

Teoria U

dla świadomych liderów

Jak wzmocnić
potencjał organizacji
i kształtować
jej przyszłość

onepress
POWER 4

Otto Scharmer

Tytuł oryginału: The Essentials of Theory U: Core Principles and Applications

Copyright © 2018 by C. Otto Scharmer

Tłumaczenie: Piotr Cieślak

ISBN: 978-83-283-9224-3

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed, or transmitted in any form or by any means, including photocopying, recording, or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the publisher, except in the case of brief quotations embodied in critical reviews and certain other noncommercial uses permitted by copyright law.

Berrett-Koehler and the BK logo are registered trademarks of Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Polish edition copyright © 2022 by Helion S.A.

All rights reserved.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji. Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://onepress.pl/user/opinie/teoudl>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <https://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Inne książki autora	8
Przedmowa	9
CZĘŚĆ I. Ramy postrzegania pola	21
1. Martwy punkt	23
Trzy podziały	24
Martwy punkt	26
Stojąc przed czystym płótnem	28
Przyjazd do MIT	29
Nauka na podstawie wyłaniającej się przyszłości	30
Budowanie inkubatora	33
Pola społeczne	34
2. Teoria U — forma podąża za świadomością	37
Sprawić, by system ujrzał sam siebie	37
Przebłysek wizji	40
Proces — trzy posunięcia	41
Sondowanie głębszych obszarów	43
Trzy narzędzia wewnętrznego poznania	47

Trzej wrogowie spotykani w podróży po lewej stronie U	49
Dwie bariery w drodze ku górze U	51
Presensja i absensja	51
3. Macierz ewolucji społecznej	55
Gramatyka pól społecznych	55
Uczestniczenie	61
Rozmawianie	64
Organizowanie	69
Koordinowanie i nadzór	74
Z pola 1. na pole 4. — podróż przez inwersję	77
Sprawianie, by system wyczuwał i widział samego siebie	80
4. Ucho igielne	81
„Wiążę z tobą wielkie nadzieje”	82
Reintegracja materii i umysłu	83
Podstawy myślenia systemowego	84
Przez igielne ucho	86
Inwersja relacji system – ja	87
Od reakcji do regeneracji	95
CZĘŚĆ II. Oparta na świadomości metoda wdrażania zmian systemowych	97
5. Jeden proces, pięć ruchów — tworzenie innowacji na podstawie przyszłości	99
Współinicjowanie. Odkrywanie wspólnej intencji	100
Współwyczuwanie — oglądanie rzeczywistości ze skrajów systemu	107
Presensja — nawiązywanie kontaktu z naszym największym przyszłym potencjałem	122
Współtworzenie — krystalizowanie i prototypowanie nowych rozwiązań	139
Współkształtowanie — rozwijanie ekosystemów innowacji	149

CZĘŚĆ III. Narracja ewolucyjnej zmiany społecznej	159
6. Aktualizowanie systemu operacyjnego społeczeństwa	161
Ekonomia 4.0	162
Demokracja 4.0	169
Podejście międzysektorowe 4.0	171
Laboratorium 4.0	177
7. Powrót do korzeni	179
Z podziękowaniami dla wschodnioniemieckiego KGB	179
Trzymać obrany kurs	180
„Nie możemy tego nie zrobić!”	181
U.lab	183
Zaangażuj się	187
O autorze	189
O Presencing Institute	191

1.

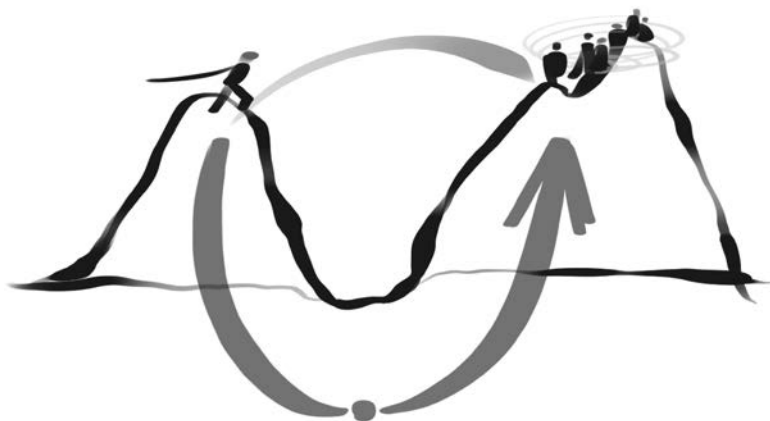
Martwy punkt

Żyjemy w czasach ogromnych możliwości i zakłóceń; czasach naznaczonych odchodzeniem starego sposobu myślenia i logiki organizowania; czasach nacechowanych rozwojem nowej świadomości i metod pobudzania generatywnych pól społecznych. Na naszych oczach umiera i rozpada się świat „przede wszystkim ja” i „większe jest lepsze”, w którym decyzje podejmowane przez grupy interesariuszy doprowadziły nas do stanu zorganizowanej nieodpowiedzialności.

Mniej oczywiste jest to, co dopiero się rodzi. Niewątpliwie wiąże się to z przestawianiem naszej świadomości z **egosystemu** na **ekosystem**, przez co ma ona na uwadze dobro wszystkich. W wielu miejscach na świecie możemy obserwować zarówno jej rozwój, jak i leżącą u jego podstaw siłę: budzenie się *inteligencji serca*. Grupy zaczynające działać na polu tej świadomości mogą „być szokująco skuteczne”, jak określiła to Eleanor Rosch, psycholog kognitywna z Uniwersytetu Kalifornijskiego w Berkeley.

W świetle ogromnych wyzwań, przed jakimi stoi cały świat, początki owej zmiany mogą się wydawać skromne czy mało znaczące i pod wieloma względami rzeczywiście takie są. Wierzę jednak, że kryją w sobie załączek głębszej *cywilizacyjnej odnowy*, która jest potrzebna, by chronić i ożywiać istotę człowieczeństwa.

Kelvy Bird, moja przyjaciółka i współzałożycielka Presencing Institute, uchwyciła to przekonanie na ilustracji przedstawiającej przepaść (rysunek 1).



RYСУNEK 1. Przepaść jako wyzwanie

Kiedy wyobrazimy sobie siebie po lewej stronie tego obrazka, zobaczymy świat, który rozpada się i umiera (struktury przeszłości); po prawej stronie zaś dostrzeżemy nowe struktury mentalne i społeczne, które dopiero się rodzą. Sztuką jest znalezienie sposobu pokonania rozpadliny, jaka dzieli te dwa światy: odkrycie, jak przejść od „tu” do „tam”.

Rysunek ten zasadniczo przedstawia wyzwanie opisane w niniejszej książce; podróż przez otchłań od obecnej rzeczywistości napędzanej przez przeszłość do wylaniającej się przyszłości, inspirowanej naszym najlepszym potencjałem.

Trzy podziały

Obecnie podróż ta jest ważniejsza niż kiedykolwiek wcześniej. Gdy wejemy w otchłań, zauważymy trzy główne podziały. Oto one:

- *Podział ekologiczny.* Niszczenie przyrody na bezprecedensową skalę, co skutkuje degeneracją środowiska naturalnego.
- *Podział społeczny.* Nieetyczne poziomy nierówności i rozwarstwienia, które prowadzą do degeneracji społeczeństwa jako całości.
- *Podział duchowy.* Wzrost wypalenia i depresji, skutkujący utratą poczucia sensu życia i własnego „Ja”. Pisząc „Ja” przez wielkie „J”, mam na myśli nie tyle indywidualne ego, ile najlepszy przyszły potencjał.

Podział ekologiczny można podsumować jedną wartością: 1,5. Obecnie nasza gospodarka zużywa zasoby odpowiadające możliwościom półtorej Ziemi. Ujmę to inaczej: półtorakrotnie przekraczamy zdolności regeneracyjne naszego globu. A to tylko wartość średnia. Na przykład w Stanach Zjednoczonych wskaźnik konsumpcji przekroczył zdolności pięciu takich planet.

Podział społeczny doskonale obrazuje liczba 8. Ośmiu miliarderów posiada tyle, co połowa ludzkości. Tak, to prawda. Mała grupa, którą z powodzeniem można byłoby zmieścić w minivanie, dysponuje majątkiem równym własności biedniejszej połowy populacji całego globu — 3,8 miliarda ludzi.

Podział duchowy zaś da się podsumować liczbą 800 000. Ponad 800 tysięcy ludzi rocznie odbiera sobie życie — to więcej niż łączna liczba ofiar wojen, morderstw i klęsk żywiołowych. Do jednego samobójstwa dochodzi średnio co 40 sekund.

Krótko mówiąc, kolektywne rezultaty naszych działań są dla (prawie) wszystkich niekorzystne. Prowadzą one do zguby środowiska naturalnego, zguby społeczeństwa i zguby własnego „Ja”.

W XIX wieku wiele krajów postrzegało wzrost podziałów społecznych jako główny problem i od tego czasu kształtuje on naszą zbiorową świadomość. W XX wieku — a w szczególności w jego ostatnich trzech

dziesięcioleciach — byliśmy świadkami pogłębiania przepaści ekologicznej, co także wpływało na świadomość społeczną.

Z kolei na początku XXI wieku obserwujemy pogłębienie podziałów duchowych. Postęp technologiczny, napędzany ogromnymi zmianami, jakich doświadczyliśmy od czasu narodzin sieci WWW w latach 90. ubiegłego wieku, do roku 2050 spowoduje likwidację mniej więcej połowy miejsc pracy. Jak powiedział Bill Joy, informatyk i współzałożyciel firmy Sun Microsystems, stoimy w obliczu przyszłości, która „już nas nie potrzebuje”. To z kolei zmusza nas do przededefiniowania naszej wartości jako istot ludzkich oraz zdecydowania, w jakim rodzaju przyszłych społeczeństw chcemy żyć i tworzyć. Czyżbyśmy po różnych formach tyranii, jakie widzieliśmy w XX wieku, mieli przejść do tyranii technologii? To jedno z pytań, które zadajemy sobie, patrząc w otchłań.

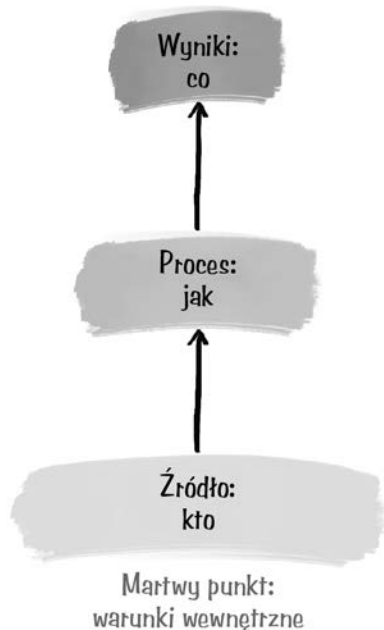
Można więc powiedzieć, że żyjemy w czasach, gdy nasza planeta, spójność tkanki społecznej i sama istota człowieczeństwa zostały wystawione na poważną próbę. To stwierdzenie — jakkolwiek dramatycznie brzmiałoby w uszach niejednego człowieka — w kontekście obecnych czasów uważam za eufemizm.

Gdzie zatem szukać nadziei? Najważniejszym jej źródłem jest obecnie rosnąca liczba ludzi — zwłaszcza młodych — którzy zdają sobie sprawę, że wspomniane podziały nie są odrębnymi dylematami, lecz stanowią trzy różne oblicza **tego samego** fundamentalnego problemu. Jakiz to problem? Martwy punkt.

Martwy punkt

W przywództwie, zarządzaniu i zmianach społecznych mamy do czynienia z martwym punktem. Odnosi się on także do naszych codziennych doświadczeń społecznych. Martwy punkt dotyczy wnętrza — źródła — czyli przestrzeni, w obrębie której działamy, komunikujemy się, postrzegamy i myślimy. Widzimy, *co robimy* (rezultaty). Widzimy, *jak to robimy*

(proces). Zwykle nie zdajemy sobie jednak sprawy z tego, *kto* czy *co* nami powoduje — czyli z wewnętrznych pobudek albo inaczej *źródła* kierującego naszymi poczynaniami (**rysunek 2**).



RYSUNEK 2. Martwy punkt przywództwa

Pozwól, że to wyjaśnię. Na kwestię martwego punktu natknąłem się po raz pierwszy podczas rozmowy z Billem O'Brienem, wieloletnim dyrektorem generalnym Hanover Insurance. Podsumował on swoje najważniejsze spostrzeżenia z przemian transformacyjnych następującymi słowami: *Sukces interwencji jest uzależniony od stanu wewnętrznego interwenienta.*

To stwierdzenie otworzyło mi umysł: liczy się nie tylko to, co i w jaki sposób robią liderzy, lecz także ich warunki wewnętrzne, czyli *źródło*.

Uświadomiłem sobie, że Bill wskazuje na głębszy wymiar (owo źródło), który determinuje nasze działania, komunikację i postrzeganie oraz

umożliwia nam wyczuwanie i pojmowanie zupełnie nowego zbioru przyszłych możliwości.

Kierunek naszej uwagi jest w dużej mierze ukrytą pochodną codziennych doświadczeń społecznych — czy to w organizacjach i instytucjach, czy choćby w wymiarze osobistym. Wykonując każdego dnia swoje zadania, zwykle doskonale zdajemy sobie sprawę z tego, *co* robimy i *jak* to robimy, a więc z procesów, jakimi się posługujemy. Ale na pytanie o to, *skąd* biorą się te działania, większość ludzi nie potrafiłaby udzielić jasnej odpowiedzi. W moich badaniach zacząłem nazywać ten zaczyn działań i percepcji *źródłem*.

Stojąc przed czystym płótnem

Rozmyślając nad rozmową z Billem O'Brienem, uzmysłowiłem sobie, że codziennie wchodzimy w interakcje zarówno na widocznym, jak i niewidocznym poziomie. Chcąc lepiej zrozumieć, do czego zmierzam, proponuję przyjrzeć się pracy artysty.

Na sztukę możemy patrzeć z co najmniej trzech perspektyw:

- Możemy skupić uwagę na *przedmiocie*, który stanowi efekt procesu twórczego — powiedzmy, na obrazie.
- Możemy się skoncentrować na samym *procesie* tworzenia.
- Możemy też przyjrzeć się artyście w chwili, gdy stoi przed *pustym płótnem*.

Możemy więc spoglądać na dzieło sztuki *po* jego stworzeniu, *w trakcie* pracy twórcy lub *zanim* jeszcze artysta ją rozpocznie.

Odnosząc tę analogię do kierowania zmianami, da się spojrzeć na pracę twórcy zmian z trzech podobnych punktów widzenia. Możemy przyjrzeć się temu, *co* robią przywódcy i inicjatorzy zmian — napisano o tym

wiele książek. Możemy obserwować, *jak* to robią, czyli procesy stosowane przez liderów. To koncepcja, jaka przyświecała badaniom nad zarządzaniem i przywództwem od ponad dwóch dziesięcioleci.

Tak naprawdę jednak nigdy w usystematyzowany sposób nie spoglądaliśmy na pracę lidera mającego przed sobą tabula rasa. Pytanie, które pozostaje bez odpowiedzi, brzmi: „Z jakich *źródeł* czerpią liderzy i twórcy zmian?”. Przykładowo: jak słucham i jaką uważność przejawiam w danej sytuacji i jak te czynniki wpływają na jej rozwój?

Pozwolę sobie podsumować rozważania dotyczące trzech podziałów: o ile podział ekologiczny wynika z rozdźwięku między *ja* a *przyrodą*, społeczny zaś z rozdźwięku między *ja* a *innymi*, o tyle podział duchowy wyraźta na gruncie rozdźwięku między *ja* a *Ja*, czyli między tym, kim jestem *dziś*, a tym, kim mogę być *jutro*; spełnieniem mojego najlepszego przyszłego potencjału.

Przyjazd do MIT

Gdy jakieś 24 lata temu przyleciałem z Niemiec do Massachusetts Institute of Technology, chciałem się dowiedzieć, jak mógłbym pomóc inicjatorom zmian społecznych radzić sobie z wielkimi wyzwaniem, które ciągle pojawiają się na drodze ludzkości. W kadrze nowo utworzonego wówczas Centrum Nauczania Organizacyjnego (Organizational Learning Center; OLC), kierowanego przez Petera Senge'a, autora książki *Piąta dyscyplina*, znalazła się wyjątkowa konstelacja czołowych badaczy z MIT i Harvardu, jak choćby Ed Schein, Chris Argyris, Don Schön czy Bill Isaacs. Niniejsza książka została w dużej mierze ukształtowana i zainspirowana pracą w gronie tych znakomitych kolegów i przyjaciół, jak również z mnóstwem cenionych osób wywodzących się z innych instytucji i miejsc.

Spoglądając dziś wstecz na własną podróż, mogę wyróżnić trzy podstawowe spostrzeżenia i wnioski, które nadały bieg moim badaniom dotyczącym martwego punktu.

Nauka na podstawie wylaniającej się przyszłości

Moje pierwsze spostrzeżenie jest elementarne. Istnieją dwa źródła wiedzy czy też dwie formy uczenia się: (1) refleksja nad *przeszłością* oraz (2) wyczuwanie i urzeczywistnianie *wylaniających się przyszłych* możliwości.

Wszystkie tradycyjnie zorganizowane metody uczenia się działają w oparciu o wspólny model: zastanawianie się nad tym, co już miało miejsce. Raz po raz zauważałem jednak, że większość liderów w organizacjach staje przed praktycznymi, a nie jedynie teoretycznymi wyzwaniami, których nie sposób pokonać wyłącznie dzięki rozważaniu przeszłości. Historyczne doświadczenia nie zawsze okazują się przydatne, a czasami wręcz uniemożliwiają zespołowi spojrzenie na sytuację z nowej perspektywy.

Inaczej mówiąc, wyciągnięcie wniosków z przeszłości jest konieczne, ale niewystarczające. Wszystkie przełomowe wyzwania wymagają czegoś innego. Narzucają konieczność zwolnienia tempa lub nawet zatrzymania się i wczucia w siły napędowe zmian; odrzucenia przeszłości i powitania przyszłości, która chce się wyłonić.

Czego jednak trzeba, by uczyć się w oparciu o to, co dopiero ma nadejść? Kiedy zacząłem zadawać to pytanie, wiele osób patrzyło na mnie pełnym niezrozumienia wzrokiem: „Wyciągać wnioski z przyszłości? O czym ty mówisz?”. Mnóstwo innych uznawało to pytanie za bardzo przewrotne.

Niemniej to właśnie ono narzucało tok badaniom, które prowadziłem przez ponad dwie dekady. Istoty ludzkie wyróżnia umiejętność przewidywania. Właśnie tacy jesteśmy. Potrafimy przełamywać stare schematy i tworzyć nowe, na wielką skalę. Żaden inny gatunek na naszym globie nie jest do tego zdolny. Pszczoły mogą organizować się dzięki znacznie wyższej

inteligencji zbiorowej, ale nie mają możliwości zmiany swych schematów organizacyjnych. W odróżnieniu od ludzi.

Ujmę to inaczej. Mamy dar uczestniczenia w dwóch całkiem odmiennych rodzajach i strumieniach czasu. Pierwszym jest aspekt chwili bieżącej, który zasadniczo można opisać jako przedłużenie przeszłości. Tak rozumiana terażniejszość jest kształtowana przez to, co było. Drugim jest aspekt chwili obecnej, otwierający bramę do przyszłych możliwości. Tak pojmowaną terażniejszość kształtuje to, co chce się wyłonić. Ten drugi strumień czasu, jeśli w niego wejrzeć, bazuje na *presensji* najlepszego przyszłego potencjału. Termin „presensja” łączy wyczuwanie z terażniejszością i oznacza rozpoznawanie oraz urzeczywistnianie owego potencjału. Ilekroć mamy do czynienia z przeszkodami, najważniejszy staje się właśnie ów drugi strumień czasu. Bez tej więzi z przeszłością stajemy się ofiarami zamiast współtwórcami wszelkich perturbacji.

Jak możemy nawiązać kontakt z drugim strumieniem czasu, występując jako jednostki, organizacje i ekosystemy? Eksploracja tego zagadnienia stanowiła jeden z głównych wątków moich badań przez minione dwadzieścia lat. W efekcie opisałem *cykl głębokiego uczenia się* oparty na procesie odmiennym od obecnie stosowanego — takim, który każe nam stanąć na skraju systemu, łączy nas z najgłębszymi źródłami wiedzy i zachęca do odkrywania przyszłości poprzez działanie. Cykl głębokiego uczenia się ma zastosowanie zarówno w życiu zawodowym, jak i osobistym. Sam jako szesnastolatek doświadczyłem prawdziwego przedsmaku tego, na czym polega i jak wygląda przyciąganie pola wyłaniającego się przyszłego potencjału.

W ogniu

Gdy pewnego dnia rano wychodziłem z domu, nie miałem pojęcia, że po raz ostatni widzę naszą dużą, 350-letnią farmerską siedzibę. Byłby to kolejny zwykły dzień w szkole, gdyby około trzynastej nauczycielka nie poprosiła mnie na korytarz i nie zasugerowała, że powinienem wrócić do

domu. Nie powiedziała mi, co się wydarzyło, lecz nie przeczuwałem niczego dobrego. Po zwykłej godzinnej jeździe pociągiem pobiegłem do wyjścia z dworca i zadzwoniłem po taksówkę. Już przed jej przyjazdem widziałem ogromne czarnosine kłęby dymu unoszące się w powietrzu. Serce waliło mi jak młotem, gdy samochód zbliżał się do długiej drogi podjazdowej do naszego domu. Zobaczyłem sąsiadów, strażaków z lokalnej remizy i policjantów. Wyskoczyłem z taksówki i popędziłem przez tłumek, który zdążył zgromadzić się na ostatnich kilkuset metrach wysadzanej kasztanami drogi, prowadzącej do naszego gospodarstwa. Dotarłszy na podwórze, nie mogłem uwierzyć własnym oczom. Świat, w którym żyłem od maleńkości, zniknął. Poszedł z dymem.

Gdy ów fakt zaczął do mnie docierać, miałem wrażenie, że ziemia usuwa mi się spod stóp. Miejsce mojego urodzenia, dzieciństwa i młodości przestało istnieć. Kiedy tak stałem, czując na skórze ciepło ognia, zdawało mi się, że czas zwalnia, i zdałem sobie sprawę, jak bardzo byłem przywiązany do wszystkiego, co pochłonął żywioł. Rozpadło się wszystko, czym sądziłem, że jestem. Wszystko? Nie; może nie, miałem bowiem poczucie, że maleńka częśćka mnie przetrwała. *Ktoś* wciąż we mnie był i obserwował. *Kto?*

W tamtej chwili zrozumiałem, że istnieje inny wymiar mnie, którego wcześniej nie byłem świadomy; wymiar odnoszący się do moich przyszłych możliwości. Odniosłem wrażenie, jakbym wlatywał ponad fizyczne ciało i oglądał scenę z lotu ptaka. Czułem, że mój umysł się wycisza i rozszerza w przebłysku niespotykanej klarowności. Nie byłem osobą, którą sądziłem, że jestem. Moje „ja” nie było przywiązane do materialnych dóbr w dogasających ruinach. Nagle uzmysłowiłem sobie, że „ja” — moje prawdziwe „Ja” — wciąż żyje! To właśnie ono było Widzącym. Ów Widzący zaś był bardziej żywy, bardziej przebudzony i bardziej obecny niż „Ja”, które znałem do tej pory. Nieprzytłoczony dobrami, które właśnie trawił ogień; pozbawiony wszystkiego, stałem się lżejszy i wolny, zdolny do spotkania

z inną częścią siebie; tą, która ciągnęła mnie ku przyszłości — *mojej* przyszłości — i ku światu czekającemu, bym ją urzeczywistnił.

Nazajutrz mój osiemdziesięciosiedmioletni dziadek przyjechał, by po raz ostatni odwiedzić gospodarstwo. Mieszkał w tym domu przez całe życie, od 1890 roku. Ze względu na hospitalizację był nieobecny w tygodniu poprzedzającym pożar, a gdy przyjechał na dziedziniec dzień po katastrofie, zebrał resztki sił, wysiadł z auta i ruszył prosto ku mojemu ojcu, który pracował nad uprzątnięciem pogorzeliska. Zupełnie jakby nie zauważał, że wokół domu wciąż tłą się jakieś resztki, podszedł do ojca i ujął jego rękę, mówiąc: „Kopf hoch, mein Junge, blick nach vorn!” („Głowa do góry, mój chłopcze, spójrz w przyszłość!”). Potem zamienił z nim jeszcze kilka słów, odwrócił się, wsiadł do czekającego samochodu i odjechał. Kilka dni później zmarł w ciszy.

Fakt, że mój dziadek w ostatnim tygodniu życia, choć większość jego dorobku spłonęła, zamiast oplakiwać stratę, potrafił dostrzec wyłaniającą się przyszłość, wywarł na mnie duże wrażenie.

Dopiero wiele lat później, kiedy zacząłem badać kwestię uczenia się na podstawie wyłaniającej się przyszłości — a nie przeszłości — podjąłem się pracy swego życia. Dziś jednak rozumiem, że jej ziarno zostało zasiane w owym doświadczeniu z młodości.

Budowanie inkubatora

„Nie cierpię, gdy ktoś mówi: »Są dwa typy ludzi...«” — powiedział mi pewnego dnia mój mentor z MIT, Ed Schein. Następnie zaś z łagodnym uśmiechem dodał: „Ale rzeczywiście istnieją dwa typy ludzi: ci, którzy rozumieją proces, i ci, którzy go nie rozumieją”.

Ed miał rację. Zrozumienie **procesu** oznacza pojmowanie powstawania relacji społecznych. Jeśli chcesz zmienić relację z interesariuszami, powiedzmy, z dysfunkcyjnej na pomocną, nie możesz zwyczajnie nakazać ludziom, by takiej zmiany dokonali. Powinieneś interweniować na bardziej

podstawowym poziomie procesu tworzenia społecznych realiów. Musisz przestawić *charakter* tej relacji z jednego trybu na inny — na przykład z reaktywnego na współkreatywny.

Podobnie w odniesieniu do „źródłowego” poziomu kreatywności możemy stwierdzić, że istnieją dwa typy ludzi: ci, którzy rozumieją ideę inkubatora, i pozostali. Budowanie inkubatora oznacza tworzenie sprzyjającej przestrzeni na wyłaniającą się przyszłość. Dyrektorzy generalni i menedżerowie wysokiego szczebla w wielu organizacjach często zupełnie tego nie pojmują. Sądzą, że mogą dokonać zmian behawioralnych dzięki samemu wygłaszaniu przemówień i wyposażaniu instytucji w kolejne narzędzia. Narzędzia są ważne, lecz zarazem przeceniane, ponieważ nazbyt rzucają się w oczy. Zwykle natomiast nie docenia się spraw niewidocznych dla oka, takich jak mniej oczywiste aspekty kreatywnej przestrzeni: intencja, skupienie oraz subtelności związane z uważnym słuchaniem. Budowanie dobrego inkubatora jest kreowaniem przestrzeni sprzyjającej *generatywnemu procesowi społecznemu*.

Wiele konwencjonalnych pojęć i narzędzi wykorzystywanych w zarządzaniu zmianą okazuje się w najlepszym razie częściowo użyteczna. Rozważmy choćby sformułowanie „kierowanie zmianą”. Zdarzyło Ci się kiedyś zapytać bliskich, czy lubią „kierować” zmienianiem łączących ich relacji? Powodzenia... Realia zarządzania głębokimi zmianami nie mają wiele wspólnego z „kierowaniem” przez jedną osobę zmianą zachodzącą w innej osobie. To zła analogia; niewłaściwe podejście. Bardziej użyteczna wydaje mi się metafora rolnika.

Z nią zaś wiąże się mój trzeci wniosek, a także powrót do własnych korzeni...

Pola społeczne

Dorastałem niedaleko Hamburga, w gospodarstwie o osiemsetletniej historii. Sześćdziesiąt lat temu moi rodzice postanowili zrezygnować

z konwencjonalnej, przemysłowej uprawy roli (z użyciem pestycydów, herbicydów i nawozów chemicznych) na rzecz technik ekologicznych — skupili się na pielęgnowaniu żywego ekosystemu. W każdą niedzielę rodzice zabierali mnie, moją siostrę i dwóch braci na *Feldgang* — spacer w terenie — po naszych polach. Raz na jakiś czas ojciec przystawał i podnosił z bruzdy grudę ziemi, pokazując nam różne rodzaje gleby i jej strukturę. Wyjaśnił, że jakość gleby jest uzależniona od ogromnej liczby istot — milionów twórców zamieszkujących jej każdy centymetr sześcienny — których praca jest niezbędna, aby ziemia mogła oddychać i rozwijać się jako żywy organizm.

Podobnie jak w przypadku moich dziecięcych spacerów, ta książka zabierze Cię w podróż, w której co jakiś czas zatrzymamy się, by badać historie przypadków lub dane ułatwiające zrozumienie głębszych struktur pola społecznego. I tak jak rolnik prowadzący ekologiczne gospodarstwo jest całkowicie uzależniony od jakości gleby, tak pionierzy społeczni są uzależnieni od jakości własnego pola. *Pole społeczne* definiuję jako rodzaj relacji, które dają początek wzorcom myślenia, dyskusowania i organizowania, działania te zaś przekładają się na praktyczne rezultaty.

Tak jak rolnik nie może „pokierować” roślinami, aby rosły szybciej, tak lider czy twórca zmian w organizacji lub społeczności nie może wymusić konkretnych wyników. Zamiast tego powinien się skupić na poprawianiu jakości gleby. Czym zatem jest jakość gleby społecznej? To inicjujący zbiorowe zachowania i sprzyjający praktycznym rezultatom rodzaj relacji pomiędzy jednostkami, zespołami i instytucjami.

Spoglądając wstecz, zdaję sobie sprawę, że moja podróż przez ostatnie czterdzieści lat polegała na kultywowaniu pól społecznych. Moi rodzice uprawiali pola w gospodarstwie. Moi koledzy i ja uprawiamy pola społeczne. A jeśli jesteś menedżerem, pedagogiem, przedsiębiorcą, aktywistą, performerem, pracownikiem służby zdrowia, rodzicem bądź inicjatorem ruchów obywatelskich, prawdopodobnie także się tym zajmujesz.

Opisane w tej książce głębsze rozumienie i poziomy pola społecznego są znane każdemu, kto zajmuje się pracą u podstaw, zakładaniem start-upów czy wdrażaniem głębokich zmian. Sam zaczynałem od angażowania się w ruchy ekologiczne, rozbrojeniowe i pokojowe, które rodziły się w późnych latach 70. i 80., później zaś założyłem Presencing Institute, będący nowym rodzajem globalnego przedsięwzięcia społecznego. W dalszej części tej publikacji przybliżę niektóre z moich doświadczeń, tymczasem zaś pragnę jedynie zwrócić Twoją uwagę na fakt, że żadne z nich nie są wyjątkowe ani niezwykle.

Wręcz przeciwnie; w rzeczywistości jawią się one zupełnie zwyczajnie. Mnóstwo osób ma za sobą podobne przeżycia. Czasami faktycznie wyrwywają one ze schematów myślenia, podobnie jak zetknięcie z pożarem dosłownie wyniosło mnie z fizycznego ciała na chwilę czy dwie. Niemniej wielu z nas ma takie doświadczenia znacznie częściej, niż się nam początkowo wydaje.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

Siła uwagi — oto supermoc naszych czasów!

Najkrócej rzecz ujmując, teoria U jest opartą na świadomości metodą zarządzania zmianą. Łączy myślenie systemowe i osiągnięcia psychologii uważności, a proces przeprowadzania zmian jest w ramach tej koncepcji przedstawiany z perspektywy rozwijającej się ludzkiej świadomości. Okazuje się, że warunkiem skutecznego przywództwa jest uświadomienie sobie istnienia i znaczenia czegoś, co dziś stanowi *martwy punkt*. Według teorii U martwym punktem są warunki wewnętrzne, niewidoczny, źródłowy wymiar relacji międzyludzkich, a także relacji ludzi z systemem i człowieka z samym sobą.

Dzięki tej książce nauczysz się postrzegać przywództwo jako zdolność systemu do współwyczuwania i współkształtowania przyszłości, a następnie uświadomisz sobie, że wszelkie przywództwo ma charakter rozproszony — jeśli ma być skuteczne, musi obejmować wszystkich. Jest to związane z przywróceniem pętli sprzężenia zwrotnego między elementami systemu a jego całością. W tym celu trzeba się nauczyć kierowania uwagą i energią, zarówno swoją, jak i zespołu. Poza przystępnym wprowadzeniem koncepcji teorii U znalazł się tu opis praktycznych metod pozwalających na łatwiejsze wprowadzanie zmian i wzmacnianie potencjału kształtowania przyszłości, zarówno na poziomie pojedynczej organizacji, jak i całych społeczeństw.

W książce:

- koncepcje i procesy w ramach teorii U
- macierz ewolucji społecznej w kierunku społeczeństwa 4.0
- zasady myślenia systemowego i przeprowadzanie zmian systemowych
- tworzenie innowacji na podstawie przyszłości
- współwyczuwanie, presencja i współtworzenie — zasady, praktyki, korzyści

Dr Otto Scharmer — starszy wykładowca MIT, współzałożyciel Presencing Institute i współtwórca platformy edukacyjnej MITx u.lab. Laureat kilku prestiżowych nagród. W pracy naukowej koncentruje się na uczeniu się i przywództwie, szczególnie na wykorzystaniu zdobyczy psychologii uważności przez liderów.

onepress



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



HELION SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-283-9224-3



Cena: 49,90 zł