации имеют свои способы вырваться из-под контроля.

Таблица 4. Старая и новая парадигмы III

Старая парадигма	Новая парадигма
Упрощение	Стихийное развитие
Изолированность и управление	Контекстуальность и самоорганизация
Части полностью определяют целое	Целое больше, чем сумма частей
Коммуникация сверху вниз	Коммуникация снизу вверх
Менеджмент	Лидерство
Реактивность	Творчество и эксперимент

Нынешний сдвиг в управленческом мышлении обращен к сетевым организациям, основанным на знаниях. Знание (в отличие от информации) всегда контекстуально. Чем шире контекст наших знаний, тем больше в них смысла и тем больше возможностей они предоставляют. Также растет осознание того, что организации — или их структурные подразделения — неразрывно связаны с внешней средой. Это снова возвращает нас к образу рыбы и воды. Так же как квантовые и хаотические физические системы, возможные сценарии развития творческих организаций реализуются исключительно в ходе свободного (то есть лишённого жесткого контроля) диалога с широкой экономической, политической, социальной и экологической средой. Для этого опять же требуется доверие — доверие к стихийно проявляющимся свойствам сложных систем. Необходимым условием доверия являются инфраструктуры, способные обеспечить такую стихийность, позволяющие организации обращаться к собственному коллективному интеллекту — той ее части, которая больше суммы всех ее элементов. В дальнейшем речь об этом пойдет в связи с диалоговыми структурами.

«Либо — либо» или «и — и»?

Старая научная парадигма зиждется на принципе «либо — либо». Имея в своей основе Аристотелеву логику, согласно которой высказывание *либо* истинно, *либо* ложно, ньютоновская наука утверждает, что объект является либо волной, либо частицей, частица существует либо здесь, либо там, либо сейчас, либо потом. Ньютоновские физические системы линейны. Они предполагают единственный прямой путь из точки **А** в точку **Б**. Из школьного курса геометрии мы все помним, что кратчайшее расстояние между двумя точками — прямая линия.

Логика «либо — либо» и линейность являются неотъемлемой частью западной парадигмы. По мнению историков науки, современная наука не случайно зародилась в монотеистических странах Запада. Наша культура — культура единого

Бога, единственной возможной истины, единственного пути. Мы восхищаемся лидерами, которые «знают, чего хотят», «следуют намеченному курсу» и четко понимают, к чему стремиться. Мы аплодируем молодым студентам и спортсменам, которые «полностью посвящают себя своему делу». В образовании, политике, военной стратегии и бизнесе мы ищем наилучший способ достижения поставленных целей. Мы готовы отстаивать его в споре, идти за него на войну и убивать за него. В теории научного менеджмента Фредерик Тейлор утверждает, что среди всех вариантов стратегии для компании лишь один является наиболее оптимальным. И весь смысл дискуссий, мозговых штурмов и стратегических совещаний сводится к поиску этого оптимального пути, чтобы затем неукоснительно его придерживаться.

Конечно, в ряде случаев решительность и определенность в выборе курса действительно составляет преимущество. С точки зрения нашей культуры, ориентированной на решение проблем и достижение целей, в этом нет ничего, кроме плюсов. Но все мы знаем, как легко такой взгляд приводит к ограниченности мышления и излишней самоуверенности. И мы говорим о «слепом идеализме», о людях, которые «за деревьями не видят леса». Часто на ум приходит образ лошади, «закусившей удила». Здравый смысл подсказывает, что иногда уместны осторожность, непредубежденность и даже доля здоровой неуверенности, однако философии западной культуры, западной науки и западного менеджмента не свойственно поддерживать эти качества.

В ньютоновских организациях, как политических, так и коммерческих, имеет место постоянный и, видимо, неразрешимый конфликт между индивидом (частица) и группой (волна). Как поддерживать инициативность и творческие способности в индивиде, одновременно укрепляя сотрудничество и командный дух внутри группы? Западный либеральный индивидуализм атомистичен. Он выдвигает на передний план интересы личности и недоверие к коллективу. Французский философ XVIII века Жан-Жак Руссо, а вслед за ним Маркс ставили во главу угла групповые, коллективные интересы. Оба с недоверием относились к индивиду и выступали за ограничение его прав. Хорошо известно, что в азиатских странах права человека, как правило, не защищены, а индивидуальное творчество ограничено. Но своим умением работать в команде, посвящать себя общему благу и пользоваться коллективной энергией и коллективным разумом азиаты легко заткнут за пояс западное общество. В некоторых отраслях экономики эта особенность является важным конкурентным преимуществом. Квантовые организации или квантовые общества стремятся установить равноправные отношения и творческое равновесие между потребностями и правами индивида и нуждами, ценностями и видением системы как единого целого.

Квантовые системы как системы «и — и»

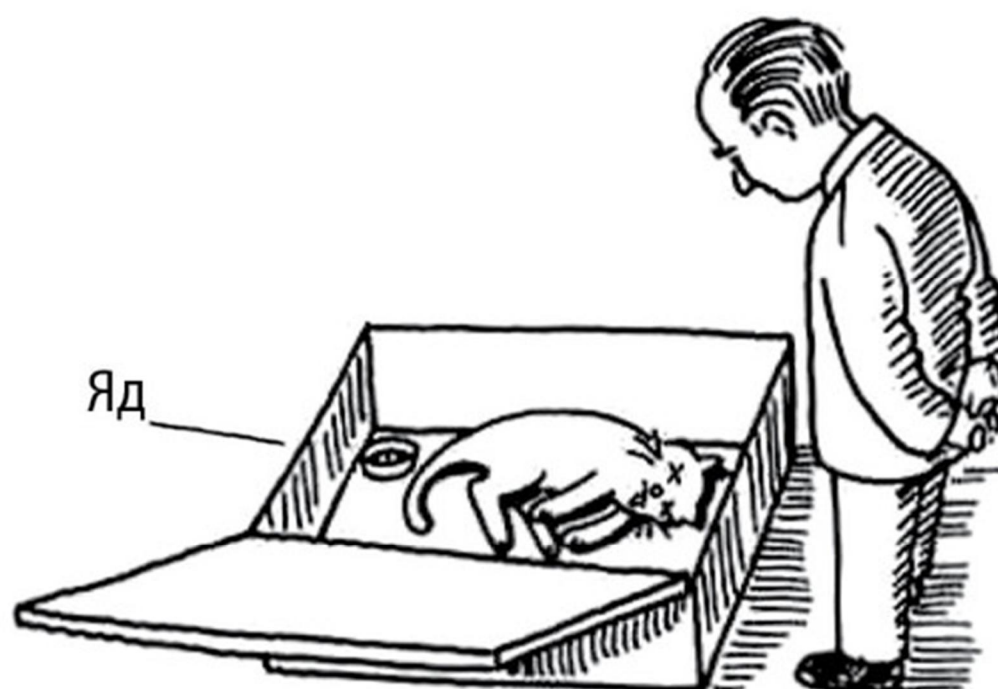
Новая наука XX века коренным образом отличается от старой парадигмы «либо — либо». Квантовый объект одновременно является *и* частицей, *и* волной, он находится *и* здесь, *и* там, *и* сейчас, *и* потом. Он представляет собой одновременно и источник действия, пребывающий в конкретной точке пространства в определенный момент времени, и волны потенциальных возможностей, находящиеся повсюду, — взаимосвязанные элементы разных систем. Корпускулярный аспект объекта — его «здесь и сейчас», его насущность. Волновой же аспект — весь заключенный в нем потенциал.

Как мы уже знаем, в квантовых системах взаимосвязи создают новые возможности. Квантовое целое **В** больше чем сумма его частей **А + Б**. Каждый квантовый «индивид» несет в себе потенциальные возможности для всей группы. Квантовая организация стремится обратить это обстоятельство себе на пользу. Она создает инфраструктуры, которые исключили устаревшую дихотомию между индивидом и группой и позволили индивиду раскрыться и как личность, и как участник творческого коллектива. Управление в такой организации не может осуществляться исключительно по принципу «сверху вниз», необходимо по меньшей мере прислушиваться к восходящим творческим импульсам, учитывать способности группы к стихийной самоорганизации.

В квантовой теории есть образ, символизирующий дуализм реальности. Это кот Шрёдингера — по сути, символ новой науки. Кот Шрёдингера находится в непрозрачной коробке, оснащенной зловещим приспособлением — радиоактивным источником, — которое подает либо пищу, либо яд (см. рис. 4). Здравый смысл говорит нам, что если кот получит пищу, то он будет жив, а если яд — умрет. Однако радиоактивные источники имеют квантовую природу, а кот Шрёдингера — квантовый кот, находящийся одновременно в разных местах. Так что кот получает *и* пищу, *и* яд, он *и* жив, *и* мертв. (Пока мы не заглянем внутрь коробки, но о том, что будет дальше, мы поговорим позднее.)



Внутри закрытой коробки кот одновременно и жив, и мертв.



Кот мертв, если мы откроем коробку и посмотрим внутрь.

Рис. 4. Кот Шрёдингера

История о квантовом коте также метафорически описывает путь развития квантовых систем. Когда квантовому биту нужно попасть из точки **А** в точку **Б**, он не движется по одной конкретной траектории. Вместо этого он устремляется по бесконечному множеству путей, которые называются *виртуальными переходами*. Каждый из виртуальных переходов представляет собой кратчайший путь из точки **А** в точку **Б**, «пробный шар в будущее». На самом деле в квантовой реальности нет строго определенной точки **Б**. Это всего лишь часть одного из сценариев будущего, которому пока только предстоит реализоваться. Таким образом, будущее определяется бесконечным числом возможных путей из точки **А** в неопределенную, неоднозначную точку **Б** в ходе их взаимного влияния (диалога). Это дает возможность всей системе творчески взаимодействовать с собственным неопределенным будущим. В конце точка **Б** появится, и один из путей из **А** в **Б** окажется «верным».

Квантовые системы с их множеством путей из точки **А** в точку **Б** напоминают мне идею, лежащую в основе «сценарного планирования» компании «Шелл».

Сценарное планирование представляет собой стратегический инструмент, который позволяет руководителю воссоздать в уме множество вариантов развития конкретной ситуации и выработать для каждого наиболее оптимальную стратегию. Предполагается, что таким образом у «Шелл» в любых обстоятельствах будет план действий. Этот подход блестяще себя показал во время нефтяного кризиса 1970-х годов. Один из сценариев предусматривал, что арабские страны прекратят поставку нефти. «Шелл» оказалась единственной нефтяной компанией, у которой был разработан план для этого «невозможного» сценария. В итоге она получила прибыль, тогда как другие понесли значительные убытки [16].

Когда организация полностью сосредоточена на «единственном лучшем пути» из точки **А** в точку **Б**, она направляет все свои ресурсы и всю свою энергию на реализацию стратегии, которая может оказаться не лучшей или вовсе ошибочной. Если в качестве цели выбрана строго определенная точка **Б**, то эта точка — максимум, чего можно добиться. И напротив, именно игра с неопределенными целями и средствами наделяет квантовые системы творческим потенциалом. Инфраструктуры организации, способные обеспечить такой подход, значительно повышают ее творческую гибкость и позволяют извлекать пользу из неопределенных условий внешней среды.

Квантовые и хаотические системы нелинейны. Развитие квантовых систем представляет собой череду квантовых скачков — резких переходов из одного состояния в другое, а промежуточными звеньями являются исключительно пробные шары потенциальной возможности. В хаотической системе малейшее воздействие может вызвать мощное возмущение. В линейной же системе следствие прямо пропорционально причине. Незначительная причина практически не дает следствия. Знаменитый «эффект бабочки» показывает, насколько несправедливо это утверждение для хаотических систем: порхание бабочки в Пекине способно вызвать разрушительный торнадо в Канзасе. И квантовая физика, и теория хаоса демонстрируют, что не существует такого импульса или возмущения, которым можно было бы пренебречь без опасных последствий. Все элементы системы одинаково значимы. Технологи с ужасом обнаружили, что малейший дефект мелкой детали подчас становится причиной нарушения всего производственного процесса. Консультанты, сотрудничающие с компаниями, были очень удивлены тем, как много знают вахтеры и разносчицы чая, не говоря о секретарях, — сотрудники, на которых обычно не обращают внимания, считая их должность малозначимой.

Детская игра

И квантовые пробные шары, брошенные в будущее, и хаотическая нелинейность ассоциируются у меня с человеческим воображением и детской игрой. В воображении мы не ограничиваем себя каким-либо одним возможным сценарием. Как правило, одновременно продумываем три или четыре варианта развития событий. Поэтому воображение и является составной частью творческого процесса. Дети в своих играх редко ставят перед собой конкретную цель, и их мало заботит, насколько разыгрываемое действо соответствует действительности. Они свободно экспериментируют в самых разных направлениях и тем самым являются в большей степени творческими личностями, чем взрослые. Взрослея, мы утрачиваем способность играть. Мы боимся делать что-либо понарошку, теперь у нас «реальные» цели, практические решения. В школе мы учим детей *концентрироваться*, сужать круг возможных вариантов, концентрироваться

на конкретных учебных задачах (как правило, экзаменах). В организациях мы хотим, чтобы сотрудники и менеджеры «сосредоточились на работе». Нам нравится, когда директора приходят на совещания с планами, отчетами и программными заявлениями.

Однажды мне довелось присутствовать на совещании топ-менеджеров отделения «Маркс энд Спенсер», специализирующегося на женской одежде. В нем принимали участие пять директоров вместе с непосредственным руководителем — Эндрю Стоуном. Совещание началось с того, что один из директоров признался, что никто не подготовил официального отчета. «Я знаю, — ответил Стоун, — что вы этого не любите. Тогда давайте просто обменяемся свежими идеями и впечатлениями о новых коллекциях». И на протяжении двух часов четверо мужчин и одна женщина общались. Они передавали друг другу модели бюстгалтеров, с гордостью демонстрировали новые рубашки, примеряли забавные шляпы. Эти взрослые люди стали похожи на детей, которые играют с извлеченными из сундука сокровищами, — с таким удовольствием они предавались своему занятию. В них не было ни капли притворства. В тот период отдел женской одежды был самым прибыльным подразделением «Маркс энд Спенсер» [17]. Творческая игра его руководства всколыхнула рынок.

Жесты и мимика, стиль одежды, интонации, личные предпочтения, метафоры — все это элементы игрового общения, коммуникации в духе неопределенности. По сути, каждый участник совещания одновременно передает сразу несколько сообщений, тем самым способствуя раскрытию смыслов и возможностей. Все это богатство аспектов теряется в электронной переписке, шелестящих факсах, сухом тоне официальных отчетов. Оно утрачивается, когда люди на встрече стремятся придать себе деловой и строгий вид. Лидеры, чье управление основано на страхе и жестком подчинении, лишают своих сотрудников игрового потенциала. И сами его лишаются. «Просто погрузись с головой в свое дело и посмотри, что получится» — эти слова можно смело предложить в качестве девиза квантовой организации.

Принцип неопределенности Гейзенберга

Исполнительный директор отдела мужской одежды «Маркс энд Спенсер» открыл стратегическое совещание по пересмотру этического кодекса компании словами: «Мы находимся в некотором замешательстве, и это замечательно. Если бы нам казалось, будто мы хорошо понимаем, что здесь делаем, мы бы все испортили. Необходима доля неопределенности, чтобы мышлению было где развернуться» [18]. Этому человеку под шестьдесят, у него невысокий уровень формального образования, и вероятно, он никогда даже не задумывался о современной науке. Но в стиле его руководства непосредственно выражается самая суть квантового мышления.

Механистическая наука полностью сосредоточена на *знании*. Ее форма познания сосредоточена на изолировании элементов системы друг от друга и изучении их по отдельности. И главным ее достижением было торжественное обещание дать ответы на все вопросы природы.

В конце XIX века лорд Кельвин, президент престижной научной организации «Лондонское королевское общество», отговаривал своих лучших студентов от выбора физики в качестве главного направления научной карьеры. «В этой области уже нечего открывать, — говорил он. — Осталось только уточнять измерения» [19]. Старая культура управления, как и вдохновившая ее старая наука, опирается на

определенность, контроль, сосредоточенность на деталях. Считается само собой разумеющимся, что — в соответствии с распространенной в данной культуре народной мудростью — чем лучше лидер знает ситуацию и чем более точно он может прогнозировать возможные последствия, тем лучше. Сторонники механистического менеджмента любят ответы и то, чем они могут руководить (английское слово *manage* происходит от латинского корня *manus* — «рука»).

Важнейший принцип новой науки привлекает наше внимание к тому факту, что важно *не знать* все о конкретной ситуации. Действительно, невозможно знать все. В соответствии с принципом неопределенности Гейзенберга, те, кто создает структуры, вырабатывает стратегии и принимает решения, обречены вечно ловить тени в тумане. Но в этом есть и свои плюсы!

В квантовой науке постоянные смещения и контекстуальные свойства объектов проявляются как пары «дополнительных переменных». Так, координаты и импульс частицы, движущейся в пространстве, представляют собой не постоянные величины, а переменные x и y , z и z' и так далее. Но согласно принципу неопределенности, в конкретный момент времени нам известна только одна переменная из пары. Например, если точно установить координаты частицы, показатель ее импульса станет неопределенным. И наоборот, можно измерить импульс, но тогда от нас ускользнут координаты. Знать и то и другое невозможно. Этот принцип имеет ряд важнейших последствий как для науки, так и для бизнеса.

Вопросы, которые мы задаем

Первое значимое следствие принципа неопределенности состоит в том, что в любой ситуации вопросы, которые мы задаем, определяют ответы, которые получаем. (И которые не получаем.) Когда мы вторгаемся в квантовую систему — ставя вопросы, измеряя или сосредоточивая на ней внимание, — мы вырываем один аспект системы из многовариантного целого и в результате теряем другие возможности, сопряженные с этим аспектом. Мы видим только то, что ищем.

Например, свет имеет возможность обладать и корпускулярной, и волновой природой, но, как и в случае с котом Шрёдингера, для нас он не может проявляться одновременно в двух этих аспектах. Когда мы открываем коробку, кот *либо* жив, *либо* мертв; когда мы изучаем свет, он представляет собой *либо* частицы, корпускулы, *либоволны*. Если исследователь задает корпускулярный вопрос — а именно проводит эксперимент, при котором свет проходит через одинарную щель в барьере, — свет отобразится на детекторе как поток частиц.

Если же он задаст волновой вопрос, пропустив свет через двойную щель без наблюдения, свет упадет на экран-детектор в виде волновой интерференционной фигуры. Это самый известный эксперимент в квантовой физике, он так и называется — эксперимент с двойной щелью (см. рис. 5).

Если поток фотонов проходит через двойную щель без наблюдения, мы обнаруживаем волну.

Аналогичным образом, в компаниях специалисты по подбору персонала задают соискателю ряд «корпускулярных» вопросов. Сколько вам лет? Ваше семейное положение? Ваше образование? И так далее. В ответ кадровик получает ряд фактов, которые он заносит в отчет, но в итоге он не имеет практически никакого представления о том, что за человек соискатель. С другой стороны, если он прибегнет к «волновому» подходу (они просто побеседуют с соискателем на

отвлеченные темы, возможно, вместе пообедают), у него сложится четкое мнение об интервьюируемом как о личности, но при этом он получит очень мало конкретных данных.

Старший сотрудник одной европейской консалтинговой компании рассказал, какую опасность для его команды представляет принцип неопределенности. Когда речь шла об одержимости клиентов конечными результатами и том, как это сказывается на ходе проведения преобразований, он сказал: «Мы, консультанты, знаем: наши услуги обходятся клиентам в крупные суммы. Поэтому мы просто соглашаемся с тем, что наша задача — обеспечить для них заметный прирост прибыли. Но если мы исходим из того, что клиент желает существенных изменений в корпоративной культуре, не уделяя большого внимания количественным, краткосрочным целям, мы используем совершенно другой подход и проводим совсем другие преобразования» [20]. Исходные посылки определяют результаты их работы. Разные посылки предполагают разные результаты.

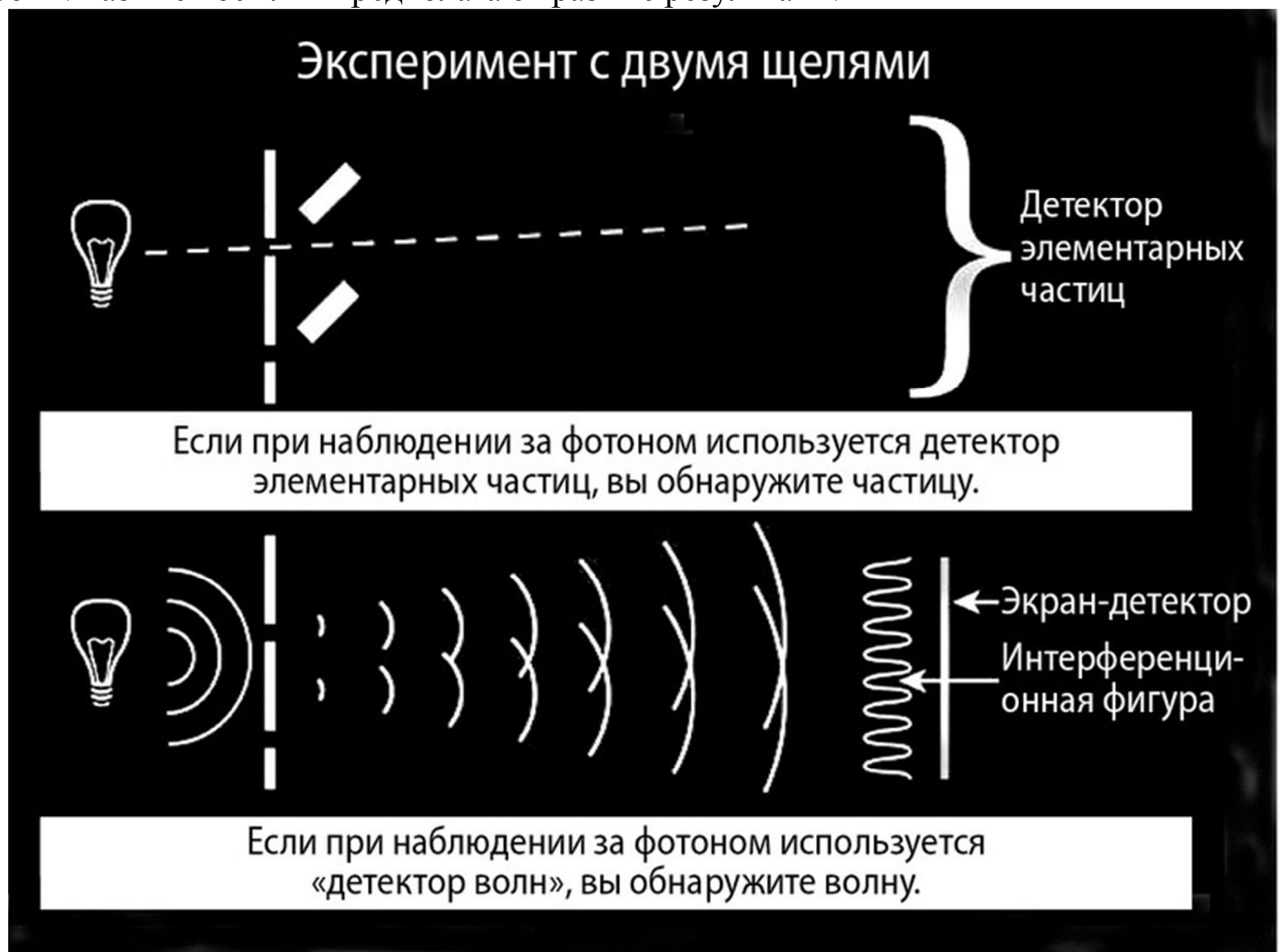


Рис. 5. Эксперимент с двумя щелями

Взаимодействие с квантовой системой неизбежно ведет к ее изменению. Наши вопросы, допущения, убеждения и предрассудки — одним словом, наша парадигма — определяют наши действия и, соответственно, их результаты.

Слабая структура

Второе важное следствие принципа неопределенности касается подхода к системам и организации — насколько жестко следует управлять положением дел. В лаборатории ученый структурирует свою работу в соответствии с планом эксперимента. Но в то же время этот план определяет результаты эксперимента, как

в опыте с двойной щелью. Если используется детектор элементарных частиц (наблюдение одинарной щели), это значит, что свет проявит себя как поток частиц. То же самое происходит в бизнесе и порой с катастрофическими последствиями.

Принцип неопределенности Гейзенберга

«Невозможно с точностью определить одновременно и координаты, и импульс частицы».

Рассматривая один из аспектов той или иной ситуации, мы тем самым вычленим его из целого и упускаем из внимания сопряженные с ним возможности.

Взаимодействуя с квантовой системой, мы изменяем ее.



Во время двухдневного семинара, который я проводила для группы менеджеров из упомянутой выше европейской компании, вопросы о структуре возникали снова и снова. Поначалу все члены коллектива были убеждены, что структура необходима как для консультационной работы, так и для их идентичности как части компании. «Если бы не структура, — спрашивал один из участников, — что стало бы с нашей идентичностью?» Под структурой в данном случае мы понимаем стандартизированную методику взаимодействия с клиентами, конкретный стиль в выработке подходов, учебную программу для новых сотрудников компании и т. д. Другой член коллектива высказал общее мнение, что основная задача консультанта в работе с компанией-клиентом — внедрение новых систем и процессов [21]. Иными словами, дать ей формулу для совершенствования. Эта формула выводится в процессе аналитического исследования, когда консультант членит проблему клиента на составные элементы, после чего формулирует конкретную цель проекта. Анализ → цель проекта → программа действий = «иди и сделай это».

«Сложность в том, — вступил в дискуссию один из менеджеров, — что все может пойти наперекос. Не факт, что генеральный директор правильно расставил акценты. Я помню случай, когда мы сформулировали цель проекта для одной компании. Результаты его реализации превзошли все ожидания. Однако в итоге компания не получила ожидаемую финансовую выгоду. Изначальный взгляд на ситуацию был слишком фрагментарным» [22].

В данном случае структурой является цель проекта. Согласно принципу определенности, любая структура ведет к конкретным результатам, исключая другим результаты. К концу нашего двухдневного семинара участники группы глубоко усомнились в ценности структуры. На протяжении трехчасовой диалоговой сессии, посвященной идентичности компании, о ней не было ни единого упоминания. Коллектив решил, что подлинная идентичность компании заключается

скорее в «образе мысли и в энергии сотрудников» [23]. Что касается навязывания структуры клиентам, менеджеры пришли к выводу, что успеху их молодой компании будет в большей степени способствовать дух сотворчества. Следует выслушать клиента в ходе диалога, понять его путь движения к возможным вариантам будущего, *прочувствовать* саму ситуацию, в которую консультанта просят вмешаться. Все это не имеет никакого отношения к структуре. Напротив, жесткая структура делает такой стиль работы консультанта невозможным.

Бизнес-консультант в своем наивысшем развитии может стать лидером-служителем. Понятие лидера-служителя мы подробно обсудим ближе к концу книги, но пока важно сказать, что деятельность таких лидеров исходит из глубины души. Они осуществляют управление через внимание, интуицию, внутреннее чутье, они служат сокровенным идеям и ценностям, а не тем целям, которые они или их подчиненные назвали бы в первую очередь. Для такого типа руководства требуется высокая устойчивость к неопределенности, неясности, слабой структуре — тому, что позволяет ситуации развиваться самой по себе. Все это находит отражение в принципе неопределенности Гейзенберга и его следствиях. В определенный момент каждому лидеру приходится принимать решение, формировать структуру и реализовывать стратегии. Но делать это с пониманием, в какую цену это обходится, — значит делать это иначе, с иным чувством времени. Как говорил директор «Маркс энд Спенсер», «необходима доля неопределенности, чтобы мышлению было где развернуться».

Актуальное и потенциальное

Старая научная парадигма рассматривала ситуацию «здесь и сейчас», то, что я могу увидеть, пощупать и измерить. В центре ее внимания актуальность. Открытие новой науки заключается в том, что в физических системах наиболее интересное и ценное скрыто, недоступно нашему пониманию или ему только предстоит проявиться.

Людям нашей культуры постичь этот аспект новой науки, пожалуй, труднее всего. В конце концов, факты остаются фактами. Давайте их придерживаться. Лучше синица в руках, чем журавль в небе. Если вы представитель ньютоновской науки, то вы верите в то, что у вас перед глазами. Вы доверяете веществу, которое можно положить в пробирку, предметам, которые можно проанализировать и описать в виде графиков на декартовой координатной плоскости. Подобным образом, как ньютоновский менеджер, вы верите в квартальные отчеты, строгие цифры, которые вы можете направить своим акционерам. Вы верите в конкретные результаты. Вы знаете, что ваши подчиненные при деле, когда видите, как движутся бумаги в их руках, когда можете измерить, сколько времени они проводят на рабочем месте.

Благодаря последним открытиям науки о мозге — и, если вдуматься, из нашего личного опыта — нам известно, что наиболее полно наше творческое мышление раскрывается, когда ум не занят. Когда мы сосредоточены на конкретной умственной задаче, ум направляет на ее решение значительные объемы своей энергии. Это позволяет эффективно решать поставленные задачи, но в то же время нарушает единство нашего сознания. У нас возникает меньше сторонних (побочных) ассоциаций. Сосредоточенный ум не может погрузиться в глубину единого сознания, откуда открывается более широкая перспектива. Для возникновения ассоциаций и приобретения широкого взгляда необходимо, чтобы ум был отвлечен от конкретной задачи. Когда мы расслабляемся, спим, встаем из-за

стола и идем пить кофе — именно в такие моменты мы неожиданно начинаем видеть целостную картину и все встает на свои места. Многим из нас удавалось разрешить ту или иную проблему, уснув с ней. Это происходит потому, что во сне восстанавливается единство ума. Глубоко спящее внимание входит в контакт с сознанием в состоянии покоя, состоянии наибольшего потенциала. Если на работе начальство все время следит за тем, чтобы мы не отвлекались, мы не позволяем уму припасть к этому кладезю творческих возможностей.

Как мы уже знаем, в квантовой науке любая попытка взять квантовую систему под контроль и измерить приводит к тому, что весь спектр потенциальных возможностей разрушается и сводится к одному актуальному состоянию. Согласно принципу неопределенности Гейзенберга, все, что мы можем сказать о квантовой системе, всего лишь часть картины. Факты не всегда просто факты. Понимание фактов зависит от того, под каким углом мы их рассматриваем и с какими вопросами к ним приближаемся. Птица в руках — это замечательно, но поймав ее, мы нарушаем порядок целой стаи. Подчас этот порядок несет в себе ценную информацию или красоту.

Важность хороших метафор

Иногда метафора становится самым эффективным средством осмысления сложных понятий. В книге *«Конечные и бесконечные игры»* Джеймс Карс нашел прекрасную метафору для описания того, что нужно бизнесу для понимания противопоставления актуального и потенциального. Актуальное, то, что у нас перед глазами здесь и сейчас, — суть того, что Карс называет «конечной игрой». «Конечные игры, — пишет он, — ведутся с целью выиграть. В них играют в определенных границах» [24]. Лидеры, стремящиеся к итоговым результатам, и компании, которые измеряют свою ценность исходя из материальных активов или инвестируют исследовательские бюджеты в технологии для достижения определенной цели, ведут конечную игру. Когда «Шелл» определяет себя как «нефтеперерабатывающую компанию», она ведет конечную игру. Когда консультанты сужают круг задач до удовлетворения желаний и прихотей клиента, они ведут конечную игру. И когда система здравоохранения без конца вкладывает средства в оперативную медицину для лечения болезней, они ведут конечную игру. Общей чертой всех конечных игр является ограниченность игрового поля.

Потенциальность — неограниченный запас бесконечных, раскрывающихся возможностей; то, на чем мы не можем в полной мере сосредоточить внимание, то, что не укладывается в коробочки, — это то, что Карс называет «бесконечной игрой». «Бесконечная игра, — пишет он, — ведется ради продолжения самой игры (т. е. устойчивого развития). Игроки, ведущие такую игру, играют с границами» [25]. Лидер, который стремится к развитию своей компании, а не к конкретному итоговому результату, ведет бесконечную игру. Компания, нашедшая способ оценить свои нематериальные активы — программное обеспечение, творческие возможности своих сотрудников, силу своего видения, лояльное отношение работников и клиентов — и которая вкладывает исследовательские фонды в изучение неизведанного, также ведет бесконечную игру.

Когда консультанты помещают то, чего хотят клиенты, в более широкий контекст того, что клиентам действительно нужно, они ведут бесконечную игру. И когда система здравоохранения инвестирует меньше средств в оперативное лечение болезней и больше — в поддержание здоровья граждан, она ведет бесконечную

игру. У всех бесконечных игр есть две общие черты: они ведутся на безграничном поле и представляют собой устойчивый процесс.

Разграничение «субъект — объект» и вселенная всеобщего участия

Старая научная парадигма делит мир на субъекты и объекты. Исследователь оторван от внешней среды. Изучаемый мир находится «где-то там». В новой парадигме упор делается на всеобщем участии, вовлеченности. Субъект (исследователь) находится «в мире», и его действия также способствуют созиданию мира.

Западной культуре всегда был присущ дуализм. Мир делится на субъекты и объекты, умы и тела, дух и материю. Ньютоновская вселенная материальна, она состоит из холодного, грубого вещества, она просто такова, какая она есть. Ньютоновский ученый — сторонний наблюдатель, который смотрит на мир, взвешивает и измеряет его и проводит над ним опыты. Он исследует природу, находясь вне ее. Ньютоновский технолог использует природу, манипулирует и управляет ею. Такой подход стал важным фактором в развитии современного экологического кризиса.

Ньютоновские организации делят мир на организацию и внешнюю среду, организацию и рынок. Они стремятся контролировать внешнюю среду и эксплуатировать рынок. Природные ресурсы — всего лишь то, чем нужно пользоваться. Потребители находятся где-то там, и ими тоже следует управлять. Их вкусами надлежит манипулировать посредством рекламы и предложенного ассортимента, их неудовлетворенность нужно поддерживать, а ожидания — регулировать. Такие организации проводят четкую границу между управлением и трудом рядовых сотрудников, между теми, кто принимает решения, и теми, кто должен пассивно им следовать или реагировать на них через своих официальных агентов. Как сказал один руководитель высшего звена из международной фирмы-производителя электроники, дело руководителя — управлять, а профсоюза — реагировать. Это очень напоминает столкновение ньютоновских бильярдных шаров. И не дай бог мне предложить им вступить друг с другом в диалог. В одной американской коммуникационной компании о сотрудниках говорят как о «наиболее ценном ресурсе»; в шведской фирме финансовых услуг их называют «интеллектуальным капиталом» [26]. Такой механистический язык способствует механистическому поведению и развитию механистических обучающихся структур.

Жизнь частная и общественная

В либеральных демократических обществах Запада принято четко разграничивать общественную и частную сферы жизни. Это является следствием западного представления о разделении между душой и телом. В наших ньютоновских организациях такое разграничение лежит в основе резкого расхождения между миром работы и поведением сотрудника на рабочем месте и миром частной жизни. Ньютоновские сотрудники (в том числе менеджеры) на рабочем месте задействуют лишь те аспекты своей личности, которые непосредственно связаны с должностными обязанностями, позволяют эффективно справляться с работой, удовлетворяют пунктам контракта и соответствуют целям, ценностям и планам компании. С начальниками, подчиненными и коллегами они взаимодействуют, держа в уме все перечисленное. Все остальное принадлежит частной жизни и не заботит компанию, в которой работает сотрудник. В это все остальное входят

личные отношения и связанные с ними радости и печали, потребности и болезни детей, внешние наклонности и интересы, индивидуальная непереносимость чего бы то ни было, свои душевные страдания и сокровенные ценности. В современных ньютоновских организациях есть службы психологического консультирования, которые позволяют при необходимости обсудить все это в частном порядке, чтобы это меньше отвлекало сотрудника от работы.

Один из руководителей старшего звена «Шелл Ойл» как-то сказал мне: «По выходным мы с семьей идем за город на прогулку. Мы разговариваем, встречаемся с друзьями. Я люблю своих детей, я забочусь о природе. Но когда в понедельник я прихожу на работу, от меня ждут, что я оставлю все это за дверью. Здесь моя задача — зарабатывать деньги» [27]. И это при том, что он служит в отделе по работе с персоналом. Своей главной проблемой на работе этот человек считает одиночество. Он чувствует, что не может отдать работе всего себя.

Один из руководителей европейской консалтинговой компании рассказал о своем возвращении из трехнедельного отпуска, проведенного вместе с семьей. «Я осознал, — говорит он, — что мы неправильно расставили приоритеты и это причиняет нам вред. Мы сосредоточены исключительно на качестве работы, но забываем о качестве жизни. Но теперь я понял, что, если уделить внимание качеству жизни, качество работы тоже повысится» [28]. Ньютоновские организации не оставляют места для таких прозрений. Качество жизни сотрудника — это его забота.

В новой научной парадигме наблюдатель не может находиться на расстоянии от объекта наблюдения. Они оба являются взаимозависимыми элементами единой системы. Вопросы, которые задает квантовый исследователь, и экспериментальные приборы, которые он конструирует, играют в эксперименте активную творческую роль и во многом определяют его результаты. Мы уже знаем это на примере эксперимента с двойной щелью. В ответ на «корпускулярный вопрос» мы получаем частицы, в ответ на «волновой вопрос» — волны. Реальность находится не «где-то там», это непрерывно развивающееся действие, в котором люди являются полноправными участниками.

В квантовой физике субъект и объект едины

Распространенное ньютоновское представление о том, что руководители воздействуют на внешнюю среду и сами находятся под ее воздействием, ошибочно, и это заблуждение несет губительные последствия. Как пишет Фонс Тромпернаарс в книге *«Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса»*, организации не повинуются внешней среде, как корабль волнам. Они активно избирают, интерпретируют и создают эту среду [29]. Генеральные директора не просто воздействуют на своих сотрудников, потребителей, общественность, рынок и экологическую ситуацию. Они все составляют живую систему, многочисленные элементы которой влияют друг на друга и определяют друг друга. Подобным образом консультанты выступают не просто как сторонние эксперты, призванные диагностировать и вылечить болезнь компании. Любая попытка объективного наблюдения неизбежно ведет к балансированию между тем, что они видят, и тем, что получают в итоге. Это замечают студенты, изучающие организационную деятельность, при составлении вопросников, которые менеджеры и консультанты потом предложат работникам компаний. Вопросы сами по себе порождают конкретную реакцию. Если по-другому сформулировать вопросы, на них будут даны другие ответы, и, соответственно, сложится совершенно иная картина

интересов, беспокойств и отношений сотрудников. Мы живем во вселенной всеобщего участия. Здесь нет такого понятия, как «где-то там». Не мир творит нас, а мы творим мир. Это ключевая идея нового квантового миропонимания.

Благодаря достижениям современной науки нам известно, что для многих дуальных противопоставлений, присущих европейской традиции, также нет оснований. Мы теперь знаем, что невозможно разделить ум и тело. На наш уровень осознанности и способность мыслить влияет состояние здоровья тела; телесное здоровье в свою очередь зависит от психологического состояния. Характер человека во многом определяется генетическим кодом, но также и материальной и социальной средой, в которой раскрываются гены. Сознание по своему поведению отличается от материи, но и сознание, и материя являются энергетическими закономерностями в некой основополагающей реальности. Я твердо убеждена, что не существует оснований для разграничения между общественным и частным, между личностью, которую мы приносим на работу, и личностью, которой мы делимся с семьей и друзьями. Такое деление — иллюзия, порожденная механистическими структурами и подходами, и она исчезнет вместе с ними.

В компании «Моторола» мне довелось побеседовать с секретаршей, проработавшей много лет в отделе производства комплектующих. Управление этим подразделением осуществлялось по механистическому принципу. Его начальник играл по старым правилам. «Если у меня заболел ребенок, — рассказывает секретарша, — мой босс не хотел об этом знать. В течение рабочего дня я должна была выполнять свои обязанности, а что происходит у меня дома, его не волновало. Я ненавидела его, я ненавидела свою работу и просто делала то, что от меня требуют, но не более». Позднее эта женщина поступила на работу в Университет «Моторола», корпоративное учреждение профессиональной подготовки. «Теперь у меня совсем другой руководитель. По утрам он приветствует меня с улыбкой и спрашивает, как у меня дела, как поживают мои муж и дети. Когда кто-то из детей заболевает, он предлагает мне не выходить на работу. Я восхищаюсь этим человеком и сделала бы для него все что угодно» [30]. Сейчас она проводит на работе дополнительные часы, не ограничивается должностными инструкциями и записалась на курсы по подготовке организаторов конференций. Она задействует все аспекты своей индивидуальности и развивается как в личностном, так и в профессиональном плане.

В своей теории научной организации менеджмента Фредерик Тейлор характеризует рабочих как «пассивные производственные единицы». Но во вселенной всеобщего участия нет пассивных элементов. Каждое наше действие, любое невысказанное мнение, всякая мысль отзывается во множестве взаимосвязей вселенной. Даже самый малозначимый сотрудник организации имеет потенциальную возможность быть ответственным субъектом, а следовательно, проявить в работе творческое начало. В настоящее время многим действительно приходится это делать. Один из членов управляющего совета «Шелл Ойл» отметил: «В прошлом ты знал, что у тебя будет работа на всю жизнь, и рано или поздно занимал подходящую тебе должность. Нужно было просто делать то, что от тебя требуют. Но теперь этого недостаточно. Сегодня каждому из нас приходится переосмысливать свою работу» [31]. Эта задача выходит за рамки эффективного выполнения должностных обязанностей. Она предполагает осмысленную вовлеченность.

Вакуум и квантовый вакуум

С точки зрения старой научной парадигмы вселенная является собой спокойное, холодное и тихое место. Пространство между видимыми объектами заполнено черной пустотой. В центре внимания ньютоновских ученых находятся объекты, за которыми они наблюдают, которыми манипулируют и управляют. Они считают, что, кроме объектов, ничего не существует. Ньютоновские организации и ньютоновские лидеры сосредоточены на *деятельности*, на постановке задач и достижении результатов, на методологии.

В новой научной парадигме вселенная представляется как огромный резервуар бурлящей потенциальности, витиеватый узор динамических энергий, несущих в себе информацию. Пустоты не существует. Объекты — всего лишь внешние проявления глубинного источника, лежащего в их основе. Ученые — представители квантовой физики или теории сложности уделяют основное внимание изучению скрытых закономерностей, невидимых взаимосвязей, синхронности и развитию. Непрерывное *становление* будит в сердцах этих исследователей волнение первопроходцев. На их идеях зиждутся организации новой парадигмы, лидеры которых сосредоточены не только на деятельности, но и на *бытии*. Они не только управляют настоящим, но и смотрят в будущее.

Как уже упоминалось, квантовая наука говорит нам, что все во вселенной является энергией и информацией. *Вещи*, объекты, на которых мы можем сосредоточить внимание (скалы, деревья, звезды, дома, животные, мы сами), — все это представляет собой особые, распознаваемые закономерности воплощенной энергии и информации. Материя, из которой состоят эти предметы, приходит и уходит, подобно молекулам воды, бегущим через воронку водоворота, но закономерности остаются. Вещества, образующие человеческое тело, — молекулы воды, жиров и белков — полностью заменяются в течение каждых семи лет. Нервные связи в нашем мозге перестраиваются каждую секунду. И тем не менее мы остаемся теми же индивидами, какими были. Общая схема конкретного человека практически не изменяется.

Организации также представляют собой устойчивые паттерны динамической энергии и развивающейся информации. Именно это и наделяет их неповторимым характером, личностью, выраженным стилем, которые сохраняются на протяжении долгих лет, хотя работники и даже генеральные директора приходят и уходят. Эндрю Стоун говорил о 60 000 сотрудников «Маркс энд Спенсер» как о клетках мозга компании. В других наших беседах он рассуждал о личности компании, о том, как она инстинктивно выбирает себе руководителей с разными стилями управления — именно тех, которые нужны в данный момент [32]. Сама компания, устойчивая закономерность, лежащая в ее основе, есть нечто большее, чем действия и решения всех ее элементов — директоров, председателей правлений, сотрудников, акционеров и т. д. И каким-то образом ее функционирование определяется не только ими.

Море возможностей

В физике, когда мы понимаем, что любая существующая вещь является динамичной энергетической схемой, возникает вопрос: где находятся эти схемы? На чем записана информационная основа мироздания? Ответом является квантовый вакуум. Согласно современной физике, вся вселенная состоит из энергии, и основное

состояние этой энергии, спокойное невозмущенное состояние энергетического первоисточника, называется квантовым вакуумом. Восточный философ описал бы это как «бесконечность, которая есть первопричина всего сущего». Западному человеку понять подлинную сущность квантового вакуума сложнее, поскольку у нас под вакуумом принято понимать пустоту. Но пустота квантового вакуума состоит лишь в отсутствии *вещей* и *свойств*. Его нельзя увидеть, пощупать или измерить, но при этом он не пуст. Квантовый вакуум наполняют потенциальные возможности, заложенные во вселенную. Он *полнится* всем, что было, есть и будет. Идея такой «наполненной пустоты» очень близка восточной философской мысли. Вот как ее описывает индийский поэт Кабир:

Есть бесконечный мир, о брат мой,
И есть безымянное Бытие, которое нельзя описать.
Лишь то известно дошедшему до него,
Что оно отлично от всего слышанного и сказанного.
Там не видно ни формы, ни тела, ни длины, ни дыхания.
Как же мне объяснить тебе, что это?
Об этом нельзя сказать словами,
Об этом нельзя написать на бумаге.
Это подобно глупцу, испробовавшему сладость:
Как описать ее вкус? [33]

Таким образом, квантовый вакуум представляет собой современный аналог индуистского Брахмы или китайского Дао. По смыслу он близок к буддийской *Шуньяте* — Пустоте. Это то, что западный психолог Карл Юнг называет «Самостью», из которой рождается эго. В физике это основное состояние и первоисточник нашего мира и человеческого бытия. Существующие вещи — мы сами, наши мысли и решения, камни, деревья, все физические объекты, как одушевленные, так и неодушевленные, — это «возмущения», рябь в тихой заводи квантового вакуума. Слово *экзистенция*, то есть существование, происходит от латинского корня, означающего «выделяться из», а именно это и делают существующие вещи. Они выделяются из квантового вакуума. Тихая заводь энергии задает видение, определяющее эволюцию вселенной. Это первоисточник всех идей и ценностей, какими мы их знаем.

Человеческие организации в самом буквальном смысле представляют собой самоорганизующиеся системы, записанные на квантовом вакууме. Они также являются «выделяющимися» предметами. И так же как отдельная существующая вещь есть единичное конечное или ограниченное проявление бесконечной потенциальности вселенной как целого, каждая человеческая организация берет начало в том кладезе видения, что питает все творение. Организацией движет ее видение. Оно выражается в стиле руководства, методах ведения бизнеса, в базовых ценностях, лежащих в основе всех гласных и негласных правил и норм.

Ценности, которые все определяют

Компания «Маркс энд Спенсер» зародилась как небольшое семейное предприятие, и ее ценности по-прежнему уходят корнями в духовную традицию иудаизма. Для этой религии святыней является общинная жизнь. Священный долг праведного иудея — удовлетворять нужды членов его общины. Мясник, пекарь, парикмахер почитаются

иудеями наравне с раввином. В настоящее время директора «Маркс энд Спенсер», определяющие глобальную политику компании, — очень современные, очень светские люди, и среди них почти нет иудеев. Но между собой они говорят о необходимости приносить потребителям радость, о том, что их товары должны вызывать у людей улыбку. В книге 1981 года «*Японское искусство управления*» Ричард Паскейл и Энтони Атос пишут, что японские фирмы, такие как «Мацусита Электрик» (*Matsushita Electric*) (2), в качестве основных ценностей указывают честность, гармонию и сотрудничество, учтивость и скромность, благодарность [34]. Очевидно, что все перечисленное является центральными духовными ценностями буддийской традиции.

Ньютоновские организации ищут свою идентичность в технологии, продукции и структуре. В качестве основных ценностей они избирают прибыль, эффективность, успех и, возможно, высокое качество товаров и услуг (опять же, ради прибыли). Они стремятся заручиться симпатией потребителя и, по мере необходимости, «удовлетворить» его потребности. Они — возвращаясь к словам Джеймса Карса — ведут «конечную игру» [35], игру ради победы. Организации новой парадигмы (некоторые из них довольно старые, уже занявшие прочное положение на рынке) извлекают приоритеты и черпают энергию из глубокого вместилища идей и вечных ценностей. Они видят себя как часть некой более широкой традиции. Компании, подобные «Маркс энд Спенсер» и «Мацусита», не отказываются от прибыли, успеха и эффективности. Однако эти механистические ценности воспринимаются ими как побочный продукт следования глубоким духовным принципам.

(2) С 2008 года — «Панасоник Корпорэйшн» (*Panasonic Corporation*).

5 | Управление на грани

*Пусть оно неистовствует, пусть буйствует, я все равно благодарен ему.
Потому что оно жестоко, и сурово, и беспощадно, и все же оно дарит мир.
Стань свободным, как море,
Позволь нести себя по воле волн,
Предайся власти неопределенности, ненадежности как единственно надежной.*
Пер Лагерквист. Пилигрим в море

В период работы над этой книгой я провела неделю в пабе на побережье Северного Корнуолла. Я сидела на застекленной веранде и наблюдала, как бурные волны зимнего моря бьются о скалы, поднимая облака брызг. У меня за спиной, в глубине паба, мужчины играли в бильярд, сталкивая киями твердые шары. Я словно находилась на грани между бушующим неопределенным квантовым миром и детерминированным миром ньютоновской физики.

Бурление морских волн, резкие и непредсказуемые перемены погоды, неустойчивое равновесие планет солнечной системы, водовороты в течении реки, приливы и отливы крови в организме и биение человеческого сердца. Все это примеры хаотических систем, балансирующих на грани. Они удерживают равновесие между стабильностью и нестабильностью, предсказуемостью и непредсказуемостью. У них есть структура, но при этом они в любой момент могут

внутренне преобразовать ее в нечто новое. Они выполняют определенную работу, и у них есть предназначение, но они не привязаны к конкретной цели и не скованы заданным ритмом: такие системы всегда открыты для перемен. Это то, что мы называем открытыми динамическими, самоорганизующимися или диссипативными системами.

Несколько лет назад в шведской корпорации «Вольво» (*Volvo*) были проведены изменения в процессе разработки автомобилей. До этого группы инженеров были жестко структурированы, постоянны и централизованы. Каждый член группы отвечал за определенную операцию и строго придерживался отведенной ему роли, чем обеспечивалась регулярная, детерминированная структура всего коллектива. Для обеспечения выпуска желаемого продукта группы организовывались по иерархическому принципу. Но потом компания, вооружившись новой идеей, все начала с нуля. Инженеры работают в группах без жесткой организации, в которые входят также сотрудники других специальностей. Подгруппы входят в состав более крупных коллективов. Инженеры могут свободно переходить из одной группы или подгруппы в другую. На рабочих местах не только стулья, но и столы были оснащены колесиками. Вот что говорит о тех преобразованиях вице-президент корпорации Анна Нильсон-Эле: «Пока команды не сформировались, мы не знали, чем будет заниматься каждая из них. Такой подход удивил и нас, и наших сотрудников. Но он сработал» [1]. На эту идею Нильсон-Эле вдохновила квантовая физика. Она гордится тем, что в этом эксперименте «Вольво» проявила себя как организация, «мыслящая на грани». С введением новой процедуры увеличился творческий потенциал сотрудников и возросла производительность труда, а вместе с тем и прибыль компании.

Бывший управляющий директор «Маркс энд Спенсер» Эндрю Стоун не рекомендовал руководителям подразделений готовить к совещаниям официальные отчеты. «Просто приходите со своими идеями, своим энтузиазмом, а там посмотрим, что из этого выйдет» [2]. На этих совещаниях царил дух игры. Однако они давали серьезные результаты: принимались решения, появлялись новые линии одежды. Розничный рынок представляет собой хаотическую систему, он зависим от капризов моды, экономических колебаний, неопределенности конкурентной среды, социальной и политической нестабильности, изменений в покупательной способности разных возрастных групп, демографических сдвигов, межкультурных влияний, взаимосвязей между вкусами и масштабными изменениями в культуре. Вот уже добрую сотню лет «Маркс энд Спенсер» прекрасно себя ощущает на грани хаоса. Эта компания наделена гениальной способностью выбирать лидеров и стили управления, оптимально подходящие к конкретной ситуации.

В теории хаоса *гранью* называется критическая точка системы, в которой незначительное изменение может либо вызвать хаотическое поведение системы, либо замкнуть систему в статическом состоянии. В этой точке сложность (количество информации, требуемое для описания системы) максимальна. Можно сказать, что грань хаоса — это граница между порядком и хаосом, точка, в которой столкновение стабильности и нестабильности порождает самоорганизацию.

Мы все видели, как на грани балансируют природные системы, но не задумывались над процессами, которые разворачивались у нас на глазах. Рассмотрим простой пример. Представьте, что вы стоите на мосту и наблюдаете за рекой или ручьем. Вверх по течению вода движется плавно, без возмущений, на блестящей поверхности почти нет ряби. Но ниже, у нас под ногами, она встречает на

пути ветки или камни. И тогда на ее поверхности появляются водовороты. Водовороты кружатся возле препятствий, непрерывно меняя размеры и форму, но при этом неизменно воспроизводят некую постоянную модель. Затем поток полностью распадается, образуя пенистое завихрение.

Плавное течение — это состояние порядка. Его структура несет в себе информацию. В природе и в вычислительных системах информация есть не что иное, как структура, к которой мы можем получить доступ. В упорядоченной структуре заключается определенный объем информации. В простой структуре информации меньше, чем в сложной. Так, в отпечатке пальца информации больше, чем в рисунке из нескольких линий; в голографическом изображении джунглей ее больше, чем в черно-белой фотографии. Но независимо от степени сложности, если структура упорядоченна, значит, ее информационное наполнение фиксированно. Оно достоверно, доступно, но ограничено. Порядок предполагает надежность, предсказуемость и возможность контроля. Но вместе с тем он создает ограничения.

Хаотическое состояние воды, когда она образует пенистое завихрение, также может содержать информацию, но для нас она бесполезна. Ее структура либо сложна, либо проста настолько, что становится для нас недоступной. Абсолютно хаотическая система совершенно не поддается контролю.

В тот момент, когда река встречает на своем пути ветки или камни и образует водовороты, она находится в хрупком равновесии между порядком и хаосом, между контролем и бесконтрольностью. Именно в это время молекулы воды складываются в новые структуры. Водоворот — самый простой пример природной самоорганизующейся, открытой динамической системы. Такие системы порождают *новый* порядок, производят *новую* информацию. Они не являются ни контролируемыми, ни бесконтрольными — такие системы сохраняют хрупкое равновесие между двумя этими качествами и наделены адаптивностью и творческим потенциалом. Водовороты на реке меняют размер и форму. Их внутренняя структура находится в диалоге с внешней средой, поскольку они образуются вокруг камней и веток, но при этом распознаются как водовороты.

Мы окружены подобными самоорганизующимися системами. Сам человек является самоорганизующейся системой! Каждый из нас представляет собой самоорганизующуюся модель динамической энергии. Действительно, по данным самого современного направления физики, квантовой теории поля, все, что существует, есть водоворот в квантовом вакууме — основном энергетическом состоянии вселенной. Прочность, которую мы ощущаем, прикасаясь к рукам и ногам, и принимаем как должное, — лишь преходящее явление, иллюзия телесной идентичности. Ни одна из молекул, в настоящий момент составляющих мое тело, не была частью меня семь лет назад. Молекулы встраиваются в структуру моего организма и выходят из нее каждую секунду. Молекулы воздуха, которые я вдыхаю, покидают мои легкие в течение нескольких секунд. Большая часть молекул воды, которую я пью, уходит из тела за несколько часов, молекулы пищи — за несколько дней. Некоторые из потребляемых веществ входят в состав мышц, жира, белковых молекул, клеток мозга и остаются в моем организме немного дольше. Но за семилетний период все молекулы полностью сменяются.

То, что остается в течение этого срока и после его окончания, является самоорганизующейся моделью. Именно ее и распознают мои дальние родственники, видя меня после нескольких лет разлуки, но никак не циркулирующие в ней молекулы. И, подобно непостоянным очертаниям водоворотов, кружащихся у

камней в русле реки, с годами модель моего существа видоизменяется и эволюционирует. Я одновременно являюсь и не являюсь пятилетним ребенком, сидящим на коленях у моей тети из Толедо, что в штате Огайо. Я похожа и не похожа на себя на школьных или свадебных фотографиях и так далее. Все сказанное справедливо и в отношении корпораций и других человеческих организаций. Они представляют собой модели, сохраняющиеся на протяжении многих лет. Среди них успешные и устойчивые — модели, которые развиваются.

Любые биологические системы — от простейших бактерий до таких сложных вещей, как наши организмы и наши организации, — представляют собой самоорганизующиеся модели динамической энергии, балансирующие на грани хаоса. Они называются *сложными адаптивными системами* и фактически являются живыми квантовыми системами. Этим и обусловлена способность живых существ приспосабливаться к меняющимся условиям среды. И это опровергает представление старой парадигмы о том, что все уравновешенные системы стремятся к стабильности.

Ошибка стабильности

Даже самые передовые компании попадают в ловушку убеждения в важности, и если не неизбежности, то желательности стабильного состояния. Это одна из до сих пор не изжитых исходных посылок ньютоновской парадигмы. В экономике, политике и бизнесе мы все еще придерживаемся парадигмы обособленных, подчиняющихся законам рабочих элементов, которые, будучи предоставлены сами себе, самостоятельно достигают равновесия. На этом предположении основан капиталистический принцип невмешательства, начало которому положила ньютоновская экономическая теория Адама Смита. А на случай, если система не стабилизируется сама, должен быть предусмотрен механизм сдержек и противовесов, заглушающий положительную обратную связь, — сродни кибернетическому управлению центральной системы отопления, термостаты которой включаются и выключаются для поддержания постоянной температуры.

В одной международной коммуникационной компании, базирующейся в США, один из архитекторов обновления управленческой системы более часа говорил мне о новой физике, о квантовой механике и теории хаоса, о том, какие важные уроки из них могут извлечь коммерческие компании. Однако в новом плане развития управления, который он мне показал, центральное место отводилось проблеме стабильности. «Все системы стремятся к равновесию», — возвещали страницы плана. Программа преобразования, помимо всего прочего, была призвана утвердить стабильность как незыблемую ценность.

Вот яркий пример традиционной модели ведения бизнеса:

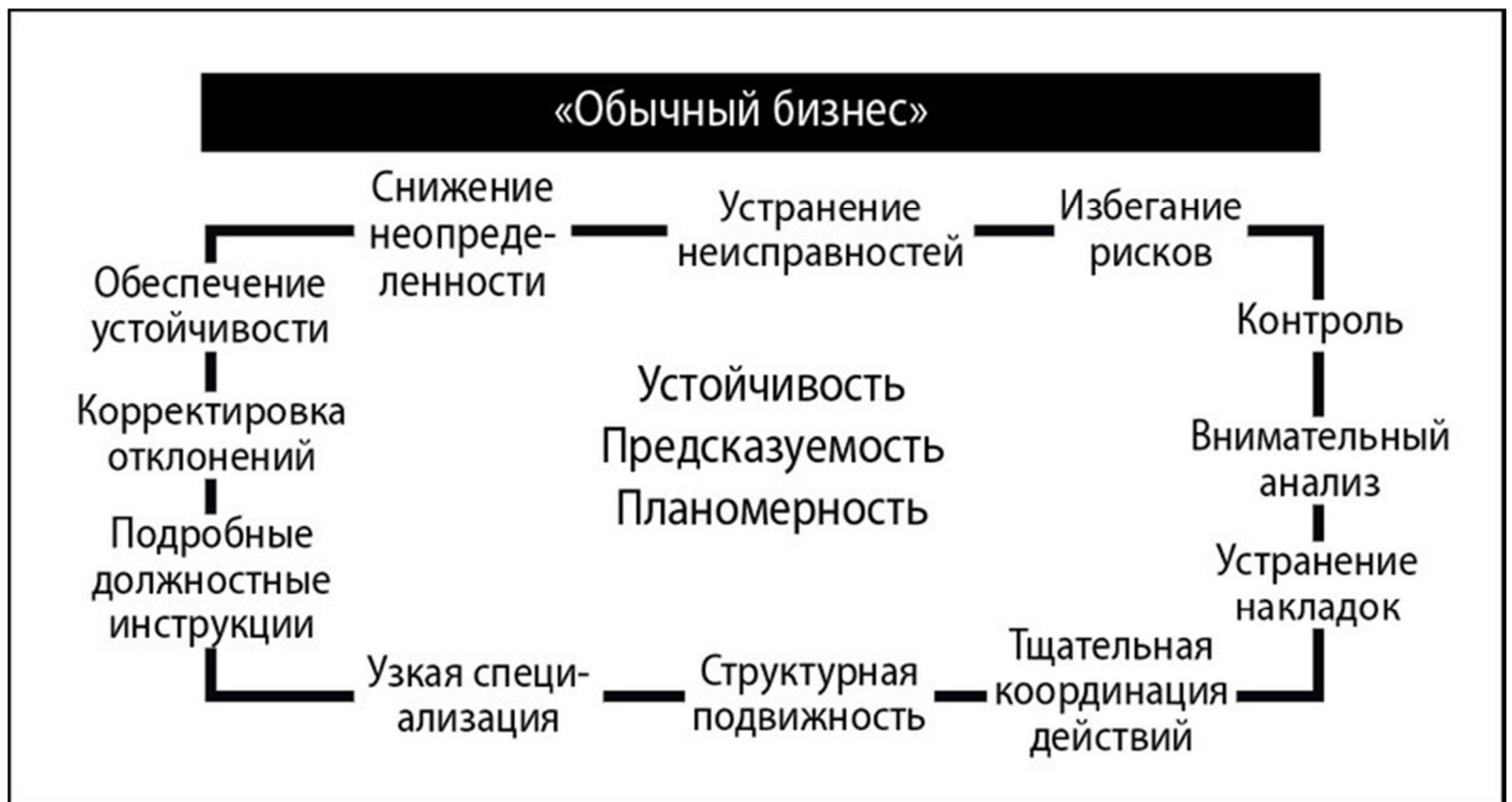


Рис. 6. Традиционная модель ведения бизнеса

В свете этих излишне механистических представлений традиционная модель ведения бизнеса — в сфере и предпринимательства, и ньютоновской науки — направлена на снижение неопределенности и устранение возмущений, чтобы таким образом избежать риска и структурировать течение любых процессов. Она предполагает подавление положительной обратной связи, влияний внешних и внутренних, способных раскачать лодку.

Разговаривая с менеджером коммуникационной компании, я выразила сомнение в том, что заинтересованность в практическом применении достижений новой науки сочетается со стремлением поддерживать стабильность. В ответ он привел пример иммунной системы человека, которая, по его мнению, приводит себя в равновесное состояние для борьбы с болезнью. Но это как раз то, чего иммунная система *не* делает. Чужеродные бактерии и вирусы, которые вторгаются в человеческое тело, непрерывно мутируют, пытаясь тем самым перехитрить защиту организма. Единственная возможность для иммунной системы на шаг опережать врагов заключается в балансировании на грани *нестабильности* в постоянной готовности претерпеть любые изменения, необходимые для отражения новой угрозы. Нестабильность иммунной системы лежит в основе ее гибкости и адаптивности. Это касается большинства наших биологических функций, в том числе творческого мышления и, в значительной степени, способности к обучению.

Калифорнийский биолог Уолтер Фримен провел новаторское исследование по изучению роли хаоса в нашем обонянии. На самом деле работа Фримена была посвящена обонятельной системе кроликов [3], однако этот орган чувств по своему строению крайне консервативен и очень мало различается среди всех видов млекопитающих. Нервные окончания обонятельной луковицы, центра обоняния в головном мозге, пребывают в хрупком равновесии между стабильностью и нестабильностью. Когда мы ощущаем знакомый запах, для распознавания которого в обонятельной луковице уже произошла настройка, движение сигналов от разных нервных окончаний быстро приходит в упорядоченное состояние. Существующая нервная сеть обрабатывает знакомую информацию. Но когда нервные окончания обонятельной системы имеют дело с незнакомым запахом или отсутствием запаха,

они начинают хаотично посылать сигналы со всеми возможными частотами и амплитудами с целью быстро отреагировать на любой раздражитель. Такое хаотическое состояние позволяет обонятельной луковице создать новые контакты в нервной сети для обработки новых данных.

Аналогичное исследование проводилось применительно к роли хаотической нестабильности в ходе обработки человеческим мозгом визуальной информации. Его результаты навели ученых на мысль, что хаос играет ключевую роль во многих процессах, связанных с обучением, а также концентрацией и принятием решений. Как раз благодаря тому, что окончания в нервных соединениях (синапсах) могут посылать сигналы в большом диапазоне частот и амплитуд и таким образом нащупывать наиболее устойчивые паттерны, мозг способен настраивать и перенастраивать себя в диалоге с опытом.

Поэтому мозг младенца балансирует на грани. Хаотическая нестабильность в передаче нервных импульсов позволяет мозгу приспособливаться к физическим и культурным условиям, в которых он находится. Именно этот хаос делает мозг самой эффективной обучающейся организацией в природе, а детей — самыми способными учениками.

Дети являются столь успешными открытыми динамическими системами, такими эффективными обучающимися организациями именно потому, что у них еще не завершилась настройка. Как мы уже знаем, в нашей культуре у молодого человека примерно к восемнадцати годам складывается достаточное количество нервных связей, необходимое для решения повседневных задач в сложном мире. На протяжении этого периода развивающийся ум ребенка балансирует на грани; движимый любопытством, он использует игру, воображение и ошибки как средства обучения, формируя настройку мозга, отвечающую текущим потребностям. Все это время молодой мозг затрачивает огромные объемы энергии, и чтобы компенсировать расходы, ребенку нужно много есть и спать.

Развивающиеся компании создают настройку своего мозга аналогичным образом: видение, эксперименты (игра!), воображение, любопытство, хаос, ошибки и обучение позволяют им сформировать стиль, традиции и инфраструктуру. Молодой корпоративный мозг гибок и временами немного неустойчив. Он совершает ошибки и извлекает из них уроки. О роли творческих ошибок в карьере ведущих предпринимателей существует обширная литература. Например, Джон Майклтуэйт и Адриан Вулдридж в книге 1996 года «*Знахари*» рассказывают, что Джек Уэлч, в настоящее время гендиректор «Дженерал Электрик» (*General Electric*), пришел в эту компанию, потому что взорвалась его фабрика по производству пластмасс. Ричард Бронсон, ныне руководитель британской корпорации «Вирджин Груп» (*Virgin Group*), провел ночь в полицейском участке за контрабанду аудиозаписей из Франции. Медиамагнат Руперт Мёрдок в начале 1990-х неоднократно оказывался на грани разорения. Бейсболист Бейб Рут, знаменитый своими победными пробежками, также является рекордсменом по пропущенным мячам [4]. Хорошо известно, что венгерский финансист Джордж Сорос, заработавший миллиарды, играя на неопределенности фондовой биржи, и проигрывал тоже миллиарды [5].

Свой главный инвестиционный фонд Сорос назвал «Квантовым фондом». По его словам, на это его подтолкнул принцип неопределенности Гейзенберга, благодаря которому он понял нестабильную природу свободных рынков и открытых обществ — обществ, допускающих свободное самовыражение, несогласие и

признающих, что должны существовать самые разные точки зрения, поскольку каждая из них по отдельности имеет свои изъяны и, несомненно, ограничена. Одна из исходных посылок ньютоновской науки заключается в том, что наблюдатель и объект наблюдения не зависят друг от друга. Ньютоновский физик может измерять систему, находясь в любой точке пространства и времени, и каждый раз получать неизменный результат. Реальность существует «где-то там». Адам Смит в ньютоновской теории свободной экономики использует то же самое допущение в отношении рынков и потребителей, цен, спроса и предложения.

В результате, как отмечает Сорос в февральском (1997) номере *«Атлантик мансли»*, классическая экономическая теория породила искусственный мир, в котором предпочтения одних участников рынка и возможности противоположной стороны не зависят друг от друга, а цены стремятся к некоему балансу, который приводит в равновесие обе стороны [6].

Но квантовая механика и более здравая оценка человеческого поведения говорят об ином. Согласно принципу неопределенности Гейзенберга, наблюдатель и наблюдаемый объект неразрывно связаны друг с другом. Если квантовый ученый задает «корпускулярный» вопрос, в результате эксперимента он обнаруживает частицу. «Волновой» вопрос, как отмечалось в главе 4, ведет к «волновому» ответу. Сорос переносит этот принцип в экономическую деятельность и рассматривает цены и предпочтения, ценности и предпочтения, предпочтения и спрос как неразрывно связанные элементы, а всю их нестабильную совокупность как систему, балансирующую на грани хаоса.

Цены на финансовом рынке, как утверждает Сорос, не просто отражают произвольные спрос и предложение; они играют активную роль в формировании самих предпочтений и возможностей. Такое рефлексивное взаимодействие делает финансовые рынки нестабильными по своей природе [7]. Например, если большинство инвесторов считают, что конкретная акция будет привлекательна для других инвесторов, то цена на нее взлетит. Это один из случаев положительной обратной связи, порождающей нестабильность.

Открытые общества и свободные рынки балансируют на грани хаоса. Отсюда их творческий потенциал, но вместе с ним и необходимость в централизованной системе сдержек и противовесов, а для тоталитарных режимов — соблазн установить тотальный контроль. Полная свобода, отсутствие сдержек и противовесов может привести к хаосу. Тотальный контроль с целью поддержания искусственного, а значит, устойчивого равновесия достигается ценой свободы и неизбежно порождает системы, которые терпят крах из-за нехватки внутреннего творческого потенциала — как «закрытые системы» в природе. Природа функционирует за счет неопределенных механизмов положительной и отрицательной обратной связи, и отрицательная обратная связь не всегда сдерживает положительную. Вся система совершает мощные хаотические колебания, благодаря которым процесс эволюции движется вперед. В этом заключается парадокс «управления на грани», и не существует заранее заданной формулы (как в ньютоновской физике!) для достижения равновесия.

Тот же самый парадокс проявляется в нашем творческом мышлении и в разработке корпоративных инфраструктур. Обучающийся творческий мозг потребляет больше энергии, чем все остальные системы организма вместе взятые. Мышление вне тесной коробки, мышление «на грани» расходует столько же энергии в единицу времени, как при игре в американский футбол. Если бы мы

проявляли свои творческие способности непрерывно, это быстро привело бы к истощению. Поэтому мозг предусматривает сбережение энергетических ресурсов. Главный смысл формирования всей сети нервных связей в детские годы состоит в том, чтобы в дальнейшем она безотказно служила нам по меньшей мере в полуавтоматическом режиме. Привычка — это замечательно! Надежные корпоративные инфраструктуры, иерархия, традиции и порядок субординации позволяют значительно облегчить процесс управления. Руководители компаний во втором и третьем поколениях могут (во всяком случае, *прежде* могли) успешно выполнять свою работу за счет прочно усвоенных навыков управления.

Раньше к восемнадцати годам развитие мозга большинства людей — а у некоторых и в наши дни — замедлялось. Автоматическое управление, основанное на уроках прошлого, тренировке, умениях и привычках, работает только в том случае, если мы действуем в тех же условиях, в каких совершалась настройка мозга. Сегодня для большинства взрослых людей, большинства руководителей компаний такая стабильность внешней среды уже отошла в прошлое.

Когда на грани целая культура

Как отмечает британский историк Эрик Хобсбаум в недавно вышедшей книге «*Эпоха крайностей*» — потрясающем повествовании о жизни в двадцатом веке, — за последние пятьдесят лет по всему миру перемен произошло больше, чем за всю историю человечества, начиная с каменного века [8]. Безусловно, революция свершилась в транспорте и коммуникации, в результате чего у людей появились новые ожидания и возможности. Когда я училась в институте в начале 1960-х, у нас на весь студенческий городок была всего одна вычислительная машина, и она занимала огромное помещение. Среди наших преподавателей лишь те, кто отличался наиболее смелым воображением, могли предвидеть появление настольных компьютеров с последующей информационной революцией. И таковыми определенно были руководители «Ай-Би-Эм» (*IBM*). В настоящее время в условиях этих революционных перемен мало кто из менеджеров высшего звена ощущает себя комфортно и в большинстве даже преуспевающих компаний системы информационных технологий работают не в полную силу или не используются вовсе. Их с запозданием встраивают в корпоративные инфраструктуры, рассчитанные на то, чтобы подавлять или в лучшем случае не использовать сводные потоки мгновенно поступающей информации.

Но не только транспорт и коммуникации изменили облик последнего полувека до неузнаваемости. В новом тысячелетии переосмыслению подлежат все наши социальные, религиозные и семейные институты. Большое число бытовых преступлений и корпоративных и политических скандалов свидетельствует о хрупкости наших моральных норм, о том, что нам не хватает твердых убеждений, здравого смысла и лидерства в вопросах нравственности. Прорывы в развитии технологий, такие как появление генной инженерии, опередили нашу способность разумно распоряжаться этими технологиями.

Наряду с замечаниями о естественной нестабильности свободной рыночной экономики Джордж Сорос говорит и о ценностном кризисе и своем собственном вкладе в общую дестабилизацию культуры [9]. Адам Смит и его современники могли принимать устойчивые общественные ценности как данность и обоснованно полагали, что нравственные принципы, существующие вне рыночного механизма,

помогут поддерживать сам этот механизм в некотором равновесии. Это уже не соответствует действительности. Теперь, пишет Сорос,

поскольку рыночный механизм раскачивается сильнее, становится все труднее поддерживать веру в вымысел, что люди поступают в соответствии с заданным набором вне рыночных ценностей. Реклама, маркетинг и даже упаковка направлены на формирование потребительских предпочтений, а не на то, чтобы отвечать им. В отсутствие четких ориентиров люди больше полагаются на деньги как основное мерило ценности. Более дорогая вещь считается лучшей. То, что в прошлом служило средством обмена, заняло место фундаментальных ценностей. Культ успеха пришел на смену принципам. Общество лишилось якоря [10].

Одновременно, но на другом уровне значительно ослабла национальная идентичность и снизилась способность государств ее отстаивать. Глобализация привела к такому стремительному стиранию смысла и практического значения национальных границ, что политики перестали успевать за этим процессом. Новой глобальной культуре всеобщих ценностей еще только предстоит появиться. Даже сами пространство и время должны обрести некий новый смысл.

Столетие прошло с тех пор, как Ницше провозгласил смерть Бога [11], и только сегодня его утверждение стало реальностью. Философ имел в виду не гибель религии, но крушение механизма культуры в целом, конец старой парадигмы. Это ужасает, но вместе с тем несет в себе бесконечные возможности. Смерть одной парадигмы обычно возвещает о рождении новой, и те, кто ее наследуют, потом часто недоумевают, о чем был весь шум. Но мы — поколение на грани, поколение, которое балансирует (или разрывается!) между старой умирающей парадигмой и нечеткими очертаниями новой, что еще ждет своего часа. Нервные связи, сформировавшиеся в детстве, уже не смогут нести нас по бурным волнам взрослой жизни. Мы — поколение, которому предстоит создавать и видоизменять настройку мозга, изобретать новые категории, новые понятия, новые схемы, новые организационные структуры и новые методы управления. Тем из нас, у кого есть дети, каждый день приходится решать проблему создания правил. Как отмечал Ницше, мы больше не можем следовать имеющимся правилам. Нам нужно создать новые.

Сегодня руководители компаний стоят перед трудностями, с которыми прежде не сталкивались вторые, третьи и четвертые поколения менеджеров. Теперь уже недостаточно руководить существующей системой, поскольку уже ни одна система не может себе позволить сохранять стабильность. Для управления на грани требуется чувство равновесия, интуиция, смелое и богатое воображение и готовность совершать творческие ошибки, как ребенок, художник или предприниматель, только-только открывший свое дело.

Книга Ницше, в которой провозглашена смерть Бога, называется *«Так говорил Заратустра»*. Она начинается с того, что народ собирается на деревенской площади посмотреть на представление канатного плясуна. По замыслу, канатный плясун должен был пройти по веревке, натянутой между башнями Определенности. Ему это не удалось. Скоморох сорвался с каната и разбился. Ницше печально качает головой и говорит: «Он не был готов» [12]. Теперь, столетие спустя, исполнить этот трюк призван каждый из нас.

На одном из обучающих семинаров, которые мы проводили совместно с коллегой, присутствующим было предложено принять участие в «Концептуальном

кафе». Это мероприятие представляет собой неформальную встречу, готовясь к которой каждый из участников должен прочесть какое-либо известное изречение или стихотворение и поразмышлять о его значении для его личной и трудовой жизни. Среди текстов, которые мы часто используем, есть стихотворение ирландского поэта Артура Уильяма Эдгара О’Шонесси «*Творец музыки*». Это произведение посвящено созидательной роли поэтов и других людей искусства — тех, кто в любой культуре живет и работает на грани. Сегодня эти слова применимы к каждому из нас:

Мы — создатели музыки мифов,
Грезящие в своих мечтах,
Блуждающие у диких рифов
И в прочих богом забытых местах,
Бросающие все к чертовой матери,
Кому тускло светит луна...
Но именно мы зачинатели
Мира на все времена.

С бессмертным мотивом труда
Возводим кругом города;
Вставляя их в сказок оправу,
Куем мы имперскую славу.
Мечтатель один по собственной воле
Добудет корону без лишних фраз,
А с новой песней втроем тем более
Можно втоптать империю в грязь.

То мы, погребенные в прошлых эпохах и
Вселявшие жизнь их слабым эхом,
Ниневию строили нашими вздохами
И сам Вавилон — радостным смехом.
Но ниспровергли мы их, посчитав
Тем, что лишь позже могло воплотиться,
Ибо век — умирающая мечта
Или же та, что вот-вот народится [13].

На грани парадигм управления и лидерства

Большая часть этой книги посвящена парадигмам и их влиянию на деловое мышление и корпоративные инфраструктуры. В стихотворении О’Шонесси речь идет о смерти старой парадигмы и рождении новой. В начале книги я подробно рассказывала о том, насколько бизнес и теория менеджмента проникнуты ньютоновским мышлением, и о том, каким образом мы можем выработать новые взгляды, основанные на квантовом миропонимании. На этом простом уровне я как будто указываю читателю на башни Определенности и предлагаю пройти по канату от одной к другой. На самом деле все гораздо сложнее, но пока давайте сосредоточимся на этих двух башнях — на выборе между ньютоновским управлением и квантовым лидерством. Что конкретно они собой представляют?

Ньютоновская парадигма, как мы уже знаем, описывает вселенную как простую систему, подчиняющуюся законам. Это мир, заключенный в рамки определенности, мир, которым мы можем управлять. Квантовая парадигма, напротив, видит вселенную сложной и хаотической, для нее это мир неопределенности. Любая попытка препарировать сложность или урегулировать неопределенность посредством прямого контроля подавляет или даже разрушает все яркое, интересное и творческое, что присутствует в естественных самоорганизующихся системах.

В таблице 5 противопоставляются основные положения этих двух парадигм в плане управления и лидерства. В левой колонке приводятся черты, преобладающие в ньютоновской физике, и они же характерны для соответствующей теории управления. Данные области являются смежными. Речь идет о прямолинейном тейлоровском учении научного менеджмента, который мы обнаружим в любом учебнике делового администрирования.

Для тейлоровского менеджмента основными ценностями являются определенность и предсказуемость. Это корпоративный мир, управляемый внутренними законами и непосредственным контролем, мир, неуклонно следующий утвержденным схемам и пятилетним планам. Он предусматривает управление, ориентированное на решение конкретных задач, на конечный результат. Это мир иерархии, в котором власть исходит сверху или из центра. (Причем часто это происходит вполне открыто; вспомним уже цитированные слова производственного менеджера: «Дело руководителя — управлять, а профсоюза — реагировать» [14].) Если ньютоновская физика воспринимает атомы как пассивные частицы материи, повинующиеся универсальным силам, то тейлоровский менеджмент рассматривает рабочих как пассивные производственные единицы, действие которых подчинено конкретным целям и воле руководства. Для компании сотрудники являются ресурсами — человеческими ресурсами, — так же как уголь, железо или кремниевые микросхемы. Работниками легче всего управлять и добиваться от них наибольшей производительности, если распределить по отделам на основе выполняемых функций. Вспомним булавочную фабрику Адама Смита. Для цепочек инстанций и правил управления характерно отсутствие гибкости. Организация связана правилами и отягощена мощным бюрократическим аппаратом. Там, где Ньютон говорил об абсолютности пространства и времени и взгляде Бога на вселенную, Тейлор утверждает, что в любой компании есть только одна точка зрения и только одна наиболее оптимальная стратегия. Можно проводить дискуссии и мозговые штурмы, но среди всех возможных путей развития мы должны выбрать один наилучший. Там, где биологи-дарвинисты, опираясь на ньютоновское мышление, говорят о важности межвидовой конкуренции и выживании видов, наиболее приспособленных к среде обитания, Тейлор делает упор на неизбежности и благотворности конкуренции между компаниями и между коллективами и подразделениями внутри самих компаний. Конкуренция постоянно держит нас в напряжении. Она же отсеивает слабых.

Таблица 5. Менеджмент и лидерство

Акценты в ньютоновском «научном» менеджменте	Акценты в квантовом менеджменте
Определенность	Неопределенность
Предсказуемость	Быстрые непредсказуемые изменения
Иерархия	Отсутствие иерархии
Сотрудники как пассивные производственные единицы	Сотрудники как полноправные участники творческого процесса
Единственная точка зрения; один наиболее оптимальный путь	Множество точек зрения; множество возможных путей из точки А в точку Б
Конкуренция	Сотрудничество
Отсутствие гибкости; жесткий бюрократический контроль	Гибкость и восприимчивость; невмешательство
Эффективность	Взаимодействие, осмысленность, ориентация на ценность служения
Коммуникация сверху вниз (реактивная)	Коммуникация снизу вверх («экспериментирование»)

Как и для ньютоновских машин, для тейлоровского менеджмента главной ценностью является эффективность, максимальная производительность при минимальных затратах. Даже в самые последние годы это проявляется в крайне тейлоровских практиках сокращения штата и реструктуризации. И наконец, тейлоровские компании «реактивны», подобно бильярдным шарам, сталкивающимся в пустоте. Они «отскакивают» от изменений внешних обстоятельств, изменений в состоянии рынка, изменений в конкурентной среде. Они *реагируют* на изменения, но никогда не иницируют их.

Вторая колонка таблицы 5 разительно отличается. Кроме того, в ней не все так однозначно, ее еще можно обсуждать и дополнять, так как я составляла ее сама. Я попыталась изложить основные акценты квантового лидерства по аналогии с тейлоровским подходом, но исходя из квантовых понятий. Чтобы выделить основные положения новой лидерской парадигмы, я постоянно проводила параллели между идеями квантовой физики и различными аспектами управления. Правая колонка таблицы стала результатом моей работы и диалогов с компаниями на протяжении последних семи лет. Большинство квантовых характеристик — это то, в чем, как я заметила, нуждаются организации: это качества, которые есть смысл развивать либо которые сами руководители компаний стремятся сформулировать. Некоторые из позиций в правой колонке уже всем хорошо знакомы, поскольку успели стать дежурными словами «нового менеджмента».

Квантовая парадигма управления имеет в своей основе принцип неопределенности и индетерминизм, поэтому закономерно, что основным приоритетом для нее является неопределенность вместо определенности. Состояние неопределенности рассматривается не как ловушка, а как источник возможностей.

«Нам нужно немного неопределенности, чтобы был простор для мышления», — сказал один менеджер компании «Маркс энд Спенсер» [15]. Аналогичным образом стремительные перемены и непредсказуемые ситуации, с которыми сталкивается современный бизнес, воспринимаются квантовым лидером не только и не столько как проблема, но как возможность. Квантовые организации не просто учатся выживать в условиях быстрых изменений и непредсказуемости, но и мириться с ними. Они стараются извлекать из них пользу. Для этого они частично отказываются от иерархии, формируют множество взаимодействующих центров силы и принятия решений, создают внутри организации более гибкие и отзывчивые, более независимые инфраструктуры. Ярким примером являются те самые команды проектировщиков «Вольво». Равно как и самые заметные особенности компании «Виза» (*Visa*), о которой речь пойдет в главе 8.

Квантовая физика признаёт, что мы живем во вселенной всеобщего участия, где все живые существа являются полноправными участниками творческого процесса. Мы вместе создаем реальность. Наблюдатель всегда *внутри*, он всегда *часть* того, что он наблюдает. Каждый из нас играет активную роль в формировании действительности: «Кто, если не я?» В квантовой организации сотрудники являются не пассивными производственными единицами. Они даже не «интеллектуальный капитал» и не «человеческие ресурсы», которыми надлежит разумно распоряжаться. Сотрудники компании *и есть* компания. Даже у самого скромного сотрудника есть своя индивидуальность, свои способы взаимодействия с коллегами, своя точка зрения и таланты, которые, если их раскрыть, будут способствовать созданию самой ткани организации. Отчасти это признается руководителями, сейчас много говорят о наделении подчиненных полномочиями, однако мне приходилось видеть весьма циничный подход к этому «наделению полномочиями». Слишком часто на людей взваливают больше работы и больше ответственности за меньшую плату и не отмечают должным образом их труд. На самом деле, чтобы дать сотрудникам полномочия, нужно изменить структуру взаимодействия между ними и компанией в целом.

Если Тейлор с уверенностью говорит, что у компании только один лучший вариант развития, один кратчайший путь из **А** в **Б**, то квантовое руководство считает важным выявлять и обсуждать *все многообразие* точек зрения. Из **А** в **Б** квантовая система движется самыми разными путями, которые иногда приводят ее не в **Б**, а в **В**, или **Г**, или **Д**, и часто это оказывается приятной неожиданностью. Квантовое управление меньше ориентировано на достижение конечной цели и больше — на сам процесс. Его больше интересует то, что может получиться из сочетания конкретных идей, процессов и сотрудников, чем прогнозирование результатов при составлении проектного плана. Тем самым оно обретает новый источник энергии, о котором говорила менеджер «Вольво»: «Пока команды не сформировались, мы не знали, чем будет заниматься каждая из них. Такой подход удивил и нас, и наших сотрудников. Но он сработал» [16].

Там, где ньютоновская (тейлоровская) организация членит себя на соревнующиеся подразделения и делит рынок на конкурирующие компании, квантовая организация, исходя из целостной, неделимой и созидательной природы физической вселенной, ищет возможности для сотворчества. Разделите **В** на **А** и **Б** — и вы не получите ничего, кроме **А** и **Б**. Объедините **А** и **Б** в целостную единицу, объединенную отношениями сотрудничества, и получится **В**, которое больше, чем сумма его частей. Я уже приводила слова управляющего

директора Эндрю Стоуна: «Мы поняли, что конкуренты являются для нас также и поставщиками, и клиентами» [17]. В ситуации конкуренции есть победители и побежденные. При сотрудничестве выигрывают все.

Сейчас в управленческих кругах все больше говорят о смысле и служении, о ценностно-ориентированных компаниях. Слишком часто всеобщее управление качеством, ценное само по себе, в западных фирмах служит средством повышения эффективности. Высокое качество услуг нередко рассматривается как еще один инструмент конкурентной борьбы, позволяющий расположить к себе участников рынка. И ценности могут быть ошибочными по отношению к тому, что заявлено в видении компании. Квантовая физика с ее контекстуальностью и участием наблюдателя в наблюдаемом процессе неизбежно ставит вопросы о смысле и ценности на более глубоком уровне.

С точки зрения квантового подхода общественность, клиенты и внешняя среда не только окружают компанию, но в равной степени пребывают внутри нее. (Рыба находится в воде, но и вода находится в рыбе.) Невозможно четко разграничить служение компании обществу и потребителям и служением общества и потребителей компании (лояльность, финансовая поддержка, поступление новых сотрудников). Когда «Моторола» и «Маркс энд Спенсер» содействовали созданию и развитию локальных образовательных программ, они служили не только местной общественности, но и своим будущим сотрудникам и клиентам. Наводнив Китай сотовыми телефонами, «Моторола» сформировала более открытую внешнюю среду для своей последующей деятельности. Она предлагала потребителям не просто телефоны, но саму коммуникацию. Квантовый лидер — это не просто функция управления с девяти до пяти. Это еще и жизненный путь, характер, самые сокровенные взгляды и ценности.

И, опять же, исходя из принципов контекстуальности и целостности, квантовая организация не может ограничиться реагированием на события и условия внешней среды. Управление по схеме «сверху вниз» не просто недостаточно — оно разрушительно. Эксперименты с восходящей коммуникацией, гибкие инфраструктуры и система поощрения персонала имеют первостепенное значение для творческой адаптации компании к меняющейся внешней среде и ее конструктивного взаимодействия со средой.

Не «либо — либо», а «и — и»

Квантовая физика не пришла на смену ньютоновскому естествознанию. Она не провозглашает последнее ложным или менее ценным. Наоборот — квантовая наука включает в себя истинные постулаты ньютоновской. Если нам нужно построить мост или отправить человека на Луну, то в вычислениях мы по-прежнему используем ньютоновские уравнения. Просто теперь благодаря новому квантовому миропониманию мы знаем, что ньютоновская физика действует только в определенном, довольно ограниченном ряде ситуаций. Для более крупных систем нам понадобится теория относительности, для более мелких — квантовая механика. Вне всякого сомнения, когда-нибудь появится еще более новая физика, которая включит в свой еще более широкий взгляд на вселенную и квантовую физику, и теорию относительности. Развивающаяся наука всегда переосмысливает существующие взгляды, и этому процессу нет конца.

В свете сказанного принципы, изложенные в левой колонке таблицы 5, тоже верны. Бывают ситуации, когда уместно быть уверенным, ставить конкретные цели,

контролировать ситуацию, создавать жесткую структуру и следовать всем остальным принципам тейлоровской теории менеджмента. В целом, данный управленческий подход целесообразно применять в той же области человеческого опыта, которая подчиняется левому, логическому и аналитическому полушарию мозга. Но у мозга есть и правое полушарие, более интуитивное, и оно, как и правая колонка таблицы 5, вступает в свои права в совершенно иных ситуациях. В определенных случаях лучше дать волю воображению, не придерживаться конкретных целей и не ограничивать себя ими, отказаться от слишком жесткого контроля. Любой компании, которая хочет остаться в бизнесе, приходится заботиться об итоговых результатах (эффективности), но если беспокоиться только об этом, способности организации к развитию, расширению, принятию рисков, экспериментированию и выработке видения могут снизиться.

Как мы уже знаем, выдающиеся творческие способности человеческого мозга связаны с тем, что последовательный и параллельный процессы объединяются в третий тип мышления, балансирующий между порядком и хаосом. В мозге оба полушария также работают как единое целое; они объединены мозолистым телом и общим квантовым полем частотой в 40 Гц, которое охватывает весь мозг. Если диалог между полушариями нарушается (это иногда делают для лечения очень тяжелой эпилепсии), поле сознания разделяется и в итоге снижается эффективность работы каждого из полушарий. Подобным образом так называемая нормальная, консервативная наука ограничивает себя рамками парадигмы, но в этом случае она занимается исключительно поиском подтверждений этой парадигмы. И только революционная наука, действующая на стыке парадигм, двигает процесс познания вперед. Квантовое мышление позволяет видеть преимущества различных парадигм и ограничения, которые они накладывают, а также создавать совершенно новые.

Поэтому моей подлинной целью при составлении таблицы 5 было не указать на две башни Определенности, одна из которых выше другой. На самом деле я хотела предложить свой взгляд на то, что представляет собой «управление на грани» — лидерство, знакомое с разными парадигмами и умеющее пользоваться преимуществами каждой из них в конкретной ситуации и выбирать среди возможных вариантов. Лидерство, способное при необходимости создавать новые парадигмы. Не «либо — либо», а «и — и».

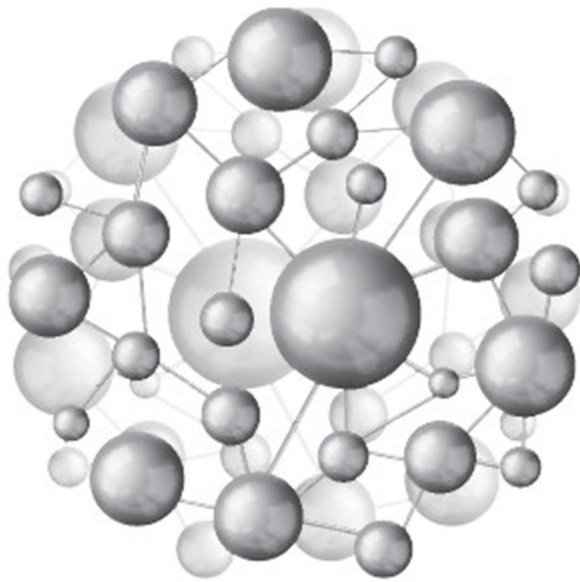
Компанию «Маркс энд Спенсер» в разное время возглавляли самые разные типы лидеров, и некоторые обозреватели связывали их стили руководства с ньютоновским и квантовым подходами. Бывший президент корпорации сэр Ричард Гринбери придерживался более традиционных методов управления и принадлежал к тому типу руководителей, которые более полагаются на административный контроль и ориентированы на достижение целей. Один из четырех членов правления, Эндрю Стоун, как мы уже видели, предпочитал квантовый стиль управления. Стили руководства этих двух менеджеров исключали друг друга. Между ними возникали трения, что, впрочем, не мешало взаимному уважению. Сторонние наблюдатели приписывают успех «Маркс энд Спенсер» в тот период именно способности компании сочетать в себе два разных подхода к управлению. Эндрю Стоун, в свою очередь, имел в подчинении тринадцать директоров. Трое из них (в настоящее время они входят в центральный совет) часто не одобряли его стиль руководства и решения, которые он принимал. Каждую неделю Стоун приглашал этих троих критиков в свой кабинет, чтобы «поругаться». Они повышали

друг на друга голос, были грубы, открыто выражали недовольство — а после этого все четверо работали как одна команда с еще большей эффективностью [18].

Все люди разные. Кто-то в силу особенностей характера в условиях неопределенности и неоднозначности чувствует себя лучше других. У кого-то порог переносимости хаоса выше, чем у других. Кому-то нравится мыслить и творить за пределами тесной коробки. А кто-то впадает в панику, когда от него это требуют. Короче говоря, одни предпочитают левую колонку, ньютоновский менеджмент, другие — правую, квантовое лидерство. Управление на грани также предполагает умение извлекать максимальную пользу из обоих этих подходов и пользоваться преимуществами каждого из них на благо целостной компании.

Часть II

Три модели организационной структуры и управления



В своей книге о мире в 2020 году британский финансовый аналитик Хамиш Макрей предрекает, что в следующую четверть века «старые двигатели развития» [1], такие как земля, капитал и природные ресурсы, уже не будут иметь столь определяющее значение для национального и корпоративного экономического успеха. Вместо этого, пишет он, в будущем успех будет в большей степени зависеть от «качественных характеристик», таких как качество, организация, мотивация и самодисциплина. А они, на мой взгляд, обусловлены нашими современными представлениями о личности и индивидуальности человека и важности личностных качеств сотрудников и руководителей коммерческих организаций.

Понятие личности включает в себя такие категории, как личная идентичность и личные границы: что находится внутри личности и за ее пределами? Какая часть «меня» действительно является мной? За какую часть себя я действительно несу ответственность, а какая вне моего контроля? Какая часть определяется моими генами, моим воспитанием, образованием, обучением? Каким образом одна личность взаимодействует с другой личностью, группой, организацией? Нужно ли управлять этим взаимодействием, контролировать его, и если да, то как? Что для личности губительно, а что благотворно, и следовательно, что служит для нее побудительным мотивом? Откуда происходят самооценка и чувство ответственности, представления о смысле и ценности? Как мне, индивидуальной личности, оценить другого человека? Являются ли мои внутренние качества источником моего авторитета, моей способности выбирать, совершать поступки и принимать решения? Или авторитет, мудрость и дисциплина приходят ко мне

извне — от родителей, общества, религии, политических органов, коммерческих организаций?

Такие вопросы играют ключевую роль в теории и практике управления организацией. Организации принадлежат людям и состоят из людей — человеческих личностей. Теория управления организацией базируется на ответах, которые в данной культуре даются на вопрос о личности. Успех или провал организационной практики определяется тем, насколько эти ответы отражают реальное положение вещей. Если у нас есть конкретные представления о природе и мотивации человека, то мы будем устанавливать законы и правила, формировать ожидания и создавать организационные структуры сообразно этим представлениям. Если индивиды на деле не соответствуют нашим взглядам, то, скорее всего, эти структуры потерпят крах и (или) пострадают люди, из которых они состоят. В лучшем случае неадекватные и неподходящие структуры приведут к ограничению или искажению человеческих способностей, на организацию которых они были рассчитаны.

Центральное положение данной книги заключается именно в том, что связанные с мышлением структуры и процессы головного мозга являются природными прототипами структур человеческих организаций, которые мы научились создавать. В мозге существует три типа структур, каждая из которых отвечает за определенный тип мышления. В главе 3 мы говорили о том, что последовательные нервные тракты отвечают за наше логическое, рациональное мышление, мышление, ориентированное на постановку задач, решение проблем, поиск ответа на вопрос «как?». Параллельные или сетевые нервные структуры обеспечивают ассоциативное мышление, прочно связанное с эмоциями и телесностью, с помощью которого мы распознаем закономерности, приобретаем навыки, формируем привычки и эмоциональные ассоциации, храним негласные знания — то, что невозможно изложить в правилах и инструкциях. Благодаря нервным колебаниям, вероятно имеющим квантовую природу, наши последовательный и параллельный процессы мышления объединяются, порождая третий тип мозговой структуры и когнитивного процесса. Он отвечает за творческое, рефлексивное, углубленное мышление, за способность создавать новые концепции и закономерности, подвергать сомнению исходные посылки и менять ментальные модели, приспосабливаться к стремительным переменам и принципиально новым ситуациям.

Каждая из трех мыслительных структур мозга, я полагаю, лежит в основе вполне определенной модели личности со всеми ее потенциальными возможностями. Трем моделям личности в свою очередь соответствуют три модели человеческих организаций и присущих им систем управления и развития. Рассмотрению этих типов организаций, их инфраструктур и стилей руководства будет посвящен следующий раздел книги.

Как мы уже знаем, последовательные и параллельные структуры, отвечающие за мышление, хорошо изучены и поняты нейробиологами. По образцу и тех, и других успешно создаются соответствующие виды компьютерных систем. Нервные тракты с последовательным соединением служат моделью для компьютеров последовательной обработки данных. Параллельные структуры нейронных сетей воспроизводятся параллельными процессорами, или нейрокомпьютерами. Вообще говоря, две модели личности и соответствующие им модели организации так же хорошо известны. И то, и другое подробно описано социологами и теоретиками

управления, хотя между моделями личности и организации редко проводятся параллели и никогда — между ними и лежащими в их основе структурами мозга.

Одной всем известной моделью личности и организации является господствующая в современном мире западная модель. Данная модель характеризует индивидуалистические самоорганизующиеся структуры, которые основаны на договоре и действуют в соответствии с правилами и законами. Другая модель личности и организации преобладает на Востоке, особенно в конфуцианском обществе. Эта модель описывает личность, находящуюся в определенном контексте и системе взаимоотношений и поведение которой полностью или в значительной степени определяется сообществом — домашним хозяйством, большой семьей, односельчанами, трудовым коллективом и т. д. Такая личность входит в состав сложных и нечетких сетевых структур, связанных привычками, обычаями и традициями. Китайский социолог Фэй Сяотун сжато характеризует эти две модели как «базовые типы общества». «Один тип общества, — пишет Фэй в книге *«От почвы»* (1992), — формируется в результате того, что люди вместе росли, и единственная его цель — в простом человеческом взаимодействии. Общества другого типа организуются для решения конкретных задач. Первый тип является примером органической солидарности, а второй — солидарности механической» [2].

На мой взгляд, работа Фэй Сяотуна бесценна. В ней очень четко выделены различия между восточными и западными обществами (и соответственно, восточными и западными организациями), и она сыграла важную роль в формировании моих взглядов на то, как модель личности, характерная для данного общества, определяет теории управления организацией.

Западная модель является механистической, на что прямо указывает Фэй. Это ньютоновская, атомистическая, корпускулярная модель. Действительно, социолог сравнивает западных индивидов с соломинками, которые можно собрать в пучки организаций. Восточная модель волновая, целостная, каждый индивид в ней переплетается со множеством других. Фэй сравнивает восточные личности с камнями, брошенными в воду: от каждого из них по поверхности расходятся круги, они пересекаются и воздействуют друг на друга. Социологи, как правило, ассоциируют атомистическую западную модель с большими, обезличивающими городскими сообществами, а восточную — с аграрными общинами, ориентированными на более тесные внутренние взаимоотношения. В основе конфуцианской социологии Фэя лежит тот факт, что большинство китайцев являются крестьянами, твердо стоящими на земле. Даже те из них, кто переехал в крупные города, все равно следуют земледельческим традициям общения [3].

В исследованиях небольшие молодые компании, во главе которых все еще стоят их основатели и вдохновители, часто сравниваются с аграрными обществами. Все друг друга знают, обычаи, взаимоотношения и общение важнее формальных правил. Новые идеи и новые продукты появляются благодаря вдохновению, сотрудничеству, методу проб и ошибок, а личные качества и взгляды лидера-основателя так или иначе пронизывают и направляют всю систему. Инфраструктуры небольших компаний, как правило, носят неформальный характер и отличаются гибкостью. Но развиваясь и добиваясь успехов, во втором и третьем поколениях такие компании обычно перерастают в крупные, обезличенные бюрократические организации западного типа. Переход организации на этот уровень несет свои преимущества, но личностные, вдохновляющие и ассоциативные

черты маленьких компаний в большинстве случаев утрачиваются. Инфраструктуры становятся более жесткими, и компании все труднее приспосабливаться к переменам. И тогда возникает потребность в лидере нового типа.

На основе достижений современной науки, главным образом квантовой физики, и знаний о структурах мозга, которые отвечают за творческое мышление, можно предугадать, какой должна быть новая, третья модель личности и сопутствующая ей модель организации. Я называю их *квантовой личностью* и *квантовой организацией* в силу их сходства с квантовыми системами и процессами. Эта третья модель обладает качествами и корпускулярных (индивидуалистических), и волновых (сетевых) систем, а что касается их остальных особенностей — они обусловлены творческим мышлением и организационным потенциалом человеческого мозга.

6 | Западная модель: ньютоновская личность и ньютоновская организация

Ньютон сравнивал атом, мельчайшую частицу материи, с бильярдным шаром. С точки зрения его механистической физики каждый атом (бильярдный шар) обособлен в пространстве и времени от всех остальных. Атомы носятся в пустоте, взаимодействуя друг с другом посредством сил действия и противодействия; их движение определяется железными законами механики, которые упорядочивают вселенную и делают ее предсказуемой. Каждый атом окружен жесткой, непроницаемой границей. Ни один из них не может попасть внутрь другого. Когда они сходятся, происходит столкновение и частицы меняют свои траектории. С тех пор образ бильярдного шара часто используется для описания личности западного типа. А игра на бильярде, в свою очередь, служит метафорой функционирования западной организации.

Бильярдная личность

Атомизм намного древнее ньютоновской физики и восходит к древним грекам, а представление о личности как атомистической единице зародилось в ту же эпоху, что и христианское богословие. Христианская душа тоже характеризуется как дискретная сущность, небольшое зерно святости, положенное в нас Богом и отличное от всего, что есть внутри и вокруг нас. Душа существует до того, как появляется тело и личное эго, и после того, как и то, и другое отойдут в небытие. Она считалась самой главной частью человека, тем, что имело значение и ценность. И если ньютоновские атомы материи взаимодействовали друг с другом и с системой мироздания в соответствии с универсальными законами механики, то атомистические души точно так же управлялись и контролировались универсальными силами Добра и Зла, любовью Бога и ангелов и соблазнами дьявола. Между душами отсутствовал прямой контакт. Любые отношения между ними были опосредованы всеобщим нравственным законом. Каждая душа по сути своей одинока, единственна в своем роде и взаимодействует напрямую с одним лишь Богом. Судьба души — спасение или проклятие — также определялась всеобщими нравственными принципами.

Как мы уже знаем из главы 1, ньютоновский атомизм оказал влияние на современные западные представления о личности и обществе через научную психологию Зигмунда Фрейда и учение либерального индивидуализма Джона

Локка. С точки зрения фрейдизма личность трагически обособлена, подобно атому в пустоте; она является личностью лишь для самой себя, а для других — всего лишь объектом. Она заключена в жесткие границы. Снизу ее осаждают (и определяют ее поведение) темные силы инстинкта и агрессии, таящиеся в ид. А сверху ей навязываются нормы и ожидания родителей и общества — суперэго.

Фрейдистская личность как таковая не несет в себе ничего хорошего. (Фрейд не был приверженцем какой-либо религии.) Личность является всего лишь производной инстинктов и опыта, и, предоставленная самой себе, она становится совершенно эгоистичной и лишенной каких-либо добрых чувств. Выживание общества (контроль со стороны общества) базируется на требованиях суперэго и способности универсальных нравственных норм и социальных законов принудить личность им соответствовать.

Еще до Ньютона философ Томас Гоббс формулировал свои взгляды на личность, отталкиваясь от механистического миропонимания. По мнению Гоббса, жизнь личности «бедна, отвратительна, жестока и коротка», поскольку индивидуумами — атомистическими единицами общества — движут корыстный интерес и жадность. Предоставленные сами себе, без надлежащего контроля со стороны социума, такие индивиды разорвали бы друг друга и само общество на куски. Гоббс выступал против дружбы, так как для дружбы необходимо ослабление контроля, он создал концепцию общественного договора, который обеспечил бы порядок посредством строгого законодательства и принуждения. Либеральный политический мыслитель Джон Локк, живший уже после Ньютона, смотрел на человеческую природу более доброжелательно и признавал потенциальные возможности свободы. Но и он полагал, что атомистический индивид является единицей общества и что для регулирования поведения индивидов и взаимоотношений между ними в той или иной форме необходим социальный контроль.

В либеральных демократических системах, построенных по модели Локка, личность делится на публичную и частную составляющие, а само общество — на всеобщее достояние и частную жизнь. В ходе обсуждений, размышлений и законодательной деятельности индивиды (во всяком случае, большинство) пришли к согласию, что считать общим и, соответственно, подлежащим контролю со стороны общества и общественного договора (конституции, законов и норм). Все, что не входит во всеобщее достояние, считается частным, и это уже дело самого индивида — стоять на страже своей частной жизни. Западные демократии различаются по охвату, объему и власти всеобщего достояния, но все сходятся на том, что необходимо разграничивать общественное и частное, а индивид имеет право защищать свою частную жизнь от посягательств.

Незыблемость прав личности высвечивает бремя, возлагаемое западными обществами на частную жизнь индивида и его индивидуальность. Мое подлинное «я», то, что действительно является мной и чему я позволяю развернуться, когда прихожу домой и распускаю волосы, уникально и принадлежит только мне. У него есть границы, которые никто не смеет нарушать. И, в сущности, *не может*, даже если захочет. «Каждый из нас одинок, — пишет британский писатель-интеллектуал Ч. П. Сноу. — Порой мы спасаемся от одиночества в любви или привязанности... но все умираем порознь» [1]. Эту частную сторону личности также нужно контролировать, но это должен быть самоконтроль.

Моя публичная личность, со своей стороны, включает в себя те аспекты моего «я», которыми я должна делиться с другими, и контроль над тем, что я обязана

подавлять. Или общество решило, что мне надлежит подавлять конкретные проявления моей личности, но в этом случае другие люди должны делать то же самое наравне со мной. Моя публичная личность носит универсальный, общий характер; это те стороны моего «я», которые принадлежат также любому другому индивиду. Они подчиняются универсальным законам и принципам, общим для всех членов общества. Границы моей публичной личности также четко определены, и их не должны нарушать ни мои самые близкие люди, ни мои соседи, ни государство.

Западные организации, как и западные общества в целом, руководят своими членами на основе жестких границ и формальных правил, общих для всех представителей конкретной категории. У любой подобной организации, коммерческой или общественной, есть критерии членства. Те, кто им не соответствуют, из организации исключаются, но, что не менее важно, вступающие в организацию исключают из нее значительную часть своей личности. Членство в любой организации западного типа, даже такой, как нуклеарная семья, предполагает, что участник передает в подчинение ей и ее правилам только некоторую часть себя: «Моя душа принадлежит только мне. Единственная организация, которой я принадлежу, — это я сам».

Действительно, идентичность и стабильность типичной западной организации обеспечивается за счет исключения индивидуальных, непредсказуемых, личных забот ее членов — то, что невозможно подчинить общим правилам. Люди могут в течение двадцати лет состоять в одном бридж-клубе, но не знать друг о друге ничего, кроме стиля и стратегии игры. Крупные компании, построенные по ньютоновской (тейлоровской) модели, не желают знать о личных проблемах и семейных обязанностях сотрудников. В работе бюрократических органов местного самоуправления и здравоохранения происходят сбои, когда они сталкиваются с ситуациями, которые выбиваются из общего ряда. Многие из нас находят бюрократию утомительной и нередко испытывают внутреннее отчуждение по отношению к нашим организационным системам. Но при этом большинству людей запада правила и границы, отделяющие общественную жизнь от частной, приносят чувство защищенности, и люди ощущают угрозу, когда эти правила и границы размываются.

В двух крупных компаниях, с которыми я сотрудничала в последние годы, — коммуникационной и нефтеперерабатывающей — были разработаны программы преобразований, направленные на повышение личной включенности сотрудников в работу и расширение возможностей их самовыражения, особенно на руководящем уровне. В ходе семинара в коммуникационной компании один менеджер высшего звена сказал: «Речь идет о том, чтобы стать человеком определенного склада и влиться в “сообщество” компании. У меня возникло ощущение, что компания пытается вторгнуться в мое личное пространство, присвоить мою идентичность» [2].

Подобное соображение было высказано и на семинаре в нефтеперерабатывающей компании: «Для меня эта организация всегда была просто местом, где я работаю. А теперь она как будто хочет купить мою душу» [3]. Это мнение резко разошлось со взглядом других менеджеров, которые на работе чувствовали себя в изоляции и страдали от невозможности быть «собой». И подобные противоречия между участниками семинара возникали неоднократно. В этом состоит трагический парадокс западной личности: она добровольно обособляется и при этом испытывает мучительное чувство отчужденности. Страдая

от одиночества, она не желает открыться для более глубоких и тесных взаимоотношений, которые могли бы победить ее одиночество.

Этот же парадокс находится в центре корпоративных дискуссий на тему лояльности персонала. Сотрудники хотят, чтобы компания обеспечивала им надлежащие условия труда и заботилась об их безопасности, но не желают полностью посвящать себя компании. Корпорации ждут от своих сотрудников преданности и самоотдачи, но не хотят задумываться о «личных проблемах» этих самых сотрудников. Одна из компаний, с которой я сотрудничала, сделала повышение лояльности персонала центральным пунктом процесса преобразований. «Мы тратим на подготовку специалистов много времени и денег. И поэтому ждем от них определенной отдачи, — сказал генеральный директор. И тут же прибавил: — Не рассчитывайте, что мы обеспечим вам пожизненную занятость. Мы живем в жестоком мире — полагайтесь на себя» [4].

Ньютоновская физика растет на почве традиционного для Запада разделения между душой и телом или умом и телом, между публичной и частной сферами вселенной. В центре внимания Ньютона находились материальные объекты, физические свойства вселенной, общие для всех материальных вещей, — иными словами, «публичная сфера». Как ученый, он не задумывался о душах, «личной сфере». Идеалом для Ньютона была машина, вселенная часового механизма, действующего исключительно на основе формальных правил (законов механики). С тех пор эта машина — взгляд на людей и человеческие организации как на машины и детали машин — стала общепринятой культурной нормой.

Ньютоновские машины состоят из отдельных и заменимых рабочих частей, каждая из которых занимает свое место только потому, что выполняет конкретную функцию. Машина сама создана в соответствии с чертежом, чтобы служить определенной цели. Хорошей машиной считается та, которая работает эффективно, у которой все детали действуют в согласии друг с другом для достижения желаемого результата, но это никогда не происходит само по себе. Детали машины действуют согласованно только тогда, когда находятся под контролем. Если же машина представляет собой сложный кибернетический прибор, такой как система центрального отопления, функция контроля заложена в нее саму посредством внутренней структуры наподобие термостата. Великий часовой механизм вселенной контролируется универсальными законами механики. Контроль за более простыми машинами осуществляется извне, со стороны человека.

Организация и бильярд

Теория научного менеджмента создана Фредериком Тейлором по образцу ньютоновской физики. Взгляды Тейлора на организацию и его представления о роли человека в организации одинаково механистичны. Ньютоновские коммерческие корпорации суть машины, разработанные для получения прибыли от продажи товаров или услуг. Их отдельные сотрудники и отдельные подразделения организуются и контролируются в соответствии с безличностными (публичная сфера) правилами и договорами, а те, в свою очередь, направлены на обеспечение максимальной эффективности. То, что не имеет отношения к рабочему функционалу сотрудников и не входит в должностные обязанности, не заботит компанию и не включается в круг ответственности компании перед работником. Для таких организаций характерны жесткие границы. Идеальный сотрудник в идеальной бюрократической системе заменим, на рынке труда есть и другие люди с его

навыками, либо компания может найти замену самим этим навыкам. Такой персонал работает наиболее эффективно, когда на него возложены механические функции.

Подобным образом взаимоотношения между ньютоновскими организациями носят безличностный характер, они строятся на основе правил или официального договора, который предполагает исключение частных проблем и особенностей субъектов договора. Если нефтеперерабатывающая корпорация заключает контракт на поставку авиакомпании конкретного числа галлонов топлива, то ей безразлично, что у авиакомпании сменяется директор или что у директора неверная жена и больной ребенок. Точно так же ее не беспокоит, что авиакомпания пережила череду аварий с человеческими жертвами и объявила себя банкротом. Для этого существует система страхования.

Исходная посылка всех западных, ньютоновских организационных моделей заключается в том, что организации состоят из отдельных частей, связанных, когда это необходимо или целесообразно, универсальными правилами или централизованным управлением. Информационные потоки и процесс обучения в таких организациях опосредованы договорными структурами, основанными на правилах, которые отвечают за составление внутренних и внешних контрактов. Если я хочу проинформировать коллегу о принятом решении или каких-либо изменениях в рабочем процессе, для этого я должна воспользоваться соответствующими каналами. Чтобы выполнить работу, мне нужно заручиться поддержкой специально уполномоченного органа.

Преимуществом западных, или ньютоновских, организаций, ориентированных на решение задач и связанных правилами, является их потенциальная эффективность и надежность. Их четкие границы делают критерии членства однозначными. Каждая процедура и каждая роль подробно описаны и постоянны. Каждый сотрудник точно знает, что он должен делать, а что — нет. До тех пор пока процедуры выполняются и используются надлежащие каналы, информация бесперебойно поступает в те части организации, которым она адресована. Но у данной модели есть и недостатки. Так как правила с трудом предусматривают исключения, такие организации лишены гибкости. Чтобы заставить их реагировать на непредвиденные обстоятельства, нужно время и тщательное перепрограммирование. Действительно, большинство процедур выполняются в течение длительного периода. Мне жаловался сотрудник индийской государственной энергетической компании: «Каждый раз, чтобы потратить пять долларов, мне приходится заполнять пятьдесят бланков и три месяца ждать подтверждения» [5]. И когда надлежащие каналы и существующие процедуры не позволяют справиться с ситуацией, такая компания начинает испытывать «трудности в обучении». Такое постоянно происходит в организациях, где в отдельных подразделениях успешно применяются современные обучающие и консалтинговые методики, но не существует инфраструктур для передачи новых знаний и умений другим подразделениям.

Структурной моделью, лежащей в основе западных, ньютоновских организаций, является последовательный процесс мышления в человеческом мозге. Подобно обособленным частям организации, нервные тракты мозга ведут себя так, как будто состоят из отдельных нейронов, которые посылают сигналы от одного к другому. Процесс обмена сигналами регулируется программой (набором правил), а та, в свою очередь, формируется с целью решения конкретной проблемы. Те нервные клетки, которые не участвуют в программе решения данной проблемы, в этом процессе

являются лишними. Когда возникает новая проблема, последовательный процесс мышления сможет с ней справиться только после того, как в программу будут внесены необходимые изменения. Таким образом, эта система эффективна и надежна, но связана правилами, а следовательно, лишена гибкости. Само по себе последовательное мышление не в состоянии обрабатывать сложные данные и реагировать на быстрые изменения. Его нейронные цепи могут работать только с небольшим количеством входных и выходных данных за раз. В частности, именно поэтому персональные компьютеры — действующие по образцу серийного мышления — не способны распознавать закономерности. Закономерности для этого слишком сложны.

В человеческом мозге серийное мышление функционирует не в изоляции. Это происходит только в механистических, когнитивистских моделях мышления. Рассмотрение структуры серийного мышления как основы центральной модели организационных структур в отрыве от других систем ведет к искаженному пониманию всей системы. На самом деле в мозге последовательная, параллельная и квантовая (творческое, углубленное) структуры мышления неразрывно связаны и действуют сообща, обеспечивая единый процесс человеческого мышления. Таким же образом чрезвычайно сложная система личности функционирует через диалог между публичным и частным аспектами человеческого «я», хотя между ними вполне может вырасти высокая стена искаженных личностных моделей.

Ньютоновская вселенная, как нам известно, подчиняется неумолимому закону энтропии. Все эти связанные правилами и хорошо организованные конгломераты обособленных частиц обречены постепенно перестать функционировать и распасться. Все ньютоновские системы умрут в холодной и тихой вселенной. Но у сложных, адаптивных живых систем есть шансы на выживание. Мозг способен изменять свою настройку на протяжении всей жизни. И для живых систем, и для мозга характерна своя динамика адаптации, роста и нарастающей сложности. Природа учит нас, что существуют модели для построения организации лучше, чем ньютоновская, а модели мышления лучше, чем связанное правилами и ориентированное на конкретные цели мышление в изоляции. Управление на основе поставленных задач — не лучшая модель для менеджмента, и для управления есть определенно более удачные подходы.

7 | Восточная модель: сетевая личность и сетевая организация

Китайские менеджеры склонны гордиться тем, что, в отличие от их западных коллег, в делах они опираются на контакты, а не на контракты. Главный актив любого китайского бизнеса — его гуаньси [то есть связи].

Джон Миклтуэйт, Адриан Вулдридж. Знахари

Для начала я бы хотела рассказать о двух конференциях. На обе я была приглашена в качестве основного докладчика. Первую организовала западная нефтеперерабатывающая компания, и проходила она в крупном американском городе. Мне заблаговременно сообщили, что хотят от меня услышать, сколько времени отводится моему выступлению и какую плату я получу. За три недели до начала конференции я получила письмо с подробной программой конференции: мероприятие делилось на отрезки по сорок пять минут, а промежутки между ними занимали ланчи, секционные заседания, кофе-брейки — также заданной

продолжительности. В письме содержалась информация о каждом докладчике и подробный план его будущего выступления. Были изложены мысли, которые будут «обдумываться» в ходе секционных заседаний. В буклете приводились все таблицы и диаграммы, к которым планируют обращаться выступающие и организаторы. А сама конференция посвящалась преобразованиям и нестандартному мышлению!

Вторая конференция была организована крупной японской фирмой розничной торговли и проходила в Киото. Приглашение, если его можно так называть, я получила за несколько месяцев до того, как была окончательно утверждена дата мероприятия и предоставлены авиабилеты. За две недели до вылета в Японию я осознала, что о конференции мне ничего не известно. О чем я должна говорить и как долго? Каков размер аудитории? Кто еще будет выступать? Сколько мне заплатят? Какова тема конференции? Я направила в компанию срочный факс с этими вопросами и получила от помощника организатора, корейца, такой ответ: «Не беспокойтесь на этот счет. Это будет даосская конференция. Мы просто встретимся и посмотрим, что из этого выйдет. Мы вкусно поедим и заведем новых друзей, и тогда уже о чем-нибудь договоримся». В итоге конференция растянулась на год и проходила в разных местах земного шара. Японский предприниматель, его корейский помощник и я обедали в трех мировых столицах, и все это время «укрепляли нашу дружбу». Насколько я поняла, они озабочены проблемой человеческой личности и вынашивают план создания новой формы образования. Дополнительные детали мне пока не известны.

Волновая личность

У японцев для обозначения личности нет специального слова. Их в первую очередь интересуют взаимоотношения, и то, что люди Запада называют личностью, для них определяется тем, кто с кем взаимодействует и в каком социальном контексте. Лауреат Нобелевской премии японский физик Лео Эсаки, всю жизнь проработавший в компании «Ай-Би-Эм», сравнивает японское общество с гелием в состоянии сверхтекучести. Все частицы настолько тесно взаимодействуют друг с другом, что границ между ними не существует и части приобретают идентичность целого. Китайский социолог Фэй Сяотун, как я писала ранее, сравнивает китайское общество со сложным узором кругов, расходящихся от упавших камней (индивидов), и все эти круги так переплетены, что невозможно различить, где кончаются круги от одного камня и начинаются круги от другого: «Каждый находится в центре расходящихся кругов своего общественного влияния. Все круги взаимосвязаны. Каждый в разное время и в разных местах соприкасается со множеством разных кругов» [1].

В конфуцианском обществе такое волновое описание личности — наверно, самый характерный пример «восточной модели» — является крайней противоположностью нашей западной, корпускулярной модели. В китайской культуре моя сущность определяется моими взаимоотношениями, но я нахожусь во множестве различных типов и кругов взаимоотношений, так что границы моей идентичности совершенно размыты и контекстуальны. С родителями я веду себя так, с детьми по-другому, с дальними родственниками иначе, с соседями, членами моей общины и представителями государства еще каким-то способом. Я не могу полностью изложить весь перечень нравственных норм, которым я следую, потому что у меня множество таких перечней, каждый применим в определенном

контексте. В таком обществе западная идея универсальных нравственных норм не имеет смысла.

«В этих эластичных сетях, составляющих китайское общество, — пишет Фэй, — центром каждой паутины является личность. Такой взгляд на личность соответствует эгоцентризму, но не индивидуализму» [2]. В индивидуалистических западных культурах все состоит из частей и у каждой части своя строго определенная идентичность, заключенная в жесткие границы. Любая часть (каждый индивид), по крайней мере в публичной сфере, тождественна любой другой. У всех индивидов, имеющих в организации один и тот же статус и выполняющих одну и ту же функцию, равные права и обязанности. В китайском обществе моя личность — это всегда центр моего круга, но от меня расходится множество кругов, и характеристики, обязанности и нормы определяются тем, кто я в конкретном круге и как должен себя вести. У меня нет универсальных прав, только контекстуальные обязанности. «Границы между публичной и частной сферами относительноны — можно даже сказать, размыты», — добавляет Фэй [3].

На западе даже в самых интимных взаимоотношениях участники связаны договором. Договором регулируются только конкретные аспекты моего поведения, все остальные — нет. Мои обязанности ограничиваются рамками и условиями договора. В сетевой структуре китайского общества, состоящей из кругов, мои обязанности не имеют жестких границ, как и ничем не ограничено мое социальное окружение, на которое падет порицание за мои проступки. Если я непочтительно веду себя по отношению к свекрови, значит, моя мать меня плохо воспитывала, а ее плохо воспитывали ее родители и педагоги и так далее. Каждый в ответе за каждого. В своей книге *«От почвы»* Фэй приводит яркий исторический пример:

Жена Чэн Хань-чэна имела дерзость ударить свекровь. Это было воспринято как отвратительное преступление, за которым последовало наказание. С Чэна и его жены заживо содрали кожу в присутствии матери; их кожу вывесили у ворот разных городов, а кости сожгли дотла. Двоюродный дедушка Чэна, самый старший из его родственников, был обезглавлен; дядя, двое братьев и глава рода Чэна — повешены. У матери жены на лице вытатуировали слова «Пренебрегала воспитанием дочери» и провели через семь провинций. Его отца приговорили к 80 ударам палкой и отправили в изгнание на расстояние 3000 ли. Глав семей в домах по правую и левую руку от жилища Чэна приговорили к 80 ударам палкой и сослали в Хэйлунцзян. Сановник, отвечающий за образование в том городе, получил 60 палок и был сослан на расстояние 1000 ли. Девятимесячный сын Чэна получил новое имя и был передан на попечение магистрату округа. Земля Чэна «навечно» превращена в пустырь. Все это было высечено на каменной плите, и оттиски надписи разосланы по всей империи [4].

А мы на Западе всё думаем, должны ли родители отвечать за проступки своих детей!

Организация и волны

Конфуцианская модель контекстуальной, относительной личности, как я уже говорила, пожалуй, наиболее характерна для Востока. Но во всех азиатских обществах, включая Индию, эта, по сути волновая, модель человеческого «я» составляет фундамент ориентированных на групповые интересы, связанных сетевым взаимодействием, и в большинстве случаев семейных, компаний. Поскольку азиатские общества различаются между собой гораздо сильнее западных,

дать четкое обобщение не представляется возможным. У японских компаний мало общего с обширными семейными сетями Китая; те и другие не похожи на ряд ведущих компаний Тайваня и Сингапура. Индия привнесла принципы западной бюрократии и методы управления бизнесом в по большей части сетевое, основанное на семейных взаимоотношениях общество, в результате чего нередко проявляются худшие черты и Востока, и Запада. Но сейчас моя задача состоит в том, чтобы продемонстрировать ярко выраженный контраст между корпускулярными западными моделями личности и организации и волновыми восточными, без учета их региональных разновидностей.

У выходцев из Китая сетевая модель личности составляет основу крупных сетевых организаций со сложной и неоднозначной структурой, которые по своему строению очень напоминают нейронные сети головного мозга, отвечающие за параллельное мышление. Как и в нейронных сетях, в таких организациях все связано со всем. Связи внутри сетей носят неформальный и в значительной степени органичный характер — они развиваются в ответ на условия, возможности и ограничения внешней среды, так же как связи в нейронных сетях формируются сообразно опыту. В этом смысле и тем, и другим присущи гибкость и адаптивность. И те, и другие способны к обучению. Величина нервных пучков, составляющих нейронную сеть, варьируется в зависимости от потребностей; так же и нечеткие границы семейных и родственных отношений, лежащих в основе китайских деловых сетей, то расширяются, то сужаются в соответствии с текущими задачами.

Недостатком как нейронных сетей, так и сетей китайского общества является то, что их гибкость ограничена высокой значимостью всего привычного, знакомого и традиционного. Параллельные соединения в мозге работают лучше всего с повторяющимся опытом. Китайские предприниматели чувствуют себя наиболее комфортно во взаимодействиях, основанных на доверии, а само доверие возможно благодаря традиционному характеру общественных отношений в Китае. Стабильность в этих сообществах достигается за счет укрепления личных знакомств, обычаев и самодисциплины. И еще для них характерна некоторая доля клаустрофобии. «Чем больше связей у конкретного человека, — говорит Фэй, — тем прочнее он встроен в существующий социальный порядок и тем более его устраивает статус-кво» [5]. Следовательно, если западные бюрократические организации костенеют из-за правил и процедур, то слабость сетевых организаций Востока в их неприспособленности к неожиданным переменам.

Мозговые структуры параллельной обработки данных — те, что отвечают за негласное знание, развитие навыков и распознавание закономерностей, — функционируют во взаимодействии между собой и привязаны к конкретной области. Они представляют собой структурный прототип любых аграрных обществ и малых групп, — групп, в которых все друг друга знают, у всех есть равный доступ к наиболее важной информации, все сообща решают необходимые задачи и несут ответственность, а власть распределяется в соответствии с традицией, чем и обусловлено их хорошее функционирование. Таким обществам не требуется большое количество формальных правил, так как тесных неформальных отношений и груза групповых ожиданий достаточно для поддержания порядка.

В детстве в начале 1950-х годов у меня был опыт жизни в подобной тесной группе. Я росла у дедушки и бабушки в небольшом провинциальном городке, расположенном в фермерском поясе американского Среднего Запада. Все его население состояло из двух сотен взрослых, которые либо работали на местной

фабрике солений и в городских магазинах, либо обслуживали окрестные фермы. В городе каждый был знаком со всеми остальными горожанами, знал их детей и присматривал за ними, знал, кто чем болеет, у кого не ладится в семье; маленькие скандалы, успехи и труды на благо сообщества — все было на виду.

Мои дедушка с бабушкой входили в небольшие группы, собиравшиеся в городе. Они оба принадлежали к «Обществу ревнителей» при местной церкви — кружку прихожан в возрасте за пятьдесят. Бабушка была участницей Ассоциации учителей и Общества женщин-фермеров — группы женщин из города и ферм, которые занимались организацией праздничных мероприятий и сбором денег на благотворительные нужды. Дедушка состоял в Ордене Лосей и числился в местном отделении Ассоциации правосудия штата Огайо — группы, организованной мировыми судьями из близлежащих городов. Мой прадедушка занимал должность председателя городского отделения Демократической партии, и у него в гостиной регулярно собиралась небольшая компания членов партии. И конечно, все мы принадлежали нашей большой семье, состоящей из четырнадцати сестер дедушки и бабушки, их детей и внуков. Они все проживали в радиусе пятнадцати миль от нашего города, и небольшие группы родственников собирались не реже раза в неделю, чтобы вместе провести воскресенье и отметить важные семейные события.

В нашем доме гости были всегда, кроме разве что того времени, когда мы спали. Родственники и соседи постоянно сидели у нас в гостиной, собирались за большим кухонным столом или стояли у постели, в которой дедушка из-за болезни сердца проводил большую часть дня. Наш дом и наша жизнь словно были центром существования различных групп людей, которые проходили через них и ненадолго останавливались. Здесь велись нескончаемые оживленные разговоры о местной и национальной политике, о религии, городских событиях, об ассортименте продуктового магазина, которые порой перерастали в жаркие споры. Все эти люди, их дела и разговоры являются неотъемлемой частью моих воспоминаний о детстве.

На Западе, когда человек приезжает из небольшого сельского населенного пункта в крупный обезличенный город, он встраивается в совершенно иную социальную структуру, а его малая группа распадается. Поколение моих родителей перебралось в близлежащий город и отправилось работать на заводы и фабрики. Церковный приход и местные общества распались, как и наши традиционные компании. Если моя бабушка состояла в образовательной организации, члены которой никогда не считали ни часов, ни сил, затраченных на обучение детей, то мать вступила в профсоюз учителей и боролась за повышение заработной платы и улучшение условий труда. Учителство из увлечения превратилось в работу. Мои двоюродные братья и сестры разъехались по другим городам и странам — туда, куда привела их трудовая жизнь. Я никогда их больше не видела и не знаю, как зовут их детей. Связанные правилами бюрократические организации и присущая им обезличивающая текучесть стали нормой. Локальные и многообразные структуры малых групп и малых сообществ, к которым всегда принадлежала моя семья, оказались утеряны. Частная жизнь человека обеднела, а вместе с ней и его трудовая и политическая жизнь. Аспекты существования, некогда составлявшие единое целое, теперь превратились в изолированные отсеки.

Бюрократические системы и сельская общинная жизнь восточного типа ни в коем случае не исключают друг друга. На Земле не было общества более бюрократического, чем конфуцианский Китай, и большинство своих черт он сохраняет по сей день. Просто попробуйте пройти через все процедуры для

оформления китайской визы! Но как отмечают китайские обозреватели, разница между бюрократией на Западе и на Востоке состоит в том, что мы воспринимаем ее всерьез, тогда как китаец найдет миллион способов обойти все ее препоны. Если китайцу нужно уладить какой-либо вопрос, он не обратится к чиновнику, а пойдет напрямик к лучшему другу пятого внучатого троюродного племянника.

Несмотря на прочность деловых сетей китайских компаний, аналитики задаются вопросом, не суждено ли членению по западному образцу стать следующим этапом в их развитии. Сети работают с поразительной эффективностью на локальном уровне, но смогут ли они реализовать свою формулу на широком и сложном мировом рынке? Позволят ли конфуцианские семейные традиции и непререкаемый авторитет старших подниматься по карьерной лестнице талантливым и перспективным молодым специалистам? Глядя на структуры мозга, отвечающие за параллельное мышление, я думаю, что нет. Нейронные сети способны адаптироваться в достаточной степени для распознавания незнакомых, но существующих закономерностей, но они не в состоянии создавать новые. Для постоянного укрепления связей между нейронами требуется груз привычки, повторяющийся опыт, то есть нечто знакомое. В нейронной сети нет места инакомыслящим нейронам, желающим экспериментировать с новыми последовательностями сигналов. Следовательно, процесс мышления, осуществляемый этими сетями, представляет собой в большей степени индуктивное обобщение, нежели подлинное озарение. Оно не рождает ни новых гипотез, ни новых парадигм сродни тем, что мы находим в работах творческих (инакомыслящих) гениев — Коперника, Бетховена, Ницше, Эдисона.

Там, где китайские компании ждут провал, вполне могут преуспеть японские. Есть бесчисленное множество случаев, когда глобальные японские корпорации успешно выдерживали конкуренцию на сложных международных рынках. Они извлекали из сложности преимущества. При этом японская волновая модель личности в них также играет свою роль. Решения в этих компаниях принимаются не по указанию авторитарного руководителя, как во многих китайских семейных сетях, а на основе общего согласия. Такова японская традиция. И достижение согласия требует времени. Согласие и забота о положительном мнении группы также плохо сочетается с разногласиями, с безрассудством и инакомыслием отдельных предпринимателей, чьи идеи, с виду безумные, возможно, помогут компании совершить сильный скачок вперед. Нейронные сети лучше всего справляются с незначительной адаптацией к существующей структуре, и точно так же японская индустрия преуспела в разумном использовании западных новшеств. Даже многие успешно действующие техники управления, по сути, являются применением западных идей. Так, например, японский гений нашел пригодными методы Уильяма Эдвардса Деминга (3), которые его ограниченные западные коллеги не смогли встроить в действующую систему. Эффективное использование нечеткой логики так же явилось разумным применением прорывных идей западной математики, не оцененных по достоинству западными компаниями. Они не соответствовали правилам. Однако Япония по-прежнему тщетно ищет своего Билла Гейтса.

Таким образом, западные корпускулярные и восточные волновые модели легли в основу совершенно разных организационных структур, каждая со своими сильными и слабыми сторонами. Как и структуры мозга, отвечающие за последовательное мышление, атомистические западные общества отличаются индивидуализмом и связаны правилами. Они признают существование неповторимой человеческой

личности, но при этом рассматривают ее как нечто изолированное. Неизбежные конфликты между множеством независимых элементов системы (индивидов) сдерживаются за счет формальных правил и договоров, для каждого из которых характерна универсальность: для них все равны. У всех равные права. Публичный и частный аспекты личности четко разграничиваются, и стабильность организации обеспечивается за счет исключения частного, устранения эмоциональных и ассоциативных завихрений. Таким организациям присущи жесткие границы, и там задействуются только предсказуемые и управляемые качества личности. Управление в них представляет собой прямое механистическое командование и контроль на основе непререкаемых правил.

Волновая модель личности, преобладающая на Востоке, подобно нейронным сетям мозга, предполагает полное включение в систему взаимоотношений. Главное здесь не сдерживать конфликты, но налаживать сотрудничество. Границы между индивидами и между публичной и частной сферами личной идентичности размыты и изменчивы. Поэтому сетевые организации более способны к адаптации, их границы то сужаются, то расширяются, а выработка стратегий носит постепенный и органичный характер. Контроль и стабильность поддерживаются за счет укрепления личных контактов, обычаев, традиций и самодисциплины. Стили управления варьируются от одной азиатской культуры к другой, но в основе каждого из них лежит традиция, а следовательно, консенсус.

В мозге структуры последовательного и параллельного мышления выполняют совершенно разные функции. Логические, связанные правилами параллельные структуры необходимы для практического мышления, ориентированного на решение задач. Они позволяют нам считать в уме, планировать расписание поездок, составлять бюджет. Ассоциативные физические и эмоциональные параллельные структуры отвечают за негласное знание, приобретение навыков и распознавание закономерностей. Но и в западных бюрократических системах, и в восточных сетях ключевую роль играет стабильность. Одни связаны правилами, другие — обычаями. И те, и другие плохо приспособлены к неожиданным переменам. И те, и другие стремятся исключить фактор неожиданности или хотя бы ослабить его действие. И ни те, ни другие сами по себе не имеют творческого потенциала. Последовательное мышление действует в рамках готовой программы; бюрократические организации работают, руководствуясь правилами. Параллельное мышление поддерживается повторяющимся опытом. Оно распознает существующие закономерности. Сетевые организации опираются на привычки и традиции.

Из первых глав книги мы уже знаем: когда мозгу требуется изменить свою настройку (когда нужно совершить творческий прорыв или решить нестандартную задачу), в дело вступает структура мозга третьего типа, объединяя первые две. Само наличие третьего типа мышления предполагает возможность третьей модели личности и организационной структуры, — модели, которая позволит организации функционировать на творческой грани. Теперь, опираясь на представления о квантовом мышлении, мы перейдем к теме квантовой личности и квантовой организации.

(3) Американский ученый и консультант по менеджменту, автор теории управления, основанной на методах статистического контроля.

8 | Квантовая модель: единство Востока и Запада

Идея квантовой личности как новой модели человеческого «я» проистекает из особенностей новой науки, в частности квантовой физики. Впервые она была высказана мной двадцать пять лет назад в книге *«Квантовая личность»*. Я думаю, эта новая модель личности позволит преодолеть разделение между классическими западными и восточными (или сельскими) моделями и стать основой для новой теории организации и лидерства.

Сегодня природа человеческого сознания и творчества находится на переднем крае науки. Большинство ученых-когнитивистов по-прежнему полагают, что и то, и другое можно объяснить в механистических терминах. У человека, говорят они, в голове находится «мыслящая машина». По их убеждению, когда-нибудь будут созданы машины, которые смогут делать всё то же самое, что и мы, только лучше и быстрее. Но существует и другая школа научной мысли, представители которой полагают, что машина никогда не сможет заменить человеческое сознание. Разум в принципе не имеет ничего общего с машиной. Эти ученые ищут истоки сознания и творческих способностей в процессах мозга, которые невозможно описать с позиций ньютоновской физики.

Многие считают, что процесс творческого мышления имеет квантовую природу и квантовой физикой в буквальном смысле обусловлены свойства и функции человеческой личности — юмор, печаль, взаимоотношения, творчество, чувство смысла, понимание, свободная воля, преданность, заинтересованность и так далее. На страницах *«Квантовой личности»* я изложила различные существующие квантовые теории разума [1]. Но все они по сей день остаются спекулятивными, и не нужно ждать каких-либо научных подтверждений. Для целей данной книги достаточно понимать, что все интересующие нас элементы человеческого мышления и поведения обладают чертами кванта. Какой бы ни была их истинная природа, они ведут себя так, как будто в их основе лежат квантовые структуры и процессы мозга. Как отмечалось в одной из предыдущих глав, представителями нового направления когнитивистики, именуемого «квантовым познанием», написано сотни исследований, в которых подробно излагаются черты сходства между процессами человеческого мышления и явлениями квантовой механики. После этого мне остается только предложить новую концептуальную структуру для организаций.

Итак, мы уже знакомы с двумя прямо противоположными моделями личности и их влиянием на организации. Корпускулярная модель, столь значимая для западной теории управления, сформирована по образцу ньютоновской науки. Ньютоновская личность, как и лежащая в ее основе научная парадигма, атомистична, детерминирована в своем поведении, разделена на обособленные элементы, очерченные жесткими границами и изолированные от внешней среды. Ньютоновские организации связаны правилами, исключают частные, непредсказуемые аспекты личности, делятся на функции и структуры и также отгорожены от окружающего мира. По своему действию они очень похожи на нервные тракты мозга, отвечающие за логическое, рациональное, практическое мышление, которые подчиняются правилам. Это наш «первый тип мышления», и он наделяет нас «ментальным интеллектом» (IQ).

Восточная, волновая модель личности находится в самом сердце сетевых азиатских организаций (и малых аграрных общин по всему миру) и сформирована по образцу сложных фигур, образованных бесчисленным множеством пересекающихся волн. Как и волны, сетевая личность по сути своей относительна и контекстуальна. Человек — это отношения, в которых он состоит. Границы личности размыты и изменчивы, а взаимодействия между личностями регулируются местными обычаями, привычками и традициями. Сетевые организации основаны на личных контактах и межличностных связях, на доверии, а не на правилах. В них почти нет разграничения между публичной и частной сферами жизни. Они отличаются сложной структурой, учатся у внешней среды и приспосабливаются к ней методом проб и ошибок. Сетевые организации по своему действию сильно напоминают нейронные сети, которые отвечают за молчаливое знание, приобретение навыков и распознавание закономерностей. Это наш «второй тип мышления», и он наделяет нас «эмоциональным интеллектом» (EQ).

Как мы уже знаем, в мозге логическая (последовательное) и сетевая (параллельное) формы мышления объединяются третьим типом нервной деятельности — синхронными колебаниями, связывающими отделы мозга в единое целое. Частота этих колебаний составляет 40 Гц, то есть совершается 40 циклов в секунду [2]. Их называют «гамма-волнами». Они отвечают за наше интуитивное, углубленное, творческое и рефлексивное мышление — тот тип мышления, при помощи которого мы подвергаем сомнению исходные посылки и меняем ментальные модели. И радикально изменяем настройку мозга. Этот третий тип мышления наделяет нас «духовным интеллектом» (SQ), тесно связанным со смыслом, видением и ценностями. Благодаря ему наш мозг работает как единое целое. Выше уже было сказано, что организациям такое мышление нужно (и нужны инфраструктуры для его функционирования), чтобы задействовать свой мозг целиком. Нам предстоит изменить настройку нашего корпоративного мозга.

Третий тип мышления я назвала квантовым в связи с его сходством с квантовыми процессами. Теперь я предлагаю, опираясь на основные характеристики квантовых процессов, выяснить, какими чертами обладает квантовая личность. И тогда мы уже сможем поговорить о том, как организовывать квантовые личности и компании и о методах управления ими.

Черты квантовой личности

С точки зрения квантовой физики, да и любой современной науки, материальный мир представляет собой целостную, неопределенную (или по меньшей мере непредсказуемую) и самоорганизующуюся систему. Квантовые системы одновременно обладают корпускулярными и волновыми характеристиками, у них есть *и* индивидуальные, *и* групповые свойства. Они подчиняются принципу неопределенности, что позволяет извлекать пользу из неоднозначных ситуаций, и точному измерению поддается лишь часть их характеристик. В отличие от изолированных ньютоновских систем, квантовые системы непременно являются частью друг друга и внешней среды; квантовый наблюдатель всегда часть объекта наблюдения. Наблюдатель порождает действительность, участвует в ее создании.

Человеческое существо тоже представляет собой физическую систему и тоже в полной мере является частью физического мира. Тело и, скорее всего, разум подчиняются тем же законам, что и любой другой объект во вселенной. На данный момент лучшей системой для описания этой вселенной является квантовая физика.

«Я» — в конечном счете квантовая система. Следовательно, моя личность обладает следующими качествами:

- **Квантовая личность существует по принципу «и — и».** Она обладает и уникальной корпускулярной индивидуальностью, и общим для всех относительным, волновым групповым аспектом. Я — это «я», мои гены, моя биография, мой неповторимый опыт, но вместе с тем я — это все те люди, с кем я живу и работаю, обмениваюсь опытом и взаимодействую. Из этих двух аспектов моей личности нельзя выделить главную и второстепенную. Это просто факты действительности. Но чтобы эти две сферы моего «я» представляли какой-то интерес и могли принести максимальную пользу мне и обществу, они должны быть интегрированы. Квантовые общества или организации располагают инфраструктурами, которые способствуют развитию и частной, и публичной личности и позволяют им поддерживать друг друга.
- **Квантовая личность целостна и контекстуальна.** Теоретически волновые, относительные границы квантовой личности охватывают всю вселенную. Моя личность неразрывно связана со всеми существующими объектами и явлениями и определяется ими. Я в природе; природа во мне. Я часть любого человека, и любой человек — часть меня. Я не просто «сторож брату моему». Я сам мой брат. Я не просто природная система — я воздействую на природные системы, а они — на меня. Мое тело состоит из космической пыли; мой разум рождается в диалоге с четырьмя силами вселенной и законами, которым они подчиняются. И сам он является еще одной силой природы. Даже мои корпускулярные внутренние границы приспособляются и видоизменяются в ходе взаимодействия с внешней средой и моим опытом. Как показывает наука эпигенетика, мои гены либо активны, либо неактивны в зависимости от среды. Моя личность — единая и подвижная система, каждый ее элемент, каждая субличность влияет на все остальные. «Я» — целый хор гармоничных взаимодействий.
- **Квантовая личность способна к самоорганизации.** Она удерживает непрочное, но творческое равновесие на грани между порядком и хаосом. Квантовая личность не имеет пределов и строго определенных границ. У нее есть ограничения (такие, как сила привычки), но они отличаются неопределенностью. У нее есть генетический код, но он все время выбирает, какой из своих элементов проявить. У нее есть характер, но он постоянно меняет форму в зависимости от ситуации. Квантовая личность непрерывно переделывает себя, непрерывно изменяет настройку мозга. «Я» — динамическая закономерность, открытая, изменчивая система, водоворот. У меня нет души, если под душой понимать некую маленькую коробочку, спрятанную во мне, или какой-то отдел мозга, который можно выявить при томографии. Моя душа — непрестанный процесс самоорганизации, канал между мной и основным состоянием реальности. Все, что есть во мне, является ее проявлением — мои мысли, эмоции, телесные ощущения, мимика и жесты. У меня всего и у всего моего опыта есть духовное, сакральное измерение. Это касается и моего трудового опыта.
- **Квантовая личность свободна.** Ее ограничивают (но не определяют) генетический материал, опыт прошлого, условия внешней среды, нервные структуры в ее мозге. Границы квантовой личности эластичны, текучи и подвержены творческой неопределенности. Связи между ее нейронами постоянно рвутся и образуются новые. В мироздании квантовая личность — активный деятель, а не пассивная жертва. Это личность, которая делает выбор и тем самым определяет себя и свою внешнюю среду. Она творит мир.
- **Квантовая личность берет на себя ответственность.** Она находится в мире, с которым взаимодействует, и является его частью. Квантовая личность живет во вселенной всеобщего участия и играет активную роль в ее становлении. Она деятельно преобразует реальность, участвует в творении мира, в котором живет. Вопросы, что я задаю, мои мысли, эмоции и фантазии, мои решения и поступки формируют мироздание и окружающих меня людей. Я — брошенный в пруд камень, от которого во все стороны расходятся круги. Я — мир. Если этот

мир становится иным, это только потому, что я изменяю его. Если чему-то суждено быть сотворенным, то я буду способствовать его появлению на свет. Кто, если не я?

- **Квантовая личность задает вопросы.** Как показывает принцип неопределенности Гейзенберга, ответ, который мы получим на заданный вопрос, определяется самим вопросом. Вопрос в определенной степени *порождает* ответ. Квантовая личность ставит под вопрос границы, собственные исходные посылки и ментальные модели. В этом она подобна рыбе, которая выныривает из аквариума и видит место своего обитания в более широкой перспективе. Этот «мета-взгляд» на собственные мыслительные процессы и исходные посылки открывает для личности творческую и преобразующую грань.
- **Квантовая личность духовна.** Она принадлежит области смысла, видения и ценностей. Квантовая личность — это возмущение квантового вакуума, лежащего в основе мироздания, рябь на поверхности пруда, который представляет собой основное состояние реальности. Квантовый вакуум — это душа вселенной, ум Бога, а каждая квантовая личность — мысль в Его уме. Всякая личность есть проявление одной из потенциальных возможностей природы, или Бога, одного из бесконечного множества путей из точки **А** в точку **Б**, возможных в разворачивающейся вселенной. Мне нужно, мне суждено задаваться вопросами о смысле моего пути и совершать поступки, руководствуясь смыслом. Я обречен спрашивать, *почему, зачем и могло ли быть иначе*, — и стремиться создать ответы.

Таковы качества личности, которые квантовая организация должна питать и обуздывать. Это ее потребности и возможности — и каждой организации, стремящейся в полной мере использовать свой человеческий потенциал и свой мозг, нужно иметь для них соответствующую инфраструктуру. И действительно, мы еще увидим, что эти качества квантовой личности так или иначе являются и качествами, которыми должна обладать квантовая организация.

Восемь качеств квантовой организации

В главе 4 я применила восемь принципов новой науки к лидерству. На мой взгляд, из этих же принципов выводятся и наиболее важные характеристики квантовой организации. Кроме того, каждая черта организации предполагает определенную инфраструктуру, способную задействовать все возможности квантовой личности и квантового мышления. Задача этих инфраструктур — способствовать гибкой творческой адаптации к новым глобальным социальным и рыночным изменениям и помочь организации извлекать пользу из неоднозначности и стремительных перемен. Давайте вкратце рассмотрим восемь основных особенностей новой науки и применим их к организациям.

1. Новая наука холистична. Целое состоит из частей, и каждая часть связана со всеми остальными частями и в определенной степени определяется ими. В квантовой физике взаимодействие способствует появлению новых фактов и новых реальностей. События происходят только в контексте.

- **Квантовая организация холистична.** Сейчас руководство большинства крупных корпораций осознает глобальный контекст, в котором существуют их компании. Теперь даже в менее масштабных коммерческих организациях понимают, что незначительные изменения в локальной рыночной или общественной ситуации затрагивают весь мир. Не пройдет и часа, как ажиотаж, вспыхнувший на токийской фондовой бирже, охватит биржи в Лондоне и Нью-Йорке. Засуха в одной из южно-американских стран заставит подскочить цены на кофе по всему миру. Производственные процессы в отдельно взятых отраслях зависят от природных условий и ресурсов. В свою очередь они оказывают прямое и долговременное воздействие на глобальную окружающую среду. Успех или неудача конкретной компании определяется деятельностью, успехами и неудачами других компаний,

не говоря уже политической системе и национальной экономике. Корруптированное поведение отдельно взятых представителей бизнеса способно разрушить миллионы жизней и привести к дестабилизации международных институтов. Примером тому является мировой финансовый кризис 2008 года [3].

С этой всеобщей взаимосвязанностью никак не сочетаются механистические представления о том, что мир бизнеса состоит из изолированных единиц, безоглядно преследующих свои интересы. Равно как и модель обособленной корпорации, расчлененной на изолированные подразделения и функции, конкурирующие друг с другом. Составленные из отдельных, несогласованных элементов и осаждаемые со всех сторон внешними факторами, механистические системы перестали быть стабильными и эффективными. На смену старым моделям конфликта и конфронтации должны прийти новые модели динамической интеграции. Задача последних — обеспечить целостность личности при включении ее в обширную рабочую систему. Квантовые организации предполагают наличие инфраструктур, способствующих построению взаимоотношений, — взаимоотношений между руководителями и подчиненными, между сотрудниками и их коллегами, между подразделениями и функциональными группами, между самими структурами. Также они должны учитывать контекст внешней среды — человеческой, корпоративной, общественной и экологической — и создавать инфраструктуры, обеспечивающие процесс обмена и диалога с этими средами. Это все должно быть так или иначе отражено в резюме компании.

2. Для квантовых, или сложных, систем характерна неопределенность или по меньшей мере непредсказуемость. Они балансируют на грани между порядком и хаосом, между корпускулярными и волновыми состояниями, между актуальностью и потенциальностью. Неопределенность делает их гибкими, готовыми развиваться в любом направлении.

Квантовые организации должны быть гибкими и чувствительными, находиться на грани. Сложность, неоднозначность и изменчивость становятся главными особенностями событий, происходящих как внутри, так и вовне корпораций. Корпоративная среда стремительно развивается, поэтому развиваться должна и сама компания. Смещение границ ответственности и идентичности, экспериментальные режимы работы и жизни, новые источники информации и новые технологические системы — все это требует гибкого реагирования. Механистические схемы управления с жесткими организационными структурами и раз и навсегда утвержденными функциями и индивидуальными ролями препятствуют раскрытию потенциала человеческого воображения, деятельности и организации.

Инфраструктуры квантовой организации должны сочетать в себе качества и волн, и частиц. Они должны представлять собой подобие передвижных стен — как столы на колесиках у проектировщиков «Вольво» [4]. Когда нужно, они стоят на месте, но при необходимости могут и двигаться. Квантовые инфраструктуры должны быть не как детский конструктор, но скорее как пластилин, способный при желании принимать любую форму. Такие инфраструктуры в состоянии приспосабливаться к переменам и отвечать зачастую конфликтующим интересам индивидов и коллективов, потребности компании иметь то механистический, то органический характер, действовать в локальном и в глобальном масштабе, сочетать сотрудничество с соперничеством.

3. Новая наука способна к стихийной самоорганизации. Целое, стихийно зарождающееся через взаимодействие, всегда больше, чем сумма его частей. Хаотические и квантовые системы наделены творческим потенциалом, они полны неожиданностей, и их сложность непрерывно возрастает. Их устойчивость поддерживается за счет постоянного обращения к собственному потенциалу.

Квантовые организации должны строиться «снизу вверх» и быть способными к стихийной самоорганизации. Новое корпоративное мышление включает в себе возможности для принципиально иного подхода к управлению. Мы уже знаем, какие ограничения накладывают тяжеловесные иерархические структуры и механизмы контроля, навязанные теорией, традицией или властью руководства. Они не в состоянии гибко реагировать на изменения и лишены творческой спонтанности квантовой личности.

Инфраструктуры квантовой организации должны способствовать раскрытию творческого потенциала индивидов и компании в целом. Они повышают внутреннюю подвижность и личную ответственность сотрудников, поддерживают свободный обмен идеями и информацией. В организации не должно быть жестких границ, взаимоотношений, основанных на страхе. Ее элементы (индивиды, коллективы, функциональные отделы, подразделения) могут беспрепятственно перегруппировываться. Функция принятия решений должна быть распределена между передовыми рабочими и передовыми управленцами. (Вспомним слова менеджера «Вольво»: «Пока команды не сформировались, мы не знали, чем будет заниматься каждая из них. Но этот принцип сработал» [5].)

4. Новая наука следует принципу «и — и», а не «либо — либо». Материя состоит из волн и частиц и имеет свойства и того, и другого. Квантовые системы движутся из точки **А** в точку **Б** по множеству путей, адаптивная эволюция представляет собой череду самых разнообразных мутаций.

Квантовые организации находят преимущества в разнообразии. На смену старой идеи единственной истины, единственного пути, единственного взгляда на реальность, единственного лучшего решения задачи, абсолюта «либо — либо» и однозначного выбора должно прийти новое видение, допускающее многообразие и множественность обществ, рынков и индивидов. Принцип «либо — либо» должен уступить дорогу принципу «и — и». Место «будет по-моему» должны занять общее видение, общие возможности и общая ответственность, допускающие множественность путей из **А** в **Б**. Как говорил Эйнштейн, есть много взглядов на вселенную, ибо каждый наблюдатель видит в ней что-то свое.

Инфраструктуры квантовой организации сочетают в себе людей с разным уровнем ответственности, разным образованием, профессией и функционалом. Власть и процесс принятия решений в них децентрализованы. Такие инфраструктуры действительно дают цвести тысяче цветов и никогда не прибегают к секатору идеологической чистоты. Разнообразие в квантовой организации достигается не механистическими, политически корректными приказами и директивами, но при помощи инфраструктур, создающих условия для диалога. У квантовой компании одновременно *и* есть структура, *и* практически нет, она организуется сверху вниз и вместе с тем способна к самоорганизации снизу вверх.

5. Из принципа неопределенности Гейзенберга следует, что вмешательство в квантовую систему влечет за собой ее изменение. В ходе организации эксперимента мы влияем на его результат. Вопрос, который мы задаем, отчасти определяет ответ, который получим.

Квантовая организация напоминает джазовый джем-сейшн. Когда оркестр исполняет симфонию, каждый музыкант сосредоточен на своем инструменте и своей партитуре, а дирижер составляет из них единое целое. Каждый дирижер интерпретирует музыкальное произведение по-своему, и одна и та же симфония, исполненная разными оркестрами, может звучать по-разному. Но целое остается суммой частей, а нотная запись — неизменной. В джазовом джем-сейшне музыканты нередко владеют разными инструментами и у них нет ни партитуры, ни дирижера. Есть свободное развитие некой темы, стихийно зарождающееся целое, которое организует свои части, и невозможно предсказать, как будет звучать получившаяся музыка.

Ньютоновские организации распределяют роли и продают продукты. И роли, и продукты напоминают музыкальные партитуры, по которым организуется производственный процесс и формируются инфраструктуры. Мышление, направленное на достижение целей, в случае успеха позволяет достичь конкретной цели, но не более того. Менеджеры и консультанты, ставящие задачи, получают их решение, но им неизвестно, каких еще результатов, *возможно*, добились индивиды или компания. Квантовая организация создает инфраструктуры, в которых можно задаваться разными вопросами, рассматривать любые цели, задумываться о разных продуктах и функциях. Роли в них закреплены не так жестко, сотрудникам дозволяется играть на разных инструментах и экспериментировать с партитурой. Задача квантовых лидеров при этом — присутствовать при зарождении общей темы. Они формулируют видение и воплощают его через свою индивидуальность. Особенность квантовой личности в том, что она извлекает преимущества из существования на грани. Инфраструктуры квантовой организации допускают свободную игру неопределенности.

6. Открытие новой науки заключается в том, что в системах наиболее интересное, ценное и творческое всегда скрыто, недоступно нашему пониманию или ему только предстоит проявиться. Сложные закономерности, называемые *странными аттракторами*, дремлют в хаосе. Конечная цель развития квантовой системы еще не известна. И в квантовой науке, и в теории хаоса основной упор делается больше на потенциальное, чем на актуальное; на то, что может быть, а не на то, что есть. Новая наука позволяет себе мечтать. В ней есть элемент игры.

В квантовой организации есть элемент игры. Для наших жестко структурированных организаций, ориентированных на результат, характерна серьезность, поэтому они боятся неудачи. Они стремятся к успехам, которые можно измерить и предсказать. Но совершенно иначе учатся дети и природа. Эволюция в природе представляет собой череду ошибок. Большинство мутаций неудачны. Девяносто девять процентов всех существовавших видов больше не существуют. Нелинейным системам приходится пройти через хаос, прежде чем достичь сложности. Ошибки совершают дети, когда учатся или играют. Они совершают рискованные действия, но даже не считают их таковыми. Ребенок строит башню из кубиков и смеется от радости, если она рушится. И это не потому, что дети любят разрушения, а потому, что извлекают уроки из таких «катастроф». Они идут на пользу будущим башням, как и мозгу ребенка. Именно так и формируется его настройка. Когда у лауреата двух Нобелевских премий химика Лайнуса Полинга спросили, откуда у него столько творческих идей, он ответил: «У меня вообще много идей, я просто отбрасываю плохие» [6].

Инфраструктуры квантовых организаций поощряют игру и вознаграждают те свои элементы, которые понимают пользу рисков. Они могут предусматривать премии за самую смелую идею и за самую креативную ошибку недели. Они признают ценность потерянного или неструктурированного времени, неорганизованных

разговоров, затянутых обеденных перерывов и сотрудников, задумчиво уставившихся в пустоту, мечтающих на рабочем месте.

7. Квантовая физика описывает вселенную всеобщего участия. Наблюдатель — *часть* той реальности, за которой он наблюдает. Он участвует в ее создании, способствует ее становлению.

Квантовые организации являются «глубинно зелеными». Экологи разграничивают понятия нормальной экологии и «глубинной экологии». В центре внимания нормальной экологии природная среда планеты Земля. Глубинная же экология рассматривает Землю как единую систему, в которой человеческое смысловое измерение существует в симбиозе с внечеловеческим измерением живой природы. Именно такого подхода к внешней среде придерживается квантовая организация. Она заботится о человеческой внешней среде, о социальном, культурном и природном окружении. Механистичность предполагает жесткое разграничение между человеческим существом и остальным миром, между культурой и природой. Ньютоновские организации пользуются внешней средой, эксплуатируют ресурсы, как человеческие, так и природные. Квантовое видение представляет собой нечто совершенно иное.

Квантовая личность пребывает в природе, а природа — в квантовой личности, так и квантовая организация живет и дышит своим окружением. Она находится внутри среды и сама состоит из нее. Она участвует в созидании этой среды — своих людей, общества, в котором она существует, мирового сообщества, глобальных ценностей и экологии нашей планеты — и несет за нее ответственность. Квантовая организация задается «глубинно зелеными» вопросами: ради чего мы работаем? Индивиды существуют, чтобы служить корпорациям и экономическим системам, или корпорации и экономические системы существуют, чтобы служить индивидам? Лидеры бизнеса — руководители мира. И квантовые лидеры знают, что именно они создают мир, в котором живут.

8. Согласно квантовой теории поля, любая существующая вещь представляет собой возмущение квантового вакуума. Это значит, что всякая вещь есть единичное проявление бесконечно разнообразного, непрерывно раскрывающегося потенциала вселенной. Квантовый вакуум — это видение в самом сердце вселенной, а смысл существования объектов и явлений в том, чтобы пробудить множество аспектов этого видения.

Квантовая организация руководствуется видением и ценностями. Ньютоновская организация занимается сбытом продукции. Она делает все возможное, чтобы удовлетворить запросы потребителей, или манипулирует запросами, стремясь сделать свои товары и услуги привлекательными для общественности и рынка. Ее задача — создать ситуацию нехватки, неудовлетворенности. Такие организации существуют за счет иллюзии, что душевную и духовную пустоту можно *чем-то* заполнить. Но рынок часто не откликается на их усилия или перестает откликаться. Потребители пресыщаются и чувствуют скуку; и компании, пытавшиеся их удовлетворить, терпят крах.

Квантовая организация осознает, что люди ищут смысл, что наша неудовлетворенность и наша ограниченность преодолеваются мечтой. Живые системы находятся в непрерывном развитии и неизменно выходят за рамки самих себя, открывая новые возможности. К новым возможностям и мечтам, к новому смыслу и стремятся потребители. И цель квантовой организации — удовлетворить эти потребности. И сделать это не из циничного расчета, как худшие из рекламщиков, а совершенно искренне, ибо руководители квантовых организаций

сами живут сокровенным видением и ищут смысл. (Они *лидеры-служители!*) Такие лидеры пытаются создавать такие инфраструктуры, которые сочетали бы в себе частную, сосредоточенную на поиске смысла сторону своей личности и личности сотрудников с публичной стороной, ориентированной на работу и достижение целей.

«Кока-Кола» (*Coca-Cola*) на протяжении столетия продает фактически один и тот же продукт. Гамбургеры «Макдональдз» (*McDonalds*) одни и те же в разных городах и в разных культурах. Но на самом деле ни та, ни другая компания не продают товары потребления. Они продают мечты. «Кока-Кола» предлагала мечту о крепкой, материально благополучной американской семье 1950-х, все члены которой надежно занимают свое место в жизни. Сегодня эта корпорация продает ветер в волосах, капли дождя на лице, необузданную чувственность, чувство, что живешь на грани. «Макдональдз» продает американский стиль жизни и возможность представителям разных культур по-своему его интерпретировать. «Вирджин» предлагает молодость и свободу от предрассудков. «Бритиш Телеком» предоставляет легкость общения. «Вольво» продает не столько автомобили, сколько скандинавскую основательность.

Мечты и взгляды развиваются в диалоге с культурой. Они приспособляются к потребностям и устремлениям. Или же они проникают на смысловые и ценностные уровни человеческого существа, стоящие выше культуры и сиюминутных желаний. Организации, которым это удастся, способны и творчески адаптироваться к вкусам и потребностям, и участвовать в их формировании.

Многие из качеств, описанных выше как характерные особенности квантовой организации, уже достаточно хорошо известны. О некоторых на протяжении последних нескольких лет говорят агенты изменений. Но лишь в редких случаях компания действительно приобретает такие качества. Я надеюсь, что эти идеи, изложенные в контексте стройной концептуальной схемы новой науки, будут способствовать переменам в корпоративном мышлении.

Квантовое озарение

Я не знаю ни одной совершенной квантовой организации. Возможно, квантовая организация — это идея, архетип, идеал, к которому можно стремиться и при помощи которого мы могли бы улучшить текущее положение дел. Однако существует несколько хорошо известных компаний, явно обладающих квантовыми чертами и реализующих в своих инфраструктурах и стиле руководства (осознанно или нет) квантовые озарения. В этой книге я уже неоднократно обращалась к примеру «Маркс энд Спенсер». Теперь я предлагаю обсудить еще две из них.

Таблица 6. Личность и организация, Запад и Восток

Запад	Восток
Конфликт и контроль	Сотрудничество
Личность полностью отделена от среды и изолирована; в основе взаимодействия лежат универсальные принципы	Личность встроена в среду и включена в контекст; универсальные принципы отсутствуют
Устойчивость системы основана на организации исключительно предсказуемых и контролируемых аспектов взаимоотношений; личностные особенности и эмоции не учитываются	Стабильность достигается через налаживание более тесных связей и самодисциплину
Жесткие границы	Размытые границы
Диктаторский стиль руководства	Руководство на основе общего согласия
Правила	Привычки
Механистичность	Органичность
Запад и Восток	
Зависят от стабильности	
Уязвимы перед лицом непредвиденных изменений	
Стремление минимизировать или исключать влияние непредвиденных ситуаций	

Группы проектировщиков «Вольво»

Об этих командах уже было немного сказано в главе 4. Они представляли собой эксперимент, направленный на решение конкретной проблемы.

Производственные линии «Вольво» на протяжении многих лет выпускали автомобили, выглядевшие почти одинаково, но различавшиеся внутренним устройством. Общим для всех моделей было лишь небольшое число деталей. В результате машины были дорогими в производстве и непривлекательными для потребителя. Компания пришла к пониманию, что в идеале все должно быть наоборот: следует наладить выпуск автомобилей, которые выглядели бы по-разному, но имели бы множество универсальных компонентов. Для этого было решено объединить в команды инженеров из разных функциональных отделов [7].

Механистическая рабочая модель, которой до этого придерживалась «Вольво», была построена по иерархическому принципу и имела жесткую структуру. Люди были распределены по группам, у каждой была своя задача и свои границы, и все они находились под надзором вышестоящего начальства. Такая модель предполагает, что компания знает, какой результат должна принести каждая группа.

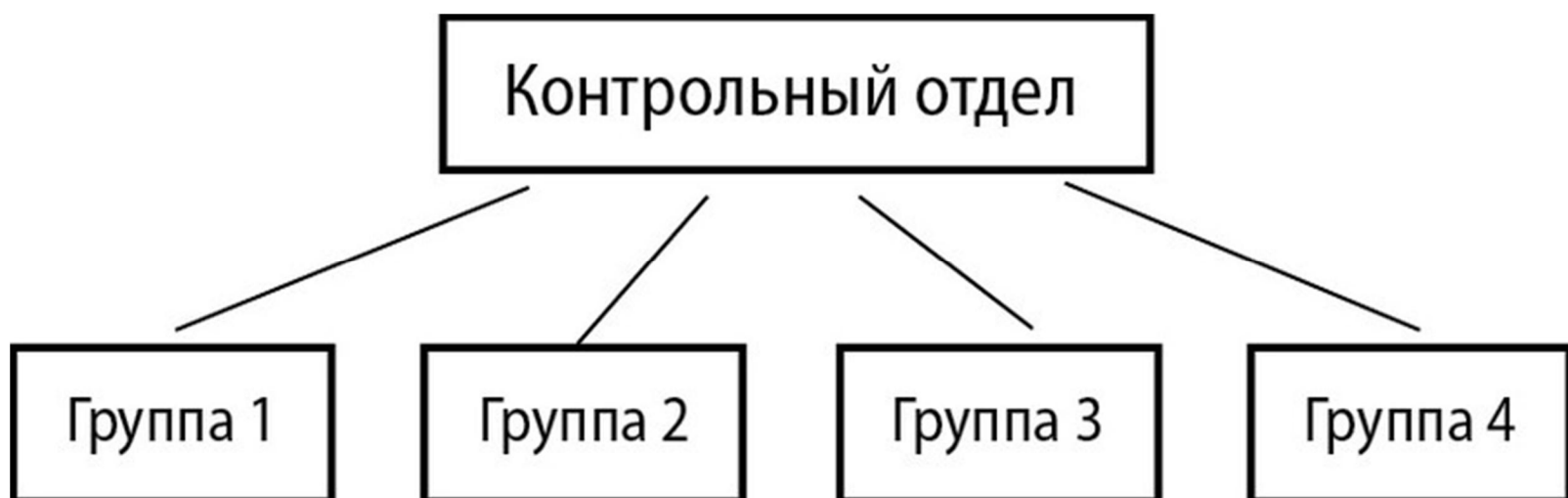


Рис. 7. Старая, иерархическая модель компании «Вольво»

После изучения собственного опыта и практики других компаний, обращения к литературе по квантовой физике и некоторым другим новым научным теориям и размышления об успешных неструктурированных или слабо структурированных компаниях, управляемых представителями «поколения Нинтендо» (по определению некоторых менеджеров «Вольво»), руководство совершило настоящий прорыв [8].

Они поняли, какую роль в развитии и обучении играют неопределенность, слова «я не знаю» и готовность рисковать, и приступили к созданию соответствующих инфраструктур. Они начали с формирования новой модели обучения и преобразований в малом масштабе, как показано на рис. 8.



Рис. 8. Новая, квантовая модель обучения компании «Вольво»

Опираясь на эту модель обучения, менеджеры, ответственные за создание новых команд, придумали то, что между собой называли «квантовыми кругами» [9]. По их замыслу следовало организовать двенадцать командных модулей, каждый из которых отвечал бы за один из основных элементов конструкции — шасси, сиденье, рулевое управление и так далее — разных моделей автомобилей. Инженеры, прежде работавшие над конкретными моделями в разных подразделениях и, следовательно, привыкшие к разнообразным деталям, теперь были объединены в команды для проектирования универсальных компонентов. Каждый из этих двенадцати больших модулей, состоял из малых команд, и члены и модулей, и команд имели право свободно переходить из одного «круга» или «подкруга» в другой. Как было сказано ранее, даже столы сотрудников были оснащены колесиками. Деятельность команд

не контролировалась вышестоящим руководством. Вместо этого группы менеджеров поддерживали слаженную работу коллективов за счет обеспечения коммуникации и общего видения целей и методов. В результате получилась динамическая самоорганизующаяся система (рис. 9). И она работает.

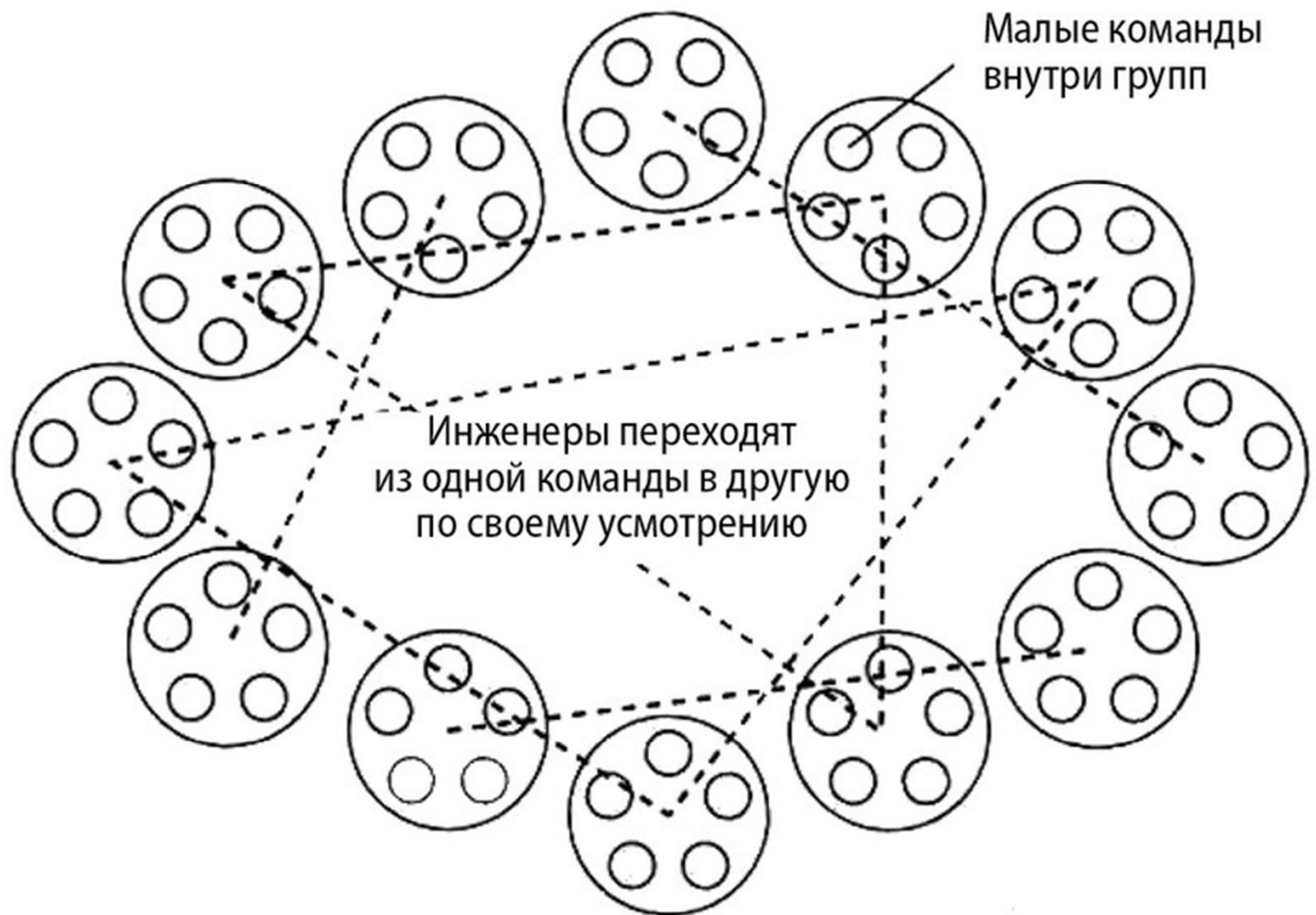


Рис. 9. «Круги в кругах» в компании «Вольво»

Федерализм «Визы»

В прошлом Ди Хок занимал пост вице-президента банка Сиэтла, который ввел карту «BankAmericard» — одну из первых кредитных карт в мире. Поначалу «BankAmericard» имела успех, но последующая карточная оргия, устроенная конкурирующими банками, привела к финансовому хаосу. Тогда Банк Америки собрал обладателей лицензий на кризисное совещание. Его результатом стала организация специальной комиссии, задачей которой была выработка более эффективной модели.

Председателем комиссии назначили Ди Хока, и его методы поиска новой модели, как и многие характеристики самой модели, носили квантовый характер. В их основу легли идеи новой науки, теория хаоса и знания о строении и функционировании биологических систем. Хок увлекался этими концепциями и много писал и говорил о том, какую роль они сыграли в разработке системы «Виза». Информация и цитаты, приведенные здесь, взяты из статьи Митчелла Уолдропа «Видение Ди Хока ценой в триллион долларов» в номере журнала «Фаст компани» за октябрь-ноябрь 1996 года [10].

Хок чувствовал, что первым шагом в разработке новой модели кредитной карты должно стать видение, правильное видение. «Пока у организации нет цели, в которую мы сами сможем поверить, нам просто нечего делать. Четкое знание ориентиров и твердые убеждения куда важнее детального плана действий. В тебе

они есть. Вопрос лишь в том, как пробудить их». На решение этой проблемы комиссии потребовалось больше года. Любая компания, к которой приложил руку Хок в дальнейшем, неизменно проходила через подобную длительную фазу диалога. (См. главу 7.) По словам Питера Сенге из Массачусетского технологического института, этот период был нужен Хоку для того, чтобы взорвать организацию, разорвать властные отношения.

В работе над системой «Виза» Хок исходил из необходимости равновесия между конкуренцией и сотрудничеством. Новая кредитная карта должна была выпускаться по всему миру бесчисленным множеством локальных банков, каждый из которых обслуживает своих собственных клиентов в условиях конкуренции. Вместе с тем предполагалось, что карта станет международным платежным средством, а для этого ей необходима определенная универсальность, невозможная без сотрудничества. Таким образом системе придаются корпускулярные (локальные) и волновые (универсальные) свойства. Ди Хок называет такие организации *хаордическими*, то есть балансирующими между хаосом (конкуренцией) и порядком (сотрудничеством) (4).

Хок хотел, чтобы организация «Виза» была «невидимой», а ее структуры настолько гибкими, чтобы «никто не мог бы сказать, кому она принадлежит, где находится ее штаб-квартира, каким образом она управляется и где купить акции». Он разработал неиерархическую структуру с властными отношениями, организованными по принципу «снизу вверх», по образцу американской федеральной системы. Митчелл Уолдроп в журнале «*Фаст компани*» описывает это следующим образом:

Организация должна приспособливаться и реагировать на меняющиеся условия, сохраняя при этом всеобщую сплоченность и единство цели... Управляющая структура должна представлять собой не вертикаль подчинения, а механизм диалога, размышления и координации между равными. Иными словами, власть исходит снизу вверх, а не сверху вниз. Федеральная система США устроена таким образом, что властные полномочия передаются населением органам местного самоуправления, далее — органам власти штата и федеральному правительству. В компании «Виза», которая содержит в себе элементы федеральной системы, банки — члены программы направляют представителей в национальные, региональные и международные советы. Такая структура кажется иерархической, однако иерархия «Визы» не является вертикалью подчинения. Каждый совет представляет собой своего рода форум, участники которого могут ставить на обсуждение общие проблемы и находить устраивающее всех решение.

Если говорить на языке данной книги, это и есть квантовое видение сетевой организации.

(4) «Порядок» по-английски — *order*.

9 | Квантовый пример: «Хайэр Груп», Китай

Выход в том, чтобы перевернуть вверх дном все, что прежде казалось разумным и рациональным.

Чжан Жуйминь, глава компании «Хайэр Груп», Китай

Когда в Китае разразилась культурная революция, Чжан Жуйминь еще учился в школе. Его отправили работать на фабрику, и через какое-то время он получил управленческую должность. «У многих рабочих фабрики появлялись хорошие идеи, однако самостоятельное мышление не поощрялось, а то и вовсе наказывалось. В итоге они перестали думать и просто делали то, что им велят. И я поклялся когда-нибудь возглавить компанию, сотрудники которой смогут свободно мыслить и нести перемены» [1]. Сегодня Чжан является генеральным директором «Хайэр Груп», получившей всемирную известность как одна из самых передовых и радикальных компаний. Чжана в Китае называют «директором-философом» (говорят, он прочитывает по две книги в неделю), но, если учесть любовь и уважение, которые питают к нему его подчиненные, он вполне заслуживает титул «директора-гуру». Без сомнений, он является одним из самых интересных лидеров-новаторов в мире.

Многие люди, читавшие наброски этой книги или присутствовавшие на моих открытых лекциях о квантовом лидерстве, находили мои идеи волнующими и вдохновляющими, но выражали сомнение в применимости их в масштабе крупной корпорации. Широко признается, что ряд небольших молодых фирм, в частности новые компании Кремниевой долины, начинали с подобного радикального подхода к управлению, но по мере роста трансформировались в традиционные управленческие структуры западного типа. В данном ситуационном исследовании я хотела бы детально изложить лидерскую философию, описать корпоративную культуру и управленческую структуру крупной компании, которая со значительным успехом применяет свою радикальную философию. (Правда, пока у нее есть определенные проблемы, о чем мы поговорим позднее.)

На начальном этапе китайская компания «Хайэр» представляла собой провинциальную фирму по производству холодильного оборудования. В настоящее время она осуществляет свою деятельность по всему миру, ее штат насчитывает 60 000 работников, и кроме того, она сотрудничает с еще большим числом внештатных специалистов, предоставляющих услуги различным ее платформам. Сейчас «Хайэр» является одним из крупнейших производителей бытовой техники и занимает самую большую долю рынка предметов домашнего обихода [2]. После эксперимента по преобразованию в потенциальную квантовую компанию под руководством Чжан Жуйминя «Хайэр» привлекла внимание ряда западных предпринимателей, преподавателей школ бизнеса и деловой прессы своим «принципиально новым стилем управления».

В конце июня 2015 года я получила приглашение посетить главную штаб-квартиру «Хайэр» в Циндао. За три часа я побеседовала с генеральным директором Чжаном, пообщалась с несколькими главами новых независимых подразделений, встретилась со старшими руководителями департамента стратегического планирования и выступила перед 300 менеджерами высшего звена. Этот визит стал для меня очень ценным опытом.

В самом начале нашей личной встречи Чжан сказал: «Мы живем в век квантового менеджмента. Все прежние теории управления устарели еще в прошлом столетии. Западный менеджмент, на мой взгляд, носит скорее *квантифицированный*, количественный характер, но не *квантовый*» [3]. Из разговора с ним и другими руководителями и сотрудниками я поняла, что в «Хайэр» — ее действующей

структуре, в принципах и подходах — реализуются многие идеи, которые я излагаю в данной книге. Чжан признался, что читал мои книги, знаком с моими теориями квантового менеджмента и вдохновлялся ими в работе над программой преобразований.

Согласно концепции «Хайэр», каждый сотрудник является лидером, потенциальным предпринимателем. «Сколько бы власти и идей ни было у лидера, он не одолеет десять тысяч соперников», — говорит Чжан, перефразируя даосского мыслителя Чжуан-цзы. Чжан часто цитирует китайских классиков, его любимыми философскими трудами являются «Дао дэ цзин», «Ицзин», «Искусство войны» Сунь-цзы и книги Конфуция [4].

«В «Хайэр» нет боссов, — добавил руководитель одного из подразделений. — Наш босс — потребитель» [5]. В корпоративной культуре этот подход поддерживается за счет того, что поощряется независимое мышление, экспериментирование и постановка вопросов, сотрудникам оказывается поддержка в преображении из рядового сотрудника в предпринимателя. В «Хайэр» это называют развитием «культуры творцов». Каждый работник — «творец».

Таким образом частично реализуется квантовый принцип «вселенной всеобщего участия», в которой каждый наблюдатель участвует в создании действительности и несет ответственность за весь мир.

Помимо развития культуры вопроса и эксперимента, «Хайэр» *пытается* претворять в жизнь идеи смирения и служения. В определенной степени корпоративную культуру этой компании можно охарактеризовать как «культуру лидеров-служителей», которые руководствуются первыми пятью положительными мотивациями (см. главу 11): познание, сотрудничество, ситуативное мастерство, личное мастерство и служение.

«Хайэр» служит:

- покупателю — регулярно удовлетворяя его разнообразные потребности;
- своему сотруднику — стремясь превратить его в предпринимателя;
- обществу — посредством амбициозных обучающих программ для населения и локальных магазинов, которые предоставляют услуги доставки;
- планете — следуя принципам зеленой энергии;
- будущим поколениям — посредством программы «Проект надежды», направленной на строительство и оснащение школ в бедных сельскохозяйственных областях Китая [6].

В своей действующей структуре «Хайэр» отказалась от традиционной иерархической пирамиды властных отношений, построенных по принципу сверху вниз, заменив ее на платформенную структуру. Старшие менеджеры стали руководителями платформ, а менеджеры среднего звена превратились в независимых предпринимателей, управляющих своими собственными небольшими предприятиями, каждое из которых взаимодействует со своим кругом клиентов, выявляя и удовлетворяя их потребности. Это соответствует изречению Чжана: «Никогда не иди одним путем». Следует уделять внимание даже самым незначительным нуждам потребителей. Вот один широко известный пример. Однажды группа фермеров обратилась в местный офис «Хайэр» с жалобой на то, что их стиральные машины засоряются и выходят из строя, когда в них моют картофель. Вместо того чтобы ответить, что стиральные машины не предназначены для мытья картофеля, данное подразделение обратилось к специалистам отдела исследования и разработки. Результатом стали машины, способные не только

стирать одежду, но и мыть овощи. Независимый изобретатель, создавший компоненты для такого совмещения функций и предоставивший их «Хайэр», получил патентные отчисления в размере 250 000 юаней.

Руководители платформ компании служат потребностям независимых самоорганизующихся подразделений в рамках конкретных секторов рынка, таких как очистительная или кухонная техника, участвуя в разработке бизнес-планов, взаимодействуют с отделом исследования и разработки и имеют доступ к венчурному капиталу. Руководители других платформ отвечают за работу подразделений, которые обслуживают «внутренних» клиентов — другие подразделения, обеспечивая производство, поставки, правовую поддержку или предоставляя ИТ-услуги. Каждое подразделение в свою очередь включает от пяти до девяти сотрудников и имеет собственного директора. «Почему так мало? — говорит Чжан. — В теории число возможных связей компании, состоящей из десяти человек, составляет десять в квадрате. Если бы коллектив насчитывал сотню сотрудников, то столь обширной сетью связей было бы слишком сложно оперировать».

Отдельное подразделение проводит собственные исследования рынка в ходе взаимодействия со своими частными клиентами и разрабатывает собственную продукцию. Чжан называет такие структурные единицы самоорганизующимися микроэкологическими системами, так как, подобно квантовым системам, «они находятся в диалоге с внешним миром». Мини-предприятия получают свою прибыль и свободно ею распоряжаются, одновременно принося пользу компании в целом, которая имеет в них долю, взамен предоставляя венчурный капитал, и взимает плату за услуги, такие как ИТ-поддержка.

Таких независимых подразделений у «Хайэр» множество, и они напоминают «квантовые пробные шары, брошенные в будущее» (виртуальные переходы), каждый из которых разведывает и исследует и потенциальные возможности, таящиеся в бесконечном поле потребительских нужд. Вдохновленный принципом неопределенности Гейзенберга, Чжан называет их «энергетическими шарами», системами, выявляющими конкретную возможность в ответ на конкретную ситуацию. В отличие от большинства традиционных компаний, инвертирующих огромное количество ресурсов в единичный продукт или линейку продуктов и переживающих резкое падение прибыли или расширение границ рынка, когда происходит снижение или стагнация спроса, деловые единицы «Хайэр» непрерывно видоизменяют будущее. «Одно из главных отличий «Хайэр» от других компаний, — говорит Чжан Жуйминь, — заключается в нашей способности переделывать, перестраивать самих себя. Образ мыслей и действий во многих организациях лишен гибкости, и им трудно меняться, особенно преобразовывать свою структуру. Мы же способны на быстрые перемены». Это способствует устойчивости и непрерывному расширению «Хайэр», которая только выигрывает от неопределенности и стремительных изменений в требованиях рынка и технологиях. Компания процветает «на грани хаоса».

Для непрерывного исследования и экспериментирования особенно важно, чтобы у независимых подразделений было право на неудачу. «В первое время, — рассказывает Чжан, — мы говорили сотрудникам этих единиц, что не страшно, если у них что-то не получится, что наша деятельность — путь проб и ошибок». Если конкретная группа терпит неудачу, она распускается, а ее члены возвращаются в фонд талантов, чтобы в дальнейшем сплотиться вокруг новой идеи.

Культура «Хайэр» — культура творцов и инноваций — не ограничивается рамками самой компании. Чжан верит в мир без границ, а следовательно, границ нет и у его организации. Компания открыта для новых идей и вспомогательных услуг, исходящих извне. В этом отношении она является примером квантовой целостности и сложности в действии.

«Наша компания служит платформой для всех членов общества, у кого есть предпринимательские идеи или кто предлагает услуги, способствующие повышению качества продукции, — говорит вице-президент Дяо Юньфэн. — Поэтому любой может стать нашим сотрудником или проектировщиком». Следуя принципу, известному на Западе благодаря таким компаниям, как «Убер» (*Uber*) и «Эйрбиэнби» (*Airbnb*), платформа «Хайэр», отвечающая за транспорт и доставку, сотрудничает с 60 000 частных водителей грузовиков, которые зарабатывают, развозя товары своим клиентам. Помимо «Хайэр» эта платформа работает и с другими компаниями; ее водители доставляют даже продукцию конкурентов, извлекая выгоду из такого «совмещения возможностей» (по алгоритмам платформы даже просчитываются эффективные маршруты для множественных поставок). Как и в случае стиральных машин, которые теперь моют овощи, любой член общества может предложить «Хайэр» свое изобретение или реализовать предпринимательскую идею при помощи платформы компании. Благодаря этому расширяется сотрудничество с другими фирмами, включая конкурентов.

«Эта концепция отсутствия границ направлена на раскрытие множества областей, прежде недоступных или неприкосновенных, — объясняет Чжан. — Например, раньше новые патенты, технологии и продукты держались в строгом секрете, пока продукция не будет представлена на рынке.

Сегодня к работе по исследованию и разработке мы подключаем рядовых пользователей и даже конкурентов. Так, мы приглашали наших отраслевых конкурентов со всего мира принять участие в создании беспроводной бытовой техники».

Рассказывая о радикальном преобразовании традиционной компании в культуру творцов, а своей роли традиционного гендиректора на вершине иерархической пирамиды в служителя для своих сотрудников, Чжан обобщает идеи, которые помогли сделать «Хайэр» квантовой компанией:

Что нужно для того, чтобы из исполнителя превратиться в главу команды предпринимателей-творцов? Чего они хотят? Какую свободу им нужно для этого предоставить? Отвечая на эти вопросы, мы отказались от трех основных прав, а именно от права на принятие решения, права на распоряжение трудовыми ресурсами и права на распределение. Я думаю, какой бы крупной ни была компания, управление сводится к этим трем правам. Если отбросить их, что останется? Только право на служение.

Перспективы дальнейшего развития «Хайэр»

«Хайэр» прошла долгий путь структурных преобразований, прежде чем стала квантовой компанией в соответствии с замыслами Чжана. Система «Хайэр» отвечает базовым принципам квантовой системной динамики:

- система компании рассчитана на то, чтобы извлекать преимущества из неопределенности, непредсказуемости, быстрых изменений;
- система представляет собой совокупность самоорганизующихся неиерархических систем;

- власть исходит из множества взаимодействующих центров и с периферии;
- система допускает множество точек зрения и множество подходов к решению задач;
- структуры системы отличаются гибкостью, контролируются по принципу невмешательства;
- вся система строится на свободном экспериментировании и предпринимательских инициативах, идущих снизу вверх.

Однако все эти квантовые черты новой организации «Хайэр» таят в себе серьезную угрозу дробления корпоративной культуры. На этом основан критический взгляд извне, согласно которому платформенная структура не эффективна и ею отчасти обусловлены текущие проблемы компании [7]. Я же твердо убеждена, что успешные структурные преобразования невозможны без соответствующей реформы корпоративной культуры. В настоящее время «Хайэр» является компанией с квантовой организацией, но она может сделать еще больше для того, чтобы выйти за рамки ньютоновской культуры.

Для квантового менеджмента сотрудничество важнее конкуренции, но в новой структуре «Хайэр» отдельные независимые подразделения больше стремятся к собственному успеху, чем к процветанию компании в целом. Если будущий руководитель деловой единицы берется за реализацию какой-либо идеи, менеджер платформы организует встречу с представителями других подразделений в данном секторе рынка для совместной разработки нового бизнес-плана. Если план достаточно убедителен, новый директор получает стартовый капитал и набирает сотрудников. Так создается предприятие, которое ждет успех или неудача. Его успех и репутация не зависят от эффективности других деловых единиц. Это приводит к фрагментации совместного творческого процесса и затрудняет обмен идеями. Согласно квантовому подходу, целое больше, чем сумма его частей. В «Хайэр» действует около 300 независимых деловых единиц и каждое идет своим путем. В результате компания рискует превратиться в совокупность разрозненных элементов и перестать осознавать себя как единое целое.

Квантовые системы представляют собой разнообразные возможности, множество путей из точки **А** в точку **Б**, но при этом самое важное, чтобы все эти возможности *сплетались* друг с другом. Они взаимодействуют между собой, и именно благодаря их экзистенциальным диалогам обусловлен процесс творческой эволюции. Отдельные подразделения «Хайэр» не образуют «сплетения». Каким образом можно поддерживать «общение» внутри «Хайэр», дух диалога между разрозненными деловыми единицами? Сам Чжан Жуйминь каждую неделю проводит совещания с участием двадцати-тридцати руководителей подразделений. Но также имеет смысл уделить больше внимания развитию диалоговых групп для обмена идеями между представителями разных подразделений и даже расширению возможностей культурного диалога. Поддержание диалога уже само по себе является ценным служением, и менеджер платформы, призванный удовлетворить потребность независимых деловых единиц в коммуникации, принес бы компании немалую пользу.

В Кремниевой долине фраза «культура кулера для воды» прочно вошла в повседневный обиход. В основу этой идеи легло уже упоминавшееся исследование, проведенное несколько лет назад компанией «Ксерокс» с целью выявить, как инженеры распоряжаются рабочим временем и какие их привычки приносят лучшие результаты. К этой работе наряду с экспертом по вопросам производительности труда был подключен антрополог, и он заметил, что во время кофе-брейков инженеры делятся друг с другом идеями и открытиями. Как мы уже знаем, эти

«передышки» на самом деле способствовали более эффективному использованию времени и совместному творчеству [8]. В настоящее время компании Кремниевой долины преодолевают разобщенность, организуя так называемые *хакафоны* (5): разработчики из разных структурных подразделений объединяются в группы для интенсивной работы над конкретной проблемой (обычно при этом заказывают еду прямо в офис и остаются в нем на ночь). В китайских компаниях, наверное, нет прямого эквивалента кофе-брейков, да и интенсивные ночные сессии для решения задач более целесообразны при написании компьютерных программ, чем в ходе проектирования бытовой техники. Тем не менее «Хайэр» стоит уделить больше внимания развитию социальных и профессиональных связей между сотрудниками обособленных деловых единиц.

Парадоксально, но новая сильная «культура творцов», предоставляющая всем сотрудникам возможность быть творцами и лидерами, чревата зарождением культуры эгоизма, в которой каждый преследует личную выгоду. «Здесь у многих раздутое самомнение. Люди слишком заботятся о себе, — жалуется руководитель одной из платформ. — Каждый старается изо всех сил ради самого себя» [9]. При развитой культуре служения покупателю в «Хайэр» отсутствует культура служения друг другу или компании, культура посвящения себя целому или тому, что может дать только целое.

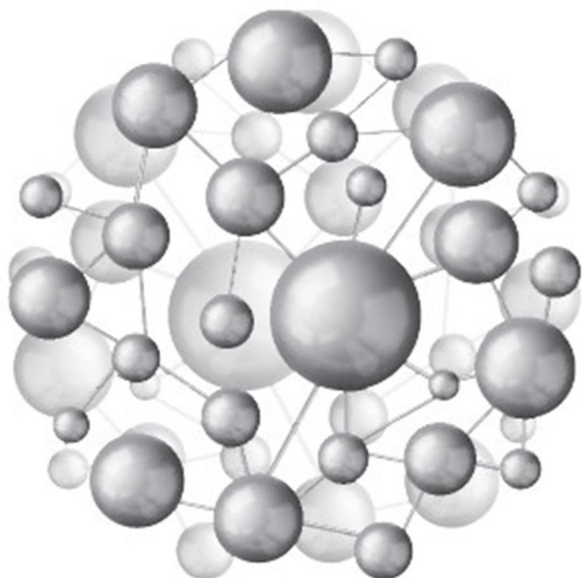
Личная выгода является негативной мотивацией, а негативная мотивация, как мы увидим в главе 11, никогда не приводит к положительным результатам. Сегодня «Хайэр» озабочена вопросом, как пробудить в сотрудниках творческую мотивацию. «Одна из наших главных задач, — говорит вице-президент, — состоит в том, чтобы деловые единицы, найдя хорошую идею, не утрачивали творческого потенциала» [10]. Данную потребность может удовлетворить «перекрестное опыление» идеями, но для этого нужна налаженная система общения внутри компании и корпоративная культура, движимая высокими принципами и ценностями, что в «Хайэр» на текущий момент выражено не так ярко, как хотелось бы. В компании определенно действует развитая культура личного творчества, но ей недостает совместного творчества, этических принципов служения компании как целому, так и, более того, обществу и будущим поколениям.

Чжан Жуйминь — замечательный человек, уважаемый за твердые личные убеждения и верность ценностям. Одним из его идеалов является служение другим людям и обществу. Он лидер, подкрепляющий слова делом, и любовь, которую питают к нему подчиненные, создает между ними чувство культурной общности и принадлежности единой компании. Но ему уже шестьдесят пять и он не сможет возглавлять «Хайэр» вечно. Только живая и целостная корпоративная культура, действующая на основе творческого диалога, общего чувства принадлежности чему-то большему, чем личный интерес, и страстное желание служить в сочетании со стремлением к индивидуальному творчеству, позволит сохранить и развить нынешние успехи «Хайэр» под руководством менее харизматичного гендиректора. В настоящее время «Хайэр» — квантовая компания на стадии становления, и ей еще над многим нужно работать.

(5) Англ. *hackathon*, от *hack* («взломать», отсюда слово «хакер») и *marathon* («марафон»).

Часть III

КСД: Квантовые системы и стратегическая динамика



10 | Динамика квантовых систем

Как я писала в самом начале, при создании данной книги я исходила из того, что многие организационные системы либо неисправны, либо сталкиваются с неразрешимыми для них задачами. И я утверждала, что, на мой взгляд, все проблемы и трудности, стоящие перед организациями, суть проблемы и трудности мышления. Если бы лидеры могли изменить свое мышление, они изменились бы сами и исправили бы свои организации.

Организации как системы состоят из людей, у которых помимо мыслей есть цели, мотивы, ценности и склонности. Все это влияет на характер и содержание нашего мышления. Как и у людей, у корпоративных и организационных систем есть «мозг». Именно посредством мозга корпорация создает свою внутреннюю структуру и определяет, как оперировать информацией, спросом, и возможностями во внешней среде. Моя миссия — помогать лидерам изменить настройку их мозга и мозга их организации. Методику, направленную на решение этой задачи, мы с моим коллегой Крисом Рэем назвали *квантовой системной динамикой* и *квантовой стратегической динамикой*. В ее основе лежит убеждение в том, что и организационные системы, и процессы человеческого мышления являются отображением систем и процессов, описываемых квантовой механикой.

Квантовая системная динамика подробно рассматривает элементы человеческих систем, их природу и особенности и преследует цель выделить наиболее эффективные стратегии вмешательства в их работу для достижения максимальной устойчивости и продуктивности. Квантовая стратегическая динамика представляет собой изучение мозга как системы мыслительных процессов, и ее задача — определить, где именно нужно вмешаться в систему, чтобы лидер и коллектив организации могли по-новому структурировать конкретную ситуацию или проблему и найти оптимальное решение.

С чисто научной точки зрения человеческое существо, безусловно, является биологической системой, или так называемой живой системой. Но современная наука указывает на то, что живые системы обладают рядом особенностей, отличающих их от большинства систем неживых. Для наилучшего понимания

принципов работы с человеческими системами нам нужно обратиться к новейшим научным представлениям о живых системах. Это автоматически переносит нас в область теории сложности и сложных адаптивных систем, которые она описывает.

В 1960-е годы наука отошла от своего увлечения простотой и сосредоточила внимание на сложности. Ньютоновская научная теория рассматривает простые системы. Для них характерна линейность, предсказуемость, управляемость, изолированность; они состоят из отдельных деталей, их можно разобрать на составные элементы для дальнейшего анализа. Целое — всего лишь сумма его частей. По образцу ньютоновских систем строились — и во многих случаях продолжают строиться — человеческие системы, такие как рынок или коммерческие организации. Большинство компаний, сами того не осознавая, продолжают следовать ньютоновским моделям ведения бизнеса, что нередко приводит к катастрофическим последствиям.

Вслед за простыми ньютоновскими системами настал черед рассмотреть два других типа классических систем. Это «сложные системы» и «простые адаптивные системы». В отличие от простых, сложные системы состоят из множества элементов, которые взаимодействуют между собой. Для понимания конкретной системы необходимо выяснить характер этих взаимодействий — так, например, автомобиль приводится в движение взаимодействием элементов его конструкции. Такие механические сложные системы не являются адаптивными: они не учатся и не развиваются. Их составные части не претерпевают изменений в ходе взаимодействия друг с другом и с внешней средой. К сожалению, «системное мышление» в мире бизнеса в большинстве случаев строится по образцу таких неадаптивных систем. Именно поэтому традиционное системное мышление, как правило, не способно к глубинным преобразованиям.

В отличие от простых или сложных механических систем, простые адаптивные системы, хотя и существуют изолированно и состоят из очень малого числа элементов, способны к адаптации и развитию. Такие системы описываются дарвиновской моделью генетических мутаций, в которой отдельно взятый ген иногда претерпевает случайные преобразования. Внешняя среда, в которой существует ген, остается прежней, видоизменяется только ген, а вместе с ним и весь организм.

С появлением *науки о сложности* около сорока лет назад стало понятно, что живые системы могут развиваться по самым разным эволюционным схемам. При более детальном изучении того, как жизнь функционирует внутри среды, биологи открыли еще один тип систем — «сложные адаптивные системы». Эти системы состоят из множества взаимодействующих элементов и находятся в непрерывном творческом диалоге с внешним миром. Они живут на грани хаоса. Когда внешняя среда ставит систему в условия кризиса, вся мегасистема (организм плюс среда) и все ее элементы проходят процесс «соразвития».

Сложные адаптивные системы нелинейны, непредсказуемы, неразделимы на более простые составные части, и попытки управлять ими ведут к разрушительным последствиям. Живую систему, балансирующую на грани хаоса, следует рассматривать как целое, и это целое больше, чем сумма его частей. Если ньютоновские простые системы создаются на основе проекта или в соответствии с тремя законами Ньютона, то сложные адаптивные системы возникают за счет самоорганизации. Если ньютоновские системы в любых условиях одни и те же, на них не влияют никакие внешние изменения, то сложные адаптивные системы

творчески исследуют собственное будущее, они приспособляются и эволюционируют, чутко прислушиваясь к окружающей среде. И если ньютоновские простые системы устойчивы, то сложным адаптивным системам присуща крайняя неустойчивость, что позволяет им благоденствовать на грани хаоса.

Сама по себе грань хаоса является новым, третьим типом порядка во вселенной. Любая система при отсутствии возмущения тяготеет к нескольким возможным состояниям устойчивости. В любой области эти состояния называются *аттракторами*. (Наши мотивы — это аттракторы в сфере смысла.) Если система сталкивается с трудностями — или при чрезмерном возмущении, — она может соскользнуть в хаос, состояние отсутствия различимого и предсказуемого порядка. Но в состоянии кризиса сложные адаптивные системы только приближаются к грани хаоса, к точке между порядком и беспорядком. Элементы системы упорядочены ровно настолько, чтобы поддерживать несколько вариантов полустабильного состояния, из которого, однако, выходят при малейшем возмущении. В этом случае система начинает искать новые аттракторы, чтобы стремиться к ним, создавая при этом новый порядок и новую информацию. В поиске нового состояния она использует те же принципы трансформации, которые понадобятся нам, чтобы перенаправить свою мотивацию от старых аттракторов к новым.

Таковыми системами могут быть любые живые объекты, от мельчайшей амёбы до человека, человеческих организаций и культуры. Мы — сложные адаптивные системы, балансирующие на грани хаоса. На грани хаоса балансирует наша иммунная система, сердечная деятельность, значительная часть мозговой активности и, разумеется, стихийный процесс мышления, когда мы мыслим творчески. Духовный разум — это сложный духовный интеллект, балансирующий на грани хаоса. Именно благодаря этому он способен ломать существующие парадигмы, разрушать укоренившиеся модели поведения и образ мыслей. Он отбирает новые самоорганизующиеся смысловые схемы, зарождающиеся в творческом диалоге между нашим умом и внешней средой. Многие сложные адаптивные системы мозга взаимодействуют с областью смысла.

У сложных адаптивных систем есть десять свойств, которыми обусловлена их уникальная способность к творческому взаимодействию с миром. Поскольку именно этими качествами объясняется творческая эволюция системы, их можно рассматривать как *принципы трансформации*, действующие внутри системы. «Разум» как таковой, наше сознание и его упорядоченное содержимое, является сложной адаптивной системой, зарождающейся при вступлении мозга в область смысла. Следовательно, эти принципы трансформации (обучения, развития) действуют и в человеческом сознании. На мой взгляд, отчасти благодаря им духовный интеллект в состоянии разрушать старые парадигмы и создавать новые. И именно на них мы опираемся в стремлении сменить свою мотивацию и модель поведения. Вот эти десять принципов:

1. Самоорганизация. Такие системы обладают глубоко скрытым порядком, но этот порядок существует как потенциальная возможность, которая раскрывается по мере самоорганизации системы в диалоге с внешней средой.

2. Ограниченная нестабильность. Такие системы существуют только на грани хаоса, в области нестабильности между порядком и беспорядком. О них говорят, что они «далеки от равновесия». При совершенной нестабильности они бы распались и

перешли в состояние хаоса. Совершенная стабильность лишила бы их гибкости и способности к адаптации.

3. Стихийность. Такие системы «больше», чем сумма их частей. Целое обладает качествами, которых нет у составляющих его элементов, и это целое стихийно зарождается исключительно в процессе эволюции системы и ее адаптации к условиям внешней среды.

4. Целостность. У таких систем нет внутренних границ, нет частей, явно отделимых друг от друга. Каждая «часть» неразрывно связана со всеми остальными и находится с ними в тесном взаимодействии. Части *внутренне* определяются взаимоотношениями между собой и внешней средой.

5. Адаптивность. Такие системы не просто учатся по мере своего функционирования. Они создают себя в процессе исследования собственного будущего. Их адаптация всегда представляет собой взаимосозидающий диалог с внешней средой, на которую они чутко реагируют.

6. Эволюционные мутации. Мутации играют созидательную роль в формировании структуры будущего таких систем.

7. Разрушительность внешнего контроля. Хрупкий внутренний порядок и неустойчивое равновесие таких систем разрушаются, когда мы пытаемся насаждать контроль извне. Их самоорганизация терпит крах, и они превращаются в простые или сложные ньютоновские системы.

8. Способность к исследованию. Такие системы непрерывно исследуют возможные сценарии своего будущего, создавая себя по мере своего функционирования.

9. Способность перестраиваться. Такие системы изменяют ход своего внутреннего развития в ходе переосмысления контекста — повторного изучения границ и качеств внешней среды.

10. Порядок из хаоса. Такие системы создают порядок из хаоса, им присуща «отрицательная энтропия». Они приносят новую форму в область неоформленного, неструктурированного. Они творят новый порядок, а вместе с ним — новую информацию.

Когда мы осуществляем процесс квантового мышления, наш разум функционирует как сложная адаптивная система. В своей ранней книге *«Духовный капитал»* из вышеизложенных свойств сложных адаптивных систем тела я вывела принципы трансформации духовного интеллекта (который отвечает за квантовое мышление) [1]. Поддержание этих принципов является одним из ключевых элементов квантовой системной динамики (КСД), и мы рассмотрим их более подробно в главе 12. Если индивид, создающий организацию, следует этим принципам, то и сама организация станет сложной адаптивной системой, то есть живой квантовой системой.

Из принципа целостности следует, что в сложной адаптивной системе все связано со всем, каждый элемент (отдельный член) неразрывно связан с другими элементами (членами) и характеризуется взаимоотношениями с ними. И поскольку на качества индивида влияет мотивация его действий, рассмотрение мотивов, определяющих наше поведение, и выявление способов изменить их — еще один элемент КСД. В главе 11 я представлю шкалу мотивации и опишу каждую из шестнадцати положительных и отрицательных эмоций, действующих в человеке. В главах 12–14 излагаются конкретные методики, следуя которым индивиды и коллектив смогут стать функциональными элементами квантовой организационной

системы: диалог, медитация, рефлексивная практика и новый подход к принятию решений. Материал, предложенный в части III, является, если угодно, инструментарием для преобразования традиционной организации в квантовую.

11 | Наша мотивация

Любая значительная перемена в сознании и культуре требует прежде всего понимания, к каким негативным последствиям ведет сохранение текущей ситуации и какие мотивы нас к ней привели. Что представляет собой данное затруднительное положение и как мы в нем оказались? Затем следует представить будущее. Что именно мы пытаемся изменить? Что привлекает нас в этом преобразовании? И какая мотивация нужна, чтобы добиться желаемого результата? Без понимания мотивации и способов ее изменения невозможно преодолеть кризисы современной деловой культуры.

На мой взгляд, капитализм и бизнес, какими мы их знаем сегодня, движимы четырьмя основными мотивами: *самоутверждением* (соперничеством, самолюбием), *гневом*, *желанием обладать* (алчностью) и *страхом*. Эти побуждения формируют культуру, в рамках которой работают многие миллионы людей. Данной культуре присуща ожесточенная конкуренция, часто по принципу «человек человеку волк», и наиболее конкурентоспособные индивиды получают наибольшее вознаграждение. Важное место в ней занимает гнев, так как люди чувствуют несправедливость, нечестность, отсутствие равноправия и возмущение тем, что они всего лишь пешки в чьей-то большой игре. Алчность не требует пояснений. Это главная движущая сила современного бизнеса. Страх заключается в боязни сделать ошибку, получить выговор, стать ненужным. Все это вместе с сопутствующими отношениями, моделями поведения и эмоциональными движущими силами представляет собой тяжелый балласт, который нам нужно сбросить.

Все перечисленные мотивации негативны. Они относятся к той категории потребностей, которые Абрахам Маслоу назвал низшими и которые роднят человека с животными [1]. Такая мотивация не позволит нам подняться на уровень квантовой организации.

Легко проследить негативные последствия этих мотивов и ограниченных ценностей традиционной модели ведения бизнеса. Среди них истощение ресурсов, безразличное отношение к будущим поколениям, ставящее их под угрозу, чувство бессмысленности и, как следствие всего этого, сильный стресс. Многие из этих последствий усугубляют кризис лидерства в современной культуре тем, что самые лучшие и способные уходят в более идеалистические профессии. Мир бизнеса пронизан шкурными интересами, которые подпитывают всеобщее недоверие и терроризм. Преобладание этой безнравственной культуры бизнеса, движимой алчностью и жадой наживы, приводит к снижению моральных норм во всем обществе и разочарованию людей, работающих в таких компаниях.

С другой стороны, когда наша деятельность исходит из более высоких мотиваций, мы счастливы и не испытываем сильного стресса. Именно Маслоу первым предположил, что люди, имеющие крышу над головой и источник пропитания и мотивированные повышением самооценки и самоактуализацией (позитивные мотивации), находят в жизни более богатый смысл и испытывают большее удовлетворение, чем те, кем движут более низкие мотивации, такие как самосохранение, самоутверждение и желание получить больше денег (негативные

мотивации) [2]. Деятельность, исходящая из таких высоких мотивов, как личное совершенствование и служение, еще и укрепляет чувство внутренней силы.

Нетрудно представить, каких положительных последствий можно ожидать от деятельности деловой культуры, основанной на высших мотивациях. Такая культура берегла бы и обновляла жизненно важные ресурсы и включила бы будущие поколения в число заинтересованных сторон. Ее широкие взгляды и высокие ценности служили бы вдохновением для ее участников, люди испытывали бы не стресс, но чувство удовлетворения, а лидерство превратилось бы в подлинное предназначение. Погоня за личной выгодой сменилась бы самоотдачей, а искреннее (*активное*) сострадание смягчило бы неравенство и гнев, которые служат топливом для терроризма и общественного недовольства. Деловая культура, основанная на ценностях, смогла бы повысить моральные нормы и облагородить взгляды политиков и общества в целом, а вместе с тем наполнить жизнь многих людей счастьем и смыслом.

В определенный момент я буду говорить, что высшими мотивациями, которые нужны подавляющему большинству в деловом сообществе для достижения положительных результатов, являются *познание, сотрудничество, мастерство, творчество и высшее служение*. Но чтобы видеть их применение, поместить их в контекст и вообще представлять себе, как актуализировать такие мотивации, нам необходима широкая картина полного спектра человеческих мотиваций и способов переключения с мотивов низкого уровня на более высокие.

Размышлять над проблемой мотивации люди начали уже тогда, когда научились осмысливать поведение друг друга. Главным свойством нашего интеллекта (IQ, а также эмоционального и духовного интеллекта) является способность задаваться вопросом «почему?», а мотивации — это то, что мы описываем, пытаясь объяснить свои или чужие поступки. В Библии мы читаем, что Каин убил Авеля потому, что был мотивирован ревностью и завистью. Семь смертных грехов — похоть, гордыня, чревоугодие и т. д. — по сути, представляют собой семь негативных мотиваций, управляющих нашим поведением. Десять заповедей были первой попыткой произвести культурный сдвиг. Фрейд придерживался пессимистического взгляда, что любые действия человека мотивированы двумя первобытными побуждениями: сексом и агрессией. Впоследствии некоторые психотерапевты старались уравновесить их противоположными мотивами: любовью, альтруизмом и служением.

Пирамида потребностей Абрахама Маслоу стала первой попыткой систематизировать все существующие мотивации, представив их в виде шкалы, от самых основных до самых возвышенных. С тех пор шкала потребностей широко используется в менеджменте. В основание этой шкалы Маслоу поместил выживание, затем — потребность в безопасности, за ней следует чувство принадлежности и стремление быть любимым. Они объединяются в группу «низших потребностей». В число «высших потребностей» исследователь включает самооценку, самоактуализацию и пиковые переживания.

В дальнейшем предпринимались многочисленные усилия по развитию теории мотиваций. Психологи, врачи и естествоиспытатели, в частности Р. Б. Кеттел, Иэн Маршалл, Дэвид Хокинс и Дэниел Гоулман, предложили в своих работах более развернутые списки мотиваций, представленные в форме различных шкал и иерархий. Подходы каждого из них в значительной степени согласуются друг с

другом. Существуют и многие, многие другие, но психологи до сих пор не пришли к единому мнению относительно полного перечня побуждений и того, какие из них являются наиболее важными. В данной книге я решила использовать шкалу Маршалла, потому что работа над этой моделью шла вместе с написанием моей ранней книги о духовном интеллекте; важность этого обстоятельства выяснится, когда мы будем говорить о том, как происходят мотивационные сдвиги. Она во многом соотносится со списком мотиваций Кеттела [3], в основе которого лежит экспериментальная психология. Эта шкала представляет собой новый подход к систематическому диагностированию мотивационных и эмоциональных предпосылок нынешнего состояния культуры и индивидов и предлагает методы перехода из этого состояния в более предпочтительное будущее. Как мы увидим, диагноз ставится при помощи эмоционального интеллекта, а сдвиг осуществляется за счет духовного.

Шкала мотиваций

Иэн Маршалл был практикующим врачом-психиатром и психотерапевтом и принадлежал к юнгианской школе. Его шкала мотиваций явилась итогом сорокалетних клинических наблюдений за поведением и реакцией пациентов [4]. Как мы можем видеть, представленная ниже шкала базируется на пирамиде потребностей Маслоу, но в ней исходные шесть мотиваций расширены до шестнадцати: восемь позитивных и восемь негативных. Они выстроены по возрастанию от -8 до $+8$, и отличительной особенностью данной шкалы является то, что между положительными и отрицательными мотивами есть зеркальные соответствия. Например, $+3$ (*внутренняя сила и целостность*) отражает -3 (*желание обладать*); $+1$ (*познание*) идет в паре с -1 (*самоутверждением*), и так далее. Это имеет большое значение для применения данной таблицы, о чем речь пойдет позже.

Как следует из нумерации, лучше иметь мотивацию $+3$, чем -1 , но в то же время -1 предпочтительнее, чем -4 . По мере того как мы поднимаемся вверх по шкале, возрастает наша личностная эффективность, а поведение улучшается либо приносит более положительные результаты. Лидер, мотивированный *страхом* (-4), будет применять более оборонительные и реактивные стратегии, чем тот, кем движет воля к *самоутверждению* (-1). Смысл этой закономерности для управления риском вполне очевиден. *Страх* побуждает избегать риска; *самоутверждение* ведет к чрезмерной самоуверенности и неосторожности.

При движении вниз и вверх по таблице меняются не только стратегии, но даже глубинные когнитивные процессы, лежащие в их основе. Понятно, что мотивации управляют поведением, но вместе с тем они определяют и мышление. Каждая мотивация представляет собой целую парадигму со своими исходными посылами, ценностями, устремлениями, стратегиями, эмоциями, моделями взаимоотношений и поведения. О парадигме можно сказать то же, что философ Людвиг Витгенштейн сказал о молотке: «Если все, что у вас есть, — это молоток, то любая вещь выглядит как гвоздь» [5]. Если у меня парадигма страха, то я во всем вижу угрозу.

Мотивация действует как аттрактор нашего поведения и мышления. Процессы принятия решений у индивида, мотивированного гневом и страхом (-2), и индивида, движимого стремлением к общению и сотрудничеству, разительно отличаются. Первый обычно ищет виноватых, желает отомстить и выбирает подходящие для этого стратегии. Своих оппонентов он рассматривает как врагов. Второй склонен к

взвешенному анализу любой проблемы и ищет компромиссы. В других людях он видит потенциальных партнеров и придерживается соответствующих стратегий.

Таким образом, любое движение вверх или вниз по шкале предполагает соответствующий сдвиг во взглядах и в поведении. Видения, цели и стратегии (а следовательно, результаты работы) корпораций или государственных и образовательных систем будут принципиально различаться в зависимости от мотивов, лежащих в основе деятельности этих организаций. Из этого вытекает, что процесс роста или трансформации, направленный на изменение в поведении (привычках), подходах или эмоциональной сфере, обречен на провал, если не затрагивает мотивацию. *Смена побуждений — единственный верный путь к изменению в поведении.* Мотивация — причина, а поступки — следствие. Если мы рассчитываем когда-нибудь увидеть переход от капитализма, пожирающего самого себя, к капитализму устойчивому, то нам предстоит отыскать способы сменить мотивы, движущие миром бизнеса, то есть от страха (–4), желания обладать (–3), гнева (–2) и самоутверждения (–1) перейти к познанию (+1), сотрудничеству (+2), внутренней силе (+3), мастерству (+4), творчеству (+5) и служению (+6). Такую эпохальную смену парадигмы я и имела в виду, когда говорила о создании духовного капитала в квантовой организации.

ЧТО НАС МОТИВИРУЕТ



Рис. 10. Шкала мотиваций

Применение шкалы мотиваций включает в себя семь шагов:

1. Выясните текущее положение вещей. Чем вы, как индивид или как культура, мотивированы в данный момент?
2. Как ваши побуждения влияют на ваше поведение и стратегии?
3. К каким результатам это приводит?
4. Представьте, какое положение вещей было бы для вас предпочтительнее?
5. Какие мотивы позволят совершить необходимые преобразования?
6. Работайте над сменой мотивации.
7. Отмечайте поведенческие и стратегические перемены и сопутствующие им желаемые результаты.

Для шагов 1 и 2 требуются диагностические навыки эмоционального интеллекта; для шагов 4 и 5 необходим духовный интеллект. Для шага 3 нужны оба вида интеллекта.

Зеркальные соответствия между позитивными и негативными мотивациями

Одним из способов правильного применения шкалы мотиваций является диагностическое использование зеркальных соответствий между позитивными и негативными побуждениями. Среди прочего, эти соответствия (например, +4 и –4) позволяют рассчитывать силу одного побуждения относительно другого. Так, путем простых арифметических операций мы выясним, сможет ли мотивация индивида или культуры подавить мотивацию другого индивида (культуры) или та перевесит первую в положительную или отрицательную сторону.

Один озлобленный человек (–2) никогда не пересилит другого. Между ними вспыхнет конфликт, и ситуация станет еще хуже. Индивид, стремящийся к сотрудничеству (+2), также никак не подействует на озлобленного (–2). Они просто нивелируют друг друга. Однако озлобленный человек (–2) может подняться по шкале мотивации за счет другой личности, которая движима хотя бы внутренней силой (+3). С тем же успехом озлобленного (–2) тянет вниз к отметке страха (–4) тот, кем владеет отчаяние (–5). Эти несложные вычисления являются основой нового типа мотивационной динамики, о которой мы еще поговорим более подробно.

Такая арифметика позволяет нам выявить свое относительное положение в таблице и помогает решить, можем ли мы положительно повлиять на другого человека или на ситуацию или же они представляют для нас угрозу и нам следует отстраниться. Это дает нам возможность выработать стратегию для управления данной ситуацией.

Кроме того, благодаря зеркальным соответствиям между позитивными и негативными побуждениями на шкале мы можем выделить то, что Юнг назвал бы «тенью» конкретной мотивации. Это черты, от которых мы предпочитаем отрекаться или проецировать их на других, поскольку нам невыносимо осознавать их наличие. Тень — это обратная, «темная» сторона качества или черты личности. Так, гнев (–2) является тенью сотрудничества (+2), проклятие (деперсонализация, –8) — тенью спасения (просветление, +8). Юнг считал, что тень индивида или культуры порождает неосознаваемый энергетический процесс, сильно влияющий на действующую модель поведения. Наша тень «преследует» нас, ведет к нежелательным последствиям. Все негативные мотивации на шкале суть теневые побуждения. Иными словами, они приводят к саморазрушительным стратегиям. Как видно из таблицы, четыре негативных мотивации, движущие современной капиталистической системой и определяющие деловую этику, означают, что капитализм живет за счет собственной тени. Так он порождает негативные мотивы по меньшей мере в одном из своих врагов: террористы тоже мотивированы страхом, желанием обладать, гневом и самоутверждением.

Находим наше место на шкале

Дэниел Гоулман назвал самоосознание («распознавание чувств по мере их появления») краеугольным камнем эмоционального интеллекта. По его словам, это эмоциональная компетентность первоочередной важности [6]. С ясным и твердым самоосознанием нам и нужно искать свое место в таблице мотиваций. Но это проще сказать, чем сделать. Поскольку мотивация лежит в основе целой парадигмы — нашего мышления, восприятия и исходных посылок, — большинству индивидов

очень трудно, почти невозможно четко определить свое положение на шкале, особенно когда они находятся в одном из негативных состояний. Самоосознание является важнейшей компетенцией эмоционального разума, но вместе с тем развить ее труднее всего.

Жизнь многих из нас представляет собой ткань обманов (или, во всяком случае, иллюзий), большинство из которых касается нас или нашего социального окружения. Рассмотрим это на примере одной международной страховой компании. Данная организация провозглашает своими ценностями правдивость, доверие, прозрачность и командную работу. Эти ценности создают комфортные условия для сотрудников и помещают компанию на шкале мотивации достаточно высоко — где-то между отметками +1 и +4. Но однажды утром в офис приходит один из топ-менеджеров и швыряет на пол чемодан, полный женской одежды. Одежда принадлежит его жене. «Он спит с ней», — кричит менеджер, указывая на кабинет генерального директора. Оказалось, что у гендиректора была любовная связь с супругой этого человека. Чтобы проводить с ней больше времени, он назначил ее на должность своего личного секретаря, не соответствующую уровню ее компетентности, и она часто сопровождала его в заграничные командировки. Теперь сотрудники чувствуют себя обманутыми. Своим поведением руководитель нарушил каждую из четырех заявленных ценностей, и большинство понимает, что на самом деле корпоративная культура мотивирована побуждениями, расположенными на шкале в области от -4 до -1 [7].

Как утверждают специалисты, работающие с парадигмами, мы никогда не сможем увидеть что-либо за рамками существующей парадигмы до тех пор, пока она действует. И только когда парадигма рушится — как в рассмотренном выше случае, — становится явной ложность ее исходных посылок и мы начинаем искать новую. Подобные травматические инциденты способны расшевелить нас, развеять иллюзию. Предательство, страшный кризис или неудача, существенная утрата зачастую повышают наше самоосознание. Кроме того, поведение людей, чья мотивация на шкале занимает место выше 0, позволяет лучше понять уровень наших собственных побуждений. Многие из тех, кто находится на отрицательной отметке, тем не менее, могут мельком увидеть возможность более высоких мотиваций.

Как указывает Дэниел Гоулман, правильная интерпретация эмоций других людей и адекватная реакция на них также является важной частью диагностической работы эмоционального интеллекта [8]. Но мы не в состоянии должным образом интерпретировать поведение и эмоции другого, если не понимаем истинных мотивов его поведения. Если неверно понять побуждения, то и стратегии реагирования на другого человека тоже будут ошибочными.

Характерным примером ложной интерпретации мотивов являются взаимоотношения между родителями и подростками. Многие родители — возможно, даже большинство — в отношении детей руководствуются побуждениями от +4, мастерство, до +5, продуктивность (творческое служение высшей цели). Они хотят для своих детей лучшего и заинтересованы в их развитии. Иногда это ведет к ворчанию и придиркам. Но подростки, которые только-только обрели инстинкт независимости и мотивированы, соответственно, страхом притеснений (-4) или самоутверждением (-1), очень часто в мотивах родителей видят также самоутверждение (-1), гнев (-2) или страх (-4) дать им свободу.

В результате дети вырабатывают стратегии обмана и конфликта и нередко вынуждают родителей прибегнуть к стратегиям защиты.

Как утверждает Дэвид Хокинс (автор оригинальной теории мотиваций, в основе которой лежит изучение движения мышц, сопутствующих различным побуждениям, — кинезиологии), 85% людей мотивированы побуждениями, расположенными на шкале мотивации ниже нуля. Среди оставшихся 15% лишь у 4% мотивация достигает отметки +5 (творчество). Подавляющее большинство, около 60%, находится между –4 (страх) и –1 (самоутверждение) [9]. Достаточно просто понаблюдать за поведением большинства публичных личностей, как в бизнесе, так и в политике, чтобы увидеть, насколько правдивы эти пугающие данные. В то же время плюсом данной ситуации является то, что те немногие, кто руководствуется высшими побуждениями, наделены, как отмечает Хокинс, изрядной способностью «тянуть» остальных вверх по шкале или хотя бы вдохновлять их на более высокие мотивы. Специалисты по интеллектуальной истории утверждают, что своим прогрессом на протяжении 40 000 лет человечество обязано исключительно лидерству двух процентов.

На мой взгляд, люди или культура, чьи побудительные мотивы находятся ниже 0, не в состоянии дать себе (и другим!) точную оценку. Они не могут прислушиваться к себе, потому что их негативные парадигмы искажают поступающие данные и создают слепые пятна. Самоосознание, в свою очередь, возрастает, когда мы слушаем людей, мотивированных по меньшей мере познанием (+1) или сотрудничеством (+2), или ведем диалог с ними. Таким образом, даже для того, чтобы найти свое место в таблице мотиваций, необходимо содействие других людей, работа в диалоговых или дискуссионных группах. Общение с бескорыстными, но внимательными друзьями помогает нам оценить свое поведение, равно как и квалифицированная помощь — психотерапевтов, консультантов, наставников, священников — или посещение семинаров. Также свою эффективность показал метод 360 градусов, при котором оценку сотруднику дают его коллеги и руководители.

Помимо групповой работы, действенным средством достижения более высокого уровня самоосознания является своеобразная практика медитации — в случае, если человек освоит ее должным образом. Медитация позволяет перевести ум из области шума и отвлекающих факторов текущего момента в состояние более расширенного сознания, которое позволяет разглядеть в событиях их первопричины и закономерности. В ходе медитации гнев сменяется *осознанием* гнева, а за ним следует стадия размышления и осознания того, чем он вызван. Кроме того, у каждого из нас есть определенное число почти неосознаваемых субличныхностей, каждая со своими отщепленными мотивациями, которые нам либо помогают, либо мешают. Я могу быть в гневе, притом что менее доступный аспект моей личности может чувствовать внутреннюю силу или стремиться к оттачиванию моих навыков, испытывая искреннее сострадание. Через медитацию мы постигаем эти субличности и расширяем свою способность к их объединению и интеграции их побудительных мотивов.

Медитация поднимает нас над уровнем осознания эго, на котором обитают мотивации, и переводит ум в плоскость ценностей, лежащих в основе побуждений. Как мы узнаем из последующих глав, это позволит нам перейти от диагностической функции эмоционального интеллекта к преобразующей духовного. Мы будем уже

не *распознавать* мотивации, но *сменять* их. Вся глава 14 данной книги посвящена подробному рассмотрению возможностей медитации Осознанности.

Каким образом мы перемещаемся по шкале?

Как только мы поймем, что наши поступки и мышление обусловлены мотивами низкого уровня и влекут за собой негативные последствия, или нас вдохновит пример людей или культуры, действующих из явно более высоких побуждений, мы естественным образом захотим узнать, как сменить наши собственные мотивации. Как мне подняться с отметки -4 (страх) до хотя бы -2 (гнев), что привело бы к некоторому улучшению моей ситуации? Если у меня более высокие амбиции, то как с -2 (гнев) достичь уровня $+2$ (сотрудничество)? Или как предотвратить сползание от $+1$ (познание) до -4 (страх)? Короче говоря, какова динамика данной шкалы и каким образом на ней происходят сдвиги?

Есть два типа изменений, которые может пережить индивид или культура, в отношении данной таблицы. Первый тип — *внешние* и, как правило, временные и вынужденные сдвиги, происходящие под влиянием других людей или среды. Я могу испытывать страх (-4), но оказавшись в окружении людей, мотивированных мастерством ($+4$), я на некоторое время становлюсь более уверенным в себе. Теперь мы, как единая группа, способны противостоять угрозам. Однако я так и не решил проблему, лежащую в основе моего страха, и без поддержки группы откачусь к прежнему состоянию.

В качестве реального примера возвращения к исходным мотивам и установкам после выхода из-под группового давления можно рассмотреть случай американских военнослужащих, взятых в плен китайцами в ходе Корейской войны. Эти люди были подвергнуты «промыванию мозгов», после чего выступали по телевидению с критикой капитализма и Соединенных Штатов. Они превратились в «хороших коммунистов». Но в течение шести месяцев после освобождения и возвращения в привычную американскую среду каждый из них вернулся и к своим прежним патриотическим убеждениям.

Второй тип возможных изменений — *глубинные, внутренние* и гораздо более долговременные сдвиги: от изучения исходных мотивов к пониманию целей и ориентиров, лежащих в их основе, после чего изменяются сами эти ориентиры. Достижимая таким образом смена мотивации влечет за собой смену парадигмы. Одна из главных задач методики КСД, описанной в главе 10, — помочь человеку добиться такого сдвига.

В данный момент нам пока рано говорить о внутреннем изменении мотивации, ведущем к смене парадигмы. Для этого нам еще предстоит рассмотреть двенадцать преобразующих принципов духовного интеллекта, и речь о них пойдет в следующей главе. Но на текущем этапе мы выясним, как внешняя среда или эмоциональный интеллект влияют на наше перемещение по шкале мотивов. Внешняя динамика определяется четырьмя базовыми принципами:

Первый принцип: негативная личность или культура не в силах помочь другой личности или культуре, находящейся на отрицательной отметке. Два человека в состоянии гнева (-2) будут только разжигать друг в друге еще больший гнев. Двое стремящихся к самоутверждению (-1) непременно окажутся в тупиковой ситуации противоборства. Подобным образом, когда мы стремимся изменить ситуацию исходя из негативных побуждений, мы просто меняем одну отрицательную мотивацию на другую. Например, несколько лет назад фирма «Найки» (*Nike*) начала

терять покупателей, возмущенных эксплуатацией детского труда в Юго-Восточной Азии [10]. Тогда компания пошла на улучшение условий труда азиатских рабочих [11]. По-видимому, эта реакция была мотивирована страхом (–4), но она подняла мотивацию «Найки» всего на одну позицию — к желанию прибыли (–3). Из этого можно сделать вывод, что они хотели сохранить доходы, а улучшение условий для рабочих служило просто средством.

Второй принцип: мотивация –3 (желание обладать) одного человека нивелируется мотивацией +3 (внутренняя сила) другого. Побуждения, равные по модулю, не могут привести к мотивационному сдвигу. Чтобы заставить индивида подняться по шкале, нужно сделать то, что шахматисты называют «ход конем»: требуется мотивация +4 (мастерство), чтобы другой поднялся с отметки –3 до –2 и выше. Данный принцип составляет идейную основу работы диалоговых групп или наставничества — предполагается, что координатор группы или наставник (или ведущий семинара) имеет мотивацию более высокого уровня, чем у членов группы, и только так он сможет помочь им подняться.

Третий принцип: индивид на уровне мотивации +4 способен возобладавать над другим на уровне –3, но если он находится на отметке –2, то человек с мотивацией –3 «потащит» его вниз. Так, культура или группа с более высокими мотивами может поднять людей, находящихся на более низком уровне. Для этого в обществе и нужны священники, хорошие учителя, мастера-ремесленники и лидеры-служители. Своим примером или видением они вдохновляют нас на движение вверх. Но в то же время культура может и тянуть индивида вниз. Например, дети с нулевой отметки в младенчестве, как правило, поднимаются до мотивации +1 (познание). В школу они идут исполненные желанием постигать мир. Но большинство образовательных систем мотивированы страхом (–4) или желанием управлять (–3). Это быстро приводит к тому, что побуждения детей падают до уровня –3 (желание получить аттестат) либо, что еще хуже, –4 (страх неудачи).

На высших курсах делового администрирования в Южной Африке проводился социологический опрос с целью выявления «идеалов» среди двух групп студентов [12]. Первая группа состояла из молодых людей, поступивших на курсы сразу после окончания университета. Как оказалось, в своей деятельности они руководствуются довольно высокими идеалами. Эти учащиеся были мотивированы познанием (+1), сотрудничеством (+2) и внутренней силой (+3). Они рассчитывали, что учеба на курсах поможет им усовершенствовать свои профессиональные навыки (+4). Вторая группа состояла из студентов постарше, уже проработавших в мире бизнеса не менее десяти лет. Как выяснилось, они настроены куда менее идеалистично, их переполняли цинизм и озлобленность. За десять лет корпоративная культура, основными побудительными мотивами которой являются страх (–4), желание обладать (–3), гнев (–2) и самоутверждение (–1), опустила этих людей до своего уровня. *Если мы хотим изменить мотивы и поведение людей внутри корпоративной культуры, то нужно исправить мотивации самой культуры.* Не могу не подчеркнуть, что существенные преобразования в конкретной компании невозможны без соответствующих преобразований в культуре в целом.

Четвертый принцип: при помощи эмоционального интеллекта (первичное самоосознание и эмоциональный контроль) мы способны двигаться вверх по шкале, но лишь в том случае, если мы не желаем при этом причинить вред другим или ухудшить ситуацию. Например, мне известно, что у меня дурной характер (–2, гнев); следовательно, я способен сдерживать его ценой определенных усилий. Такое

поведение будет мотивировано стремлением к сотрудничеству (+2) или даже внутренней силой — владением собой (+3). Но с такого перемещения начинается путь в глубинные области основополагающих ценностей, а следовательно, духовного интеллекта. В конкретном примере именно ценность непричинения вреда побуждает меня сменить мотивацию на более высокую.

Применение шкалы мотиваций

Шестнадцать мотиваций, представленных в нашей таблице, как я уже говорила, служат аттракторами или целыми парадигмами, которые охватывают поведение, эмоции, установки, исходные послы, ценности, мыслительные процессы и стратегии. Таким образом, понять мотивацию или совокупность мотиваций, движущую индивидом или культурой, — значит глубоко познать их внутреннее состояние, а также способы реагирования на внешнюю среду и воздействия на нее. Необходимо разобраться в «психологии» конкретного человека, организации или группы, уметь прогнозировать их действия и эффективность этих действий.

Так, исходя из исторических сведений можно предположить, что вследствие своего личного прошлого и неудачи на поприще художника наряду с переживанием унижительного поражения Германии в Первой мировой войне Адольф Гитлер был мотивирован чувством вины и стыдом (−7), желанием власти и славы (−3), гневом (−2) и в изрядной степени потребностью в самоутверждении (−1). Эти мотивы прослеживаются в речах Гитлера, его мимике и жестах, равно как и в агрессивных стратегиях, которые он разрабатывал. Если бы мировые лидеры смогли разглядеть это в то время, когда он только восходил к вершинам власти, вряд ли у них были бы сомнения в том, что его рейх представляет огромную угрозу для окружающих стран и определенных этнических групп в самой Германии. Возможно, если бы страны-союзники спохватились раньше, они смогли бы противостоять Гитлеру с позиций внутренней силы (+3) или мастерства (+4). Но они дождались вторжения в Австрию и Польшу, после чего дали ему отпор с позиции страха (−4). Результатом неправильной трактовки его мотиваций явилась гибель одиннадцати миллионов человек.

Этот пример в очередной раз напоминает о том, что негативные мотивации не приводят ни к чему хорошему. По словам Дэвида Хокинса, все уровни мотивации ниже нуля разрушительны как для индивида, так и для общества в целом; все уровни выше нуля представляют собой созидательные проявления силы [13]. Для того чтобы человек или культура приносили благо себе и миру, они должны находиться хотя бы на отметке +1. Кризис капитализма и многие из кризисов в бизнесе суть кризисы негативной мотивации.

Далее, описывая каждую из мотиваций, я буду давать им характеристику в парах соответствий. Так мы будем одновременно и подниматься, и опускаться по шкале, позволяя каждому негативному побуждению следовать «тенью» за своим позитивным эквивалентом. Это имеет большое значение для понимания динамики внутренней смены мотивации.

Мотивы между +4 и −4 как наиболее распространенные были освещены Р. Б. Кеттелом в его статистическом исследовании (факторном анализе) обывателей [14]. За этими рамками начинается территория гениальности и святости, с одной стороны, и психотических и невротических расстройств — с другой. Подавляющее большинство активного населения существует в пределах от +4 до −4.

0. Нейтральная мотивация. Данная позиция сама по себе не является мотивацией. Это либо отправная точка для младенца, либо промежуточный пункт при переходе от негативных мотиваций к более позитивным. Она напоминает нейтральное положение в системе сцепления, когда автомобиль готов тронуться, но еще не задано направление. Многие из нас находятся в таком нейтральном состоянии по утрам в момент пробуждения, пока воспоминания, образы и эмоции предыдущего дня еще не заполнили наше сознание. Оно сродни декартовской *tabula rasa* — доске, на которой еще ничего не записано.

+1. Познание. Познание ассоциируется с любопытством, ощущением чуда и готовностью воспринимать все, что ни преподносит нам жизнь. Данная мотивация особенно свойственна маленьким детям. Она отражает желание научиться ориентироваться в той или иной ситуации или событии — с этой же целью мы совершаем первую «разведывательную» прогулку, когда приезжаем в незнакомую местность как туристы или на постоянное жительство. Люди, мотивированные познанием, находятся в открытом диалоге с окружающей средой, они смотрят и слушают и редко остаются безучастными. Познание предполагает понимание потребности знать, учиться, исследовать и вместе с тем осознание, что эта деятельность приносит удовлетворение. Данная мотивация побуждает нас читать книги, газеты и журналы — все, что может нам рассказать что-то новое и помогает активно взаимодействовать с внешней средой. Она превращает нас в хороших студентов и прилежных, внимательных работников. Люди, движимые тягой к познанию часто интересуются музыкой, искусством и кино. Они любят путешествовать в те места, где еще не были, решать новые проблемы и сталкиваться с новыми трудностями. Они стремятся понять природу вещей, и знания и обучение для них являются самоцелью. Все их стратегии направлены на совершенствование навыков и знаний или расширение сферы деятельности. Их воодушевляют новшества, они радуются неблагоприятным обстоятельствам, встречая их вопросом: «Какую пользу я из этого могу извлечь?»

–1. Самоутверждение. Данная мотивация связана с безоглядной и необузданной состязательностью, чрезмерной гордостью, эгоизмом и агрессией. Как отмечает Дэвид Хокинс, силы в этой мотивации хватит на целый корпус морской пехоты США [15]. Люди, движимые ею, подобно морским пехотинцам, «штурмуют» различные высоты, навязывают внешней среде свою волю и структуру, «не берут пленных». Это бизнесмены, стремящиеся завоевать рынок и уничтожить конкурентов. К знанию и обучению они относятся манипулятивно. Они настаивают на том, что и так все знают, либо приобретают новые знания, дабы еще больше усилить свои и так укрепленные позиции. Поэтому они закрыты для изучения тех вещей, которые не отвечают их целям. И тем самым обрекают себя на провал. Самоутверждающиеся люди наделены волей к власти, которая приводит к конфликту со всеми, кто твердо придерживается иной, независимой точки зрения. Две самоутверждающиеся личности или культуры вступают в «войну», психологическую или настоящую. Они спорят, отказываются от компромиссов и стремятся все сделать по-своему. Вместе с тем такими людьми движет потребность в статусе, а их самооценка зависит от мнения других. Им важно, чтобы о них хорошо думали или напрямую восхищались. Они заботятся о том, как одеты, и одеваются с расчетом произвести впечатление. Их стратегии направлены на то, чтобы завоевать территорию, заявить о себе или укрепить свою власть. Они играют с целью победить и ведут подсчет скальпов поверженных врагов. Они умеют быть

любезными, но лишь до тех пор, пока им не перечат и выказывают должное уважение.

+2. Общение и сотрудничество. Человек — социальное животное. Мы нуждаемся во взаимодействии друг с другом, и оно служит нам поддержкой. Некоторые психологи называют это «стадным инстинктом», однако такой подход является слишком упрощенческим. Связи, которые складываются между нами и нашими собратьями и культурой за счет нашей склонности к общению, суть узы верности, зачастую основанные на общих ориентирах и общих целях. Общительный человек обычно ищет компанию, предпочитая ее одиночеству. Он любит людей и получает удовольствие от совместной деятельности. Такие люди бывают хорошими членами коллектива, в них живет сильный командный дух. Но большее значение имеет другая сторона данного мотива — стремление к сотрудничеству, необходимое для сосуществования с другими людьми. Оно побуждает нас вырабатывать стратегии компромисса, переговоров, примирения и управления конфликтами. Люди, склонные к сотрудничеству, в состоянии понять чужую точку зрения и от природы уважают мнение других людей, даже если с ним не согласны. Отсюда их прекрасные переговорные навыки, а вместе с тем способность черпать из общения творческие идеи. Они хорошо умеют слушать. Люди общительные и склонные к сотрудничеству, как правило, выбирают занятия в социальной сфере и часто встречаются в таких профессиях, как учитель, тренер, социальный работник. Они — общественный «клей», скрепляющий любую группу или организацию, и всегда следуют стратегиям, которые способствуют сплочению коллектива. Новые взаимоотношения они воспринимают как новые возможности. Мотивов +1 и +2 достаточно для статичного существования в малой группе. Но для развития и творчества необходима мотивация более высокого порядка.

–2. Гнев. Мы все умеем распознавать гнев в других. Человек в гневе обычно очень «холоден» и сдерживает свои эмоции либо очень «горяч» и срывает злость на окружающих. Такие люди чувствуют себя плохо и считают, что в их жизненных неурядицах кто-то виноват. Как пишет Дэвид Хокинс, пример гнева как стиля жизни мы видим в раздражительных людях со взрывным характером, которые чрезмерно чувствительны к мелочам и «коллекционируют» несправедливости, сварливы, агрессивны или склонны к сутяжничеству [16]. Часто они бунтуют ради самого бунта. Гневливые люди редко настроены на сотрудничество. Если индивид, желающий сотрудничать, тянется к компании и, соответственно, разрешает конфликты, то гневливая личность часто отказывается от причастности к группе или обществу, озлобляется и разрабатывает стратегии отмщения. Другой человек для него враг, а враг должен быть покорен и наказан. Гневом обусловлен вандализм, равно как и терроризм. И вандалы, и террористы ощущают, что общество пренебрегло ими, отвергло их. Их самооценка находится под угрозой или не удовлетворена, и они стремятся громко заявить о себе, чтобы их (их убеждения, ценности и т. п.) наконец заметили. Действительно, в основе гнева в большинстве случаев лежит фрустрация: безответная любовь, нецененная добродетель, неслышанная точка зрения, отвергнутая и покинутая личность. В бизнесе гнев порождает стратегии, направленные на разгром конкурента или нанесение ему ущерба даже в тех случаях, когда сотрудничество принесло бы большую пользу. Гнев руководства зачастую проявляется в стратегиях поиска виновных.

Несколько лет назад компания «Бритиш Эйрвейз» (*British Airways*) применяла «грязные технологии» против компании «Вирджин Атлантик» (*Virgin Atlantic*) с

целью раздавить ее как конкурента или существенно ей навредить. БЭ обзванивали пассажиров, которые намеревались воспользоваться услугами ВА, и предлагали им билеты на свои самолеты по более низкой цене [17].

+3. Внутренняя сила и целостность. Обычно личная сила и власть у нас ассоциируется со способностью управлять другими: «власть над кем-то». Однако «власть над кем-то» — это власть внешняя. Человек наделен ею постольку, поскольку он чем-то владеет, занимает определенное положение, обладает физической силой. Тот, кто мотивирован самоутверждением (–1), стремится к власти над другими, чтобы таким образом почувствовать свою силу и значимость. В большинстве случаев внешняя власть, если она применяется не из высоких побуждений, создает победителей и проигравших и порождает конфликты.

Единственный, над кем хочет властвовать индивид, мотивированный внутренней силой, — это он сам. Такие люди сосредоточены на себе и живут в мире с собой. Они знают, кого они любят и что для них ценно, и действуют исходя из своей любви и ценностей. Они целостны в строгом смысле этого слова: они живут и ведут себя как люди внутренне единые. Также они могут опираться на свои навыки или, если они спортсмены, на свои натренированные умы и тела. Очень приятное чувство потока при выполнении работы с полным раскрытием физического и умственного потенциала тоже имеет отношение к внутренней силе.

Люди, наделенные внутренней силой, надежны. Мы знаем, откуда они родом, и знаем, что исходящему из глубины их души можно доверять. У них есть четко выраженная индивидуальность, основанная на твердой приверженности идеалам, и глубокое осознание собственной идентичности. Таким людям можно смело поручить любую обязанность. Они действуют исходя из чувства ответственности, из преданности, готовности служить другим и заботиться о них; при этом они умеют говорить «нет». В своих поступках они руководствуются больше своим мнением, нежели чужим, и совершенно независимы в мышлении. Поскольку главной мотивацией для них являются их личные ценности и ориентиры, они терпимы к ценностям и образу мыслей и действий других людей. Они открыты для многообразия взглядов, и их стратегия — сводить воедино самые разные элементы и мнения. Если в своем положении они обладают «властью над кем-то» (как родители или управляющие), они стремятся наделять полномочиями других. Прежде чем принять решение, они выслушивают все стороны и редко спешат с выводами. Как правило, их стратегиями движет тихая (порой суровая) решимость. Они доводят дела до конца.

–3. Желание обладать. Будда говорил, что корнем всякого страдания является желание. С желанием связана большая часть семи смертных грехов. Желание проявляется как непреходящее беспокойство, вечное ощущение нехватки, чувство, что всегда есть чего хотеть и в чем нуждаться. Движимые чувством внутренней пустоты (полной противоположностью внутренней силы), такие люди все время придерживаются стратегий стяжательства. Их жадность никогда не удовлетворяется. Большинство из них убеждены, что им «все должны», что кто-то где-то отказал им в желаемом либо что им не дают покоя. Как правило, они не считают необходимым платить за предмет вожделения. Вследствие своей алчности они становятся меркантильными, когда дело касается денег и материальных ценностей, и ревнивыми в случае, если они жаждут любви. Капиталистическая алчность — это желание бесконечно растущей прибыли при наплевательском отношении к последствиям. Желание делает нас завистливыми, поскольку мы

видим, что кто-то имеет то, что мы хотим. Разумеется, желание составляет фундамент любой зависимости — переедания, игромании, алкоголизма, наркотической зависимости и т. п. Стратегия желания — это всегда стратегия наркомана (лучше быстро снять «ломку», чем придерживаться долгосрочной программы; лучше мгновенный результат, чем кропотливый труд и планирование); она направлена на поиск «хорошего настроения», «кайфа», даже если приходится предавать всех (включая самих себя), кто мешает удовлетворению. На таких людей нельзя положиться, когда дело касается объекта их желания, и, как правило, они безответственны.

+4. Мастерство. Люди (или культуры), достигшие уровня мотивации +3 (внутренняя сила), в своей жизни ориентируются на глубоко личные ценности. Но когда нашим движущим побуждением становится достижение мастерства, мы укрепляемся в более широких, сверхличностных ценностях и навыках — в частности, связанных с профессией, традицией или системой миропонимания как отличительной черты открытого мышления или общего видения. Мастер-каменщик с молотом располагает всеми умениями и всеми возможностями мастеров-каменщиков, живших до него на протяжении всей истории человечества. В своем ремесле он распоряжается резервуаром коллективной мудрости. Когда мастером своего дела является руководитель, он без труда осуществляет управление за счет личного авторитета и внутренней уверенности в себе. Он *инстинктивно* выбирает оптимальные стратегии и решения. В поведении и решениях мастера проявляется чувство внутренней дисциплины и «потока». Оно оттачивается путем обуздания собственных прихотей и поспешных решений через практику медитации или молитвы либо постоянным совершенствованием своих профессиональных навыков. На уровне мастерства мы видим общую картину происходящего, воспринимаем более масштабные закономерности, и поэтому наши стратегии становятся более сложными и долговременными. Мы выбираем долгосрочные цели и постоянно пересматриваем их по мере поступления новой информации. Поскольку благодаря укорененности в коллективной мудрости нашей традиции у нас есть доступ к обширному потенциалу, мы видим возможности и пути для нововведений там, где их не видят другие. Боевое искусство айкидо развивает внутреннюю силу, а шаолиньское кунфу, известное нам по фильму «Крадущийся тигр, затаившийся дракон», — в большей степени практика мастеров. Движения воина, практикующего айкидо, наполнены внутренней силой, тогда как шаолиньский мастер владеет силой, «ниспосланной богами».

Как утверждает Дэвид Хокинс, в нашей культуре лишь немногие люди поднимаются выше уровня мастерства [18]. Мастерства же достигают только 8–10%. Это в основном те, кто пришел к вершинам своей профессии или ремесла: старшие врачи, высшие руководители, первые скрипки в оркестре, спортсмены-чемпионы, ведущие (но не великие) ученые. Уинстон Черчилль и Франклин Делано Рузвельт были мастерами в политике; Мария Кюри — мастером в науке.

–4. Страх. Страх связан с тревогой, подозрением, чувством опасности или чрезмерной уязвимостью. Это состояние диаметрально противоположно мастерскому владению ситуацией. Действуя из страха, я стремлюсь защитить себя. Других людей в моем окружении я воспринимаю как угрозу или как врагов. В возможностях и трудностях я вижу потенциальную опасность (поскольку сомневаюсь в своей способности ими воспользоваться или справиться с ними). Я склонен уходить от общества людей (которые, как мне кажется, представляют

угрозу) либо внешней среды, становлюсь робким. Мои мимика и жесты приобретают защитный характер, я избегаю брать на себя инициативу и привлекать к себе внимание. Я не вызываюсь добровольцем, не иду на риск. Страх изолирует меня от текущего момента и лишает спонтанности. Отсюда выражение «оцепенеть от страха». В этом случае любые мои стратегии будут осторожными и реактивными. Это пассивные стратегии избегания и отступления. Не желая раскачивать лодку и привлекать к себе внимание, я стремлюсь скрывать свои истинные намерения и эмоции, принимать излишние меры предосторожности, чтобы не стать объектом критики и порицания. Ярким примером стратегии страха является широкий арсенал ненужных анализов и процедур («перестраховочная медицина») американской системы здравоохранения. Руководители бизнеса, мотивированные страхом, неохотно идут на риск и отказываются от любых инноваций и исследований.

Сейчас мы дошли до следующих восьми мотиваций, и с этого момента мы будем встречать исключительных людей — либо сверхъестественно одаренных, либо глубоко травмированных и сломленных. По одну сторону простирается царство величия человеческого духа, по другую — область психиатрии. Побуждениями из этого списка, высокими и низкими, руководствуется менее 4% населения [19]. Эти люди выходят за рамки нормы, и возможно, стоят перед надвигающимся безумием. В их число входят индивиды с пограничным маниакально-депрессивным (биполярным) расстройством и так называемые шизотипические личности — те, чье состояние близко к шизофрении. Общеизвестно, что между существованием на «границе помешательства» и творчеством существует определенная зависимость. Качества, которыми обусловлено необычное поведение, также лежат в основе нестандартного видения и чрезвычайно чувствительного темперамента. Для личностей такого склада риск великой катастрофы уравнивается возможностью обрести выдающиеся таланты.

Жизнь таких людей редко складывается благополучно, но их присутствие в культуре необходимо для повышения уровня мотивации других — тех, кто находится на более низких отметках мотивационной шкалы. Всего один человек с +5 (генеративность) или +6 (высшее служение) способен поднять другого потенциального лидера с уровня +3 (внутренняя сила) до +4 (мастерство). Подобные высоко мотивированные индивиды нужны также для повышения уровня мотивации всей культуры в целом, так как именно они несут новую свежую энергию творчества. Мы рассмотрим примеры таких выдающихся лидеров бизнеса в заключительной главе книги.

+5. Генеративность. Это особая форма творчества — творчество, движимое любовью или страстью. Генеративность — это то, что Мартин Бубер назвал бы отношениями «я — ты» со средствами достижения результата. Живописец *любит* цвет и свое искусство. Эйнштейн утверждал, что любит математику, Исаак Ньютон благоговел перед вселенной, которую стремился познать. Благодаря любви или страсти генеративные люди относятся к своему творчеству с некоторой игривостью. Они наслаждаются им и идентифицируют себя с ним. Работа — это их жизнь. Многие знают о том, что химик Кекуле совершил открытие бензольного кольца во сне. Однако не все знают, что в сновидении ученого шесть атомов углерода водили хоровод, взявшись за руки [20]. Работа для Кекуле была источником детского чувства веселья.

Поскольку у генеративных людей творчество тесно связано с игрой, они часто проявляют генеративность во многих областях. В них возникает воодушевление и

вспыхивает искра творчества всегда, когда что-то — что угодно — вызывает в них интерес или любопытство. Поэтому их творческие способности необязательно направлены на служение чему-либо. Просто ими движет безграничная любовь. Их стратегии всегда нацелены на обучение и новые открытия. В основе этих стратегий лежит игра — такие люди совершают действие, чтобы посмотреть, что получится, и радуются результату, каким бы он ни был. Они охотно идут на риск.

Мастера (+4) черпают возможности из общей традиции. Они служат главным выражением *существующей* традиции. Генеративные люди создают *новые* традиции, новые парадигмы. Они любят и их влечет к непознанному неизведанному, и их творческий дар позволяет им придавать форму неоформленному. Немецкий поэт Рильке назвал бы их «пчелами незримого» [21], неустанно собирающими мед, зримый для других. Большинство выдающихся личностей, известных нам из интеллектуальной истории и истории искусства, от Платона до Пикассо, были мотивированы генеративностью. Она служила главным побуждающим стимулом для великих ученых, таких как Ньютон и Эйнштейн, и служит великим бизнесменам современности. В их числе — основатель «Эппл» (Apple) Стив Джобс, родоначальник японской электронной промышленности Коносуке Мацусита, Генри Форд; пожалуй, Билл Гейтс; несомненно, Ричард Бронсон из компании «Вирджин» и некоторые другие. Особенно ярким примером генеративной личности является Бронсон, ибо его по-мальчишески живое творческое начало проявляется во множестве самых разных областей. «Веселье» он относит к ключевым ценностям своей компании [22].

–5. Тоска. Знаменитое изречение Гамлета «быть или не быть — вот в чем вопрос» — это, по сути, крик души человека, страдающего от тоски. В отличие от горя или скорби, которые являются необходимой и здоровой реакцией на утрату, тоска берет начало из чувства потерянности или беспомощности, непонимания, как поступить и какое решение принять. Она рождается из ощущения невозможности воспользоваться своим потенциалом. У нас останавливается генеративный процесс как таковой. Нас охватывает отчаяние, и мы заламываем руки. Нам кажется, что мы увязли в текущем моменте и едва ли сможем сдвинуться с мертвой точки. Часто тоска — следствие незаживающей непоправимой трагедии, как у родителей больного ребенка, спортсмена, утратившего свою силу и ловкость, бесплодной женщины, отчаянно желающей быть матерью. Она может возникнуть при уходе на пенсию или в ситуации, из которой мы не видим выхода. У людей в тоске не бывает никаких стратегий, потому что тоску как раз и порождает их видимое отсутствие. Все кажется невозможным. Разумеется, тоска представляет собой важную составляющую депрессии. Но при всех страданиях тоскующий человек не до конца утрачивает надежду, как в случае апатии (–6).

+6. Высшее служение. Это побудительный мотив лидера-служителя, руководителя, работающего с максимальной самоотдачей, высочайшей формы лидерства из всех возможных. Любой выдающийся лидер служит чему-то, пребывающему вне его личности, но лидер-служитель посвящает себя сверхличностным ценностям: доброте, справедливости, истине, облегчению страданий других людей, их просветлению и спасению. Любой лидер служит своим собратям, сообществу, к которому принадлежит, своей компании или своей стране, но лидеры-служители посвящают себя самим своим представлениям о наиболее высоком и святом. Многие из них служат тому сокровенному устремлению человеческой души, которое порождает видения и возможности. Они чувствуют, что

призваны к своему служению свыше, и откликаются на этот зов, находя свою собственную точку самого глубокого покоя, свою судьбу.

Это *концентрированное* творчество, превышающее отметку +5.

Лидеры-служители совершают то, что другим кажется невозможным; они создают новые модели взаимодействий между людьми, новые формы служения компаний социуму, новые принципы существования человеческих обществ. Такими лидерами были Будда, Моисей и Иисус. В наше время человечеству служили Ганди, Мартин Лютер Кинг, Мать Тереза, Нельсон Мандела и Далай-Лама. Но лидеру вовсе не обязательно стремиться к таким высотам. Лидером-служителем может стать каждый, кто мотивирован высшим служением.

Лидерам-служителям неизбежно приходится распоряжаться властью, но они делают это исходя из смирения и самоотдачи. Они используют власть ради блага, которому служат, но не для того, чтобы себя возвеличить. Как говорил Иисус, «не моя воля, но Твоя да будет». Предприимчивым и решительным личностям, которые естественным образом становятся лидерами, трудно пойти на такую уступку. Сама возможность этого — акт милости с их стороны.

Стратегии лидеров-служителей, как правило, отличаются смелостью и крупномасштабностью. В разработке стратегий эти люди осмотрительны, выявляют в окружающих лучшие и худшие качества и умеют разумно распорядиться и теми и другими. Обычно они видят широкую картину возможного; так Ганди размышлял о независимости Индии и ведущем к этой цели пути ненасилия, а Кинг мечтал об обществе без расизма.

Индийский философ XIX столетия Вивекананда сравнивал вселенную с гимнастическим залом для тренировки души [23]. Он был в числе тех мыслителей, чьи взгляды легли в основу идеи «попечительства» — особой концепции лидерства как служения, созданной Ганди. По мнению Ганди, когда в руках индивида или компании сосредоточивается непропорционально большая доля мировых богатств, то этот индивид или компания должны стать попечителями для божьих людей. В настоящее время этой идеей следовало бы вооружиться подавляющему большинству руководителей бизнеса, если мы хотим перейти от традиционной капиталистической системы к духовному капиталу.

–6. Апатия. Если Гамлет страдал от тоски, то Макбет пал еще ниже — до уровня апатии: «Завтра, завтра, завтра, — а дни ползут, и вот уж в книге жизни читаем мы последний слог и видим, что все вчера лишь озаряли путь к могиле пыльной... [Жизнь] — это повесть, которую пересказал дурак: в ней много слов и страсти, нет лишь смысла» [24]. Макбет видел, что все его планы и мечты оканчиваются ничем, и теперь ему кажется, что и сам он ничто. Он являет собой то, о чем говорил философ-экзистенциалист Сартр: «Человек — это бесплодная страсть». В состоянии апатии нами владеет чувство отчуждения — мы ощущаем, будто у нас нет роли в разыгрываемой пьесе. Если страдания человека в тоске связаны с его неспособностью исполнять свою роль в жизненной игре, то человеку в апатии кажется, что никакой игры не существует вовсе. Запас энергии у апатичных людей очень низок — его едва хватает на повседневную жизнь. Их почти ничего не интересует, они запускают себя и пренебрегают своими обязанностями. У них не бывает никаких стратегий: они не видят в них смысла. Это очень глубокая форма депрессии. Возможно, такое состояние является нормой для людей третьего мира, озабоченных исключительно выживанием.

+7. Мировая душа. Лидеры-служители на уровне мотивации +6 черпают силу в своем «Боге», но при этом призваны действовать в мире повседневных забот. На следующем уровне — уровне *мировой души* (+7) — личность воспринимает себя, других людей и природу как составные части проявленного божественного начала. Традиционно это состояние сопровождается уходом из сферы обыденной жизни, как поступают монахи и некоторые художники. Таких людей, скорее всего, один на миллион, и они общаются с миром архетипов и чистых форм. Они видят мироздание омытым небесным светом (Вордсворт) или вдохновляются голосами ангелов (Рильке). Их покидает желание быть самим собой, чувство эго, а следовательно, ощущение каких-либо преград. Уровень осознания, на котором они пребывают, выше пространства и времени, что наделяет таких людей чувством бессмертия, бесконечности. Их сознание пришло в единство с коллективным бессознательным нашего вида (а порой и других видов), и когда они говорят или творят произведение искусства, то до нас как будто доносится голос из этой духовной сферы. Именно с этого уровня к Моцарту приходила его музыка. Как утверждал сам композитор, он просто записывал то, что слышал. Из области божественного и архетипического Данте являлись видения ада и рая, равно как и гениальная способность Шекспира видеть и выражать несовместимые точки зрения в хитросплетении человеческих характеров. «Весь мир — театр. В нём женщины, мужчины — все актеры», — и Шекспир взирал на них с позиции небесной драмы.

Для большинства из нас этот мистический уровень мотивации никогда не станет постоянным состоянием, и нам даже не захочется к этому стремиться; но по меньшей мере 50% людей имеют о нем некоторое представление за счет переживания эпизодических (возможно, раз в жизни) моментов единства, красоты, умиротворения или любви. Также мы узнаем о нем из великих творений гениев, существовавших на этом уровне, и именно поэтому человеческой душе необходимы искусство, музыка и литература.

Люди на отметке +7 мотивированы наслаждаться сакральным аспектом мироздания, а следовательно, создавать стратегии, ведущие к этой цели. Они тяжело воспринимают отвлекающие обстоятельства либо вообще не обращают на них внимания, ибо их влечет к миру за пределами мира. Некоторые уходят в эти сферы преждевременно, спасаясь от повседневных проблем. Их мирская личность нередко остается незрелой либо травмируется, и жизнь многих великих оканчивается ранней смертью или помешательством.

–7. Стыд и чувство вины. Это состояния, практически противоположные мировой душе. Когда меня одолевает мотивация –7, я ощущаю себя полностью оторванным от любого из глубинных и смыслодержущих уровней реальности. И действительно, я не чувствую связи с «существованием», не вижу за собой права быть, мне кажется, что мое присутствие в мире делает его хуже. Я воспринимаю себя как рану или шрам на лице бытия, нередко у меня возникает желание уничтожить свое существо. Я просто не в состоянии выносить самого себя, жить со своей виной. Среди людей, движимых данной мотивацией, высокое число самоубийств, которые зачастую носят ритуальный характер. С потерей лица (стыдом или виной) связана японская традиция *харакири*, как и обычай падать на меч у опозоренных римских полководцев. От невыносимого стыда повесился Иуда. Люди, действующие на данном уровне мотивации, часто предают собственные сокровенные идеалы, их стратегии несут разрушение — либо напрямую через самоубийство, либо опосредованно — через употребление наркотиков, алкоголизм

или безрассудное поведение. Но следствием стыда и вины могут явиться и стратегии яростной агрессии или самовозвеличивания — в том случае, если стыд и вина связаны с унижением. Но и унижение нередко ведет к стратегиям, направленным на причинение вреда другим, отмщение за реальные или воображаемые проступки или поиск козла отпущения, кого можно сделать виновником своих нестерпимых страданий. Как известно, стыд и вина были одним из движущих побуждений Гитлера. Здесь мы находимся у самых врат ада.

+8. Просветление и безмятежность. Мы уже достигли точки, где почти бессильны слова и образы. Как сказал Лао-цзы в самом начале трактата «*Дао дэ цзин*», «Дао, которое можно описать, не есть вечное Дао» [25]. Те немногие люди, которые за всю человеческую историю достигли *просветления*, пишут о нем исключительно языком метафор и намеков. Они все говорят о полном поглощении личности «Абсолютом», о растворении в «Ничто». Христианский мистик Сан Хуан де ла Крус описывал это состояние следующим образом:

Забылась я, склонилась
Челом на грудь любимого в бессильи.
Все растворилось, скрылось,
Заботы опочили,
Забытые среди белейших лилий [26].

То, что Абсолют во многих мистических традициях характеризуется как пустота или тьма, объясняется нашей неспособностью осмыслить его посредством понятий и образов. Сан Хуан де ла Крус называет его светлой темнотой и богатой нищетой [27]. Буддисты для этого используют понятие *шуньята* — «наполненная пустота». Даже в квантовой физике есть представление об абсолютном состоянии реальности — квантовом вакууме. Вспомним, что квантовый вакуум пуст лишь в том смысле, что он лишен структуры и свойств; на самом же деле его наполняют возможности. Мы способны познать эти нулевые абсолюты (быть поглощенными ими), только находясь в состоянии бесструктурной осознанности. Достичь такого результата можно через практику медитации Осознанности.

После просветления у человека есть возможность вернуться в мир. Так поступил Будда, как и все те, кто оставил письменные свидетельства о своем опыте. Но в мир возвращаются уже иными, свободными от негативных мотиваций и отчасти отождествленными с пережитой божественной реальностью. Так, после своего обращения апостол Павел изрек: «И уже не я живу, но живет во мне Христос» [28]. Или возьмем, к примеру, мысль из «*Четырех квартетов*» Элиота: «Бегут от Гончих Псов стада, бегут сейчас, бегут всегда и примиряются меж звезд» [29]. Возвращаясь в мир, эти личности живут благодатной жизнью. Они в мире с собой и всем бытием. И хотя внешне они могут выглядеть как совершенно обычные люди, эта «обычность» в них озарена внутренним светом.

–8. Деперсонализация. Все существо человека, достигшего просветления, соткано из внутреннего света, и он как будто не имеет физической оболочки. Тот, кто находится в состоянии деперсонализации, являет собой пустую скорлупу без ядра. Здесь в результате разрушения личности исчезает само чувство «я». Человека, по сути, уже больше нет — только высказывания невпопад и неуправляемое поведение. Таков внутренний мир клинического шизофреника или безнадежно

выгоревшего алкоголика или наркомана. Невозможно при жизни быть ближе к проклятию. Следующим, последним этапом распада является смерть.

12 | Двенадцать преобразующих принципов духовного интеллекта

Мы, новые, безымянные, труднодоступные, мы, недоноски еще не доказанного будущего, — нам для новой цели нужно и новое средство.
Ницше. Ессе Homo

Основной задачей работы над данной книгой является изложение нового видения квантовой организации. Приобретение такого видения — весьма благородная цель, и для ее достижения мы должны руководствоваться высокими, а иногда и высшими мотивациями. Для этого требуется ни много ни мало преобразовать саму свою человеческую сущность, для чего в свою очередь нужны некоторые новые *средства*. С этой целью мы рассмотрим преобразующие принципы, которыми располагает духовный интеллект (SQ).

Человеческий интеллект (IQ) остается практически неизменным на протяжении всей жизни, предотвращая тем самым любые болезни и повреждения мозга. Но эмоциональный интеллект (EQ) способен к обучению, развитию и совершенствованию. Поскольку человек по своей природе ищет смысла и оперирует им, все человеческие существа имеют врожденный потенциал к развитию духовного интеллекта (SQ). Особенно высок этот потенциал у детей. Но наши духовно глухие культура и образовательная система и в значительной мере оглушающие рабочие модели и нагрузки снижают нашу способность применять SQ. Как и эмоциональный интеллект, SQ необходимо развивать. Его можно переучивать и совершенствовать. Для этого необходимо выявлять те особенности человеческого поведения и бытия, в которых проявляется духовный интеллект. Кроме того, обнаружение и изучение этих особенностей помогает лучше понять природу квантового лидерства как такового.

Как мы уже знаем, для построения квантовой организации необходимо, чтобы сменилась парадигма в наших представлениях об устройстве бизнеса и управления им. И также нам известно, что с наибольшей вероятностью смена парадигм происходит в кризисном состоянии. В этой книге я уже неоднократно говорила, что современный бизнес и вся капиталистическая система действительно переживают кризис. В главе 3, рассматривая три типа мышления, мы видели, что, когда привычные подходы не срабатывают и требуется нечто новое и творческое, нам, чтобы справиться с ситуацией, приходится задействовать SQ.

SQ как форма интеллекта открыт недавно, и человеческие качества, с которыми он связан, пока мало изучены. Но поскольку SQ функционирует внутри разума как сложная адаптивная система, то, очевидно, для определения свойств SQ целесообразно в первую очередь обратиться к наиболее изученным и понятным качествам таких систем. При этом, рассматривая такие биологические системы, как модели, или предшественников духовного интеллекта, нужно держать в уме, что SQ представляет собой осознающую сложную адаптивную систему, и поэтому его качества будут обладать уникальным сознательным проявлением.

В главе 10, вводя понятие квантовой системной динамики, мы выяснили, что сложные адаптивные системы — «живые квантовые системы» — характеризуются

десятью признаками: 1) это самоорганизующиеся системы; 2) они балансируют на грани хаоса; 3) они развиваются стихийно, и целое больше, чем сумма частей; 4) они целостны; 5) они находятся в творческом диалоге с внешней средой; 6) им идут на пользу эволюционные мутации; 7) внешний контроль для них разрушителен; 8) они способны к исследованию; 9) они переосмысливают контекст внешней среды и 10) они создают порядок из хаоса.

В своей ранней книге «*Духовный капитал*» из приведенных выше качеств я вывела десять особенностей осознающих сложных адаптивных систем (человеческого существа!), учитывая дополнительный фактор сознания и то, как его проявления влияют на эти особенности. Я назвала их преобразующими принципами духовного интеллекта. Впоследствии я добавила еще два качества, которые освещаются в духовной литературе и являются общими для всех великих традиций человечества [1].

Таким образом, есть десять признаков сложных адаптивных систем, не относящихся к человеку, но определяющих качеств духовного интеллекта, как я полагаю, всего *двенадцать*:

Самоосознание. Я знаю, во что я верю, что представляет для меня ценность и каковы мои глубинные мотивации. Осознание сокровенных целей моей жизни.

Спонтанность. Я живу в текущий момент времени и реагирую на все, что он мне несет.

Ориентация на видение и ценности. Я действую исходя из принципов, глубоких убеждений и живу в соответствии с ними.

Целостность(чувство системы, чувство связанности). Способность видеть масштабные закономерности, связи. Сильное чувство принадлежности.

Сочувствие. Способность сопереживать и глубокая эмпатия. Основа для универсальной симпатии.

Положительное отношение к разнообразию. Я ценю других людей и ситуации, с которыми раньше не приходилось сталкиваться, за их разнообразие, а не вопреки ему.

Полнезависимость. Я в состоянии противостоять толпе и придерживаться собственных убеждений.

Склонность задаваться фундаментальными вопросами «почему?». Мне нужно понять природу вещей, добраться до самой сути. Необходимое условие для критического взгляда.

Способность к переосмыслению. Я могу отстраниться от проблемы или ситуации и увидеть их в широком контексте, получить более полную картину происходящего.

Способность обращать неблагоприятные ситуации в свою пользу. Я умею признавать ошибки и извлекать из них уроки; в проблемах я вижу возможности. Гибкость.

Смирение. Осознание своей роли в большой драме, ощущение своего места в мире. Основа для критических суждений и самокритики.

Чувство призвания. Я «призван» служить чему-то большему, чем я сам. Я благодарен тем, кто помогает мне, и желаю как-то отплатить им. Основа для «лидерства как служения».

Таблица 7. Сложные адаптивные системы и духовный интеллект

Сложные адаптивные системы	Духовный интеллект
Самоорганизация	Самоосознание
Ограниченная нестабильность	Спонтанность
Развиваются стихийно	Руководствуется
Целостность	взглядами и ценностями
Реагируют на окружающую среду	Целостность
Эволюционные изменения	Сопереживает
Разрушительное воздействие внешнего контроля	Торжество разнообразия
Следуют путем проб и ошибок	Поленезависимость
Пересмотр контекста внешней среды	Спрашивает почему
Порядок из хаоса	Переосмысление
	Польза в неприятностях
	Смирение
	Чувство призвания

В данной книге я хочу представить эти двенадцать преобразующих принципов духовного интеллекта как активные преобразующие принципы КСД. Поэтому мне кажется целесообразным рассмотреть каждый из них более подробно.

Самоосознание

Крис Миллер, генеральный директор британской компании «Англиан Уотер» (*Anglian Water*), писал: «Если ты действительно хочешь быть лидером, первое, в чем тебе нужно разобраться, — это ты сам» [2]. Об этом говорил и апостол Павел две тысячи лет назад: «Прошу вас, братия, будьте, как я, потому что и я, как вы» [3]. Однако себя мы знаем в самую последнюю очередь.

В нашей культуре человек одержим самим собой, но при этом очень мало осознает себя. Ни в частной жизни, ни в наших организациях у нас нет привычки к рефлексии, как и структур, ей способствующих. Мы уделяем слишком мало времени — или не уделяем вовсе — тому, чтобы побыть наедине с собой, заглянуть в свою душу. У нас нет даже устоявшейся традиции, которая подсказала бы, зачем и для чего нам это делать. Наше внимание обращено вовне, на события и проблемы в мире, вследствие чего мы теряем себя вместе со всеми преимуществами самопознания.

На Востоке во многих регионах, где имеют широкое распространение индуизм и буддизм, люди начинают свой день с медитации или молитвы:

Кто он — тот, кто действует?

Кто он — тот, кто желает?

Кто он — тот, кто мыслит?

Кто я?

Задаваясь этими вопросами, человек автоматически переходит на самый глубокий и духовный уровень самоосознания — осознание того, что в нем есть «глубинное я», личная реальность, существующая и действующая посредством обыденных поступков и мыслей. Этот первичный уровень самоосознания позволяет нам выйти за узкие рамки, налагаемые нашим эго. Перечисленные вопросы переносят нас в самый центр сознания и свободы и наделяют способностью вести себя, руководствуясь высшими мотивами.

Осознание (1) того, что я или организация, частью которой я являюсь, имеет глубинный центр, и (2) моей потребности установить с ним контакт и действовать через него наделяет мои проекты и поступки смыслом и подлинностью. Это означает понять, что у меня есть внутренний компас и я могу довериться своему чувству направления. В этом заключается главный смысл целостности человека — действовать в соответствии со своим внутренним компасом. Осознавать себя на этом уровне — значит понимать, во что я верю, что является для меня ценностью и истинной мотивацией. Это значит понять, ради чего я живу и, более того, во имя чего я умру. Вместе с тем, если я предам эти идеалы, мне хватит смелости признать это.

Поскольку глубокое самоосознание приводит нас (и наши организации) в соприкосновение с нашим сокровенным центром, оно позволяет нам непрерывно создавать и пересоздавать самих себя. Самоосознание открывает для нас источник безграничных возможностей. Также благодаря ему мы слышим зов глубинного «я», голос совести и ответственности. Оно дает нам чувство направленности и дарует глубокое умиротворение.

По утверждению Дэниела Гоулмана, самоосознание является краеугольным камнем эмоционального интеллекта. Если я не понимаю, что и как я чувствую, то мной и моими реакциями будут управлять эмоции. «Неспособность распознать свои истинные чувства, — предупреждает Гоулман, — отдает нас на их милость» [4]. Знание своих сокровенных ориентиров и целей составляет основу духовного интеллекта и позволяет нам повышать уровень своих мотиваций и управлять ими.

Спонтанность

Несколько лет назад во время одного из последних раундов мужского теннисного турнира в Уимблдоне мне довелось наблюдать удивительные акробатические трюки. Один из игроков — насколько я помню, Андре Агасси — перед приемом мяча споткнулся и начал падать вперед. Тем не менее ему удалось отбить мяч, так что тот прошел как раз над сеткой. Он поднялся на ноги, но при следующей подаче соперника мяч полетел прямо на него, и теннисист снова потерял равновесие и стал заваливаться назад. Но и на этот раз, прежде чем упасть на спину, он вернул мяч, выиграв очко.

Победу Агасси принесло сочетание жесткой внутренней дисциплины с крайней спонтанностью действий. Дважды потеряв равновесие, он сохранил способность чутко воспринимать координаты и импульс мяча. Спортивные психологи сказали бы, что он находится в «зоне». Такое пребывание в зоне является ближайшим западным аналогом дисциплинированной спонтанности восточных боевых искусств. Действие или реакция исходит не из эго, но из «глубинного я». Находясь в таком состоянии, мы устанавливаем связь со своим личностным центром, а следовательно, получаем доступ к своей внутренней силе.

Слово «спонтанный» имеет латинское происхождение, и в этом языке оно этимологически связано со словами «ответ» и «ответственность». Обладать подлинной спонтанностью — это значит отвечать на происходящее в текущий момент и вместе с тем желать и быть в состоянии нести за него ответственность. Это значит радоваться, как ребенок, каждому моменту, каждому человеку, каждой ситуации, как будто нет багажа обусловленности, привычек, предубеждений, страха и не нужно контролировать себя и соблюдать ненужные правила «вежливости». Это значит иметь смелость поместить *себя* в текущий момент. Таким образом,

подлинная спонтанность — необходимое условие игры, импровизации, обучения методом проб и ошибок и творчества. И в первую очередь это касается спонтанности ума.

Спонтанность ума — это состояние, когда «в зоне» находится наш мыслительный процесс. Слишком часто мы прячемся за то, что уже знаем, то, чему научились, за обусловленными привычками мышления. Мы оказываемся в ловушке личной парадигмы собственного ума — догм, предубеждений, идеологии, которой привержены, абстракций и «моделей», исходных посылок, которых придерживаемся, или просто удобных и знакомых мыслительных операций. Спонтанность ума, как и многие процессы, определяющие SQ, зачастую требует добровольного выхода из зоны комфорта. Это бывает сопряжено с переживанием страха.

Страх, как правило, является главным препятствием на пути к спонтанности. Страх показаться смешным, страх наказания или порицания, страх показать свою уязвимость. Чтобы приобрести спонтанность, я должен иметь смелость остановить защитные механизмы и признать свою ранимость и свою подлинность. В результате я устанавливаю связь с духовным измерением спонтанности — крайней открытостью по отношению к жизненным возможностям и экзистенциальной готовностью стать тем, кто я есть на самом деле. И то и другое часто сопровождается искренней радостью и даже экстазом. В обоих случаях для этого нужно доверять самому себе, верить в свою внутреннюю власть и внутренний компас, указывающий путь.

Приверженность видению и ценностям

В августе 1963 года я стояла в стотысячной толпе, собравшейся перед мемориалом Линкольна в Вашингтоне. Мы готовились к этому событию все лето, и теперь людей переполняло волнение. Но никто из нас и представить себе не мог, какая волна воодушевляющей энергии пойдет по нам, когда Мартин Лютер Кинг почти пропоет звучные фразы своей знаменитой речи «У меня есть мечта». Его слова, страсть, заключенная в них, и видение, которое они передавали, наэлектризовали нас, наполнили новой мотивацией и изменили социальный и политический ландшафт всей страны. Вот какова сила видения.

Речь доктора Кинга выходила за рамки сложившихся в Америке межрасовых взаимоотношений и создала образ нового, более справедливого и гуманного общества, о котором американцы того времени в большинстве даже не мечтали. Ощущалось, что он всем своим существом болеет за еще не родившееся, и его боль слышалась в его голосе как вдохновляющее стремление. Это также является важнейшей особенностью великих идей. Они уходят в глубины человеческой потенциальности и демонстрируют нам то, что еще не родилось. Они заставляют нас мечтать и желать. Они мотивируют нас. Именно благодаря схожему по силе видению Махатма Ганди привел Индию к независимости, а Нельсон Мандела положил конец апартеиду в Южной Африке. И этот же дух лежит в основе квантового лидерства.

Видения, повышая уровень нашей мотивации, порождают новые реальности. Но сами они в своей основе имеют глубинные ценности. Когда Текс Ганнинг находился на посту генерального директора компании «Юниливер Эйша» (*Unilever Asia*), ценностью для него было здоровье людей. Он ввел программу «Пять рупий», предоставляющую беднякам Индии продукцию компании [5]. Чжан Жуйминь, руководитель китайской корпорации «Хайэр Групп» ценит служение и сделал эту

свою ценность движущей силой проведенной им программы преобразований. Для Мартина Лютера Кинга ценностью было человеческое достоинство. Ценности подобны квантам энергии. Они превращают мечты в реальность. Нашими самыми сокровенными ценностями определяется сама человеческая природа. Ценности составляют фундамент любых организаций и обществ, в которых наиболее полно раскрывается человеческий потенциал. Если мы хотим, чтобы мотивация людей и корпораций поднялась по шкале над текущим низким уровнем, единственная возможность для этого заключается в здоровой дозе идеализма, проистекающей из основополагающих ценностей служения. Великий немецкий философ Иммануил Кант сформулировал моральный императив, который лежал в основе его системы ценностей: «Поступай только согласно такой максиме, руководствуясь которой ты в то же время можешь пожелать, чтобы она стала всеобщим законом» [6]. Это могло бы быть хорошим мерилем всех ценностей и определенно касается межличностных. Было бы по-настоящему творческим решением применить данный императив к ценностям корпорации.

Целостность

У фирмы-производителя цемента «Блю Серкл Семент» (*Blue Circle Cement*) возникли проблемы с нормами прибыли. Стоимость доставки стала слишком высокой, и организация решила снизить число поездок, а следовательно, и водителей. К тому времени в компании уже действовала политика открытого диалога и руководство советовалось с работниками по всем вопросам. Итак, чтобы обсудить данную проблему и объявить о запланированном сокращении штата, было созвано совещание [7]. На совещании слово взял водитель автоцистерны по имени Билл.

«Проблема не в числе поездок и водителей, — сказал он твердо, — а в размере топливных баков». Удивленный гендиректор попросил у Билла объяснений. И сотрудник указал на то, что используемые топливные баки были рассчитаны на дальние перевозки, то есть на расстояния в 500–600 км, тогда как среднее расстояние доставки составляло всего 130 км. «А ведь огромные топливные баки отбирают вес у перевозимого цемента, — сказал он, а затем добавил: — Как и наши тяжеленные металлические рукава» [8]. Когда его наблюдения рассмотрели технические специалисты, то выяснилось, что «Дженерал Моторз» (*General Motors*) могут поставлять машины с меньшими топливными баками, а металлические рукава возможно заменить более легкими пластиковыми. После этих преобразований за первые же шесть месяцев производительность возросла на 500% без всяких сокращений.

Действия «Блю Серкл» были целостными по своей сути благодаря системе консультирования, которая позволила рядовому сотруднику высказаться и быть услышанным начальством. Целостным было и мышление того водителя, так как он смотрел на проблему производительности как на проблему *всей системы*. Он рассматривал факторы, влияющие на стоимость доставки, в их взаимосвязи и взаимодействии и тем самым выработал свежий взгляд на ситуацию.

В науке целостность является характерной особенностью квантовых и сложных адаптивных самоорганизующихся систем. Это *внутреннее* единство, которое заключается в том, что взаимодействие отдельных элементов системы не только определяет состояние данной системы, но в конечном итоге формирует сами эти элементы. В физической целостности это взаимодействие между объектами, от

которого зависит их действительное состояние. Невозможно разделить целостную систему на части так, чтобы и части, и система, которую они образуют, не утратили своих важнейших свойств. В рамках системы нельзя отделить одни факторы от других. В этом заключается одна из идей, совершивших в XX веке переворот в науке и приведших к смене парадигм.

Целостность также является определяющим качеством духовного интеллекта и осуществляемых им операций. Это способность видеть масштабные закономерности и системы взаимодействий, различать внутренние связи между вещами, их совпадения и влияние друг на друга, мыслить *системно*. «Рыба в воде, а вода — в рыбе» [9]. Это умение рассматривать проблему под разными углами зрения, понимание, что у каждого вопроса есть как минимум две стороны, но обычно еще больше. Это также осознание того, что в основе разнообразия, как правило, лежит некая глубинная общая реальность. Восприятие целостной природы той или иной проблемы дает нам доступ к потенциалу, заложенному в ситуацию, с которой эта проблема связана. (Возможность использовать цистерны меньшего размера и более легкие рукава для решения проблемы с весом в случае «Блю Серкл».) На своем наиболее «духовном» уровне целостность наделяет нас способностью видеть бесконечное в конечном. Она открывает для нас глубинные течения и закономерности, скрытые в конкретной проблеме или ситуации. Она вводит нас в область *возможного*.

Целостные люди во многом полагаются на интуицию, которая в свою очередь отвечает за начальное, дологическое восприятие закономерностей, взаимодействий и взаимосвязей. Целостный мыслитель рефлексивен, обладает широкими взглядами и проживает свою жизнь на «большой сцене». Такие люди чутко различают действие внутренних механизмов групп или ситуаций. Они принимают на себя ответственность за свою часть целого и всегда понимают, каким образом целое воздействует на эту и другие части. Именно целостные люди привлекают наше внимание к острым проблемам, возникающим в результате разрушительного воздействия человека на окружающую среду и глобализации экономики.

Традиционно организации описываются как машины или совокупность индивидов (в лучшем случае — коллективов), объединенных правилами, практиками и «культурой». Но это значит дробить их на части. Целостность как аспект SQ позволяет этим элементам или индивидам стать единой системой и в буквальном смысле дает возможность нашим организациям превратиться в сложные самоорганизующиеся адаптивные системы со всеми вытекающими отсюда творческими возможностями. Она вдыхает в систему жизнь «снизу», из глубокого колодца потенциальности, скрытого внутри этой системы. Обеспечение целостности организации и осмысленной «сплетенности» ее частей является ключом к квантовой динамике систем.

На мой взгляд, по-настоящему «склеивают» организацию или общество (и даже индивида), делают их целостными именно видение и ценности, чувство причастности к чему-то значимому. Это движущая сила, которая объединяет и мотивирует человеческие сложные системы и обеспечивает их функционирование. Организация, хотя бы интуитивно осознающая эти побуждающие видение и ценности и хранящая им верность, находится в рабочем состоянии. Лишенная этих внутренних связей — не работает. Преследование конечных целей на данном уровне не способно ни интегрировать, ни мотивировать.

Сочувствие

Один голландский инвестиционный банкир — назовем его Геертом — написал мне о проблеме, с которой он столкнулся. Геерт находился на пике карьеры, занимал должность старшего инвестиционного аналитика в одном из банков Нидерландов. Однако он не был счастлив. «Все свое время я трачу на зарабатывание денег для себя и своего банка, — пожаловался он при встрече. — А вокруг целый мир, полный бед и несчастий, и я чувствую, что должен что-то с этим делать» [10]. От меня же Геерт хотел, чтобы я просто морально поддержала уже принятое им решение. Молодой человек, слегка за тридцать, решил уйти из банковской сферы, чтобы учредить Всемирный фонд «этического инвестирования». Причем он намеревался не только инвестировать капитал в этические компании, но и вкладывать десятую часть прибыли в развитие чистой энергетики в странах третьего мира.

Слово *сочувствовать* означает буквально «чувствовать вместе с кем-то». Качество глубокой эмпатии, сочувствие — это не просто понимание чувств других, но *чувствование* их чувств. Это знание, каково быть в шкуре ближнего, и, возможно, желание облегчить тяготы и лишения его жизненного пути — *ради ближнего*. Поэтому сочувствие — *активное* разделение чувств, готовность — нет, почти навязчивое стремление — вмешаться. Для сочувствия требуется, чтобы я видел в своем ближнем такого же человека, как и я, даже если он придерживается чуждых мне взглядов или противоположных моим; чтобы я разделял его чувства на некоем глубинном уровне, даже если я вынужден уничтожить его как «врага», представляющего для меня угрозу. Часто сочувствие помогает нам извлечь наружу потенциальную возможность блага даже из самого плохого. В этом заключается развивающий аспект данного качества.

Все психологические наблюдения свидетельствуют о том, что мы более склонны сочувствовать и содействовать кому-то из своей семьи или группы, чем членам других групп. Это уже не является положительным качеством в силу глобальных взаимосвязей, которые вынуждают нас иметь дело друг с другом, даже если мы незнакомы. В смену парадигмы, достижимой при помощи духовного интеллекта, входит также смена парадигмы в отношении так называемой непохожести других людей. Действительно ли я могу считать кого-то «незнакомцем»? Как утверждал Альберт Эйнштейн, подлинное сочувствие — это сочувствие всему бытию до самой последней его пылинки. И квантовая физика, и качества универсального смыслового поля, участниками которого мы все являемся, говорят о том, что каждый из нас — частица всех других (или, по крайней мере, является отдельным проявлением общей основополагающей реальности). Я «сторож брату моему», потому что я сам — брат мой.

Для подлинного сочувствия нужна смелость быть уязвимым и признавать свою уязвимость. Как правило, моей уязвимостью пробуждается сочувствие к другому, а здоровое понимание того, что я «благодатию Божиею есмь то, что есмь» (6), не позволяет мне пасть до простой жалости. Следует признать, что сегодня мы как никогда нуждаемся в общей уязвимости. Искренне осознав общность наших проблем, мы способны преисполниться состраданием к другим людям, терпящим бедствие, и понять, что им нужна безотлагательная помощь.

В английском слове *compassion* («сочувствие») также скрыто слово *passion* («сильное чувство, страсть»). Если я чувствую вместе с кем-то или чем-то, это чувство наполняет меня внутренней страстью, побуждает к активным

действиям, к вмешательству в ход вещей. Именно поэтому сочувствие ассоциируется с самым высоким уровнем мотивации — высшим служением. Квантовыми лидерами движут и сочувствие, и страсть.

Торжество разнообразия

В ходе лекционной поездки по Финляндии я отметила, что финская культура очень однородна. «Для нас это действительно большая проблема, — признал один из исполнительных директоров компании «Нокиа» (*Nokia*). — Мы слишком похожи. Мы ходим в одни и те же школы, одни и те же университеты, которых у нас не много, и мыслим почти одинаково. Нам недостает разнообразия» [11]. В более разнообразных западных нациях и экономических системах под получившими широкое распространение инициативами по обеспечению многообразия понимается включение в штат представителей этнических меньшинств, а женщин — в совет директоров.

Людам и организациям Запада все еще трудно оценить преимущества настоящего разнообразия. На протяжении тысяч лет, с тех пор как Моисей спустился с горы Синай со скрижалями Завета, мы принадлежим к культуре «одного Бога, одной истины, одного пути». Эта установка в мышлении прослеживается во всех западных религиях, проявляется в ньютоновской науке (с ее абсолютизацией пространства, времени и универсальных законов природы) и даже встроилась в нашу логику: «либо — либо» вместо «и — и». Это привело к тому, что западные люди воспринимают конфликт и различие как нечто негативное. Нам кажется, что конфликты непременно должны быть «разрешены», и чаще всего — путем разгрома оппонента. В лучшем случае мы *терпим* непохожим, позволяем им сосуществовать с нами, несмотря на дискомфорт и разногласия. Сложные адаптивные системы по своей природе, напротив, извлекают из разнообразия пользу. Песчинка внутри моллюска превращается в жемчужину.

Подлинное разнообразие заключается в том, что мы любим или по крайней мере высоко ценим других людей и противоречивые мнения именно за их непохожесть, а не вопреки ей. Это значит видеть в разнообразии источник возможностей. Для этого западным людям требуется совершить квантовый скачок к осознанию бесконечной многогранности истины и отсутствия одного пути. (Эйнштейновская физика допускает множество точек зрения при наблюдении за пространством и временем; в квантовой физике в основе реальности всегда лежит бесконечный потенциал — квантовый вакуум.) Ценить разнообразие — значит осознать, что лучший подход к пониманию проблемы или выработки стратегии — учитывать как можно больше различных точек зрения. Это называется *когнитивным* разнообразием. А для этого нужно признать, что мой лучший учитель — это тот, кто доставляет мне дискомфорт и выражает сомнение в моих исходных посылах.

Ценить разнообразие — значит благодарить Бога за то, что другие отличаются от меня, ибо эти отличия обогащают мою реальность и открывают новые возможности. Это позволит мне уважать чужую точку зрения (религию, убеждения, доводы) как правомерную, а следовательно, заслуживающую внимания, даже если она отличается от моей. И, разумеется, от меня требуется более скромное отношение к себе и собственному мнению. Необходимым условием развития всех этих качеств является моя способность (и способность моей организации) безбоязненно подвергать сомнению самого себя и, возможно, то, что для меня свято. Для этого я должен культивировать в себе глубокую убежденность в том, что истина рождается

в конфликте или из потенциала конкретного положения вещей к самоорганизации. И мне нужно отказаться от тотального контроля.

Богатое разнообразие лежит в основе каждого из нас как индивида (и зачастую как организации). Если я научусь ценить его, мне будет легче принимать хор моих внутренних голосов. Так я приобрету более широкие взгляды и стану более открытым для интуитивных прозрений и намеков, для потенциальных возможностей жизни или конкретной ситуации. Я сделаюсь более гибким, более склонным к вдумчивому самоанализу, готовым расти и учиться.

Весьма поучительно рассмотреть, какую роль разнообразие играет в природных сложных адаптивных системах. С точки зрения науки однородные системы очень стабильны, но с этим связана их медленная адаптация. Этот изъян обычно характерен для организаций со слишком сильной доминирующей культурой. С другой стороны, излишнее разнообразие или разногласия в системе просто разорвут ее на части. Системы, балансирующие на грани хаоса, поддерживают критическое равновесие между однородностью и разнообразием. Чтобы наглядно показать, насколько важны для корпоративной культуры разногласия без враждебности, уместно вспомнить о «лояльной оппозиции ее величества».

Поленезависимость

Однажды в ходе длительной кампании за независимость Индии Махатма Ганди организовал национальный марш через всю страну. Десятки тысяч людей шли пешком в пыли и на жаре. На полпути Ганди внезапно остановился и объявил: «Нет, нет, это ошибка! Идем обратно». Потрясенные, его сторонники стали выражать сомнения в правильности решения лидера и его последовательности. На это Ганди ответил: «Я привержен истине, какой я ее вижу, а не последовательности» [12].

В психологии термином «поленезависимость» (7) обозначается способность противостоять толпе или, как в случае с Ганди, диктату своих прежних суждений. Это значит жить в соответствии со своими личными твердыми убеждениями, даже если они ведут к моей изоляции или делают меня непопулярным. Это значит постичь собственный разум и уметь придерживаться своей точки зрения, несмотря на давление со стороны группы. В более тонком смысле — глубоко понимать течения внутри моей организации или культуры, способные повлиять на мои независимые суждения, и не поддаваться им. Уметь оставаться в стороне от сиюминутных явлений и следовать своим путем.

Труднее идти наперекор парадигмам и привычным схемам собственного ума, увидеть, что совершаешь ошибку или мыслишь слишком стандартно. В еще более тонком смысле поленезависимость предполагает свободу от внутренних пут — от тех склонностей моего существа, которые способны удерживать меня в плену: желания обладать, ненависти, обиды, зависти, стремления к лести или оправданию, жажды популярности. Все это влияет на мои реакции и действия, удерживая на более низких отметках шкалы мотивации.

В духовном плане быть поленезависимым — значит стоять на высокой горе, дышать чистым воздухом и иметь широкие, незамутненные взгляды. Иметь силу быть одиноким, чувствовать себя оторванным от людей, ощущать, что твое мнение не разделяет ни один человек на планете, — и все равно двигаться дальше. Это значит быть последовательным, сосредоточенным, упорным, независимым в мышлении, самокритичным, способным на самоотдачу и верным своим идеалам. Перечисленные качества необходимы капитану (корпоративного?) корабля в бурном

море или офицеру, который должен взять на себя командование в разгар сражения. Также это качества ученого или артиста (*любого* новатора), совершающего открытие в своей области. Поленезависимые люди иногда кажутся упрямыми, иногда они разрушительны для существующей системы, но без них идеи и культура никогда не сдвинутся с места. Стада всегда ведет тот, кто способен не быть в стаде.

Склонность задавать фундаментальные вопросы «почему?»

Несколько лет назад на одной атомной электростанции в Японии произошла серьезная авария. Возник перебой с поступлением охлаждающего вещества в реактор, что привело к перегреву регулирующих стержней. Реактор пришел в критическое состояние, и возникла угроза взрыва. Потом в ходе расследования выяснилось, что инженеры пытались повысить производительность электростанции, не понимая фундаментальных принципов работы атомного реактора, следствием чего и стала авария. Они забыли задаться вопросом «почему?»: почему правила эксплуатации оборудования обеспечивают его безопасное функционирование? Они не добрались до самой сути *системы*, лежащей в основе действия реактора.

Дети в силу своего природного любопытства задают вопрос «почему?» постоянно, однако и в школах, и в организациях вопросы не приветствуются. Это отвлекает, создает неудобства и даже воспринимается как выражение нелояльности. Дети ходят в школу учиться; работников (и даже менеджеров) нанимают для того, чтобы они делали то, что скажут. Это подавляет не только нашего внутреннего ребенка (страсть, живость и спонтанность), но и творческое начало детских вопросов, без которых не обходятся значительные нововведения и прорывы взрослых.

Исаак Ньютон, пораженный раскинувшимся перед ним океаном непознанных истин, сравнил себя с маленьким ребенком, стоящим на берегу. Эйнштейн, когда его спросили, в чем секрет его выдающегося интеллекта, ответил, что в школьные годы он все время попадал в неприятности из-за того, что задавал слишком много вопросов. Теперь, уже став знаменитым ученым, он имеет возможность задавать любые вопросы, какие ни пожелает, даже самые «глупые».

Активное любопытство и склонность задаваться фундаментальными вопросами «почему?» крайне важны для поддержания научного духа в целом — духа бесконечного исследования. В квантовой науке, согласно знаменитому принципу неопределенности Гейзенберга, постановка вопросов (проведение экспериментов) на самом деле формирует реальность. Вопросы извлекают возможное из бескрайнего моря потенциальности (квантовый вакуум) и превращают его в действительность. Но, как мы знаем, наша культура, пропитанная атмосферой страха, довольно нетерпима к вопросам. В результате происходит подавление высших мотиваций — познания и творчества. Я уже писала, что квантовая организация — это организация, *задающая вопросы*. Каждый член такой организации имеет полное право мыслить и спрашивать.

Потребность задаваться фундаментальными вопросами «почему?» обусловлена нашим глубинным стремлением понять, добраться до сути вещей (познание). Она сопровождается склонностью никогда ничего не принимать как должное, всегда интересоваться причиной, основами, внутренними механизмами и спрашивать, могло ли все это быть лучше или по-другому. Вопрос «почему?» также переносит нас за рамки сложившейся ситуации и побуждает исследовать будущее. Почему мы производим именно этот продукт, а не тот? Почему мы используем эту систему

распространения или это сырье, а не другие? Подобные вопросы необходимы для роста и инноваций. И они позволяют нам извлекать пользу из неопределенности, поскольку нам уже не так страшно двигаться вперед.

У противников этих вопросов есть основания их бояться. Вопросы нарушают привычный ход вещей. Они ставят под сомнение *статус-кво*. Они подрывают стройную систему исходных посылок и предубеждений, раскачивают лодку. А в этой лодке могу оказаться я. Таким образом, цена хороших вопросов — готовность усомниться в своих допущениях, ценностях и методах, равно как и в чужих. Для этого, конечно, требуется смирение (укрошение тяги к самоутверждению). Также понадобится совершить тот же самый квантовый скачок, связанный с бесконечной природой истины, как при выработывании положительного отношения к разнообразию. Я должен видеть бесконечность истины, чтобы развивать в себе склонность искать то, что таится за каждым «ответом», и всегда предпочитать хорошие вопросы хорошим ответам. Так я начну вести бесконечную игру — играть не внутри определенных границ, а самими границами. Можно ли вообразить, чтобы генеральный директор компании сказал молодым руководителям в своем совете: «Хочу, чтобы вы каждое утро приходили ко мне с десятью хорошими вопросами, с тем, что вы *не* понимаете»?

Способность к переосмыслению

Книга Питера Шварца «*Искусство видеть в перспективе*», в которой описывается работа по сценарному планированию в компании «Ройял Датч Шелл» (*Royal Dutch Shell*), произвела переворот в стратегическом мышлении. Сутью этого преобразования явилась способность пересматривать прошлое и рисовать в воображении будущее — множество возможных его сценариев — и понимать, как и то, и другое влияет на принятие решений в текущий момент. И пересмотр прошлого, и прогнозирование будущего являются актами переосмысления — по сути, помещением ситуации или проблемы, над которой мы думаем, в другие, более широкие рамки с последующим рассмотрением ее в более масштабной или просто иной перспективе.

Чтобы переосмыслить ситуацию, предположение, стратегию, проблему и т. п., нужно отстраниться и постараться увидеть более полную картину, широкий контекст. Иногда этот контекст носит «пространственный» характер — расширение географической перспективы или изучение более крупной совокупности людей и ситуаций, на которую должно повлиять решение. Иногда контекст временной: мы прикидываем, как будет выглядеть стратегия через более продолжительный промежуток времени.

Некоторые решения кажутся блестящими в краткосрочной перспективе, но в долгосрочной — совершенно глупыми. Как отмечала Вандана Шива, одним из таких глупых решений является политика Всемирного банка по вывозу промышленных отходов в страны третьего мира [13]. Атмосфера планеты — общая для всех, и ее загрязнение коснется всех нас, куда бы ни сливались токсичные вещества. Аналогичной критике можно подвергнуть тех, кто отрицает проблему изменения климата, так как работа над ней не входит в круг «государственных интересов».

Пожалуй, самым главным препятствием для переосмысления проблем (и возможностей) является наш собственный разум, тот факт, что большинство из нас мыслит по определенному лекалу, в рамках некоторого набора исходных посылок.

Нужно в первую очередь осознать это и понять, чего именно касаются наши исходные послышки, а затем взорвать ограничивающие нас стены. Возможно, в результате мы окажемся вне зоны комфорта. Питер Шварц следующим образом описывает практику в «Шелл»: «Мы выработали дисциплину, позволяющую исследовать наш образ мысли и выявлять предубеждения и исходные послышки... Но направить внимание в нужном направлении как раз и помогает изучение ситуаций, в которых нам не комфортно или которые мы не понимаем» [14].

Люди (и организации), способные к переосмыслению проблем, отличаются большей прозорливостью, они в состоянии представить себе (а может быть, и реализовать) различные сценарии будущего — то, чему еще только предстоит стать настоящим. А потому они открыты для возможностей. Они наделены творческими способностями (видят доселе невиданное), у них широкие взгляды. Они непременно самокритичны и, как правило, более предприимчивы. Но так как их взгляд простирается за пределы их собственных и чужих парадигм, их прозрения могут показаться опасными или безумными. Так всегда было в науке и искусстве, равно как и в бизнесе.

Психологи обнаружили, что по поведению детей можно предсказать, кто из них будет отличаться лучшей способностью к переосмыслению ситуаций в подростковом и взрослом возрасте. Широко известен эксперимент, когда четырехлетним детям выдавали по две конфеты и обещали дать еще две, если в данный момент они съедят только одну. По достижении участниками четырнадцати лет опыт повторили, и те из них, кто в детстве был способен отсрочить удовольствие, продемонстрировали более широкие и тонкие когнитивные способности, в том числе способность к переосмыслению. Сила характера в целом предполагает наличие многих качеств духовного интеллекта.

На духовном уровне переосмысление можно рассматривать как привнесение чего-то нового в мир или в самого себя. В этом плане переосмысление набора исходных посылок может быть сродни акту инициации или даже перерождения.

Способность обращать неблагоприятные ситуации в свою пользу Чарльз Хэнди определил «алхимика» как человека, способного изменять реальность, создавать что-то из ничего. Такие люди становятся новаторами в бизнесе, науке и искусстве. Общим признаком всех алхимиков является их упрямство, умение сохранять верность идее или проекту и претворять их в жизнь, какие бы тяготы и бедствия им это не сулило. «У алхимиков есть необычайная способность претворять катастрофу в новую жизнь», — говорит Хэнди [15].

Одним из таких алхимиков является Ричард Бронсон из компании «Вирджин» — человек, который за одну из своих ошибок в бизнесе даже ненадолго попал в тюрьму. «Мое дело произрастает из моего опыта, и как правило, негативного, — говорит Бронсон. — Я вижу, что кто-то что-то делает плохо, и понимаю, что мы могли бы сделать лучше — как в случае с авиалиниями» [16]. Бронсон, как и все английские школьники, рос и формировался со стихотворением Редьярда Киплинга «Если»: «И если... будешь тверд в удаче и в несчастье, которым в сущности цена одна... ты — человек!» [17].

Умение обращать неблагоприятные ситуации в свою пользу является важным качеством духовного интеллекта, поскольку позволяет нам пользоваться своими ошибками и извлекать из них уроки. Он учит видеть пределы своих возможностей и не только жить в этих границах, но и преодолевать их. Мы учимся и растем, когда

страдаем и терпим неудачи, и каждый шаг назад делает нас сильнее: «Встань, отряхнись и начни все заново». Однако эта мудрость противоречит современной корпоративной культуре, которая не берет пленных. «Вот ваш бюджет, — говорит старший менеджер. — Он ограничен, так что ошибки недопустимы». Я не знаю ни одной компании, в которой выдавали бы премии за самые креативные ошибки недели. Напротив, основной принцип таков: совершишь промах — поплатишься. Это одна из главных причин, почему корпоративная культура пронизана атмосферой страха.

Для того чтобы обращать неблагоприятные обстоятельства во благо, требуется сильный характер, и вместе с тем это единственный способ характер закалить. Вспомните известное изречение Ницше: «То, что меня не убивает, делает меня сильнее». Для этого нужно иметь смелость видеть свои слабости, недостатки, ошибки прошлого, признавать их, учиться на них и преодолевать их. Нужно быть достаточно храбрым, чтобы принять муки стыда, и стойким, чтобы перерасти его причины. А для этого, как отмечает американский социолог Ричард Сеннет, в свою очередь необходимо основополагающее, постоянное чувство «я», чувство «я», которое превышает любых кратковременных переживаний, изменчивых институтов и постоянных рисков — всего, что определяет корпоративную культуру [18]. Такое чувство возможно лишь тогда, когда я живу в соответствии со своими сокровенными ценностями. Сеннет называет это «верностью себе» [19]. На более тонком уровне для того, чтобы извлечь пользу из неудачи, нужно уметь признавать, что не у всех проблем есть решения и не все противоречия можно разрешить, — и тем не менее продолжать свою линию. Нужно уметь переносить печаль, лежащую в самом сердце любого творчества. Такой подход приносит глубокую мудрость и зрелость, ощущение того, что ты перестал спорить с жизнью или, по крайней мере, хорошо показал себя в этом споре. Отступление же перед лицом трагедии или неудачи помогает вырабатывать фундаментальное доверие к жизни, а следовательно — умение жить с неопределенностью.

Смирение

Директор отделения подготовки управленческих кадров в крупной международной школе бизнеса подверг мой список преобразующих принципов SQ критике из-за того, что я внесла в него смирение. По ее словам, не в интересах предпринимателей становиться очень смиренными. Однако журнал *«Гарвард бизнес ревью»* включил смирение в перечень основных характеристик «лидера пятого уровня». Это лидер, который «способен превратить хорошую компанию в великую... катализатор, поднимающий посредственные организации до стабильного уровня совершенства» [20]. Другим определяющим признаком лидера пятого уровня является наличие у него твердой решимости.

Смирение, или скромность, — это главный преобразующий принцип духовного интеллекта, который поднимает наши действия в положительную область высших мотиваций. Это качество позволяет нам выйти из изоляции и изжить эгоизм и, возможно, чувство собственной важности. Оно открывает нам возможность учиться у других людей и своего опыта. Если я считаю себя даром, которым Бог осчастливил мир, и если я думаю, что больше всех знаю, у меня нет сильной мотивации к тому, чтобы слушать и учиться.

Здоровое смирение позволяет мне почувствовать себя всего лишь одним из актеров в большой пьесе и помогает увидеть положительные качества и достижения

других. Оно дает мне понять, что в основе моих собственных достижений лежат успехи других людей, а также удача и дары, которыми наделила меня жизнь. Это в свою очередь заставляет меня внимательнее относиться к потребностям других, и тем выше вероятность, что я как лидер буду предоставлять подчиненным возможность в полной мере раскрыть свои таланты. Смирение побуждает меня задавать вопросы и просить совета, помогает признавать свою неправоту и правоту других. Это способствует здоровой самокритике и осознанию ограниченности своих возможностей. Кроме того, это не дает мне возможности относиться к себе слишком серьезно.

На духовном плане смирение дает возможность ощутить, что наша подлинная значимость исходит из неких более глубоких уровней человеческого существа, нежели простое эго, или откуда-то за пределами эго. Помимо «знания своего места», в светском понимании этих слов, смирение помогает моему самоосознанию увидеть меня как часть человечества, часть вселенной, дитя Бога или как возмущение в общем для всех энергетическом поле вакуума. Все это помещает мою жизнь в широкий контекст и наделяет ее глубоким смыслом. Так смирение становится спутником благодарности, глубокого самоосознания и желания служить. Такие выдающиеся лидеры, как Авраам Линкольн, Махатма Ганди и Нельсон Мандела, сочетали в себе глубокое смирение с великими политическими идеями и твердой решимостью.

Чувство призвания

Одна женщина из Великобритании, дизайнер одежды, как-то сказала мне, что, по ее мнению, есть три причины начать свое дело. Первая причина — наличие на рынке незанятой ниши: «Ты видишь, что не хватает чего-то нужного, и берешься его предоставить». Вторая причина — личные возможности: «Например, я унаследовала семейный бизнес или у меня есть особые навыки или талант к созданию определенных вещей, таких как одежда или акустические системы. Но третья причина — это нечто иное, — говорит она. — Третья причина открыть свой бизнес — это просто ощущение, что *я должна* это сделать, что он *должен открыться*» [21]. Эта третья причина тесно связана с видением и представляет собой потребность привнести в мир что-то новое.

Чувство призвания — это деятельный спутник видения. Это желание и воля сделать видение реальностью. Слово «призвание» происходит от существительного «зов»: нас зовут исполнить повеление свыше, следовать зову Бога. Как одно из качеств духовного интеллекта, чувство призвания представляет собой ощущение, что ты призван к высшему служению, что твое предназначение — привнести в мир что-то доброе и прекрасное. Это стремление придерживаться определенного жизненного курса, глубокая приверженность личной (сверхличностной!) цели, потребность действовать в соответствии с сокровенными идеалами и ценностями. Традиционно призваниями считаются учительство и медицина, а в прошлом считалась юриспруденция. Идеал парадигмы квантового лидерства заключается в том, чтобы должность руководителя бизнеса была призванием.

Чувство призвания гораздо глубже, чем просто наличие амбиций или цели. «Я хочу стать миллионером к тридцати годам» — это не призвание. Чувство призвания предполагает, что мной движет желание сделать свою жизнь полезной, потребность изменить ситуацию к лучшему. Часто в его основе лежит вдохновение. Не обязательно иметь великое призвание, как, например, спасение мира. Можно быть

призванным стать честным лидером, хорошим родителем, активным гражданином. Главное, чтобы *оно было*.

Обычно чувство призвания рождается из глубокой благодарности, ощущения, что мне дано очень много и я обязан отдать что-то взамен. Отдавая, я не стремлюсь к личной выгоде или манипулированию теми, кому я служу. Я преподношу дар. Помимо благодарности, корнем этого чувства может быть благоговение — благоговение перед каким-либо качеством или примером, или даже даром самой жизни. Девиз монахов ордена траппистов — *Laborare est orare* («Труд есть молитва»). Их благоговение перед трудом Бога направляет их деятельность. Что, если такое же чувство вдохновляло бы лидеров бизнеса посредством своих организаций служить всеобщему благу? Это *привело бы* к смене парадигмы!

Часто руководители коммерческих компаний, с которыми я работаю, спрашивают меня: «Что я могу сделать, чтобы стать квантовым лидером?» Я думаю, для начала было бы неплохо следовать двенадцати принципам духовного интеллекта, реализовывать их в своей корпоративной культуре и отразить их в видении компании. Именно поэтому их реализация и является ключевым элементом квантовой системной динамики.

(6) 1 Кор. 15:10.

(7) Англ. *field independence*.

13 | Диалоговая группа: путь к преобразованию корпоративной культуры

В недавнем разговоре глава отдела повышения квалификации руководителей в одной крупной фармацевтической компании сказала, что не удовлетворена переменами в мышлении, мотивации и поведении менеджеров, прошедших обучение. Она использовала образ рыбы, плавающей в резервуаре с грязной водой.

«Наши усилия направлены на то, чтобы извлечь рыб из резервуара и отмыть их. Но затем мы выпускаем их в ту же грязную воду, и наш труд идет насмарку. Мы осознали, что нужно очистить саму воду — культуру компании» [1]. Одним из методов, к которым она прибегла для достижения данной цели, стала организация диалоговых групп. Эта фармацевтическая компания — одна из множества крупных корпораций, обратившихся к диалогу как инструменту преобразований.

Большая часть данной книги была посвящена мышлению и применению нового мышления для перенастройки корпоративного мозга. Но мышление предполагает действие. Для проведения преобразований требуются конкретные действия и инструменты. Если корпорация стремится думать и функционировать на грани, то для этого ей нужна определенная методология или инфраструктура. Одним из таких методов является диалог. Правильно понятые и организованные, процесс диалога и диалоговая группа представляют собой практический инструмент, способный помочь компании совершить переход от малоэффективных подходов к ведению бизнеса к новым моделям существования и функционирования. Само решение наладить диалоговый процесс может изменить образ действия фирмы и принцип распределения полномочий между сотрудниками. Основным средством при этом является общение.

Вспомните Билла, водителя из компании «Блю Серкл Семент», речь о котором шла в главе 12. Сам факт, что простой водитель может изложить свое мнение генеральному директору на совещании, явился следствием принятого ранее решения учредить смешанные диалоговые группы, в которых имеют слово сотрудники всех уровней организационной структуры.

Слово *диалог* знакомо большинству из нас. Слишком хорошо знакомо: как только мы его ни используем и что только им ни обозначаем. Большинство считает, что диалогом является любой разговор или во всяком случае любое содержательное обсуждение или хороший спор. Но я вкладываю в это слово более узкий смысл. Под диалогом я предлагаю понимать строго определенный процесс совместного мышления, эффективная групповая тренировка, позволяющая участникам формировать новые нервные связи. Я считаю диалог квантовым процессом, средством для осуществления коллективного квантового мышления. В корпоративной среде диалоговая группа способна стать важнейшей инфраструктурой для организации процесса мышления и обучения, — инфраструктурой, благодаря которой корпоративный мозг сможет непрерывно вносить изменения в собственные настройки.

Теперь важно изучить историю диалогового процесса. Диалог зародился в древних Афинах и был основным методом Сократа, увековеченным в знаменитых «Диалогах» Платона. Само существительное *диалог* — греческого происхождения и состоит из слов *диа* и *логос*. *Диа* означает «посредством», «путем». *Логос* традиционно переводится как «слово», так что словосочетание *диалогос* должно означать «посредством слов», «путем разговора». Но в греческом языке у слова *логос* есть и более раннее значение — «взаимосвязь». *Диа-логос*, таким образом, означает «через взаимную связь». В результате это слово приобретает принципиально новый и гораздо более глубокий смысл, особенно когда мы вспоминаем, какую важную творческую роль играет взаимосвязь в квантовой науке. Представьте, что в Библии слово *логос* означает «взаимосвязь». «В начале была взаимосвязь» — это могло бы стать началом новой метафизики и теологии.

В древних Афинах диалог представлял собой особые взаимоотношения между Сократом и его учениками. Это была непрерывная беседа, в ходе которой мыслитель учил людей, задавая им бесконечные цепочки вопросов. Каждый последующий вопрос был направлен на искоренение тех или иных исходных посылок, предубеждений или ложных убеждений, которые проявились в ответе ученика на предыдущий. Сократ полагал, что все люди при рождении обладают знанием обо всем, а дальнейшая жизнь является процессом забывания. Следовательно, истина для него была «вспоминанием», «восстановлением в памяти» того, что мы когда-то знали, овладением своей изначальной мудростью. Наиболее известный пример использования Сократом диалоговой техники для вспоминания изложен в диалоге Платона «Менон». В нем Сократ посредством серии вопросов подводит совершенно необразованного раба к формулировке всех принципов высшей математики. «То знание, которое у него есть сейчас... у него было», — заключает философ [2].

Диалог также являлся особой формой взаимоотношений между гражданами Афин, направленной на разрешение разногласий. Всякий раз, когда требовалось обсудить важную проблему, люди собирались на *агоре*, рыночной площади, и вели диалог — часами, а иногда и днями до тех пор, пока не находили решение. Благодаря этому раскрывалась стихийная природа коллективного озарения,

коллективной мудрости и проблемы решались бесконфликтным путем. Но с годами население Афин стало слишком многочисленным и занятым, чтобы участвовать в диалоге. И тогда они стали нанимать представителей, чтобы те отстаивали их точки зрения, и голосовали за аргументы, которые те выдвигали. На смену диалогу пришел спор. Так появилась представительная демократия, какой мы ее знаем сегодня. Демократия равных граждан, обдумывающих идеи и проблемы, теперь заключается в выборе между предложенными позициями, а не во взаимоотношениях, позволяющих стихийно зарождаться новым взглядам.

Со времен появления в Афинах наемных представителей, конфронтационная дискуссия стала доминирующей в западной культуре формой разрешения противоречий или поиска решений. Умение вести спор прививается в школах; его мы ищем в наших политиках. Спор является основной моделью общения между индивидами и внутри групп в западном обществе. На мой взгляд, спор является чисто ньютоновской, механистической формой разговора. Он представляет собой конфликт взглядов и противостояние между их сторонниками, что напоминает столкновение бильярдных шаров в ньютоновской модели атомистической вселенной. Публичные споры носят формальный характер, регулируются правилами и ограничениями и предполагают использование ораторских приемов.

Спор и диалог

Чтобы понять, насколько сильно различаются между собой спор и диалог, рассмотрим некоторые контрастные черты этих подходов. Эти различия имеют большое значение для корпоративного мышления и преобразования корпоративной культуры. И они определенно имеют широкое применение в обществе и образовании.

Знание и исследование

Когда я веду спор, я знаю, какую позицию я выражаю или защищаю. Моя аргументация включает множество пунктов, и — если я хорошо подготовлен — я знаю, как представить их наилучшим образом. Я уверен в правильности своих взглядов. Спор — это дело ума, дело мозга. Он ведется при помощи головы.

Суть диалога в выяснении, исследовании и открытом обсуждении чего-либо до тех пор, пока не произойдет прорыв к новым знаниям или откровениям. Я вступаю в диалог с убеждением, что мое мнение истинно, но при этом мой разум открыт для того, чтобы выслушать мнения других участников дискуссии. Открыто и мое сердце. В диалоге мои эмоции и способность к внимательному восприятию играют такую же роль, как и интеллектуальные возможности. Я вовлечен в диалог всем своим существом.

Ответы и вопросы

В споре, поскольку мне все известно, у меня есть все ответы. Вам нечему меня научить. Это я пришел учить вас, убеждать и переубеждать. Я *выступаю* перед вами.

В основе диалога лежат вопросы — то, что я не знаю или что хотел бы уяснить. Диалог — это исследование: себя самого, других или обсуждаемого предмета. Почему сказанное тобой вызывает во мне злость или тревогу? Почему ты это сказал? Откуда ты родом? Какова твоя точка зрения и почему ты ее придерживаешься? Можно ли посмотреть на ситуацию с другой стороны? Какие

допущения я принимаю? На чем основана моя собственная точка зрения? Что представляет собой мой механизм мышления в целом?

Победа (или поражение) и обмен

В споре одни все знают и имеют ответы, другие — неправы. Следовательно, одни побеждают, а другие проигрывают. Одна точка зрения лучше другой, конкретная аргументация самая убедительная. Есть один лучший путь из **А** в **Б**, и мы голосуем за него.

Смысл диалога — в обмене. Мы обмениваемся взглядами; делимся друг с другом допущениями, сомнениями и неуверенностью, вопросами, страхами, предположениями и безумными идеями. Мы предлагаем друг другу множество путей из **А** в **Б**, совместно ищем их и обсуждаем. Мы *нащупываем* их вместе.

Неравенство и равенство

Когда мы спорим, мы не равны, так как одни из нас правы, а другие неправы. Одни из нас выиграют, а другие проиграют. Одни знают верный ответ, другие ошибаются. Одна точка зрения будет признана лучшей, чем другая. Мы или наши слушатели должны выбрать, кто из нас был наиболее убедителен, красноречив и остроумен.

В диалоге мы равны, потому что каждому есть что сказать. Человек, если он не безумен, имеет веские основания придерживаться своей точки зрения или причины испытывать конкретные чувства. Любое мнение и любое чувство по-своему правомерно. Не существует «ложных» взглядов и неприемлемых чувств. Я здесь, чтобы выслушать ваши доводы, выяснить ваше отношение к рассматриваемой проблеме, узнать, из чего вы исходите. И понять свою реакцию на них.

Власть и уважение

Суть спора — во власти. В моей власти разгромить тебя, привлечь на свою сторону, заставить пойти на уступки. В моей власти преследовать тебя или выставить дураком.

Диалог основан на уважении. Моем уважением к твоей точке зрения и тому, как ты пришел к ней, к твоим чувствам и идеям, которые ты предлагаешь. Более того, в его основе может лежать почтение. Моя благодарность к тебе за то, что смотришь на мир по-другому, мое почтение к твоей личности, непохожей на мою, к твоему жизненному пути и опыту, отличным от моего, и твоей возможности обогатить меня всем этим. Каждый из нас является отображением лишь одного из возможных вариантов жизни (реальности). Я преклоняюсь перед тобой за то, что показал мне, что есть другие, поделился ими со мной.

Обоснование своей точки зрения и выслушивание мнения собеседника

Суть спора — в обосновании точки зрения или отстаивании позиции. Я нападаю на тебя и организую оборону против тебя и твоего мнения. Я закрыт для тебя, твоих слов и твоих чувств. Я не хочу их знать.

Диалог заключается в совместном исследовании новых возможностей. Для этого важно слушать. Я создаю в себе пространство, в котором я слышу себя, могу прислушиваться к собственной реакции на сказанное тобой, и тем самым, ставя себя под сомнение, прихожу к пониманию фундаментальных неосознаваемых допущений. Мало кто из нас умеет хорошо слушать себя и других. Наши образование и опыт учат нас всегда иметь наготове мысль, реакцию или хороший

аргумент. Такая ненужная готовность отгораживает нас от того, что мы могли бы услышать или узнать. Она делает нас глухими. И невосприимчивыми — по отношению к другим и к себе.

Диалог как таковой

Как и хорошее квантовое мышление, диалог позволяет нам выявлять исходные послышки и ставить их под сомнение. Он подводит нас к изменению существующей ментальной модели, к переосмыслению. Это структура, которая смещает предыдущие.

Диалог не всегда направлен на достижение консенсуса. Наша западная культура приучила нас к тому, что есть только один лучший путь, одна лучшая точка зрения, один Бог, одна истина. Теоретически мы все должны соглашаться с этим. Сведение всех противоречий к удобному всеобщему согласию является идеалом нашей культуры и конечной целью истории Запада. Разногласия и неопределенность доставляют нам дискомфорт. Мы не желаем допускать саму возможность, что двое с разными мнениями могут быть в равной степени правы. Ситуация «и — и» для нас непостижима.

Есть известная суфийская притча о мулле Насреддине. Насреддин был одновременно и мудрым, и глупцом — в зависимости от точки зрения. В конкретной истории к мулле пришли двое мужчин и попросили помочь разрешить спор. Первый из них изложил свою позицию, и Насреддин сказал: «Я вижу, что *ты* прав». Затем второй высказал свое, противоположное мнение, на что Насреддин снова ответил: «Я вижу, что *ты* прав». Третий человек, присутствовавший при разговоре, выразил недоумение: как мог Насреддин признать, что оба правы, когда между ними нет ни малейшего согласия? Ему мулла сказал: «Я вижу, что и *ты* прав». Китаец счел бы такую ситуацию совершенно естественной, но для западного человека она представляет собой головоломку.

Мулла Насреддин, как и Сократ, использовал практику диалога. В одной из лучших групп, которые я вела, в результате диалога никто не был согласен ни с кем. Однако каждый так или иначе обогатился. Смысл диалога именно в таком обогащении — в уроке, который мы можем извлечь из разногласий, и в мудрости понимания, что истина не всегда в простоте. Смысл в осознании, что человеческая природа, человеческие ситуации и проблемы не просты и их решения, если они вообще есть, также не просты.

Концепция диалога дремала в глубине западной культуры на протяжении столетий. Она была возвращена к жизни в 1940-х годах усилиями движения групповой психологии: психологи, которые работали с солдатами, вернувшимися с войны, обнаружили, что диалог способствует групповым дискуссиям и разрешению конфликтов. В 1970-х темой диалога заинтересовался квантовый физик Дэвид Бом. Бом понял, что именно квантовый подход к беседе, при котором неоднозначность, допустимость множества точек зрения («потенциальных возможностей») и их рассмотрение, возможность придерживаться одновременно разных мнений в единой бесконфликтной дискуссии, имеет реальную силу. Ему показалось, что диалог способен стать средством для изменения общества. Благодаря работе Бома [3] идея «бомовского диалога» получила некоторую известность. Она была взята на рассмотрение Учебным центром Массачусетского технологического института; ей отводится важное место в книге-бестселлере Питера Сенге «*Пятая дисциплина*». Билл Айзек, молодой протеже Бома, учредил в МТИ Диалоговый проект и внедрил

практику диалога в крупные компании. Сегодня она имеет широкое распространение и продолжает распространяться. «Можно рассматривать компанию как сеть властных или иерархических отношений, а можно — как сеть общения. Диалог меняет компании», — говорит Айзек [4].

Диалоговая группа

В групповой психологии и в мире бизнеса диалог практикуется в форме так называемых диалоговых групп. Также занятия диалоговых групп ведутся в школах, тюрьмах, регионах, охваченных политическими или религиозными конфликтами. Я сама провожу их в коммерческих компаниях, образовательных учреждениях и с местными политическими деятелями.

В ходе занятия участники диалоговой группы сидят в кругу, чтобы подчеркнуть отсутствие иерархии. В корпоративных группах особенно эффективны занятия, в которых участвуют представители всех уровней организации, от вахтеров и разносчиц чая до членов высшего руководства. Оптимальный размер группы — от семи до двенадцати человек, чтобы каждый мог принимать полноценное участие в работе. Сторонних наблюдателей в группе быть не должно. Один или двое из участников выполняют функцию ведущих. Они участвуют в диалоге наравне со всеми, но на них еще и возложена задача управлять энергией группы, поддерживать в беседе дух исследования и, если есть конкретная тема, мягко следить за тем, чтобы разговор не отклонялся от нее слишком сильно.

У диалога есть только два правила: участники должны открыто и честно говорить, что думают или чувствуют, и чтобы между ними не было противостояния и никто никого не оскорблял. Ведущие смотрят за тем, чтобы говорящего не перебивали и никто не монополизировал разговор. Если диалог становится слишком рассудочным, если начинаются оскорбления или дискуссия скатывается к спору, ведущие мягко возвращают его в прежнее русло.

Есть принцип, что диалоговая группа является сакральным пространством. Чтобы быть честными и открытыми, людям нужно чувствовать себя в безопасности. Сказанное ими не должно выноситься за пределы группы. Не должно быть преследований за высказывание непопулярных идей или критических суждений. Никому не следует бояться выглядеть глупо. Задача ведущего — сформировать то, что Билл Айзек называл «контейнером» [5], — безопасное место для свободного диалога.

В диалоговой группе в нас пробуждаются групповое чувство и групповой интеллект. Как и в квантовой физике, целое (группа) больше, чем сумма его частей (отдельных членов группы, их мыслей и чувств). Именно поэтому она способна стать действенным инструментом обучения в организации. Благодаря ей корпорация получает доступ к ресурсам корпоративного мозга, присутствие которого ощущается почти физически в центре группы во время диалога. Билл Айзек называет такое присутствие «полем» — полем исследования, полем общего интеллекта [6]. Оно во многом подобно квантовому полю, вакууму, первоисточнику всех вещей. Диалог всегда полон сюрпризов.

Разные люди, практикующие групповой диалог, придерживаются разных мнений (что естественно!) относительно природы диалогического общения. Так, последователи традиции Криса Аргириса и «Активной науки» полагают, что дискуссия должна быть ориентирована на достижение цели, решение конкретной проблемы или противоречия. Их критики (в частности, сам Дэвид Бом) считают

такой подход слишком механистическим. Другие предпочитают открытый и ненаправленный разговор, допускающий спонтанное высказывание всего, что приходит на ум. Что касается меня, я обычно использую оба подхода: задаю некую размытую тему и позволяю диалогу свободно развиваться.

Ненаправленная дискуссия чужда коммерческим компаниям, и многие бизнесмены чувствуют себя неуютно при такой форме диалога. «Для чего это? Чем оправдана такая трата рабочего времени?» В некоторых организациях обходят эту проблему, создавая внутри группы малую группу. Большая диалоговая группа собирается еженедельно или два раза в неделю на протяжении хотя бы шести месяцев и ведет свободное обсуждение широкого спектра вопросов. Малая подгруппа собирается отдельно, и в ней обсуждается уже возможное практическое применение открытий и прозрений большой группы.

Диалогический настрой

Диалоговые группы — мощные механизмы обучения и преобразования в организации. Они позволяют пробудить и задействовать квантовое мышление, а следовательно, сформировать полезные «квантовые инфраструктуры». Но я думаю, что диалог — это нечто большее, чем просто особая форма общения.

Для меня диалог — это прежде всего определенный настрой. Это принципиально иное отношение к себе и к другим, к знаниям, проблемам и взаимодействиям. Это составная часть нового квантового миропонимания, квантовое мышление на практике. Если глубоко в себе и своих взаимоотношениях с другими мы заменим знание на исследование, ответы на вопросы, неравенство на равенство, власть на уважение и почтение, а обоснование точки зрения на изучение возможностей и выслушивание собеседника, то, я думаю, мы сможем по-настоящему изменить себя и мир. Тогда бы мы непременно приобрели новый подход к работе, инновациям, вызовам и взаимоотношениям в корпоративной культуре. Именно благодаря нашей вере в преобразующую силу диалогового процесса я могу рассматривать его как фундаментальный инструмент и квантовой системной, и квантовой стратегической динамики.

Диалог может вестись в группе, а может быть внутренним. В голове у каждого из нас одновременно идет множество переговоров и присутствует множество параллельных и противоречивых импульсов и желаний. Обычно мы подавляем большинство из них и следуем какому-то одному: «Это мой истинный голос, это настоящий я». Однако все они — мои голоса. Квантовая личность — это целое многоголосие дискуссий и индивидуальностей. Внутренний диалог позволяет мне по-новому услышать самого себя. В то же время он учит меня иначе слушать друзей и коллег по работе. Благодаря ему я приобретаю умение воспринимать возможности в самом себе и во внешних ситуациях. Процесс внутреннего диалога мы подробнее изучим в следующей главе, так как речь в ней пойдет о медитации и рефлексивной практике.

14 | Медитация и рефлексивная практика

Не будет преувеличением, если я скажу, что вся корпоративная Америка охвачена движением медитации Осознанности. Такие широко известные компании, как «Гугл» (*Google*), «Дженерал Миллз» (*General Mills*), «Голдман Сакс» (*Goldman Sachs*) и «Блэк Рок» (*Black Rock*), ввели программы по обучению сотрудников

медитации на рабочем месте. В страховой компании «Этна» (*Aetna*), базирующейся в Хартфорде (Коннектикут), генеральный директор Марк Бертолини снабдил инструкциями по медитации 50 тысяч своих сотрудников. Из них более четверти воспользовались его предложением, что положительно сказалось на делах организации. Благодаря повышенной сосредоточенности служащих на работе возросла продуктивность: добавленная стоимость в расчете на сотрудника составила 3000 долларов. Облегчение боли, улучшение сна и снижение уровня стресса среди этих людей позволили компании сэкономить 9 миллионов долларов, уходящие в год на здравоохранение [1]. Сейчас «Этна» выпускает комплекты инструкций по медитации Осознанности, которые пользуются большим успехом у ее клиентов.

Духовный интеллект (SQ) — это высшая форма работы человеческого разума. Медитация на его двенадцати преобразующих принципах и их осмысление (рефлексия) уже сами по себе способствуют его укреплению. А за счет укрепления духовного интеллекта мы можем в полной мере развить все три формы интеллекта и обеспечить их синхронную работу. Но для достижения максимальной эффективности SQ мало одной рефлексии. Для этого также нужна ежедневная развивающая и иницирующая перемены практика, которая позволит нам посмотреть на свое сознание со стороны и в полной мере понять механизмы его работы.

Как мы уже знаем, ум может оказаться запертым внутри определенного образа мысли. Он приобретает ментальные и эмоциональные привычки, превращающие наш опыт восприятия себя и мира просто в объекты, которыми мы манипулируем. Кроме того, наш ум наполнен шумом, неразберихой реактивного мышления и чувств, необходимых для того, чтобы отвечать на многочисленные вызовы повседневной жизни. К концу напряженного дня эта сумбурная ментальная активность доводит нас до изнеможения и ввергает в смятение. Многие ощущают, что под вечер у нас отключаются мозги, и, чтобы расслабиться, прибегают к помощи алкоголя или бездумно смотрят телевизор. У нас нет средств, которые позволили бы переварить события прошедшего дня и начать новый с очищенным, свежим умом. Мы определенно плохо осознаем себя, свои фундаментальные мыслительные модели, определяющие наши поступки, решения и чувства в течение дня. Наши тела находятся в напряжении, вызванном дневным стрессом, наши чувства притупляются. В результате мы оказываемся в состоянии и телесного, и умственного истощения.

Самоосознание — это первый и самый главный из двенадцати преобразующих принципов SQ. Оно само по себе выводит нас за рамки осознанности эго и связанных с этим ловушек и искажений. Самоосознание позволяет нам более творчески работать с остальными принципами. Поэтому практика для совершенствования SQ должна освобождать нас от эго и помогать понять, каким образом разум блокирует и искажает сознательный опыт. Марк Бертолини описывает свой опыт следующим образом: «Мне приходится задаваться вопросом, что я делаю и как смотрю на мир. Это вынуждает меня задумываться о своем влиянии и о том, как я обращаюсь с людьми» [2]. Одним из следствий данного открытия явилось то, что он повысил оклад всех низкооплачиваемых сотрудников на 33%!

За последние пятьдесят лет люди Запада познакомились со многими медитативными практиками, которые применяются на Востоке на протяжении тысячелетий, и стали более открытыми для их изучения. Той или иной формой

медитации регулярно занимаются миллионы людей — чтобы расслабиться, поддерживать здоровье, повысить внимательность, избавиться от тревожности или «очистить ум от шума». Для некоторых это способ понять, как работает человеческий ум, и устранить разрушительные или искажающие модели мышления. Для многих медитация является серьезной духовной практикой.

Первой формой медитации, получившей действительно широкое распространение, была Трансцендентальная Медитация (ТМ), и миллионы людей занимаются ею по сей день. Существует много других медитативных техник, как и ТМ уходящих корнями в индуистскую традицию; они тоже популярны и производят благотворный эффект. Но большинство из них, по сути, представляют собой механический процесс для достижения желаемого результата и не предполагают изменения привычек мышления, которые служат для этого главным препятствием. Такие практики не освобождают голову от шума и, даже расслабляя наши тела, не переносят нас в то тихое место в глубине человеческой души, где мы действительно познаем свое «я» и откуда исходят преображающие озарения. Они напоминают рецепты из кулинарной книги: выполняем определенную последовательность действий и получаем обещанный продукт. Многие из нас полагаются на книгу рецептов, когда еще только учатся готовить, но по-настоящему хороший повар *интуитивно чувствует* блюдо, которое он намерен создать, чувствует сочетания ингредиентов, процесс приготовления, вкусы, запахи, текстуру и внешний вид конечного произведения. Таким же чутьем должна сопровождаться действительно глубокая медитация.

Медитация Осознанности

В настоящее время во множестве корпораций и учебных заведений, психиатрических и консультационных службах по всей Америке применяется так называемая практика медитации Осознанности. Данная техника уходит корнями в тысячелетнюю буддийскую традицию, в которой она называется *vipassаной*. В нынешнем виде она была заново представлена миру несколько десятилетий назад гарвардским профессором Джоном Кабат-Зинном.

Практика Осознанности позволяет нам прийти к глубокому пониманию того, какую роль играет человеческое эго в деформации опыта. Она освобождает нас от этих искажающих процессов и сопутствующего им шума и переносит в тихую область в глубине нашей личности, где наше сокровенное «я» составляет единое целое с центром вселенной. Это место, откуда исходят озарения, способные направить нас к более осмысленной и целенаправленной жизни и, разумеется, углубить наше самоосознание.

Такие озарения являются «конечным результатом» данной медитативной практики, но мы не должны к нему стремиться. Тишина, из которой исходят эти озарения, может порождать «неземные», экстатические переживания, но не следует за ними гнаться, цепляться за них. Если практиковать в надлежащем расположении духа, эти озарения и экстазы способны привести к развитию чувства собственной важности — того самого, которое призвана устранить практика Осознанности. Достижение области, откуда видны желания, такие как желание гарантированного результата, — одна из задач данной техники. Практика приносит свои плоды, когда мы просто занимаемся ею, без усилий, упрямства или желания. Отдайтесь процессу, и результат придет так же неизбежно, как ночь следует за днем.

Сам факт того, что мы каждый день некоторое время сидим неподвижно и наблюдаем за тем, что проходит через наш ум, создает дистанцию между этой эгоцентричной мозговой активностью и нашим бессознательным глубинным «я». Данный разрыв уже сам по себе является одним из желаемых эффектов Осознанности. Он позволяет нам отстраняться от собственных мыслей, чувств и даже от подсознательного материала и понять, до какой степени они ограничивают наше восприятие и господствуют над ним.

Освободившись от них, мы сможем дышать всем своим существом и почувствуем простор. Мы заметим, что это новое состояние отличается от обыденного, повседневного самоосознания и начнем отождествлять себя с чем-то большим, чем наше эго. Мы вступим в контакт с тем, что я называю Наблюдателем, — состоянием, при котором сознание, или личность, пребывает вне эго и может отстраненно наблюдать за «обезьянничанием» ума. Достижение единства с Наблюдателем — это второй желаемый эффект Осознанности. Он побуждает видеть в Наблюдателе нечто иное, нежели обыденное эго, и связывает нас с прямым, живым, непосредственным интеллектом.

Когда мы начнем взаимодействовать с опытом посредством этого живого интеллекта, из области глубокого бессознательного настоящим потоком хлынут озарения, чтобы направлять нас в самых разных ситуациях. Пять из них являются особенно важными:

- Мы придем к пониманию основополагающих процессов и сил, которые формируют опыт переживания повседневной реальности.
- Мы непосредственным образом придем к пониманию действий и подходов, способных освободить нас от власти эго.
- Отстранившись от эго, мы поймем, как использовать его с большей эффективностью. Эго из господина превратится в слугу. Сознательный разум станет более острым и сосредоточенным.
- Мы увидим в жизни новые цели и сможем представить себе, какое чувство удовлетворенности принесет их достижение.
- Нам откроется, какие действия, подходы и мотивации позволяют достичь данных целей.

Практика Осознанности дает нам живое ощущение целостности, глубокого единства реальности и взаимосвязанности событий в нашем повседневном опыте. Она приводит нас в контакт с первопричиной всех вещей, первоосновой нашего существа и, наконец, с самим фундаментом реальности. Тысячи исследований, посвященных воздействию Осознанности, показали, что это чувство целостности обусловлено тем, что мозг во время медитации представляет собой единое целое: практика Осознанности объединяет деятельность правого и левого полушарий и одновременно интегрирует сознательный разум с бессознательным. Колебательное поле с частотой 40 Гц, которое охватывает мозг и интегрирует опыт разума, в ходе медитативной практики обладает наибольшей когерентностью [3]. Вот почему я считаю Осознанность важным «инструментом» в развитии квантового мышления.

При таком значительно более широком ракурсе у нас есть хорошие условия для размышления о преобразующих принципах духовного интеллекта и их реализации. Нашим постоянным спутником в повседневном взаимодействии с миром становится Наблюдатель, тем самым улучшая навыки критического мышления и расширяя возможности рефлексивного интеллекта. Мы становимся более внимательными, а наши действия — более эффективными.

Практика Осознанности

Как и с большинством медитативных практик, в начале мы принимаем удобное сидячее положение в тихом и спокойном месте — на полу в позе «полулотоса» или на стуле, так чтобы стопы полностью стояли на полу и через него находились в контакте с землей. Спину необходимо держать прямо; руки расслаблены и лежат на коленях ладонями вверх. Далее закрываем глаза.

Многие преподаватели Осознанности рекомендуют вначале расслабить тело, освободиться от физического стресса. Телесная релаксация предваряет практику медитации Осознанности, но *не является неотъемлемой частью самой медитации*. Для релаксации сначала следует сфокусировать внимание на стопах и, глубоко дыша, произнести про себя: «Чувствую, как дышат стопы», — и испытать это ощущение. Медленно повторяя фразы, продвигаемся вверх по телу: «Чувствую, как дышат икры... Чувствую, как дышат бедра... Чувствую, как дышит таз» и так далее, а в завершение: «Чувствую, как дышит мозг». Под конец мы ощущаем дыхание всего организма. Данная часть упражнения сама по себе является полезной техникой, помогающей расслабить тело перед отходом ко сну.

Далее мы переходим уже к самой практике Осознанности. Сначала сфокусируем внимание на дыхании, воздухе, входящем и выходящем через нос. Без усилий, без напряженной сосредоточенности — просто легкое направленное внимание. Отслеживаем поток дыхания так долго, как только сможем. И тогда естественным образом войдем в состояние *самадхи* — глубокой, безмятежной внутренней тишины, лишенной всякого содержания. Просто чистое внимание. Мы даже перестанем ощущать свое дыхание.

Пусть созерцательное состояние самадхи длится столько, сколько захочет, после чего заново начинаем наблюдать за дыханием, перенося внимание в нижнюю часть живота. Мягко, без усилий и напряжения — просто следите за входящим и выходящим потоком воздуха. При этом через поле сознания начнут проходить мысли и чувства, воспоминания о различных событиях. Мы их замечаем, но не фиксируем на них внимание, не даем им себя увлечь. У нас нет ощущения, что с ними что-то нужно делать. Просто пусть они будут — и проходят мимо.

Но, взирая на них таким образом, с позиции Наблюдателя, мы соскальзываем в тотальную безмятежность, и теперь уже становятся возможны озарения. Мы приобретаем связанный с ними непосредственный, живой интеллект. Этот живой интеллект не работает через понятия, и его не следует загонять в рамки понятий. Просто позволим ему быть, беспристрастно его осознавая. Возможно, мы будем взволнованы некоторыми из озарений, и нам захочется записать их. Но не следует этого делать. Даже если снизошедшие на нас озарения забудутся, они воскреснут в памяти, когда в них возникнет потребность.

Чтобы данная медитация была по-настоящему эффективной, ей нужно уделять не менее двадцати минут в день. Она должна стать органичным элементом в структуре каждого дня, и ее эффект будет накапливаться постепенно. Для того чтобы Осознанность принесла пользу, не требуется суровый аскетизм. Не нужно становиться вегетарианцем, отказываться от специй, секса, алкоголя. Но практикой лучше заниматься на пустой желудок, предпочтительно рано утром, перед ужином или перед отходом ко сну. Ежедневные занятия укрепят наш духовный интеллект (а следовательно, улучшатся и физический, эмоциональный и рациональный

интеллекты) и проложат путь к достижению «тотального интеллекта» — интеллекта целостного мозга.

Изложенное мною — это просто письменное руководство по практике Осознанности. Но ни один записанный текст не может служить основой для данной или любой другой медитации — даже если его писал великий гуру или сам Будда. Всегда лучше всего найти личного наставника, под чьим руководством мы постигали бы тонкости практики.

Рефлексивная практика

Как мы уже знаем из главы 3, рефлексия, или осмысление, является одним из ключевых навыков квантового мышления. Когда мы осмысляем события текущего дня, проблемы или даже собственные мысли, мы отстраняемся от них, то есть выходим из коробки или садка, в который их помещает естественное мышление мозга. Осмысление также объединяет активности всех частей мозга: быстрое мышление бессознательного и медленное мышление сознающего разума левого и правого полушарий соответственно. Осмысливая тот или иной предмет, мы, по сути, перевариваем его и тем самым избавляемся от стресса, связанного с удерживанием его внутри себя. Осмысление умиротворяет и очищает ум и вместе с тем расслабляет тело.

Своего рода автоматический процесс осмысления является одним из благотворных эффектов регулярной практики Осознанности. Но существует и другая практика. Я ее изобрела сама, и она помогает мне выработать целесообразный взгляд на себя и события повседневной жизни, и я хочу поделиться ею с читателями. Я называю ее рефлексивной практикой.

Рефлексивной практикой лучше всего заниматься в самом конце дня. Упражнения следует выполнять в тихом месте, где мы чувствуем себя комфортно и нас ничто не отвлекает. Лично я для этого иду в гостиную и сажусь у камина при свете свечей.

Несколько минут я просто сижу, как бы размещая себя в комнате, затем перевожу внимание на тело. В какой части тела я испытываю напряжение или дискомфорт? Ощущаю ли я ком в животе? Мое дыхание частое и поверхностное? Я чувствую тесноту в груди? У меня болит голова или затекает шея? Я сжимаю кулаки или ерзаю на стуле? Сама я, внимая телесным ощущениям, обычно спрашиваю себя: «Какую музыку мое тело хотело бы послушать сегодня вечером?» На многих людей музыка действует подобно камертону, который резонирует с внутренними ритмами тела и смягчает их. Но кому-то больше по душе тишина.

После того как мы поймем, где именно внутри тела блокируется энергетический поток, начинаем задавать вопросы «почему?» или «что?». Какое событие сегодняшнего дня меня так расстроило? Был ли это какой-то случай на работе? Разговор с кем-то из домочадцев? Я застряла на какой-то проблеме? Или просто сегодня слишком много на меня свалилось? Не произошло того, на что я надеялась? Кто-то разочаровал или огорчил меня? Усиливает ли ответ на какой-либо из этих вопросов напряжение в моем теле? Если да, то переходим к следующему этапу исследования. Я начинаю спрашивать себя *почему*.

Почему меня расстроил сегодняшний разговор? Почему я огорчилась из-за чего-то подобного? Почему я была так уязвима в данной ситуации? Вызвана ли ситуация чем-то, что я сказала или сделала? Почему я это сказала или сделала? Могла ли я повести себя по-другому? Могла ли я вообще избежать ситуации? Почему не

избежала? Связаны ли такие разговоры и ситуации с моими личными привычками или склонностями? Почему я такая? Могу ли я измениться? Почему? Почему? Почему? Каждый акт рефлексии позволяет мне глубже погрузиться в ситуацию и лучше разобраться в том, как я мыслю и действую в связи с ней. Рефлексия выявляет исходные посылки, отношения и привычки, которые я прежде не замечала. Также она наделяет меня более широким и углубленным взглядом на других людей, кто является частью моей жизни.

Процесс рефлексивного погружения в глубину беспокоящих меня ситуаций повседневной жизни не имеет конца. Если мы будем постоянно задаваться вопросом «почему?», наше тело рано или поздно издаст глубокий вздох облегчения, освобождаясь от скопившегося в нем напряжения. Как и медитация Осознанности, данная практика положительно влияет на артериальное давление, качество сна и умственной деятельности. Можно сказать, что это ежедневная уборка в доме души.

Подобного рода рефлексивную практику можно применять для работы с преобразующими принципами SQ и их развития. Без сомнения, сам акт такой рефлексии повышает самоосознание. Но можно выбрать для осмысления любой из двенадцати принципов, которому мы следуем или не следуем. Почему сегодня я не проявлял должного сочувствия? Почему в той ситуации я был немного заносчив? Почему мне трудно работать с людьми, которые мыслят иначе, чем я? Почему я все время хватаюсь за первое пришедшее на ум решение? Что мешает мне действовать более спонтанно? Ответы на каждую такую цепочку вопросов подскажет нам наше тело, стоит только копнуть поглубже.

На протяжении всей книги я много раз говорила, что человеческие существа — вид, которому свойственно задавать вопросы, и в особенности вопросы о смысле. Когда в главе 1 я давала общую характеристику квантовому миропониманию, было ясно, что постановку таких вопросов можно рассматривать как смысл нашего существования — вспомним принцип неопределенности Гейзенберга! Заданный мной вопрос определяет ответ, который я получу! Мои вопросы выманивают потенциальные возможности, которые скрыты в квантовой реальности, лежащей в основе вселенной. Они формируют мир, в котором я живу. И, совершенно определенно, эти вопросы творят личность, которой я являюсь.

Заключение

Квантовый лидер как лидер-служитель

*О, вот он, зверь, не сказка и не быль.
Им был неведом он, хоть всякий раз
его осанку, блеск волшебных сил
они любили, вплоть до светлых глаз.
Пусть не был он, но, чистый зверь, он стал.
Любовь их отвела ему пространство.
И в том пространстве, вогнутом и ясном,
легко и ненавязчиво поднял
он голову. И зернами не мог
никто кормить его. Всегда он жил
возможностью и, благодарный ей,
сумел изжить свой рог. Единый рог.
Белея, к деве подошел и был
он в зеркале серебряном и в ней.*

Райнер Мария Рильке обычно считается самым значимым немецкоязычным поэтом двадцатого столетия. В своих работах он смог постичь и осветить важнейшие проблемы своего века. Стихотворение о единороге — одно из центральных произведений, обсуждаемых на семинарах концептуального кафе, которые мы с коллегами проводим для руководителей бизнеса. На мой взгляд, оно придает обсуждению концепции лидера-служителя новые важные измерения. Более того, я полагаю, что эти измерения — квантовые и что понятие лидера-служителя жизненно необходимо для постижения сути квантового лидерства.

В моем понимании данного термина, лидерство как служение предполагает практическое применение основ квантового мышления. Лидер-служитель осуществляет руководство, опираясь на это углубленное, революционное видение, которое обретается только за счет трех типов мышления. Они изменяют систему, создают иную парадигму, расчищают место для чего-то нового. И совершают они это не просто через «делание», но, что более важно, через само свое существование. Все это делает лидерство как служение квинтэссенцией данной книги. Такие лидеры имеют важнейшее значение для глубокого преобразования корпоративного мира. По этой причине я выбрала квантовое лидерство в качестве заключительной и итоговой темы своего произведения.

Единорог как символ всегда занимал в нашей культуре особое место. Он — одно из самых невероятных творений человеческого воображения, зверь, вызванный к жизни томлением и мечтой. В стихотворении Рильке его создают своей любовью и отводят для него пространство тем, кто осмелился поверить в саму возможность его существования. С точки зрения квантовой науки существование представляет собой совокупность возможностей, предоставляемых бесконечным морем потенциальности квантового вакуума. Некоторые из этих возможностей используются наблюдателями — людьми, живущими своей жизнью. Осознание нашей роли в сотворении мира повышает нашу способность к выполнению этой роли. Каждый из нас — служитель вакуума, служитель многообразия потенциальных возможностей в самом сердце бытия.

Лидеры бизнеса, понимающие служение в таком ключе, осознают, что служат они не просто компании или своим коллегам, не просто рынкам и продуктам, и даже не просто видению и ценностям, как принято считать. Они служат той устремленности, что порождает единорогов, и своим служением они создают успешные, прибыльные предприятия, которые придают и бизнесу, и человеческому благополучию некие новые измерения.

Ранее я уже писала, что, по мнению одной моей собеседницы, основательницы независимой компании, есть три причины, по которым люди открывают свое дело. Первая причина — возможность. Потенциальный предприниматель изучает рынок, видит незанятую нишу для определенной услуги или продукта и говорит: «Кто-то должен ее заполнить. Это сделаю я». Вторая причина — талант или неудовлетворенная потребность. Потенциальный предприниматель смотрит на свои внутренние личностные ресурсы и умения или на внешнюю среду и говорит: «Я могу заниматься этим делом». Третья причина имеет более духовный характер. Будущий предприниматель не думает о бизнесе или карьере, но чувствует внутреннюю необходимость: «Этот товар или эта услуга должны существовать. Это

должно случиться. Я должен сделать это». На мой взгляд, с этого начинается деловая карьера лидера-служителя.

Мне видится интересная взаимосвязь между этими тремя побуждениями для прихода в бизнес, тремя формами мышления человеческого мозга и тремя моделями личности и организации, которые мы рассмотрели. Возможность как мотив носит очень рациональный характер. Я анализирую рынок, вижу, чего не хватает, и решаю заполнить эту лакуну.

Так работает мое связанное правилами, ориентированное на достижение целей последовательное мышление. Можно сказать, что я воспринимаю себя как ньютоновский бильярдный шар: я способен поместить себя в существующую схему, манипулируя силами и объектами и контролируя их. Это менеджмент, основанный на постановке задач.

Навык как побуждение имеет ассоциативную природу. Я человек подходящего склада и располагаю необходимыми ресурсами, поэтому считаю, что нахожусь на своем месте. Так работает параллельное, сетевое мышление мозга. Самыми естественными для нас являются те вещи (наиболее прочны те нервные связи), которые согласуются с прошлым опытом, привычкой, системой взаимоотношений вокруг меня. Это соответствует восприятию себя с точки зрения взаимодействий с другими людьми. Я нахожу свое место в действующей сети. Я занимаюсь семейным ремеслом или веду семейный бизнес. Моя деятельность носит локальный характер, она связана со знакомыми вещами и знакомыми людьми.

Внутренняя необходимость, чувство «я должен» — это квантовый мотив. Существующие товары, продукты, услуги и прочее — не годятся. Здесь нужно что-то новое, и я должен его предоставить. Так работает творческая форма мышления, ломающая и создающая правила. Опыт подбрасывает нам предметы и события, для которых пока нет соответствующих нервных связей, а следовательно, понятий и категорий. И тогда мозг создает новые. Его настройка изменяется. Это соответствует квантовой модели личности: я вижу себя активным деятелем, участником творения вселенной, который преобразует реальность.

Если я хочу, чтобы мир менялся, то я должен менять его. Если этот товар или услуга должны существовать, то это *моя* задача создать их.

Мы уже знаем и по опыту мышления, и по жизненным впечатлениям, что единственное, что заставляет квантовое мышление работать, — это состояние кризиса. У нас нет причин изменять настройку мозга или парадигму, если действующие и так справляются со своими задачами. Такой кризис — обычное явление при переходе от традиционной, консервативной науки к революционной. Зачастую он играет роль в становлении лидера-служителя. В этом случае дело, как правило, касается духовного кризиса — когда самооценка, привычная система понятий и ценностей оказываются под угрозой и появляется стремление к чему-то большему.

Настоящий лидер-служитель за работой

Мне посчастливилось быть лично знакомой с четырьмя такими лидерами и немного узнать об их жизненном пути. Я хочу рассказать об отдельных эпизодах из биографии каждого, ибо это прольет свет на те сокровенные измерения *лидерства как служения*, которые, на мой взгляд, тесно связаны с идеями новой науки.

История Джульетты

Это правдивая история, но имена действующих лиц были изменены по просьбе главной героини. Лидер, о котором пойдет речь, Джульетта Джонсон, владеет небольшим, но растущим предприятием — «Студией моды Джульетты». Студия находится на юго-востоке Англии. Джульетта иммигрировала в Великобританию из Франции и вышла замуж за англичанина. (Это та самая Джульетта, что сформулировала три причины, по которым люди открывают свое дело.)

На родине наша героиня была звездой оперы. Это крупная женщина с широкой грудью и шеей, что обычно ассоциируется с успешной карьерой оперного исполнителя — и Джульетта действительно была успешна. У нее был успех, муж, двое детей-подростков и широкий круг друзей. Она интересовалась духовными вопросами, но не слишком всерьез. И вот не прошло и года, как муж ее бросил, дети решили остаться с отцом, а друзья начали ее критиковать и сторониться. «Я была сломлена, — рассказывает она. — Я не понимала, что произошло, и не знала, что теперь делать» [1].

Следуя совету английских знакомых, Джульетта записалась на шестимесячный интенсивный образовательный курс в одной духовной общине в Шотландии. Там она изучала сочинения суфийского мистика XI века Ибн аль-Араби и других древневосточных и современных западных мыслителей, которые в своих работах прославляли единство бытия. Жизнь в общине была спокойной, дисциплинированной и полной размышлений. Джульетта углубилась в самопознание и поиск того, что действительно имело бы для нее значение. Во время курса она встретила своего будущего второго мужа, англичанина, и они переехали на юг Англии.

Она жила в маленькой квартире над магазином, пользуясь государственной программой социальной поддержки, и не видела четких карьерных перспектив. Но однажды подруга попросила Джульетту помочь сшить платье. Наша героиня не занималась шитьем с детства, и в процессе работы над платьем в ней что-то пробудилось. Она сшила еще несколько и почувствовала, что в ее авторском дизайне нашло отражение то чувство, которым она прониклась во время обучения в Шотландии, — страстное желание восславить единство бытия и истинную реальность, лежащую в основе человеческой формы. Она ощутила потребность делать больше платьев, независимо от того, купит их кто-нибудь или нет. Но все-таки их покупали. Ее работы отличались свежестью дизайнерских решений и подчеркивали особое, подлинно женственное качество своих обладательниц. Она умышленно разрабатывала такие модели, для которых не имеют значение формы и размеры тела. «Каждое тело прекрасно, — говорит Джульетта. — Нужно дать каждой женщине возможность быть довольной своим телом. И тогда она будет довольна собой» [2].

Действительно, одежда, созданная Джульеттой, выгодно подчеркивает нечто, напрямую не связанное с телом и даже с женственностью. «Да, разумеется, — говорит она с улыбкой. — Это прославление Источника всех форм». Страсть и видение побуждали ее создавать новые модели, открыть большой магазин, развивать многообещающую компанию. «Это должно было стать бизнесом, — поясняет Джульетта. — Мне нужно было показать, что я могу служить чему-то священному и что я могу делать это в рамках предпринимательства. Я хотела, чтобы мое дело стало актом служения». Тем не менее лидером-служителем она себя не считает. По ее мнению, слишком нескромно приписывать себе столь высокое

звание. «Просто говори то, что знаешь, — цитирует Джульетта вдохновившего ее мистика. — И не говори, откуда у тебя это знание» [3].

История Эндрю Стоуна

С Эндрю Стоуном и его квантовыми практиками управления мы уже встречались на страницах этой книги. Но в основе его карьеры лежит история кризиса, — кризиса, ставшего для Стоуна источником вдохновения в жизни и в работе.

Эндрю Стоун очень начитан, хотя и не имеет высокого формального образования. По его словам, он окончил школу «с позором» в пятнадцать лет, сдав всего пять экзаменов уровня «0», один из которых был по столярному мастерству. Он начал жить своим умом и к семнадцати годам спекулировал «сомнительными» товарами на уличных рынках Кардиффа в Уэльсе. На рынке у него была своя палатка, и торговля приносила ему неплохой доход. «У меня была квартира, машина и несколько хороших приятелей, связанных, надо признать, с преступным миром. Я мог склеить любую девчонку. В общем, я считал себя хозяином жизни» [4].

Стоун происходит из еврейской семьи, но это не имеет для него большого значения. Тем не менее в 1967 году, когда разразилась Шестидневная война, он отправился сражаться за Израиль. Когда он добрался до Израиля, война уже закончилась, но Эндрю решил остаться в этой стране на некоторое время. И израильская жизнь не оправдала его ожиданий. Или, во всяком случае, он почувствовал, что его собственная жизнь не соответствует стандартам Израиля.

«Я пытался клеить девочек, катаясь на крутой тачке и разбрасываясь пачками фунтов, — рассказывает Эндрю. — Но израильским девушкам это было не очень интересно. Они хотели вести философские беседы о судьбе еврейского народа и смысле жизни. И нравились им герои войны и те парни, кто стремился посвятить себя чему-то стоящему. Чувствовал я себя паршиво. Я ощущал себя полным ничтожеством, сорняком, который нужно выдернуть». С этим чувством Стоун прожил в Израиле около года, и вдруг понял, что должен найти себе служение. Иначе оправдать свое существование он не мог. «Даже когда я промышлял спекуляцией, — говорит он, — мне хотелось доставлять радость своим покупателям. Я всегда стремился к тому, чтобы покупка была для них выгодной. Я понял, что теперь мне нужно играть ту же роль, но уже на большей сцене» [5].

Стоун написал о своих новых переживаниях отцу, тоже уличному торговцу в Уэльсе, и рассказал, что он не знает, как на них реагировать и что делать дальше. «Отец напомнил мне о моих навыках в розничной торговле и рассказал о принципах «Маркс энд Спенсер», еврейской фирмы, которая следует идеалам служения общине. По его словам, это редкий случай, чтобы в одном человеке сочеталась твердая приверженность принципам и умение выгодно продавать. Обычно встречаются либо добряки, которые разговаривают и пишут книжки, либо коммерсанты, из всего извлекающие прибыль. Но работать в «Маркс энд Спенсер» и попытаться передать будущему поколению навыки успешной торговли вместе с высокой социальной ответственностью — вот действительно стоящая задача. И она вдохновила меня», — вспоминает Стоун [6].

Стоун вернулся в Англию и подал заявление на работу в «Маркс энд Спенсер». На стандартном экзамене он провалился по всем пунктам. Набором персонала в то время руководил Дэвид Сифф, сын тогдашнего президента компании и будущий директор по делам общины. Сифф сообщил, что по всем критериям Стоун не может быть принят на работу. Но вместе с тем в МЭС осознавали нарастающие угрозы,

связанные с ее расширением и тенденцией к бюрократизации и институционализации. Руководство стремилось сохранить подходы основателей компании. «Чувствую, что в вас что-то есть, — сказал Сифф Стоуну. — Через год попробуем еще раз» [7]. А дальнейшее уже стало историей компании.

История Чэнь Фэна — конфуцианца и джентльмена

Чэнь Фэн — сорокалетний генеральный директор «Тянь Цзянь Уотер», водоочистной компании, базирующейся в провинции Чжэцзян. Чтобы понять уместность и вдохновляющую силу данной истории, нужно знать, в каком состоянии находится китайское общество на сегодняшний день.

Китай обладает древнейшей и богатейшей культурной традицией, возраст которой насчитывает свыше пяти тысяч лет. Но в 1950-х годах Мао Цзэдун начал печально известную культурную революцию с целью разрушить национальное прошлое, отменить историю и все начать с чистого листа. Мао стремился построить принципиально новое общество, свободное от былых традиций, подходов и ценностей. Сжигались великие книги, сносились прекрасные здания, стоявшие сотни лет, уничтожались тысячелетние произведения искусства, а ценности, такие как уважение к старшим или забота о сообществе, буквально оплевывались. Интеллектуалов и представителей элит убивали, бросали в тюрьмы или ссылали в сельскую местность в качестве рабочей силы. Всего за одно поколение тот Китай, каким его знал весь мир — и каким он знал себя сам, — прекратил свое существование. «Китай сегодня и Китай до культурной революции — не одно и то же», — бесчисленное множество раз говорили мне современные китайцы, и это было предостережением!

В настоящее время многие жители Китая ощущают кризис ценностей. «Каждый сам за себя, — прокомментировал ситуацию один человек. — Все хотят побольше денег, и никто не задумывается о том, как он их получает. Люди очень меркантильны и ни к чему не имеют уважения» [8]. Мои друзья говорят о нравственном вакууме и даже председатель КНР Си Цзиньпин затрагивает тему духовного кризиса в современном Китае [9]. Положение дел ухудшилось в 1960-х, когда председатель Дэн Сяопин начал политику «одно государство, две системы», то есть внедрил в страну элементы капитализма. Руководящим принципом Коммунистической партии стало: «Быть богатым почетно». Людям указали, что лучший способ служить себе, обществу и стране — зарабатывать много денег. В китайских городах сегодня повсюду можно встретить богатых людей, одетых по последней моде, покупающих предметы роскоши в дорогих магазинах, ездящих на западных автомобилях — наибольшей популярностью пользуется марка «Мерседес». При этом деловое сообщество имеет репутацию банды лжецов и мошенников, что теперь серьезно осложняет для Китая, стремящегося стать экономической сверхдержавой, выход на международную арену. А подавляющее большинство мыслящих людей испытывают тревогу и уныние.

Когда в 2013 году Си Цзиньпин вступил в должность председателя КНР, он четко обозначил свои намерения, начав общенациональную антикоррупционную кампанию. Многие высокопоставленные партийные чиновники и генералы были отправлены за решетку, и это было сигналом о том, что ненадлежащее поведение терпеть больше не станут. В то же время Си призывал китайский народ вернуться к классической мудрости и ценностям — «Ицзину», «Дао дэ цзину» и учению Конфуция. Многие стали возвращаться к древним традициям даосизма и

буддизма — опять же, с одобрения Си Цзиньпина. Мои друзья-китайцы говорят, что потребуется еще два или три поколения, чтобы оправиться от урона, нанесенного культурной революцией, я же, исходя из опыта, смотрю на ситуацию более оптимистично.

В прошлом году меня приглашали в Китай трижды, еще четыре визита запланировано на ближайшее будущее, потому что везде, куда я ни приезжаю, китайцам нравится «квантовое послание». Больше нигде в мире меня и мою работу не встречали с таким энтузиазмом. Как мне объяснили, это потому, что квантовые идеи созвучны древнекитайским учениям, которые граждане этой страны стремятся возродить, и позволят выразить современным языком старинные убеждения и ценности, которые они пытаются себе вернуть. Недавно мне предложили занять должность профессора в Центре конфуцианского предпринимательства и восточноазиатских цивилизаций при Чжэцзянском университете и прочитать курс квантовой философии. Молодые студенты изъявляют большое желание учиться и выражают глубокую озабоченность состоянием своей национальной души — они стремятся стать лучше. Многие говорят, что хотят стать «квантовыми лидерами» и работать на благо китайского общества. Я верю им и верю в них. А далее я хочу рассказать историю Чэнь Фэна.

Чэнь Фэн родился в деревне Каменный Ручей (провинция Чжэцзян), как раз в то время, когда Дэн Сяопин пришел к власти и приступил к реформированию экономической модели Китая. Он прекрасно учился и в четырнадцать лет поступил для получения среднего образования в элитную школу-интернат. Но вне дисциплинирующей домашней обстановки он «сбился с пути», перестал уделять учебе должное внимание и все три года провел за чтением романов о мастерах единоборств, столь популярных среди китайских мальчиков. Эти книги о благородных и волшебных героях, наполненных положительной энергией и следующих строгому кодексу чести, сформировали его характер, но чуть не погубили образование. Чэнь провалил выпускной экзамен в конце последнего года обучения и был отправлен домой, где получил от отца жестокую взбучку. Поняв, что теперь впереди у него тяжелая жизнь крестьянина, он заплакал и уговорил родителей дать ему второй шанс получить образование. Вернувшись в школу, он за год наверстал все, что упустил за чтением героических книг, и был самым успешным учеником класса. По окончании школы Чэнь поступил в университет, а после вошел в мир бизнеса. Именно тогда он и начал ощущать себя «чужаком» в китайском обществе [10]. Ценности книжных героев — ценности самого Чэнь Фэна — не были таковыми для предпринимательского сообщества.

«Я начал ощущать себя совершенно неспособным к бизнесу, — вспоминает он. — Два года я проработал в сфере продаж и не нашел за все это время ни одного покупателя». В 2003 году он основал свою фирму «Тянь Цзянь Уотер», но ему было трудно конкурировать с другими водоочистными компаниями, которые обманывали потребителей, продавая грязную воду. «Два года спустя я пережил самый тяжелый кризис в своей жизни. Я был искренним, я был честным, я хотел служить людям. Но современное китайское общество не нуждалось в этих качествах. Я подумал: может и мне стоит мошенничать так же, как и все?» [11]

В этот период Чэнь Фэн серьезно заболел. Две недели он лежал в больнице с сильным жаром, и врачи предполагали, что он заразился атипичной пневмонией. В конце концов его отправили домой умирать. Мать обложила его голову и тело пакетами со льдом, но жар не спадал.

«Однажды ночью, когда я находился в лихорадке, мне явилось видение пожилой женщины, похожей на мою бабушку. Она подошла к моей постели и сказала: “Это правильно — вести себя как хороший человек”». Чэнь предполагает, что женщиной была Гуань-Инь, буддийская богиня сострадания и женская ипостась Будды. На следующее утро жар спал, и его здоровье постепенно восстановилось. Как и приверженность своему собственному видению бизнеса. Он хотел создать хорошую компанию, в которой бы работали хорошие люди, и решил, что будет нанимать лишь честных и надежных сотрудников — тех, кто никогда не предаст своих друзей и клиентов. «Мы ищем сотрудников с внутренними мотивами, — говорит Чэнь Фэн, — а не тех, кто работает только из-за внешнего принуждения. Мне нужны люди с позитивной энергетикой» [12].

Все новые сотрудники «Тянь Цзянь» проходят трехдневную обучающую программу, в ходе которой их знакомят с культурой компании и объясняют, чего от них ждут. Новичку сообщают некоторые элементы учения «Ицзина» (например, «Улучшая мир, учись у воды») и прививают идеи китайской классической философии о важности знания и служения. Само название компании, *Тянь Цзянь*, представляет собой первый и третий иероглифы одного из разделов «Ицзина», которые означают «Небо» и «энергично». Второй иероглиф, «действует», — подразумевается [\(9\)](#). В штаб-квартире компании есть «Остров Знания» — очень длинный коридор с полками по стенам, на которых стоят книги, рекомендуемые к прочтению. Новым работникам говорят, что сговоры между подразделениями и внутри них, а также ложь и утаивание фактов в отношениях с начальством и потребителями — недопустимы. В целом все эти правила являются общими для крупных государственных отраслей Китая. Каждому сотруднику объясняют, что целое (компания, коллектив) больше, чем сумма его частей, и каждый индивид несет ответственность за целое. Кроме того, в «Тянь Цзянь» учат, что потребитель для компании также является самым настоящим сотрудником и что «конечная цель управления — управлять собой». Далее новичков знакомят с культурой постоянного и открытого задавания вопросов. «Уметь ставить вопросы — это самая важная способность, — говорит Чэнь Фэн. — Нужно рассматривать вопросы не только тех, с кем ты согласен, но и тех, с кем не согласен» [13].

«Тянь Цзянь» — небольшая, но стремительно растущая компания. Когда Чэнь Фэн сосновал ее в 2003 году, оборот составлял 2000 юаней. При тридцатипроцентном годовом приросте сейчас этот показатель составляет один миллион юаней. Компания расширяется территориально, она вышла за пределы провинции Чжэцзян и работает на территории трех других. По некоторым прогнозам, через десять лет «Тянь Цзянь» станет крупнейшей водоочистной компанией в Китае. При этом она все так же бережно относится к человеческим взаимоотношениям. Самого Чэнь Фэна очень любят за его обыкновение лично навещать подчиненных в больнице и встречать их родителей, прибывающих из сельских областей, на станции. «Для нас он отец и брат», — поделился своим мнением один сотрудник [14]. А один из первых заместителей Чэнь Фэна добавил: «Здесь я чувствую себя в безопасности. С какими бы трудностями я ни столкнулся, я спокоен, потому что компания всегда меня поддержит» [15]. Во время обеда с группой старших руководителей (средний возраст этих людей двадцать девять лет) они объясняли мне, почему довольны своей работой.

Однажды вечером во время нашей прогулки по берегу Западного озера неподалеку от штаб-квартиры компании в Ханчжоу Чэнь Фэн спросил:

— Как вы думаете, что является моим продуктом?

— Конечно же, вода, — ответила я.

— Нет, мой продукт — люди. Я хочу создать «человека Тянь Цзянь» и хочу, чтобы «человек Тянь Цзянь» стал образцом для всего китайского делового сообщества.

Корпоративную культуру, которую он строит, наш герой называет «культурой джентльменов» [16]. Эта идея восходит к конфуцианскому представлению о Человеке как о мосте между Небом и Землей. Чэнь Фэн надеется, что «человек Тянь Цзянь» станет мостом между старым и новым Китаем.

Концепция лидерства как служения

Западные предприниматели, с которыми мы обсуждали концепцию квантового лидера, все-таки понимают под ним руководителя, наделенного глубокой приверженностью ценностям и чей стиль управления предполагает осознанное служение этим ценностям. Но когда мы говорим о ценностях, мы не всегда подразумеваем под ними одно и то же. Традиционными корпоративными ценностями на Западе в лучшем случае являются такие вещи, как совершенство, раскрытие своего потенциала и помощь в этом другим, высокое качество товаров и услуг и стремление к непрерывному развитию. На Востоке же сокровенные ценности обычно связывают с состраданием, смирением, благодарностью, служением семье или общине, служением предкам или основам самого Бытия.

На Востоке основной упор принято делать на сотрудничество и доверие, на Западе — на конкуренцию и контроль. «Хороший человек» на Востоке наделен качеством *бытия*. На Западе «хороший человек» обычно характеризуется качеством *делания*. Роберт Гринлиф, автор исследования о лидерстве как служении, временами мыслит на восточный манер. И действительно, в качестве примера он приводит буддийского монаха из Непала. Джо Джаворски в книге «*Синхронность*» подчеркивает приоритет «быть» над «делать» в руководстве компанией [17]. Он широко применяет диалоговую практику, чтобы помочь лидерам достичь того уровня, на котором они смогли бы «быть в самих себе». Жизнь самого Джаворски переменялась после интервью с Дэвидом Бомом, посвященного вопросам мышления и квантовой науке. По моему глубокому убеждению, концептуальная структура и духовное применение новой науки способны стать более прочным фундаментом для понимания истинного значения лидера-служителя и глубокого осмысления того, *чему* служит этот лидер.

Как выпускник физического факультета МТИ, я хорошо знаю, какую роль играет дух ньютоновской механистичности в образовании разрыва между ценностями существования и ценностями делания. Научная система Ньютона занимается объектами, она одержима анализом и измерением. Она предполагает резкое разграничение между духом и материей, человеком и природой. Она навязывает нам беспокойность происходящим здесь и сейчас, взгляд на истину как на нечто одноцветное, стремление к прогрессу и успехам, измеряемым деланием и обладанием. Трое лидеров, о которых я рассказывала, вдохновляются отнюдь не этими ценностями.

Мы уже знаем, что новая наука, складывавшаяся на протяжении двадцатого века, имеет совершенно иные философские и понятийные основы. Квантовая наука говорит о том, что мир представляет собой единое целое. Мы, люди, пребываем в природе и состоим из нее. Вместе мы создаем реальность. Мы свободные деятели,

ответственные за участие в сотворении мира. Более того, квантовая наука показывает, что мы по своей физической и духовной природе являемся «возмущениями» основного состояния Бытия. Согласно квантовым представлениям о личности, мы — «мысли в уме Бога».

Чтобы быть квантовым лидером в наиболее полном смысле этого слова, на мой взгляд, необходимо обладать четырьмя главными качествами:

Нужно иметь глубокое чувство взаимосвязи между жизнью и всеми своими начинаниями.

Нужно иметь чувство обязанности и ответственности, чувство «я должен».

Нужно понимать, что все человеческие усилия, включая бизнес, вплетены в огромную и богатую ткань единой вселенной.

И, наверное, самое важное: лидер-служитель должен знать, чему он служит.

Нужно смиренно и с благодарностью осознавать Первоисточник всех ценностей.

Рильке, описывая единорога, говорит: «Пусть не был он, но, чистый зверь, он стал. Любовь их отвела ему пространство» [18]. В своем служении лидер-служитель опирается на любовь. Так поступают трое рассмотренных нами руководителей — и речь не о сентиментальной любви ко всему человечеству и намерении творить добро, но об искреннем и непреходящем страстном стремлении служить. И само служение представляет собой нечто выходящее за рамки данности. Желание дать женщинам возможность быть довольными собой, вдохновленное фундаментальной природой существования. Желание радовать людей, вдохновленное любовью еврея к общине. Желание служить своему народу, воспитывая добрых и честных людей.

Для этих и других лидеров-служителей дело бизнеса не сводится к манипулированию вещами, природой и людьми для получения прибыли. Напротив, бизнес становится духовным призванием в самом широком смысле этого слова. «Дух» мозга (квантовое мышление) объединяет функции его «интеллекта» (последовательного мышления) и «сердца» (параллельного мышления). Таким образом, он дает начало непрерывному изменению «настройки» мозга. Я убеждена, что подлинное преобразование корпоративного мира достижимо исключительно на основе такого духовного служения. И в завершение я предлагаю слова **Обета квантового лидера** — лидера, который поистине служит.

Обет квантового лидера

Я убежден, что у современного глобального бизнеса достаточно денег и влияния, чтобы произвести существенные перемены в нынешнем беспокойном мире и тем самым помочь и себе, и другим.

Я предвижу, что бизнесмены будут обращать взор к более высоким целям, нежели конечный результат.

Я верю, что предпринимательство станет призванием наравне с другими гуманными и почетными профессиями. Чтобы это стало возможным, бизнес, по моему убеждению, должен приобрести нравственное измерение, начать ориентироваться на ценности и служение и устранить естественно возникшее разграничение между частным предприятием и институтами общественного служения.

Я предвижу, что бизнес возьмет на себя ответственность за мир, в котором он действует и за счет которого создает свое состояние.

И я верю, что стану одним из лидеров-служителей — тех руководителей компаний, которые служат не только акционерам, коллегам, сотрудникам, продуктам и потребителям, но обществу, планете, человечеству, будущему и самой жизни.

(8) Перевод Карена Свасьяна.

(9) Кит. 天行健.

Библиография

- Aerts, D. et al. "A Case for Applying an Abstracted Quantum Formalism to Cognition." *Mind in Interaction*. Edited by R. Campbell and John Benjamins.
- Bohm, David. "A New Theory of the Relationship of Mind and Matter." *Philosophical Psychology* 3, no. 2 (1990): 271–86.
- Bohm, David. *On Dialogue*. London: Routledge, 1995.
- Bohm, David. *Unfolding Meaning*. London and New York: ARK Paperbacks, 1985.
- Carse, James. *Finite & Infinite Games*. New York: Ballantine Books, 1986.
- Cattell, Raymond B. *Personality and Motivation Structure and Measurement*. New York: World Book Company, 1957.
- Chakrabarti, Mohit. *Swami Vivekananda: Excellence in Education*. Delhi: Kalpaz, 2008.
- Collins, James C. "Level 5 Leadership." *Harvard Business Review* (January 2001).
- Fei, Xiaotong. *From the Soil*. Berkeley: University of California Press, 1992.
- Feng, Gia-Fu and Jane English, trans. *Tao Te Ching*. New York: Vintage Books, 1989.
- Fine, Arthur. *The Shaky Game: Einstein, Realism and the Quantum Theory*. Chicago and London: University of Chicago Press, 1986.
- Isaacs, William. *Dialogue*. New York: Currency/Doubleday, 1999.
- MacLeish, Archibald. *Act Five*. London: The Bodley Head, 1950.
- McGilchrist, Iain. *The Master and His Emissary*. New Haven and London: Yale University Press, 2009.
- Micklethwait, John, and Adrian Wooldridge. *The Witch Doctors*. London: Heinemann, 1996.
- Pais, Abraham. *Niels Bohr's Times: In Physics, Philosophy, and Polity*. New York: Oxford University Press, 1994.
- Pascale, Richard Tanner and Anthony G. Athos. *The Art of Japanese Management*. New York: PenguinBooks, 1982.
- Бхагавадгита*. Пер. и предисловие Парамахансы Йогананды. — М.: София, 2008.
- Ведрал, В. *Жизнь в квантовом мире* / Пер. с англ. А. А. Сорокина // В мире науки №8, 2011.
- Гоулман, Д. *Эмоциональный интеллект*. — М.: АСТ, 2009.
- Декарт, Р. *Размышления о первой философии* / Пер. с лат. С. Я. Шейнман-Топштейн. // Сочинения в двух томах. — М.: Мысль, 1994. — Т. 2.
- Джойс, Дж. *Портрет художника в юности* / Пер. с англ. М. Богословской-Бобровой. — М.: Терра, 1997.

Каку, М. *Гиперпространство. Научная одиссея через параллельные миры, дыры во времени и десятое измерение* / Пер. с англ. У. Сапциной. — М.: Альпина-фикшн, 2016.

Канеман, Д. *Думай медленно... решай быстро*. — М.: АСТ, 2013.

Кант, Иммануил. *Основы метафизики нравственности* // Сочинения в шести томах. — М.: Мысль. — Т. 4.

Кун, Т. *Структура научных революций* / Перевод с англ. И. З. Налётова. — М., 1975.

Маслоу, А. *Мотивация и личность* / Пер. с англ. А. М. Татлыбаевой. — СПб.: Евразия, 1999.

Ницше, Ф. *Так говорил Заратустра* / Пер. с нем. Ю. М. Антоновского // Сочинения в двух томах — М.: Мысль, 1990. — Т. 2.

О'Шонесси. *Ода* / Пер. с англ. Петросяна А. Э. (электронный ресурс <http://www.ins-car.ru/O%27Shaughn.htm>).

Пенроуз, Р. *Новый ум короля. О компьютерах, мышлении и законах* / Пер. с англ. под общ. ред. В. О. Малышенко. 4-е изд. — М.: УРСС, ЛКИ, 2011.

Рильке, Р. М. *Сонеты к Орфею в переводе К. А. Свасьяна*. — М., 2012.

Сорос, Дж. *Капиталистическая угроза* / Пер. с англ. Т. Чернышевой // Русский журнал (электронный ресурс <http://old.russ.ru/journal/peresmot/97-07-14/soros.htm>).

Толле, Э. *Сила настоящего*. — М.: София, 2011.

Тромпенаарс, Ф. Чарльз Х.-Т. *Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса* / Пер. с англ. Е. П. Самсонова. — Минск: Попурри, 2004.

Франкл, В. *Человек в поисках смысла* / Перевод М. Маркус.

Фрейд, З. *Недовольство культурой*. — М.: Азбука Классика, 2010.

Хобсбаум, Э. *Эпоха крайностей: Короткий двадцатый век (1914—1991)*. — М.: Издательство Независимая Газета, 2004.

Хокинс, Д. *Сила vs Насилие. Скрытые мотивы человеческих поступков*. — СПб.: Весь, 2010.

Примечания

Введение: Почему бизнес нуждается в революции

1. Danah Zohar and Ian Marshall, *Spiritual Capital: Wealth We Can Live By* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2004), p. 9.

2. James Carse, *Finite and Infinite Games* (New York: Ballantine Books, 1986).

3. Nikhil Swaminathan, "How the 'Plastic' Brain Rewires Itself," *Scientific American*, February 28, 2007, <http://www.scientificamerican.com/article/brain-plasticity-juvenile-adult/> (accessed May 11, 2016).

4. Zohar and Marshall, *Spiritual Capital*, pp. 38–39.

5. David Bohm, *On Dialogue* (London: Routledge, 1995).

Глава 1. Навстречу квантовой эпохе

1. Li Yang and Xie Chuanjiao, "A Chinese Business Model For the Internet Age," *China Daily*, December 3, 2014, http://www.chinadaily.com.cn/opinion/2014-12/03/content_19014331_2.htm.

2. Компания «Хайэр Групп», Китай, из письма автору, ноябрь 2014.

3. Хобсбаум, Э. *Эпоха крайностей: Короткий двадцатый век (1914—1991)*. — М.: Издательство Независимая Газета, 2004.

4. Arthur Fine, *The Shaky Game: Einstein, Realism and the Quantum Theory* (Chicago and London: University of Chicago Press, 1986), dust jacket.
5. Ведрал, В. *Жизнь в квантовом мире* / Пер. с англ. А. А. Сорокина // В мире науки №8, 2011.
6. Руководитель бизнеса, телевизионный эфир после цунами в Японии в 2011 г.
7. Макс Ледерхаузен, из письма автору, 1992.
8. Эндрю Стоун (бывший управляющий директор «Маркс энд Спенсер») в личной беседе с автором, 1990.
9. Кристофер Гирке (генеральный директор Altai Himalaya) в личной беседе с автором, июль 2014.
10. David Bohm, *Unfolding Meaning* (London and New York: ARK Paperbacks, 1985).
11. Толле, Э. *Сила Настоящего*. — М.: София, 2011.
12. David Bohm, "A New Theory of the Relationship of Mind and Matter," *Philosophical Psychology* 3, no. 2 (1990): 271–86.
13. Бхагавадгита. Пер. и комментарии Парамахансы Йогананды. — М.: София, 2008.
14. Говард Лутник в телевизионном интервью Пирсу Моргану, «Си-Эн-Эн», 9 сентября 2011.
15. Там же.
16. Там же.
17. Бхагавадгита.
18. Джойс, Дж. *Портрет художника в юности* / Пер. с англ. М. Богословской-Бобровой. — М.: Терра, 1997.
19. Кастанеда, К. *Учение дона Хуана* / Пер. с англ. М. Добровольского. — М.: София, 2014.
20. Archibald MacLeish, *Act Five and Other Poems* (London: Bodley Head, 1950), p. 114.
21. Там же.

Глава 2. Три уровня подлинного преобразования

1. Декарт, Р. *Размышления о первой философии* / Пер. с лат. С. Я. Шейнман-Топштейн // Сочинения в двух томах. — М.: Мысль, 1994. — Т. 2.
2. Маслоу, А. *Мотивация и личность* / Пер. с англ. А. М. Татлыбаевой. — СПб.: Евразия, 1999.
3. Danah Zohar and Ian Marshall, *Spiritual Capital: Wealth We Can Live By* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2004), p. 17.
4. Франкл, В. *Человек в поисках смысла* / Пер. М. Маркус.
5. Пенроуз, Р. *Новый ум короля. О компьютерах, мышлении и законах* / Пер. с англ. под общ. ред. В. О. Малышенко. 4-е изд. — М.: УРСС, ЛКИ, 2011.
6. Nikhil Swaminathan, "How the 'Plastic' Brain Rewires Itself," *Scientific American*, February 28, 2007, <http://www.scientificamerican.com/article/brain-plasticity-juvenile-adult/> (accessed May 11, 2016).
7. Кун, Т. *Структура научных революций* / Пер. с англ. И. З. Налётова. — М., 1975.
8. Цит. по: David Mielach, "5 Business Tips from Albert Einstein," *BusinessNewsDaily*, April 18, 2012, <http://www.businessnewsdaily.com/2381-albert-einstein-business-tips.html> (accessed May 11, 2016).

9. Кун, Т. *Структура научных революций*.

Глава 3. Три типа мышления: как мозг перенастраивает себя

1. Из выступления на конференции по проблемам лидерства, середина 1990-х.
2. Канеман, Д. *Думай медленно... решай быстро*. — М.: АСТ, 2013.
3. James Carse, *Finite & Infinite Games*(New York: Ballantine Books, 1986).
4. Канеман, Д. *Думай медленно... решай быстро*.
5. Iain McGilchrist, *The Master and His Emissary: The Divided Brain and the Making of the Western World*(New Haven and London: Yale University Press, 2012).
6. John Seely Brown and Estee Solomon Gray, "The People are the Company: How to Build Your Company Around Your People," *Fast Company*, October 31, 1995, <http://www.fastcompany.com/26238/people-are-company> (accessed May 5, 2016).
7. Там же.
8. Там же.
9. Wolf Singer, "Striving for Coherence," *Nature* 397 (February 4, 1999): 391–93.
10. Richard Tanner Pascale, *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives* (New York: Warner Books, 1982).
11. Каку, М. *Гиперпространство. Научная одиссея через параллельные миры, дыры во времени и десятое измерение* / Пер. с англ. У. Сапциной. — М.: Альпина-фикшн, 2016.
12. David Mielach, "5 Business Tips from Albert Einstein," *BusinessNewsDaily*, April 18, 2012, <http://www.businessnewsdaily.com/2381-albert-einstein-business-tips.html> (accessed May 11, 2016).

Глава 4. Восемь принципов квантового мышления в управлении компанией

1. Abraham Pais, *Niels Bohr's Times: In Physics, Philosophy, and Polity*(New York: Oxford University Press, 1994).
2. Там же.
3. Там же.
4. Альберт Эйнштейн в письме к Гарри Липкину от 5 июля 1952 г., цит. в Arthur Fine, *The Shaky Game: Einstein, Realism and the Quantum Theory*(Chicago and London: University of Chicago Press, 1986), p. 1.
5. "Margaret Thatcher: A Life in Quotes," *The Guardian*, April 8, 2013.
6. Фрейд, З. *Недовольство культурой*. — М.: Азбука Классика, 2010.
7. David Bohm, "A New Theory of the Relationship of Mind and Matter," *Philosophical Psychology* 3, no. 2 (1990): 271–86.
8. David Bohm, *Wholeness and the Implicate Order* (London: Routledge, 1980).
9. Эндрю Стоун (бывший управляющий директор «Маркс энд Спенсер») в беседе с автором, 1990.
10. Там же.
11. Из разговора на званом обеде в Гуйчжоу, 2000-е.
12. Цит. по: "The Life and Times of Arthur Miller," *BBC Media Centre*, <http://www.bbc.co.uk/mediacentre/proginfo/2015/41/the-life-and-times-of-arthur-miller> (accessed May 17, 2016).
13. Фрейд, З. *Недовольство культурой*.
14. Benny Shanon and Henri Atlan, "Von Foerster's Theorem on Connectedness and Organization: Semantic Applications," *New Ideas in Psychology* 8, no. 1 (1990): pp. 81–90.

15. Совещание директоров «Маркс энд Спенсер», 1997.
16. Art Kleiner, "The Man Who Saw the Future," *Strategy + Business*, February 12, 2003, <http://www.strategy-business.com/article/8220?gko=0d07f> (accessed May 23, 2016).
17. Совещание директоров «Маркс энд Спенсер».
18. Там же.
19. Томсон, Уильям (лорд Кельвин), цит. по: *Scienceworld*, <http://scienceworld.wolfram.com/biography/Kelvin.html> (accessed May 24, 2016).
20. Из разговора со старшим консультантом, 1990-е.
21. Там же.
22. Разговор с менеджером на совещании европейской консалтинговой фирмы, конец 1990-х.
23. Там же.
24. James Carse, *Finite & Infinite Games* (New York: Ballantine Books, 1986).
25. Там же.
26. Из говорившегося на деловых мероприятиях в 1990-х.
27. Беседа с менеджером старшего звена «Шелл Ойл», 2000.
28. Беседа со старшим консультантом.
29. Тромпенаарс, Ф. Чарльз Х.-Т. *Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса* / Пер. с англ. Е. П. Самсонова. Минск: Попурри, 2004.
30. Беседа с секретарем, конец 1990-х.
31. Беседа с членом управляющего совета «Шелл Ойл», 1990-е.
32. Стоун, в беседе с автором.
33. Rabindranath Tagore, *Essays* (New Delhi: Atlantic, 2007), p. 379.
34. Richard T. Pascale and Anthony G. Athos, *The Art of Japanese Management: Applications for American Business* (New York: Simon and Schuster, 1981).
35. Carse, *Finite & Infinite Games*.

Глава 5. Управление на грани

1. Anna Nilsson-Ehle (vice president for corporate transformation) in a conversation with the author, mid-1990s.
2. Эндрю Стоун (бывший управляющий директор «Маркс энд Спенсер»), из выступления на одном из совещаний в 1997.
3. Walter J. Freeman and Walter Schneider, "Changes in Spatial Patterns of Rabbit Olfactory EEG with Conditioning to Odors," *Psychophysiology* 19, no. 1 (1982): 44–56.
4. John Micklethwait and Adrian Wooldridge, *The Witch Doctors: Making Sense of the Management Gurus* (New York: Times Books, 1996), p. 172.
5. "Soros: 'I've Lost My Touch,'" *CNNMoney*, June 16, 2000, <http://money.cnn.com/2000/06/16/worldbiz/soros/> (accessed May 14, 2016).
6. Сорос, Дж. *Капиталистическая угроза* / Пер. с англ. Т. Чернышевой // Русский журнал (электронный ресурс <http://old.russ.ru/journal/peresmot/97-07-14/soros.htm>).
7. Там же.
8. Хобсбаум, Э. *Эпоха крайностей: Короткий двадцатый век (1914—1991)*. — М.: Издательство Независимая Газета, 2004.
9. Сорос, Дж. *Капиталистическая угроза*.
10. Там же.

11. Ницше, Ф. *Так говорил Заратустра* / Пер. с нем. Ю. М. Антоновского // Сочинения в двух томах. — М.: Мысль, 1990. — Т. 2.
12. Там же.
13. О’Шонесси. *Ода* / Пер. с англ. А. Э. Петросяна (электронный ресурс <http://www.ins-car.ru/O%27Shaughn.htm>).
14. Заявление менеджера фабрики на деловом мероприятии в конце 1990-х.
15. Совещание «Маркс энд Спенсер», 1997.
16. Из беседы с менеджером «Вольво», середина 1990-х.
17. Стоун в интервью автору, 1997.
18. Из посещения автором компании «Маркс энд Спенсер» в 1997.

Часть II. Три модели организационной структуры и управления

1. Hamish McRae, *The World in 2020: Power, Culture and Prosperity*(Boston: Harvard Business School, 1995), p. 12.
2. Xiaotong Fei, *From the Soil: The Foundations of Chinese Society*(Berkley: University of California Press, 1992), p. 41.
3. Там же.

Глава 6. Западная модель: ньютоновская личность и ньютоновская организация

1. Nicholas Tredell, C. P. Snow: *The Dynamics of Hope*(UK: Palgrave MacMillan, 2012), p. 146.
2. Беседа с менеджером старшего звена, 2005.
3. Там же.
4. Беседа с генеральным директором, 2007.
5. Разговор с участником семинара, проводившегося автором в Дели в 2007.

Глава 7. Восточная модель: сетевая личность и сетевая организация

1. Xiaotong Fei, *From the Soil: The Foundations of Chinese Society*(Berkley: University of California Press, 1992), p. 62.
2. Там же.
3. Там же.
4. Hsu Dau-lin, “The Myth of the ‘Five Human Relations’ of Confucius” цит. по: Fei, *From the Soil*, p. 28 (63).
5. Fei, *From the Soil*, p. 32.

Глава 8. Квантовая модель: единство Востока и Запада

1. Danah Zohar and I. N. Marshall, *The Quantum Self: Human Nature and Consciousness Defined by the New Physics*(New York: Quill, 1990).
2. Wolf Singer, “Striving for Coherence,” *Nature* 397 (February 4, 1999): 391-93.
3. Nick Mathiason, “Three Weeks That Changed the World,” *The Guardian*, December 27, 2008, <https://www.theguardian.com/business/2008/dec/28/markets-credit-crunch-banking-2008> (accessed May 11, 2016).
4. Известно благодаря посещению автором компании «Вольво» в середине 1990-х.
5. Личная беседа с менеджером «Вольво», середина 1990-х.
6. Лайнус Полинг в письме Дэвиду Харкери, цит. по: *The Pauling Blog*, October 28, 2008, <https://paulingblog.wordpress.com/2008/10/28/clarifying-three-widespread-quotes/> (accessed May 20, 2016).

7. Анна Нильсон-Эле (вице-президент по корпоративному преобразованию) в беседе с автором, середина 1990-х.
8. Личная беседа с руководителями «Вольво», середина 1990-х
9. Там же.
10. M. Mitchell Waldrop, “The Trillion-Dollar Vision of Dee Hock,” *Fast Company*, October 31, 1996, <http://www.fastcompany.com/27333/trillion-dollar-vision-dee-hock>.

Глава 9. Квантовый ситуационный анализ: «Хайэр» Group, Китай

1. Чжан Жуйминь, (генеральный директор «Хайэр Групп») в интервью автору, июнь 2015.
2. Беседа с сотрудниками стратегического отдела «Хайэр», июнь 2015.
3. Там же.
4. Там же.
5. Интервью с руководителем структурного подразделения «Хайэр Групп», июнь 2015.
6. Из интервью, проведенных автором в «Хайэр Групп», июнь 2015.
7. Daniela Wei and Dave McCombs, “Haier Electronics Annual Profit Growth Slows as Sales Drop,” *Bloomberg*, March 22, 2016 (updated), <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-03-21/haier-electronics-annual-profit-growth-slows-as-sales-slump> (accessed May 12, 2016).
8. John Seely Brown and Estee Solomon Gray, “The People are the Company: How to Build Your Company Around Your People,” *Fast Company*, October 31, 1995, <http://www.fastcompany.com/26238/people-are-company>.
9. Интервью с менеджером платформы «Хайэр», июнь 2015.
10. Интервью с вице-президентом «Хайэр», июнь 2015.

Глава 10. Квантовая системная динамика

1. Danah Zohar and Ian Marshall, *Spiritual Capital: Wealth We Can Live By* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2004), p. 79.

Глава 11. Наша мотивация

1. Маслоу, А. *Мотивация и личность* / Пер. с англ. А. М. Татлыбаевой. — СПб.: Евразия, 1999.
2. Там же.
3. Raymond B. Cattell, *Personality and Motivation Structure and Measurement* (New York: World Book Company, 1957).
4. Hazel Guest and Ian Marshall, “The Scale of Response: Emotions and Mood in Context,” *International Journal of Psychotherapy* 2, no. 2 (1997): 149–69.
5. Витгенштейн, Л. *Философские исследования* // Новое в зарубежной лингвистике. Вып. XVI. — М., 1985.
6. Гоулман, Д. *Эмоциональный интеллект*. — М.: АСТ, 2009.
7. Беседа с менеджером высшего звена, март 2000.
8. Гоулман, Д. *Эмоциональный интеллект*.
9. Хокинс, Д. *Сила vs Насилие. Скрытые мотивы человеческих поступков*. — СПб.: Весь, 2010.
10. Steve Boggan, “‘We Blew It’: Nike Admits to Mistakes Over Child Labor,” *CommonDreams*, October 20, 2001, <http://www.commondreams.org/headlines01/1020-01.htm> (accessed May 24, 2016).

11. Aaron Bernstein, "Online Extra: Nike's New Game Plan for Sweatshops," *Bloomberg*, September 20, 2004, <http://www.bloomberg.com/news/articles/2004-09-19/online-extra-nikes-new-game-plan-for-sweatshops> (May 24, 2016).
12. Из личной беседы с преподавателем школы бизнеса Витватерсрандского университета, 2004.
13. Там же.
14. Cattell, *Personality and Motivation*.
15. Там же.
16. Там же.
17. Michael Harrison, "How Branson Won the 'Dirty Tricks' Air War: Virgin's Libel Battle with BA Is Likely to be Settled Today. Michael Harrison Plots the Background," *Independent*, January 10, 1993, <http://www.independent.co.uk/news/business/how-branson-won-the-dirty-tricks-air-war-virgins-libel-battle-with-ba-is-likely-to-be-settled-today-1477920.html>.
18. Хокинс, Д. *Сила vs Насилие*.
19. Там же.
20. Malcom W. Browne, "The Benzene Ring: Dream Analysis," *New York Times*, August 16, 1988, <http://www.nytimes.com/1988/08/16/science/the-benzene-ring-dream-analysis.html>.
21. Rainer Marie *Rilke, Rilke on Love and Other Difficulties*, trans. J. J. L. Mood (New York: Norton, 1975).
22. Alison Feeney-Hart, "Richard Branson's Top 10 Tips For Success," *BBC News*, March 15, 2014, <http://www.bbc.com/news/entertainment-arts-26575792> (accessed May 19, 2016).
23. Mohit Chakrabarti, *Swami Vivekananda: Excellence in Education* (Delhi: Kalpaz, 2008), p. 63.
24. Шекспир, У. *Макбет* / Пер. с англ. Ю. Корнеева // Вильям Шекспир. Собрание сочинений в трех томах. Том 3. — Изд-ва «Кристалл», «Фолио», 1996.
25. Лао-цзы. Дао дэ цзин. *Книга о Пути и его Силе*. — М.: София, 2012.
26. Сан Хуан де ла Крус. *Духовная песнь* / Пер. с исп. В. Перелешина (<http://www.vekperevoda.com/1900/vpereleshin.htm>).
27. Там же.
28. Послание к Галатам 2:20.
29. Элиот, Т. С. *Четыре квартета* / Пер. с англ. С. Степанова. // Полые люди. — СПб.: Кристалл, 2000.

Глава 12. Двенадцать преобразующих принципов духовного интеллекта

1. Danah Zohar and Ian Marshall, *Spiritual Capital: Wealth We Can Live By* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2004).
2. Крис Миллер (генеральный директор Anglian Water) в письме автору, 1990-е.
3. Послание к Галатам 4:12.
4. Гоулман, Д. *Эмоциональный интеллект*. — М.: АСТ, 2009.
5. Такс Ганнинг (бывший гендиректор Unilever) в разговоре с автором, 2000-е.
6. Иммануил Кант. *Основы метафизики нравственности* // Сочинения в шести томах. — М.: Мысль. — Т. 4.
7. Уильям Айзек (генеральный директор Dialogos) в разговоре с автором, 1995.
8. Из речи Уильяма Айзека на проводившемся им семинаре (генеральный директор Dialogos), 1995.

9. Цит. по: “The Life and Times of Arthur Miller,” *BBC Media Centre*, <http://www.bbc.co.uk/mediacentre/proginfo/2015/41/the-life-and-times-of-arthur-miller> (accessed May 17, 2016).

10. Из беседы со старшим финансовым аналитиком, 2000-е.

11. Беседа с руководителем Nokia, 2000-е.

12. Рам Дасс. *Путь пробуждения*. — М.: София, 1996.

13. Шива Вандана, из выступления на конференции «Индия сегодня» в Дели, 2000-е.

14. Шварц, П. *Ваше официальное будущее: Искусство предвидения и планирования будущего*. — М.: АСТ, 2008.

15. Charles Handy, *The Alchemists* (London: Hutchinson, 1994).

16. Charles Handy and Elizabeth Handy, *The New Alchemists* (London: Hutchinson, 2004), p. 84.

17. Киплинг Р. *Если* / Пер. с англ. С. Я. Маршака. // С. Маршак. Избранные переводы. — М. 1946.

18. Сеннет, Р. *Коррозия характера* / Пер. с англ. В. И. Супруна. — Новосибирск, — М.: Тренды, 2004.

19. Там же.

20. James C. Collins, “Level 5 Leadership,” *Harvard Business Review* (January 2001).

21. Беседа с дизайнером одежды, 2000-е.

Глава 13. Диалоговая группа: путь к преобразованию корпоративной культуры

1. Из беседы с главой отдела развития управленческих компетенций, 2014.

2. Платон. *Менон*. Пер. С. А. Ошерова. // Платон. Собр. соч. в 4-х томах. — М.: Мысль, 1990—1994. — Т. 1.

3. David Bohm, *On Dialogue* (London: Routledge, 1995).

4. William Isaacs, *Dialogue* (London, New York, etc.: Currency, 1999).

5. Там же.

6. Там же.

Глава 14. Медитация и рефлексивная практика

1. David Gelles, “At Aetna, a CEO’s Management by Mantra,” *New York Times*, February 27, 2015, http://www.nytimes.com/2015/03/01/business/at-aetna-a-ceos-management-by-mantra.html?_r=0.

2. Там же.

3. Wolf Singer, “Striving for Coherence,” *Nature* 397 (February 4, 1999): 391–93.

Заключение. Квантовый лидер как лидер-служитель

1. «Джульетта» (дизайнер одежды) в интервью с автором, 1997.

2. Там же.

3. Там же.

4. Эндрю Стоун (бывший управляющий директор «Маркс энд Спенсер») в беседе с автором, 1990.

5. Там же.

6. Там же.

7. Там же.

8. Из разговора с гражданином Китая, июль 2015.

9. Benjamin Kang Lim and Ben Blanchard, "Xi Jinping Hopes Traditional Faiths Can Fill Moral Void in China: Sources," *Reuters*, September 29, 2013, <http://www.reuters.com/article/us-china-politics-vacuum-idUSBRE98S0GS20130929> (accessed May 19, 2016).

10. Чэнь Фэн (генеральный директор «Тянь Цзянь Уотер») в интервью автору, октябрь 2015.

11. Там же.

12. Там же.

13. Там же.

14. Беседа с сотрудником «Тянь Цзянь», 2015.

15. Беседа с первым вице-президентом «Тянь Цзянь», 2015.

16. Интервью Фэна.

17. Joseph Jaworski, *Synchronicity: The Inner Path of Leadership* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2011).

18. Рильке, Р. М. *Сонеты к Орфею* / Пер. К. А. Свасьяна. — М., 2012.

УДК 331.446

ББК 88.43

3-88

Перевод с английского М. Маркина

The Quantum Leader

A Revolution in Business Thinking and Practice

Copyright © 2016 by Danah Zohar

Все права зарезервированы, включая право на полное или частичное воспроизведение в какой бы то ни было форме.

ISBN 978-5-906897-23-7 © ООО Книжное издательство «София», 2017

Зохар Дана

Квантовый лидер: Революция в мышлении и практике бизнеса / Перев. с англ. — М.: ООО Книжное издательство «София», 2017. — 352 с.

ISBN 978-5-906897-23-7

Эта книга предлагает революционную модель организации и ведения бизнеса и новый подход к лидерскому мышлению, который позволит претворить эту модель в жизнь. Дана Зохар изучала физику, философию и психологию в Массачусетском технологическом институте и Гарвардском университете. Она автор нескольких книг, в которых принципы квантовой физики, теории хаоса и других передовых областей науки применяются к человеческому сознанию, лидерству и управлению организациями. Приглашалась в качестве консультанта такими компаниями, как «Volvo», «Coca-Cola», «Marks & Spencer», «Motorola». Выступает по всему миру с лекциями под эгидой ЮНЕСКО, Европейского культурного фонда, Давосского экономического форума и других авторитетных организаций.

16+

Литературно-художественное издание

Дана Зохар

Квантовый лидер

Революция в мышлении и практике бизнеса

Перевод *М. Маркин*

Редактор *А. Костенко*
Корректоры *Е. Яковенко, Т. Селезнева*
Оригинал-макет *Г. Булавко*
Обложка *В. Смирнов*
ООО Книжное издательство «София»
115191, г. Москва, Гамсоновский пер., д. 2, стр. 1
Для дополнительной информации:
Издательство «София»
04073, Украина, Киев-73, ул. Фрунзе, 160

Подписано в печать 07.08.2017 г.

Отделы оптовой реализации издательства «София»
в Киеве: +38(044) 492-05-10, 492-05-15
в Москве: +7(499) 643-43-03
в Санкт-Петербурге: +7(812) 676-07-68