

СОВРЕМЕННАЯ ПРАКТИКА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И МОДЕЛЬ МЫСЛИТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА КЛАУСА-ОТТО ШАРМЕРА «ТЕОРИЯ U»

MODERN PRACTICES OF MANAGERIAL DECISION-MAKING AND KLAUS-OTTO SCHARMER'S "THEORY U" COGITATIVITY MODEL

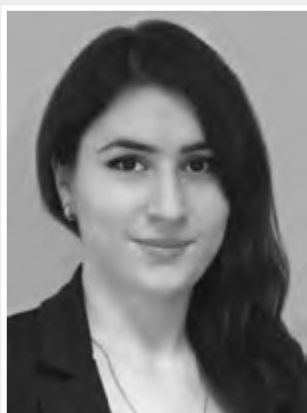


С. Д. ФУРТА

*профессор кафедры государственного управления и кадровой политики
Московского городского университета управления Правительства Москвы,
доктор физико-математических наук, профессор*

S. D. FURTA

*Professor with the Chair of Public Administration and HR Policies of the Moscow
Metropolitan Governance University, Doctor of Physical and Mathematical Sciences,
Professor*



В. В. БАГАЕВА

*студентка Института бизнеса и делового администрирования Российской
академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте
Российской Федерации*

V. V. BAGAEVA

Student of RANEPA's Institute of Business Studies

В статье рассматриваются недостатки практики принятия управленческих решений, которая зачастую сводится к первоначальному использованию бессознательной Системы 1, основанной на инстинктах, эмоциях, установках, стереотипах и предубеждениях, и последующему задействованию Системы 2, базирующейся на логическом осмыслении имеющейся информации. В результате происходит не что иное, как рационализация бессознательно сделанного выбора. В статье обсуждается возможность «обратного» перехода от рационального анализа к интуитивному принятию решения при помощи набирающей популярность модели мыслительного процесса «Теория U» профессора Массачусетского технологического института Клауса-Отто Шармера.

The article deals with the shortcomings of decision-making practice that is frequently reduced to initial use of the subconscious System 1, based on instincts, emotions, settings, stereotypes and prejudices, and subsequent involvement of System 2, based on logical comprehension of the data on hand. As the result, rationalization of the subconscious choice takes place.

The opportunity of the 'inverse' transition back from rational analysis to intuitive decision-making is also being considered In the article. To do that one can employ an increasingly popular model of thinking and perception – the so-called „Theory U“ developed by the MIT Professor Klaus-Otto Scharmer.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: принятие решений, свободный выбор, Система 1, Система 2, ментальные ловушки, интуиция, источник, Теория U.

KEY WORDS: decision making, free choice, System 1, System 2, mental biases, intuition, source, Theory U.

Тема статьи сформировалась несколько лет назад в ходе проведенного эксперимента по преподаванию курса «Оценка эффективности инвестиционных проектов». Суть эксперимента сводилась к следующему. Группе слушателей предлагался практический кейс, в котором надо было сделать выбор между двумя вариантами реализации некоторого инвестиционного проекта. Данные в кейсе подобраны таким образом, что, применяя разные известные теоретические подходы, мы, вообще говоря, получим разные ответы. На первом этапе слушатели должны были осуществить свой выбор до выполнения каких-либо расчетов, при этом голоса за тот или иной вариант распределялись примерно поровну. Когда же слушателей просили вербально обосновать свой выбор, становилось очевидно, что при принятии решения использовались аргументы, которые с трудом можно отнести к рациональным.

Здесь стоит обратиться к теории Даниеля Канемана (Daniel Kahneman) и Амоса Тверски (Amos Tversky) [4; 5] о двух системах, при помощи которых человек принимает решение.

Система 1. Как пишет Нассим Николас Талеб (Nassim Nicholas Taleb) в своей работе «Черный лебедь» [8], Система 1 порождает «эмпирический тип мышления – безусильный, автоматический, быстрый, бессознательный, параллельно-поточный и порой плодящий ошибки. Озарение молниеносно и потому в высшей степени эмоционально. Оно снабжает нас «комбинациями быстрого набора», а по-ученому – эвристиками, которые позволяют нам действовать незамедлительно и эффективно». Применение Системы 1 не создает у мыслящего субъекта ощущения намеренного контроля.

Система 2. Снова обратимся к цитате из «Черного лебедя» Нассима Талеба [8]: Система 2 порождает «рационалистический тип мышления – это то, что в быту называется «думанием». Обычно мы включаем «думалку» только в аудитории, так как думание – процесс трудоемкий, основательный,

медленный, логический, последовательный, постепенный и осознанный. Рационалистический тип мышления порождает меньше ошибок, чем эмпирический». Применение Системы 2 связано с субъективным ощущением активной умственной деятельности, логическим осмыслением имеющейся информации и концентрации внимания.

К сожалению, принятие решений высшими руководителями любых организаций нередко носит эмоциональный характер. Сначала осуществляется бессознательный выбор того или иного варианта решения (решение, подсказанное Системой 1), затем происходит рационализация означенного выбора при помощи Системы 2 и подбирается теория, которая помогает обосновать выбор руководителя. Ущерб от подобной схемы принятия управленческих решений велик. Мало того что принимаются решения ошибочные, зачастую приводящие к катастрофическим последствиям, эти решения еще и легитимизируются при помощи формул, матриц и блок-схем.

Большинство руководителей, подсознательно сделавших тот или иной выбор, продвигают свое решение через экспертов. Департамент инвестиций компании в угоду руководителю, причем также не всегда осознанно, представляет цифры так, чтобы выбранный проект выглядел как в высшей степени экономически эффективный и финансово реализуемый. Возможность манипуляций с цифрами иногда закладывается непосредственно в нормативно-регламентную базу организации.

В 2014 г. мы познакомились с профессором Университета Темпл (США) Ана Марией Риверой, которая наполовину в шутку, наполовину всерьез сказала, что в научных кругах, к которым она принадлежит, словосочетание «принятие решений» (англ. decision making) считается ругательным. На вопрос «Почему?» г-жа Ривера ответила: «Decision making является не чем иным, как методом последовательного убийства альтернативных решений» (рис. 1а). Что происходит? Менеджер, перебирая некие альтернативные решения,

по тем или иным причинам отбрасывает их до тех пор, пока его Система 1 не просигнализирует, что он нашел то, что ему нравится. Затем менеджер включает (бессознательно) Систему 2, которая успешно ищет причины, по которым будут отвергнуты все остальные альтернативы.

По словам г-жи Риверы, сейчас многие мыслящие люди на Западе пытаются найти рецепт преодоления описанного дефекта принятия решений. В частности, она ссылается на концепцию free choice (свободного выбора) как альтернативу decision making (принятия решений). Смысл описанной модели сводится к следующему: на первом этапе анализируются все возможные альтернативные решения и ни одно из них не может быть отброшено, то есть при помощи некоего волевого усилия включается Система 2, а затем менеджер совершает свободный выбор, подключаясь к некоторому источнику интуитивных знаний (рис. 1б).

Один из мыслителей, разрабатывающих сегодня концепцию свободного выбора именно как выбора того или иного решения, – Экхарт Толле (см., например, его книгу [9]). Идея состоит в том, что для того чтобы сделать свободный выбор, нужно сначала освободиться от оков прошлого и иллюзий будущего и войти в состояние «здесь и сейчас». Обратим внимание, что эта идея восходит еще к концепции Dasein Мартина Хайдеггера [10] и она очень близка к понятию presencing Клауса-Отто Шармера [7; 12]. Примерный перевод обоих понятий звучит как «здесь-бытие» или «сейчас-бытие». А известный экзистенциальный психолог Ролло Мэй переводит знаменитый хайдеггеровский концепт как «находящийся здесь человек» [6].

Вопрос о том, насколько так называемый источник интуитивных знаний представляет собой некую мистическую Систему 3, является дискуссионным. Например, Даниэль Канеман [4] считает, что интуиция – это всего лишь накопленные знания, перекочевавшие в Систему 1: «Психология точной интуиции не содержит никакой магии. Ситуация дала подсказку, подсказка дала эксперту доступ к информации,

хранящейся в памяти, а информация дала ответ. Интуиция – это не что иное, как узнавание».

В пользу подобной трактовки говорит тот факт, что большинство исследователей утверждает: свободному выбору в любом случае должен предшествовать логический анализ ситуации. Но есть и сильные аргументы против. Нассим Талеб [8], один из страстных почитателей идей Канемана и Тверски, пишет о том, что прошлый опыт, а стало быть, и накопленные знания, не могут быть достаточно надежным аргументом для принятия решения, поскольку приводят к ментальной ловушке «ошибка подтверждения». Об этой ошибке знал еще философ Бертран Рассел, придумавший достаточно злую историю об индюшке, которую «кормят каждый день. Каждый день кормежки будет укреплять птицу в убеждении, что в жизни существует общее правило: каждый день дружелюбные представители рода человеческого, «заботящиеся о ее благе», как сказал бы политик, насыпают в кормушку зерно. Накануне Дня благодарения с индюшкой произойдет нечто неожиданное. Это нечто повлечет за собой пересмотр убеждений [11]» (цит. по: Н. Талеб [8]).

То, что прошлый опыт является ненадежным инструментом в принятии управленческих решений, говорят авторы почти всех современных книг по управлению изменениями (см., например, книги известного гуру менеджмента Ицхака Адизеса [1; 2]), но к вопросу о роли времени в принятии решений мы вернемся чуть позже при рассмотрении основных положений Теории U Клауса-Отто Шармера [7; 12].

Что же такое тот самый свободный выбор, о котором говорит Экхарт Толле [9]? Г-жа Ривера дает следующий ответ: «Это выбор, не привязанный ни к каким рациональным аргументам».

Каким же образом технически осуществить процедуру, схема которой изображена на рис. 1б? Интересный алгоритм проведения совещаний по выработке и принятию стратегических решений разработан в Институте менеджмента Адизеса. Этот алгоритм не описан в ключевых публикациях

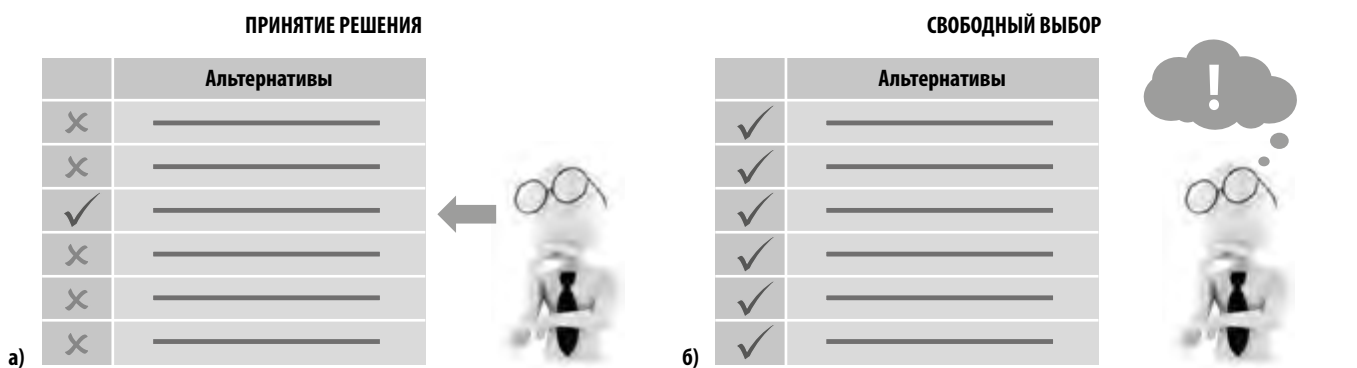


Рис. 1. Управленческие решения
а) принятие решения и б) свободный выбор



самого Ицхака Адизеса и излагается на учебных курсах, которые проводят по всему миру сотрудники Института менеджмента Адизеса. Суть алгоритма заключается примерно в следующем: члены команды по выработке решения садятся за круглый стол и высказываются по очереди. Речь говорящего никто не имеет права прерывать. Только когда говорящий считает, что он высказался до конца, он передает слово человеку справа от него, который желает высказаться. Это достаточно интересная деталь, основанная на гипотезе, что основной тип мышления для большинства людей правополушарный, поэтому движение направо для таких людей является естественным, искусственным, это означает, что, когда человек передает слово, он действительно сказал все, что хотел. Роль ведущего, или Интегратора, заключается в основном в том, чтобы фиксировать идеи, высказываемые участниками совещания, и обеспечивать процесс обсуждения, в частности, он может передавать слово участникам. Интересно другое: лицо, принимающее решение, или Имплементор, вообще не принимает участия в обсуждении, для того чтобы не оказывать давления на дискутирующих. О своем выборе он сообщает потом, и его решение дальнейшему обсуждению не подлежит. Отметим, что здесь руководитель не обязан представлять рациональных аргументов сделанного им выбора, возможно, потому что предусматривается именно его «подключение» к источнику интуитивных знаний, вне зависимости от того, какова природа этого источника.

Очевидно, что выполняющий роль Имплементора в алгоритме Адизеса не святой и вполне может быть подвержен всевозможным ментальным ловушкам. Литература, где описываются процессы принятия управленческих решений, делится на две категории. Первая – это учебники, представляющие методы рационального использования всевозможных технических инструментов: блок-схем, матриц и т. д. Другая категория – это книги практиков от бизнеса, в них почти не приводятся какие-либо расчеты и не говорится о том, как важно пошагово просчитывать свои возможности и оценивать альтернативы по предварительно разработанным критериям. Успешные в бизнесе люди – те, кто вдохновлен своей работой. Они принимают лучшие управленческие решения (хотя и они не застрахованы от ошибок) и возносят свои компании на вершину, руководствуясь не строгими расчетами и устаревшими теориями, а своей профессиональной интуицией и чутьем. И именно тот факт, что они вдохновляются своей работой, делает их успешными. Это не только сбрасывает с них оковы существующей официальной информации и практики систематически повторяющихся решений, но и позволяет перенестись на новый, более глубокий и творческий уровень своего сознания, для того чтобы привнести в мир оригинальное

и смелое решение проблемы, которое, казалось бы, само напрашивается в данной конкретной ситуации, но только до поры до времени его никто не видит.

Теорию U профессора Массачусетского технологического института Клауса-Отто Шармера часто называют теорией управления из будущего. На возражения скептиков Отто Шармер приводит в пример способ, при помощи которого создавал свои скульптуры Микеланджело Буонаротти. Рассказывают, что он, проходя среди глыб мрамора, мог подойти к одной из них и сказать: «Это будет Давид». Так Микеланджело умел видеть непроявленное в проявленном. Шармер утверждает, что этим навыком некогда владели все люди, но только со временем, в процессе эволюции, которая усиливала корковые отделы головного мозга человека, ответственные за высшую нервную деятельность и работу Системы 2, эти способности либо были утрачены совсем, либо остаются у нас в лапидарном состоянии.

В одном из своих публичных выступлений Отто Шармер сказал: «Традиционные, привычные экономика и менеджмент не смогли предсказать ни одного из основных социально-экономических сдвигов за последние 40 лет, от резкого повышения цен на нефть в 1970-х и подъема восточноазиатских экономик в 1980-х до финансового кризиса в 2008 г. Лидеры экономической и управленческой мысли не смогли предложить средства для разрешения глубоких экологических, социально-экономических и духовных кризисов нашего времени. В основе этой проблемы лежит не несостоятельность отдельных лиц, а провал устаревшей интеллектуальной базы, которая потеряла связь с сегодняшними вызовами времени»¹.

По мнению Шармера, катастрофические ошибки, которые совершаются людьми при принятии решений различного рода, не связаны с несостоятельностью отдельных лиц. Проблема – в абсолютизации прошлого опыта, которая приводит к тому, что те решения, которые мы привносим в будущее, превращают это будущее в модифицированную версию прошлого. Временную модель деятельности человека можно представить следующим образом (см. рис. 2).

Прошлое, прошлый опыт (шкаф, изображенный на рис. 2 слева, как раз и символизирует прошлый опыт, действия, совершаемые человеком в прошлом) должны быть завершены. Будущее – это время для созидания, и мы не должны механически переносить в «шкаф будущего» вещи из «шкафа прошлого». Настоящее же – это краткий миг, в котором скрыта потенциальная возможность созидания в будущем. Именно поэтому Экхарт Толле подчеркивает важность

¹ From Ego-System to Eco-System Economies: Otto Scharmer. – Режим доступа: <http://www.ottoscharmer.com/publications/videos>.

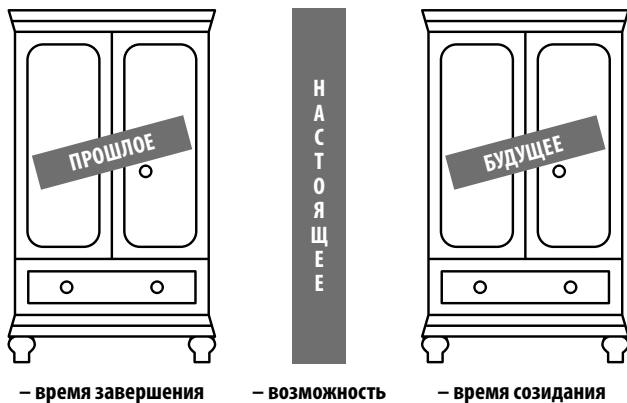


Рис. 2. Прошлое, настоящее, будущее

умения сосредоточиться на «здесь и сейчас», не обращаясь к прошлому и не проецируя его на будущее. Именно в этом состоянии открытости возможно прозрение контуров будущего, что Отто Шармер называет *presencing*.

Подчеркивая необходимость полного отказа от слепого копирования прошлого опыта именно в настоящее время, Отто Шармер говорит об организационной сложности современного мира, выделяя три самостоятельных фактора этой сложности. Во-первых, это динамическая сложность, заключающаяся в том, что причина и следствие как угодно могут быть разнесены в пространстве и времени. События, произошедшие в одном месте земного шара, могут вызывать и часто вызывают изменения совсем в другом месте планеты. Далее последствия произошедших событий могут иметь как непосредственный, так и сильно отсроченный во времени эффект, причем этот эффект по силе может многократно превосходить первоначальное воздействие. Данное явление было превосходно описано в рассказе писателя-фантаста Рэя Брэдбери «И грянул гром» [3]. Вспомним слова проводника по первобытному сафари Тревиса: «Раздавите ногой мышь – это будет равносильно землетрясению, которое исказит облик всей Земли, в корне изменит наши судьбы. Гибель одного пещерного человека – смерть миллиарда его потомков, задушенных во чреве. Может быть, Рим не появится на своих семи холмах. Европа навсегда останется глухим лесом, только в Азии расцветет пышная жизнь. Наступите на мышь – и вы сокрушите пирамиды. Наступите на мышь – и вы оставите на Вечности вмятину величиной с Великий каньон. Не будет королевы Елизаветы, Вашингтон не перейдет Делавэр. Соединенные Штаты вообще не появятся».

Другой тип сложности – это социальная сложность, заключающаяся в том, что мир управляется огромным количеством стейкхолдеров, имеющих разные, подчас полярные точки зрения на одну и ту же проблему и диверсифицированные интересы.

Наконец, третий тип сложности, о которой говорит Отто Шармер, – формирующаяся или скрытая сложность, связанная с появлением событий взрывного характера. Их невозможно предсказать, и, следовательно, математически их появлению можно приписать крайне малую вероятность. Однако они имеют колоссальное влияние на жизнь человека и на весь современный мир в целом и могут быть логически выведены из предыдущих событий, но лишь ретроспективно. Эту сложность вслед за Нассимом Талебом [8] можно называть сложностью «Черного лебедя».

Обычно при принятии решения или совершении действия человек (причем абсолютно неважно, эксплуатируется ли при этом Система 1 или Система 2) сначала «загружает» в свою «оперативную память» прошлый опыт, и он подсказывает «прямолинейную траекторию» движения к решению или действию.

Для получения возможности видеть непроявленное в проявленном, подключения к источнику интуитивных знаний и в конечном итоге возможности свободного выбора, пишет Отто Шармер, мыслительный процесс должен пройти куда более сложную траекторию, которую сам Шармер называет U-кривой (см. рис. 3).

Отто Шармер называет «лидерским путешествием» уход от воздействия прошлого опыта и внешних сил, а сущность лидерства заключается в способности сдвигать внутреннюю точку, из которой исходят наши действия. И каждому лидеру это важно понимать, чтобы не оказаться в ловушке «мышления жертвы» («система делает что-то со мной» вместо «я – часть системы» или «я могу изменить систему»). Когда мы перемещаем внутреннюю точку, мы начинаем понимать, что можем повлиять на ситуацию и каким образом мы можем на нее повлиять. Часто главная задача лидера заключается именно в облегчении перехода от мышления жертвы к осознанию возможности изменить будущее.

Совершая путешествие по U-дуге (сначала вниз по левой стороне, затем вверх по правой), мы должны преодолеть шесть порогов. Двигаясь по левой стороне U, мы преодолеваем эти пороги, после чего нам открывается какое-либо решение или действие. Разберем более подробно семь основных пунктов, лежащих на дуге и составляющих так называемый U-процесс. Мы помним при этом, что начало движения – это все равно классическая загрузка прошлого опыта, а конец – принятие решения или реализация действия.

1. Под «отстранением» подразумевается уход от привычных моделей и паттернов. Это позволяет увидеть объективную реальность вокруг себя, включая базовые данные и факты. Данный этап, по словам чилийского философа Франсиско Варелы, похож на буддистскую медитацию, которая позволяет подняться на уровень выше привычного

состояния. Многие неопиты жалуются, что во время медитации ничего не происходит. Но это нужно принимать как должное: в этом вся суть отстранения. Главная задача – не бросать свое погружение на этом этапе.

2. «Перенаправление» связано с переключением своего внимания с наружного на внутреннее, то есть с объекта на источник ментального процесса. Необходимо перестать думать об объектах, которые находятся перед нами, начав думать о тех, которые мы можем создать индивидуально или коллективно. Другими словами, нужно взглянуть на систему с позиции того, как наши действия могут повлиять на имеющуюся проблему. Обычно именно в этот момент люди начинают видеть себя как часть системы и начинают понимать, что способны коллективно создавать паттерн, который, как казалось поначалу, был спровоцирован исключительно внешними силами.

3. «Отпустить» необходимо старые сущности и намерения, чтобы сменить структуру своего внимания и позволить прийти новому.

4. Presencing – чувствование настоящего, переход в «глубокое место тишины», где все старое отпускается, а вместо него человек соединяется со своими высшими намерениями и подключается к своему глубочайшему источнику.

5. На пути вверх по правой стороне U нам необходимо преодолеть порог: «позволить прийти» новому. Это тот же порог, который мы преодолели, двигаясь по левой стороне дуги («отпустить»). Перешагнув его, мы попадаем в сферу кристаллизации видения и намерения.

6. Порог «принятия» связан с порогом на втором уровне, только в этом случае мы должны перенаправить себя обратно: с внутреннего видения на внешние действия.

7. Последний этап движения по U-кривой состоит в «прототипировании» решений или действий.

Отто Шармер пишет [12], что при развитии мыслительного процесса по U-траектории человека поджидают три врага: голос осуждения, голос цинизма и голос страха.

Первый враг, или голос осуждения, блокирует «открытый ум» человека. Речь идет о неприятии мнений, отличных от собственного. До тех пор пока он не будет обезврежен, мы не сможем получить доступ к нашим подлинным творческим способностям и присутствию «здесь и сейчас» (presencing).

Второй враг, голос цинизма, не позволяет задействовать «открытое сердце». Голос цинизма – любой акт эмоционального отчуждения. Почему же этот враг проявляет себя в ситуациях, когда мы хотим обратиться к своему «открытому сердцу»? Причина в том, что в такой ситуации мы в первую очередь должны поставить себя в позицию уязвимости, а эмоциональное отчуждение предотвращает это. В определенных ситуациях стоит прислушаться к голосу цинизма, но не в случае если необходимо оказаться на правой стороне U-кривой, поскольку этот враг не позволит переступить на следующую ступень.

Третьим врагом, отрезающим доступ к «открытой воле», является голос страха. Он не позволяет нам отпустить то, что мы имеем и кем являемся. Это может быть страх потерять экономическую безопасность, подвергнуться остракизму или стать предметом насмешек. И, конечно, страх смерти. Решение проблемы голоса страха – ключевая задача лидера, ведь ему нужно суметь отпустить старого себя и позволить своему новому «Я» прийти на его место. Только тогда мы сумеем сделать шаг в другой мир, который появляется при нашем избавлении от страха ступить в неизвестное. В современной литературе, в том числе в изданиях, которые выпустили успешные бизнесмены, этот процесс часто описывается различными терминами. Одни призывают покинуть зону комфорта, ведь никто еще не сотворил ничего гениального, тихо и мирно существуя внутри своего кокона. Другие говорят о том, что нужно уметь рисковать, ведь без этого не будет и большого успеха. И все это так или иначе связано с преодолением голоса страха.

Остановимся на том, что Теория U Клауса-Отто Шармера – это не изящная философская конструкция, а действенная и эффективная структура, которую можно положить в основу командной работы. На основании данной структуры Отто Шармер и сотрудники его общественного института Presencing Institute разработали ряд принципиально новых форм групповой работы. Именно групповой, поскольку отдельный индивид, как правило, оказывается не в состоянии противостоять перечисленным выше врагам движения по U-траектории. И эти формы уже дали позитивные результаты. Так, группе Отто Шармера удалось выявить причины катастрофически высокой смертности среди рожениц в одной из наиболее благополучных стран африканского

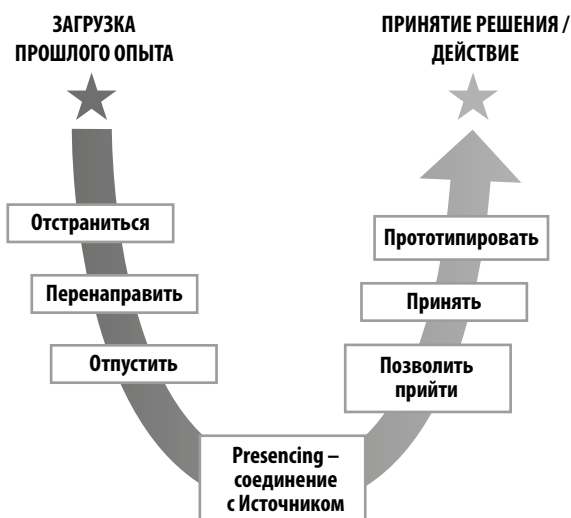


Рис. 3. U-процесс Отто Шармера

континента, причем в результате реализации мероприятий, предложенных его группой, показатели смертности действительно существенно снизились.

Описывая принципы, помогающие перейти на этап командного творчества (со-творения), Отто Шармер подробно останавливается на вопросах, связанных с местом проведения работы группы. Он называет это место контейнером. Контейнер должен быть тщательно подобран, особенно важно уделить внимание следующим аспектам:

- физическое пространство: нужно выбросить все лишнее, оставить помещение абсолютно пустым; оставить минималистские элементы дизайна, такие как свет, доска, на которую можно прикреплять фотографии и информацию по рассматриваемой проблеме;
- временное пространство: необходимо создать энергичный график, учитывая естественный порядок U-процесса таким образом, чтобы движение вниз по левой части U происходило утром (со-чувствование), а вверх по правой – днем (со-творение);
- пространство отношений: важно установить личные взаимоотношения с каждым из участников до начала встречи, четко разделить роли, обдумать процесс до деталей (как лучше презентовать материалы или как зачитать важные цитаты из предшествующих встрече интервью), а также создать необходимую инфраструктуру (например, еда и напитки для присутствующих);
- пространство намерений: цель в пределах всей группы должна быть предельно ясной и понятной: «Зачем мы это делаем?», «К какому будущему мы стремимся?», «Что мы пытаемся создать?».

Среди конкретных форм командной работы, предлагаемых Отто Шармером, можно выделить следующие.

1. Диалог-интервью.

Это форма преимущественно парной работы, которая помогает найти партнеров для совместного проекта, готовит участников к неким совместным мероприятиям, может также служить для обсуждения замыслов будущих воркшопов и т. д. В основе лежит некий шаблон проведения беседы, отвечающий движению по U-траектории и разработанный Отто Шармером и его последователями.

2. Моделирование системы.

Эта групповая форма работы – прекрасный пример технологии создания видения будущего в управлении из-

менениями. Она направлена на креативное описание ситуации, в которой в настоящее время находится организация и которую бы сотрудники хотели изменить. Для этой формы Отто Шармером и его коллегами был придуман девиз: «Ищи своими руками».

Команда, в работе которой, как правило, принимают участие не более 10 человек (в противном случае процесс весьма сложно модерируется), из подручных средств (канцелярские товары, веревки, мячи и т. п.) создает модель некоторой системы, которую можно отождествить с рассматриваемой ситуацией. Для успешного моделирования команда уже должна пройти левую ветвь U-кривой, поскольку создать креативный образ настоящего невозможно без соединения с источником.

3. Приемные часы или консультация.

Это методология работы индивида с группой, которая призвана помочь коллеге эффективнее найти ответ на важный вопрос или решить управленческую задачу. Для этой формы рекомендуется, чтобы команда консультантов насчитывала не более 4–5 человек и чтобы они занимали равное положение в иерархической структуре организации. Презентующий должен быть собственником кейса, то есть чтобы именно он/она играл/играла решающую роль в рассматриваемой ситуации.

Рынок консультационных услуг в области организационного развития не только на Западе, но и в нашей стране многообразен и причудлив. Недаром Теория У Клауса-Отто Шармера вызывает и у бизнесменов, и у политиков самый живой интерес. Некоторые руководители и собственники компаний и вовсе нанимают специалистов по фэншуй, другие заказывают бизнес-расстановки по Хеллингеру. Зачастую подобные попытки вызывают улыбку. В большинстве случаев уход от рациональности в принятии решений интерпретируется как дань моде, которая как возникла, так и исчезнет. Мы считаем, что не исчезнет. И движение управленцев в области, граничащие с мистикой, происходит не от хорошей жизни. Они видят и чувствуют, что старые подходы перестают работать, а по поводу новых человечество пока однозначных рецептов дать не может. Ясно одно: чем больше будет исследований о природе принятия решений, тем быстрее мы приблизимся к разрешению одной из самых актуальных проблем человеческого мышления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. – М.: Манн Иванов Фербер, 2015. – 512 с.
2. Адизес, И. Управляя изменениями / И. Адизес. – М.: Манн Иванов Фербер, 2015. – 368 с.
3. Брэдбери, Р. И грянул гром / Р. Брэдбери // Библиотека фантастики и приключений: в 5 т. – Т. 2. – М.: Молодая гвардия, 1965.

4. Канеман, Д. Думай медленно... решай быстро / Д. Канеман.– М.: АСТ, Neoclassic, 2013.– 656 с.
5. Канеман, Д. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения // Д. Канеман, П. Словик, А. Тверски.– Харьков: Гуманитарный центр, 2005.– 632 с.
6. Мэй, Р. Открытие Бытия: очерки экзистенциальной психологии / Р. Мэй; пер. А. Багрянцевой.– М.: Институт общегуманитарных исследований, 2014.– 192 с.
7. Преображение. Потенциал человека и горизонты будущего / П. Сенге, О. Шармер, Дж. Яворски, Б.-С. Фаулерз.– М.: Олимп Бизнес, 2008.– 304 с.
8. Талеб, Н.Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости / Н.Н. Талеб.– М.: Азбука-Аттикус, КоЛибри, 2015.– 736 с.
9. Толле, Э. Сила настоящего / Э. Толле.– М.: София, 2003.– 224 с.
10. Хайдеггер, М. Бытие и время = Sein und Zeit / М. Хайдеггер.– М.: Ad Marginem, 1997.– 451 с.
11. Russel, B. The Problems of Philosophy / B. Russel.– New York: Oxford University Press, 1912.– 83 p.
12. Scharmer, O. Theory U. Leading from the Future as it Emerges / O. Scharmer.– Brett-Koehler Publishers Inc., 2016.– 392 p.

REFERENCES

1. Adizes, I. Upravlenie zhiznennym ciklom korporacii [Corporation's lifecycle management].– Moscow: Mann Ivanov Ferber Publ., 2015.– 512 p.
2. Adizes, I. Upravljaja izmenenijami [Managing changes].– Moscow: Mann Ivanov Ferber Publ., 2015.– 368 p.
3. Brjedberi, R. I grjanul grom [There came a bolt out of the blue]. In: Biblioteka fantastiki i prikljuchenij [Science fiction and adventure library]: In 5 vol.,– Vol. 2.– Moscow: Molodaja gvardija Publ., 1965.
4. Kaneman, D. Dumaj medlenno... reshaj bystro [Be slow to think and swift to act].– Moscow: AST, Neoclassic Publ., 2013.– 656 p.
5. Kaneman, D., Slovik, P., Tverski, A. Prinjatie reshenij v neopredeljonnosti: Pravila i Predubezhdenija [Decision making under uncertainty: the rules and prejudices].– Kharkiv, Gumanitarnyj centr Publ., 2005.– 632 p.
6. Mjej, R. Otkrytie Bytija: ocherki jekzistencial'noj psihologii [Discovery of existence: essays on existential psychology].– Moscow: Institut obshhegumanitarnyh issledovanij Publ., 2014.– 192 p.
7. Senge, P., Sharmer, O., Javorski Dzh., Faulerz B.-S. Preobrazhenie. Potencial cheloveka i gorizonty budushhego [Transformation. Human potential and vistas of the future].– Moscow: Olimp Biznes Publ., 2008.– 304 p.
8. Taleb, N.N. Chjornyj lebed'. Pod znakom nepredskazuemosti [Black swan. Under the sign of unpredictability].– Moscow: Azbuka-Attikus, KoLibri Publ., 2015.– 736 p.
9. Tolle, Je. Sila nastojashhego [The Power of Now].– Moscow: Sofija Publ., 2003.– 224 p.
10. Heidegger, M. Sein und Zeit.– Moscow: Ad Marginem, 1997.– 451 p.
11. Russel, B. The Problems of Philosophy.– New York, Oxford University Press, 1912.– 83 p.
12. Scharmer, O. Theory U. Leading from the Future as it Emerges.– Brett-Koehler Publishers Inc., 2016.– 392 p.

