

Исследование действием

Билл Торберт

основатель концепции
вертикального
развития

Лидерство
на острие
настоящего

Билл Торберт

Исследование действием

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2004

УДК 159.9
ББК 88.5

Торберт Б.

Исследование действием / Б. Торберт — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2004

Мы все регулярно наблюдаем в своей жизни и в жизни компаний драматические зазоры: между результатами, которые мы были намерены получить, и реальными итогами; между тем, какие отношения мы хотим построить, и тем, что реально происходит в нашей жизни; между изначальными стратегиями развития и тем, чего мы достигаем на самом деле. По мнению Билла Торберта, эти зазоры, в которых лидеры, команды и организации теряют энергию, ресурсы и эффективность, вызваны тем, что мы разучились воспринимать каждое свое действие как исследовательский акт. Исследование действием – это мощный метод, позволяющий выйти из режима автопилота. Благодаря постоянной сонастройке своего «я» и текущего момента, готовности всегда учиться и жить на острие настоящего, лидеры начинают работать все более своевременно и мудро, делая возможным длительное устойчивое развитие своих компаний. На русском языке публикуется впервые.

УДК 159.9
ББК 88.5

© Торберт Б., 2004
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2004

Содержание

Предисловие к изданию на русском языке	6
Введение	11
Часть I. Лидерские навыки исследования действием	18
Глава 1. Основы исследования действием	18
Конец ознакомительного фрагмента.	23

Билл Торберт
при участии Алана Готье, Джеки Кили,
Сюзанны Кук-Гройтер, Кэтрин Ройс,
Сары Росс, Дженни Рудольф, Дэвида
Рука, Стива Тейлора, Марианы Тран,
Далмара Фишера и Эрики Фолди
Исследование действием
Лидерство на острие настоящего

Научный редактор Анастасия Гостева

Издано с разрешения Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Книга рекомендована к изданию Анастасией Гостевой

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA. All Rights Reserved.

© Bill Torbert, 2004

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

* * *

Книга посвящается Уильяму Слоуну Коффину, который воплощает алхимию своевременного и трансформирующего лидерства в невероятном разнообразии духовных и политических ипостасей... особенно в моих глазах, в качестве моего первого наставника.
С любовью,
Билл Торберт

Предисловие к изданию на русском языке

На данном этапе моей жизни, когда мне идет уже семьдесят шестой год и когда прошло более десяти лет с первой публикации книги на английском языке и чуть меньше с момента издания ее на китайском и японском языках, мне особенно приятно, что с ней познакомится широкая публика в России. Я слышал, что здесь, как нигде в мире, в частности среди молодежи, велик интерес к «интегральной» теории развития, исследования и практики.

Книга «Исследование действием» удовлетворит интерес к теориям развития, которые дают нам представление о том, как вести себя в условиях сложностей, постоянных прорывных изменений и взаимно трансформирующей власти глобализованного мира. Она содержит не только теорию личностного и организационного развития, но и подробные наглядные иллюстрации трансформирующего лидерства и консалтинговой деятельности. Кроме того, читатель найдет много специальных упражнений, которые можно применить к реальным жизненным ситуациям. Наконец, в ней даются ссылки на количественные результаты полевых исследований, подтверждающие предположение, что индивиды, которые по своим показателям относятся к более поздним стадиям логики действий и практикуют исследование действием на повседневной основе, с гораздо большей степенью вероятности способны играть роль лидера в трансформации своих организаций.

В моей карьере руководителя, консультанта, преподавателя и исследователя было очень важно проверить эти теории в своей повседневной деятельности. Если бы они оказались неэффективными (хотя бы в большинстве реальных ситуаций), я бы не стал рекомендовать метод исследования действием.

На самом деле, исследование действием может показаться читателям в России более знакомым, чем моим американским читателям, так как оно имеет глубокие корни в русской литературе и политике. Возможно, следующее поколение американцев будет смотреть на Россию как на источник практических рекомендаций и вдохновения в сфере реального исследования действием и практики своевременного и трансформирующего лидерства. Возможно, мы все со временем придем к выводу, что реальное исследование действием больше заслуживает изучения и применения на практике, чем искусственный интеллект¹.

В каждой из глав книги практика применения исследования действием проиллюстрирована жизненными историями. Определенное влияние на нее оказал ранний и крайне редко используемый марксистский идеал «праксиса», подразумевающий исследование соответствия теории, практики и достижения желаемых результатов в нашей обыденной жизни и работе.

Праксис требует совершенствования собственной внимательности, необходимой для восприятия обратной связи между своими намерениями, стратегией, ее воплощением в реальности и результатами, а также восприятия обратной связи от коллег. Все это способствует улучшению креативного взаимодействия при развитии видения целей организации.

Кто из марксистов (если таковые были) на самом деле практиковал концепцию праксиса? С полной уверенностью заявляю, что сам Маркс не применял концепцию личного и взаимного праксиса, то же можно сказать и о Ленине, Сталине и Мао.

Мои первые попытки изучения и развития метода исследования действием

Более 50 лет, со времени окончания колледжа, я старался научиться как можно чаще использовать исследование действием в своей повседневной жизни, в общении с друзьями,

¹ Здесь игра слов – аббревиатур: AI – исследование действием и AI – искусственный интеллект. *Прим. науч. ред.*

семьей и коллегами. (Многие из моих товарищей с удовольствием приведут вам примеры того, как я иногда напрочь забывал о своей декларируемой и временами демонстрируемой на деле приверженности такому исследованию действием!)

Конечно, в 1965 году, когда я окончил колледж, такого термина, как исследование действием, не существовало. В 21 год я только знал, что, будучи идеалистически настроенным и пытливым, высоко оценивающим свойственную человеку способность к исследованию, вступал в мир, где главным было действие. Одних только умных вопросов было явно недостаточно для выживания в этом «реальном» мире. Нужно было научиться практичности: как эффективно использовать власть в рамках существующих властных структур и даже в некоторых случаях трансформировать эти властные структуры для повышения продуктивности, процветания, справедливости и устойчивого развития. И лучше было, конечно, научиться быть практичным не только в теории, но и *на практике*, в реальной жизни.

Это означало, что впереди меня ждали новые исследования, но совершенно иного типа, чем те, в которых каждый участвует во время учебы в школе.

Исследование действием от первого лица. Прежде всего, я должен был осознавать, что в действительности *делал* и о чем *беспокоился* в момент практического действия. Кроме того, мне нужно было научиться воспринимать обратную связь (беспристрастно!) в отношении последствий моего действия. И наконец, возможно ли было, чтобы я обрел способность время от времени изменять порядок действий немедленно, как только выяснял, что первая попытка была неудачной?

Все это я называл исследованием действием «от первого лица»: это исследование, которое мы можем осуществлять (но делаем это крайне редко или вообще не делаем) внутри себя в процессе действия, вместе с другими или в одиночку. Чтобы больше узнать об этом, я занялся духовными практиками, посвященными медитации в действии. Эта система называется «Четвертый путь», или «Гурджиевская работа», и была создана русским философом и мистиком Г. И. Гурджиевым, широко известным в Москве и Санкт-Петербурге перед Первой мировой войной благодаря учению о необходимости «пробуждения» и непрерывного переживания «истины» в повседневной жизни. В основе нашей практики лежали так называемые движения Гурджиева, которым нас обучал мастер тайцзи.

Исследование действием от второго лица. Во-вторых, чтобы стать по-настоящему практичным, мне пришлось научиться проявлять любовь, власть и проводить исследования непосредственно в своих рабочих группах, семье и в общественных взаимоотношениях так, чтобы помогать и другим людям использовать их власть. Это должно было повышать способность нашей группы к практичности и самопреобразованию. Исследование «от второго лица» требовало, чтобы члены рабочей группы (или семьи, или группы друзей) старались укреплять свою готовность выражать и воспринимать обратную связь на основе самораскрытия, взаимной поддержки и критики. Иначе говоря, мы должны рассматривать исследование действием как неотъемлемую часть действия и сделать его (одновременно исследование и действие) эффективным, трансформирующим и своевременным (в такой степени, чтобы вместе ощущать истинную реальность). Если мы надеемся добиться успеха в осуществлении своевременного исследования действием, нужно стараться делать это так, чтобы повышать взаимное доверие, иначе никому не захочется практиковать этот метод.

В целях изучения исследования действием от второго лица, наиболее распространенного в настоящее время, я поступил в докторантуру Йельского университета на программу «Индивидуальное и организационное поведение», где использовались новые методики «групповой динамики», призванные научить нас таким способам слушания, речевого общения и принятия решений в группах, которые повышают степень доверия и взаимодействия. (Конечно, поскольку все эти понятия были для меня в новинку, поначалу все мои напористые действия,

исследования или молчание лишь изредка приобретали своевременный, эффективный или трансформирующий характер.)

Исследование действием от третьего лица. Наконец, чтобы стать по-настоящему практичным, мне нужно было научиться играть роль лидера в ситуациях, где поначалу никто не разделял моего увлечения самоизучением в действии от первого лица или применением взаимной власти от второго лица. Кроме того, я должен был научиться действовать в обстоятельствах, когда оказывал влияние не только на свою команду, но и на третьих лиц, людей и ситуации, с которыми я лично напрямую не взаимодействовал. И еще, чтобы проверить результаты наших усилий, мне нужно было научиться проводить эмпирические социологические исследования от третьего лица. Как создать ощущение истинной реальности от третьего лица?

В 1967–1968 годах я стал основателем, руководителем и главным исследователем программы Йельского университета Upward Bound – семинедельной летней школы-пансионата для учащихся из бедных семей. Это происходило в годы, когда были убиты Мартин Лютер Кинг и Роберт Кеннеди, когда повсеместно проходили протестные акции за гражданские права и против войны во Вьетнаме. Я стал руководителем в 23 года.

Помогло ли мое руководство стать нам эффективным и трансформирующим примером исследования действием? Наиболее правдивым будет следующий ответ: я оказался чуть более эффективным в области исследования от третьего лица, чем в области исследования от первого или от второго лица. Что касается действия, мы добились определенных результатов (как показало наше исследование от третьего лица): 1) улучшили оценки учащихся в следующем учебном году на 40 %; 2) добились того, что только 3 % наших учащихся бросили школу в следующем учебном году; 3) сократили общее число учащихся, бросивших школу в нашем городе, на 50 % по сравнению с предыдущим годом.

Однако в плане исследования действием от третьего лица я получил и обширную негативную обратную связь. На второе лето, в связи с бурным распространением одностороннего движения «Власть черным» после убийства в апреле Мартина Лютера Кинга, некоторые чернокожие преподаватели из нашей программы, с которыми я подружился в предыдущее лето, начали обращаться ко мне в третьем лице, называя «белый дьявол». Это не способствовало общему взаимопониманию во время наших совместных собраний!

Дальнейшее исследование действием

В течение 50 лет, прошедших с участия в программе Upward Bound, я продолжал свои изыскания о том, как исследование действием способно помочь мне самому, другим людям, рядом с которыми я работаю и живу, и тем, кого я никогда не увижу (через мои научные исследования и публикации).

Вот только один пример. Девять лет я проработал деканом факультета постдипломного образования Бостонского колледжа, где студенты получали степень MBA. За это время мы создали первую в мире программу MBA по теме «действие – результативность» и подняли национальный рейтинг школы с нижних строк первой сотни, переместившись на 25-е место.

Но в то же время, несмотря на все, чего я добился благодаря практике исследования действием в таких областях, как лидерство, консалтинговые услуги, преподавание и научная работа, мне никак не удается претворить в жизнь мое стремление к ее широкому распространению. Практически никто из преподавателей или научных сотрудников, помимо членов Общества исследования действием, не занимается интегрированием метода исследования действием от первого, второго и третьего лица в свою повседневную деятельность.

Но представители академических кругов, вероятно, менее всех профессионалов или других граждан способны возглавить внедрение в практику метода исследования действием. Только через своевременное взаимодействие сотен миллионов взрослых индивидов во всем

мире – в разных семьях, организациях, религиях, спортивных обществах и искусстве – метод исследования действием постепенно сможет создать общество, основанное в большей степени на личной добросовестности и межличностной взаимности.

По-моему, сейчас лучшее время для глобального распространения практики применения взаимной власти. Не только в среде бизнесменов, научных работников и чиновников, чьи интересы лежат в области, где сходятся лидерские действия, теория и исследование лидерства и лидерское развитие, но и среди женщин, молодых профессионалов и студентов университетов. Эти группы населения обычно не обладают такой односторонней властью, как профессионалы-мужчины старшего возраста, и вследствие этого меньше подвержены страху потерять имеющийся у них источник власти, когда им предлагают использовать взаимную власть, характерную для метода исследования действием.

Исследование действием в XXI веке

Кто бы ни возглавил процесс применения исследования действием, в начале XXI века все более остро вырисовывается необходимость и значение для всего человечества широкого использования взаимно трансформирующей власти исследования действием в конфликтных ситуациях. Прежде всего, каждый, кто осведомлен о неутрачивающей эпидемии сексуального насилия и внутреннего одиночества в своей стране и культуре, правильно оценивает необходимость в обучении практическому применению взаимной власти, чтобы отношения, основанные на любви и близости, были более доступны для всех.

Уверен, что большинство из вас, мои читатели в России, также осознают необходимость формирования более деликатного, основанного на взаимности подхода к таким проблемам межобщественных отношений, как война и мир, терроризм и распространение ядерных вооружений. Односторонняя власть, применяемая во время военных действий, приводит только к разобщению людей, смерти и озлобленности. Смогут ли военные и дипломатические силы каждого из государств постепенно научиться использовать взаимную и взаимно трансформирующую силу исследования действием, позволяющую мировому сообществу все меньше рассчитывать (и тратить меньше средств) на одностороннюю власть в масштабах всего мира? (Я записал этот вопрос в день, когда Дональд Трамп и Ким Чен Ын обменялись угрозами нанесения ядерных ударов.)

Еще одна сфера, требующая срочного обучения применению взаимной власти, – наше коллективное отношение к окружающей среде. Мы загрязняем воду и воздух и уничтожаем целые виды животных, рыб и растений и, может быть, и самих себя. Нам жизненно необходимо научиться правильно воспринимать обратную связь от нашей планеты о последствиях нашей деятельности, адекватно реагировать на нее и добиваться более гармоничного сосуществования.

Читая эту книгу...

Читая эту книгу, особенно последние главы о способах осуществления лидерства на основе большей взаимности, задайте себе следующий вопрос: кто из представителей бизнеса, творческих людей, ученых или политиков в России, на ваш взгляд, применяет в своей деятельности праксис исследования действием? Если говорить о США, мне кажется, что героями долгосрочного, сфокусированного на взаимности капиталистического приближения к исследованию действием являются Уоррен Баффет и его компания Berkshire Hathaway. А Глорию Стайнем, лидера женского движения в Америке, я считаю героиней, ориентированной на взаимопонимание феминистской политической деятельности и исследования. Что касается Южной Африки, я вспоминаю Нельсона Манделу и епископа Десмонда Туту как героев ненасильствен-

ной трансформации от апартеида к демократическому сосуществованию людей с разным цветом кожи. Правда, сегодня этот взаимный процесс там не так заметен. В католической церкви я считаю папу Иоанна XXIII и папу Франциска лидерами, которые отдавали предпочтение скромному совместному исследованию перед надменной иерархической непогрешимостью. Из китайских лидеров, о которых я читал, физик Фанг Ли Чжи (1936–2012) кажется мне наиболее преданным методу творческого исследования действием в своей профессиональной области, а также в периоды своего переобучения, в браке и политической деятельности. Кого из россиян вы бы назвали трансформирующим лидером? Был ли таким лидером Горбачев? Я знаю, что этот вопрос может вызвать бурную дискуссию в России!

Если исследование действием станет популярным видом личной, профессиональной и духовной практики в России и Китае, возможно, это подвигнет американцев и другие нации шире использовать его в своей деятельности. В этом случае мы существенно повысим свои шансы на процветание и устойчивое развитие наших семей, организаций и сообществ на большее взаимопонимание, справедливость и устойчивость в наших отношениях.

Я счастлив, что вы держите в руках книгу «Исследование действием» на русском языке и можете размышлять о том, какую часть своей жизни посвятить этой практике.

Билл Торберт

Введение

Практикуете ли вы исследование действием? Очень многие хорошо понимают, что значат слова «исследование» и «действие», когда они употребляются по отдельности. Но если мы объединим их в один подход, возникнут новые действенные методы развития и обучения. А вы сочетаете исследование и действие в своей повседневной жизни?

В этой книге описан метод одновременного действия и исследования, осознанно применяемый лидерами. Он повышает общую эффективность и помогает конкретным людям, командам, организациям и более крупным структурам расширить способности к самопреобразованию и стать более творческими, компетентными, справедливыми и жизнеспособными. Независимо от того, какое положение в обществе занимает человек (член семьи, сотрудник компании) и какая власть ему дана, он может добиться более эффективной преобразующей власти и влияния с помощью этого метода.

Исследование действием – процесс непрерывного трансформационного обучения. Его применяют люди, коллективы и организации, если хотят:

- научиться эффективнее реализовать свое видение будущего;
- четче видеть актуальные риски и благоприятные возможности;
- научиться применять на практике более эффективные трансформационные методы.

Исследование действием – жизнь здесь и сейчас. Благодаря исследованию мы настраиваемся на более своевременные и разумные действия ради всестороннего развития семьи, коллектива и организации.

Как ни странно, исследование действием – по сути неизведанный процесс. Видимо, дело в том, что не так просто научиться использовать его на практике в конкретный момент. Это не набор рекомендаций, следуя которым можно управлять ситуацией так, как изначально задумано, и добиваться успеха, о котором мы мечтали. Метод нельзя применять механически, заучив несколько идей и воображая, будто, бездумно озвучивая их в коллективе, мы проводим исследование действием. Нет, этот процесс подразумевает, что мы всякий раз учимся заново, в каждый конкретный момент выясняя, как лучше поступить именно сейчас. Трудность и огромный потенциал этого метода в том, что он требует развивать восприимчивость к исследованию и трансформации в себе, а не только в других.

Почему мы стремимся чаще применять этот метод

Зачем люди хотят научиться исследованию действием? Послушаем ответы авторов этой книги.

Вот что говорит один из них.

Я познакомился с методом исследования действием в первый год руководства научной лабораторией университета. Это была не только моя первая управленческая должность, но и вообще первая работа. Я отвечал за организацию деятельности лабораторий, в которых каждый семестр трудились более трехсот студентов. Преподавательский состав включал неопытных аспирантов и сдельщиков-почасовиков, которые хотели либо подзаработать, либо найти повод уйти из дома ради сохранения душевного равновесия – своего и семьи. У меня был ограниченный доступ к информации, да и полномочий предоставили немного (я не был штатным преподавателем университета), зато имелось много административных обязанностей, для

выполнения которых нужны были помощь и поддержка заведующего кафедрой и преподавателей. Идеальный сценарий для неудачника!

Метод исследования действием помог мне проанализировать ситуацию и подвергнуть сомнению многие из моих исходных допущений. Благодаря ему я узнал разные точки зрения окружающих и использовал их для разработки творческого подхода, учитывающего наши различия. Я обнаружил в себе лидерские качества и развил их, постоянно практикуясь. Через три года мы с коллективом подготовили новый учебный план для работы лабораторий и договорились о выделении более двухсот тысяч долларов на оборудование. А главное, мне удалось сплотить преподавательский коллектив общей целью: обеспечить качественное образование для студентов. Руководство факультета оценило мои усилия, и на второй год работы в этой должности я был зачислен в штат преподавателей университета.

А вот мнение другого нашего соавтора.

Я начал изучать и практиковать исследование действием вскоре после женитьбы. Попросту говоря, эта практика буквально спасла мой брак. Мои навыки были весьма ограничены, но способность взглянуть на свои действия со стороны и понять, что я был частью проблемы, возможность попрактиковаться в эмоциональном джиу-джитсу изменили к лучшему наши взаимоотношения и не дали им разрушиться под грузом проблем.

Один из самых старших наших единомышленников пишет с присущей ему скромностью.

Я посещаю группу обучения методу исследования действием. Коллеги по увлечению помогают мне принимать более активное участие в процессе. И теперь, во-первых, я думаю о себе гораздо лучше. Второй результат – в повседневном общении я стараюсь, часто успешно, соединять суждения с изучением переживаний собеседника, моих эмоций, их причин и способа их выражения. Я совершенствую свои навыки, и меня это радует: получается, учиться никогда не поздно.

Одна наша последовательница – мама – рассказывает о том, как трудно уложить ребенка спать.

Моя младшая, ужасная непоседа, носится по комнате, пока я пытаюсь читать ее старшей сестре, обожающей слушать истории и чувствующей, что для погружения в сюжет нужны спокойная обстановка и тишина. Через несколько минут она начинает грызть ногти. Эта ее привычка особенно раздражает меня, когда я ей читаю. Я начинаю сердиться, и дело кончается маленькой ссорой с рыданиями от расстройства и негодования.

Я понимаю, что происходит: мое раздражение из-за поведения младшей дочери совершенно несправедливо переходит на старшую. Я прошу у нее прощения и объясняю ситуацию, как я ее вижу. Старшая быстро отходит и охотно принимает объятия и утешения... а ей далеко не всегда это удается, она болезненно воспринимает несправедливость.

Младшая, видя происходящее, успокаивается, давая возможность спокойно почитать. Обе легко засыпают. Это вряд ли было бы возможно, если бы не удалось погасить конфликт.

А вот рассказ еще одного нашего единомышленника, который дополняет предыдущий эпизод.

Способность мгновенно замечать происходящее со мной, честно говоря, стала важнейшим фактором в моем личностном развитии. С годами эта способность усилилась многократно. Пятнадцать лет назад мне бы понадобились недели, чтобы разобраться в своих ощущениях во время неприятного конфликта. Теперь же я осознаю свои переживания сразу, как только ситуация начинает накаляться. Кроме радости от открытий и самого переживания каждого момента, это дает мне возможность вести себя более адекватно и эффективно в любой ситуации. Может показаться, что постоянное внимательное отношение ко множеству факторов требует слишком много времени и сил, но это не так. Говоря попросту, исследование действием – всего лишь естественная составляющая сознательной жизни.

Насколько трудно научиться «жить сознательно», свести воедино действие и исследование в каждый момент? Для этого нужно внимательно анализировать свой жизненный опыт изнутри, надеясь извлечь из него полезные уроки и, как следствие, изменить наши поступки и даже мышление. Но также необходим пересмотр некоторых общепринятых установок. Заметьте: и современная эмпирическая университетская наука (так называемое чистое исследование, которым занимаются обитатели академической башни из слоновой кости), и современная организационная и политическая практика («реальная политика» Макиавелли в беспокойном и сложном современном мире) исторически отделяли исследование от действия.

Отличие исследования действием от современных взглядов на политическое действие и научное исследование

Современная политическая / организационная практика и научные исследования преимущественно направлены извне вовнутрь, а исследование действием прежде всего идет изнутри вовне. Современная политика подразумевает, что власть – исходящая «снаружи» возможность заставлять других действовать так, как мы хотим (большинство именно так и понимают ее суть). А теория и методы научных исследований предполагают, что все приходит «извне»: так, удар молотка по гвоздю – причина того, что тот, хочет он того или нет, входит в дерево (не лишено здравого смысла, так ведь?). Современная наука также исходит из того, что лучше познавать причинно-следственные связи с участием внешних исследователей (объективных, незаинтересованных, профессиональных ученых), которые изучают поведение людей «извне».

Результаты такого подхода мы видим ежедневно в новостях. Действия корпораций и государств на основе односторонней власти, лишенные такой составляющей, как исследование мотивов, приводят к скандалам и войнам. И только через некоторое время мы понимаем, что все они несправедливы. А исследование без действия не позволяет использовать благоприятные возможности, неожиданно открывающиеся нам и требующие своевременной реакции (иначе мы их просто упустим). Но сейчас отчуждение исследования и познания от действия – норма как в университетской среде, так и в неакадемическом мире. Вы, возможно, и не слышали об исследовании действием или сознательно не пытались применить его на практике. А все потому, что эти типы научного исследования и политического / организационного действия нам в новинку. Раньше к ним прибегали крайне редко².

² Коллегам, более ориентированным на исследование, рекомендуем изучить [приложение](#). Там мы обсуждаем корни исследования действием и некоторые другие направления в его изучении, которое интегрирует субъективное, интерсубъективное и объективное исследование. Мы также приводим обзор объективных показателей и научных работ, лежащих в основе нашей дискуссии в основной части книги. Мы поместили это обсуждение в [приложение](#), поскольку книга обращена к обычным людям – новичкам в области личной и коллективной практики исследования действием, любого пола, возраста и профессии.

Исследование действием идет «изнутри» (хотя не отрицает правомерность и влияние подхода «извне»). Отправной точкой становится наше (любого человека, семьи или организации) ощущение разрыва между тем, что мы хотим делать, и тем, что можем. Его осознание порой приводит к решительному намерению совершить действия, выходящие за рамки наших текущих возможностей. Тогда сам стимул действовать включает два элемента: 1) желание провести исследование, чтобы понять, как осуществить действие; 2) другое исследование, необходимое для того, чтобы узнать, совершили ли мы это действие в реальности. Итак, к исследованию действием побуждает внутреннее ощущение несоответствий и намерений. Так, желание смастерить книжную полку ведет к составлению плана, как сколотить ее из досок. Вы выбираете молоток как тактический инструмент, а ваше умение оценить ситуацию определяет, сможете ли вы размахнуться так, чтобы он попал по гвоздю под нужным углом и тот вошел в дерево. Удар воспринимается как непосредственная и очевидная причина, заставляющая гвоздь войти в дерево. Но ведь молоток сам не сдвинется с места, не говоря уж о том, чтобы создать какую-то конструкцию.

Если наше намерение сильное и явно выраженное, мы захотим как можно скорее узнать, приведут ли наши стратегия, тактика (например, использование молотка) и результаты к его реализации. Если нет, то чем скорее мы узнаем это, тем быстрее сможем скорректировать свои действия так, чтобы приблизиться к цели. С этой точки зрения метод, который помогает исправить ошибку в процессе, полезнее для нас, благоприятнее для окружающих и эффективнее в научном смысле, чем те, которые заставляют чередовать действие и исследование.

Этот подход требует, чтобы каждый из нас осознал, что каждое наше действие – по сути также акт исследования (познания). Верно и обратное: каждое наше исследование – одновременно и действие, которое влияет на ответную реакцию. В этом смысле любые действие и исследование можно рассматривать как исследование действием. (Например: мы не знаем, какой будет реакция, даже если просто напоминаем своему ребенку о принятом в семье правиле тоном, который, как нам кажется, не допускает разногласий. Реакция ребенка – отчасти отклик на эффективность наших действий, а также попытка исследования наших следующих мер.)

Но хотя мы постоянно участвуем в потенциальном и непреднамеренном исследовании действием, мы почти никогда не осознаем или не вспоминаем в круговороте жизни, что можем заниматься им целенаправленно. Более того, немногие из нас имеют знания или практический опыт в использовании конкретных стратегий и тактик, которые могут повысить эффективность, трансформирующую способность и своевременность исследований действием. Главный секрет – состояние пробужденности и осознания себя здесь и сейчас, которое позволяет исследовать и действовать целенаправленно.

Генри Торо однажды язвительно заметил: «Я никогда не встречал полностью пробужденного человека». И мы вряд ли можем рассчитывать на полезные рекомендации – хоть от бизнес-сообщества, хоть от ученых, – которые помогут нам «пробудиться» и развить навыки целенаправленного, эффективного, трансформирующего, своевременного исследования действием в суете повседневности. Наша книга начинается пожизненный и (с цивилизационной точки зрения) многовековой процесс восполнения этого дефицита.

Три основные задачи исследования действием

На субъективном, личностном уровне явно выраженные ценностные задачи исследования действием – зарождение эффективности и принципиальности в нас самих. Принципиальность исходит не из одинакового поведения или приверженности одним и тем же принципам,

а из динамичного и непрерывного исследования и анализа несоответствий или зазоров³ в нас самих: между ожидаемыми и реальными результатами, или между планируемой и реальной деятельностью, или между нашими первоначальными намерениями и состоянием недостаточной «пробужденности» в момент действия. Все это приводит к тому, что мы упускаем открывающиеся возможности.

Во взаимоотношениях с семьей, друзьями, коллегами, клиентами или незнакомцами явно выраженная ценностная задача исследования действием – обеспечение взаимности, предполагающей конструктивную критику. Различия в уровне влияния и авторитарное использование власти любой из сторон снижают уровень доверия и честности в общении. Взаимность возникает в результате действия двух движущих сил. Одна из них – все более открытое изучение игры во власть (демонстрации силы) между сторонами (хотя часто, как во взаимоотношениях родителей с маленьким ребенком, сиюминутная взаимность порой скрыта под наслоениями предполагаемой зависимости, и процесс может растянуться на целое поколение, а то и дольше). Вторая движущая сила, способствующая развитию взаимности при условии признания нашей игры во власть, – творческие действия, направленные на выработку общих концепций, стратегий, более конструктивных приемов взаимопонимания и сотрудничества в общении и совместно определяемых способов осмысления ценности того, что создано общими усилиями. Если вернуться к высказываниям некоторых наших собеседников о применении исследования действием в повседневной жизни, можно увидеть, что их волнуют такие тесно взаимосвязанные аспекты, как эффективность, принципиальность и взаимность.

На более высоком уровне, охватывающем организации, общество и окружающую среду, задача исследования действием – создать условия для устойчивого развития. Устойчивость развития организационных структур (например, законодательных, политических, сетевых) определяется их способностью стимулировать эффективность, принципиальность и взаимность, а также поддерживать непрерывный процесс трансформации, направленный на повышение уровня социальной справедливости и гармонии с окружающей средой. Подробнее об этом мы поговорим в основной части книги.

На первый взгляд принципиальность, взаимность и устойчивость могут показаться громкими словами, идеалом, имеющим мало общего с суровой реальностью власти в современном мире. Причина – в нашем традиционно циничном понимании власти, ее воздействия на нас как способности обладателя полномочий делать и получать то, чего он сам желает, не утруждая себя анализом результатов и безотносительно их справедливости.

Исследование действием – подход к властному проявлению, в корне отличный от современного типа политического / организационного действия. Ведь он рассматривает взаимно трансформирующую власть – тот ее тип, который сейчас мало кто признает и практикует, – как более эффективную в сравнении с односторонней. Традиционные формы власти – сила (принуждение), дипломатия, экспертные знания (компетентность) или должностные полномочия, – которые обычно используются односторонне и ради влияния на внешнее поведение, могут порождать такие мгновенные реакции, как молчаливое согласие (уступчивость), конформизм, зависимость или сопротивление. Но сами по себе они не способны привести к трансформации, как бы мы их ни комбинировали. Исследование действием соединяет все эти типы власти в разных пропорциях в зависимости от ситуации, но они всегда подчинены редко встречающемуся типу взаимной власти, благодаря которому и действующий, и связанные с ним люди и организации становятся восприимчивыми к трансформации. Этот подход дает надежду на новую форму власти – трансформирующую, – которая парадоксальным образом вытекает

³ Среди русскоязычной аудитории, практикующей исследование действием, уже прижился термин «зазор» как перевод слова Гар. *Прим. науч. ред.*

из готовности быть открытым к переменам в себе. В этой книге вы найдете множество примеров этого типа власти в действии в повседневных организационных ситуациях.

Коротко о главном

Мы ввели понятие исследования действием как новое. И тому есть две причины. Во-первых, историческая: этот подход объединяет современный научный интерес к исследованию, которое порождает достоверную теорию и информацию, с управленческой проблемой контроля и координации организующего действия. Во-вторых, исследование действием – новшество и в личностном плане, поскольку создает совершенно иное повседневное будущее каждый раз, когда мы «пробуждаемся» и целенаправленно практикуем его, а не действуем машинально, по привычке, не задаваясь вопросами познания.

В определении основных характеристик исследования действием мы исходим из следующих предпосылок.

1. Всякое действие и исследование – косвенно также исследование действием.
2. Исследование действием объединяет изучение и практику здесь и сейчас.
3. В быту мы почти никогда не осознаем или не вспоминаем, что можем целенаправленно применять исследование действием.
4. Исследование действием стремится объединить субъективные, интерсубъективные и объективные данные: субъективные – относящиеся к нашим намерениям по поводу будущего, интерсубъективные – о том, что происходит сейчас, с учетом мнений всех заинтересованных лиц, и объективные – о том, что было реально сделано в прошлом и какого качества удалось достичь.
5. Особый вид власти, который дает исследование действием, – трансформирующая, – возникает из комплекса факторов: приверженности намерению или общей концепции (идее, видению задачи), внимания к несоответствиям между концепцией, стратегией, исполнением и результатами в нас самих и окружающих и готовности стать лидером коллектива во время организационной или социальной трансформации (это требует восприимчивости прежде всего к переменам в себе).

Исследование действием дает колоссальные конкурентные преимущества перед теми, кто им не пользуется. По опыту работы с тысячами менеджеров, сначала применение этого метода на практике кажется им довольно рискованным, зато неожиданно быстро приводит к повышению их статуса. (Это, как правило, объясняется, во-первых, тем, что мы переоцениваем риски изменений и недооцениваем риски привычного поведения; во-вторых, тем, что ощутимые, добровольные, неконкурентные и устраняющие зазоры лидерские инициативы редко встречаются в современных организациях.)

Исследование действием дает не столько конкурентные преимущества, сколько козыри во взаимодействиях и сотрудничестве. Особенно полезно оно тогда, когда ваши навыки уже позволяют помогать другим в его освоении и применении. Полностью перспективы и эффективность исследования действием проявляются тогда, когда его практикуют в коллективе. Оно больше обогащает и делает разнообразной жизнь (с точки зрения взаимности, доверия, дружбы, чувства долга и общего мировоззрения), чем могла бы сделать конкурентная практика этого метода.

В этой книге предложен оригинальный подход, который поможет друзьям, коллегам, рабочим группам и организациям обучаться необходимым навыкам даже в условиях жаростных дискуссий в повседневной деятельности. Мы предлагаем исследование действием как очень практичный метод, с помощью которого менеджеры и организации одновременно учатся на разных уровнях и постоянно корректируют свои действия. Он не только позволяет исправлять ошибки, прежде чем они приведут к негативным последствиям для бизнеса и доверия, но и

может подарить удовольствие и заряд энергии, когда в него вольется критическая масса коллег, создавая позитивную атмосферу для непрерывного обучения.

Мы хотим помочь вам начать или продолжить ваш путь исследования действием. Мы приводим много примеров – как скромных и сиюминутных, так и стратегических, высокопрофессиональных и долговременных, изменивших жизни, компании, отрасли и даже страны. А в упражнениях для глав 1, 2 и 3 в [«Интерлюдии»](#) мы предлагаем вам поучаствовать в исследовании действием. Мы начинаем с уровня менеджера, переходим на уровень команд и организаций и, наконец, на общество и жизнь человека в целом. Добро пожаловать!

Часть I. Лидерские навыки исследования действием

Глава 1. Основы исследования действием

Под «исследованием действием» мы понимаем конкретный тип поведения – и продуктивный, и подразумевающий самокритику. В нем совмещено несколько аспектов. Это чуткое внимание, «прислушивание» к развитию ситуации. И выполнение приоритетных на данный момент задач. И, наконец, побуждение к пересмотру задачи (и наших действий!) при необходимости. Исследование действием всегда своевременно, поскольку преследует цель, которая отчасти требует определить – хладнокровно и точно или с волнением и ошибками, – что именно считать своевременным.

Похоже, дело стоящее. Разве вы когда-нибудь хотели действовать несвоевременно? При этом исследование действием – труднейший подход, если практиковать его постоянно (во всяком случае, именно такое впечатление складывается у некоторых из нас после трех-четырех десятилетий работы с этим методом). Отчасти это объясняется непривычным уровнем осознания текущей ситуации, которое необходимо для высококачественного исследования действием. Отчасти – множеством различных, потенциально противоречивых источников политического давления и стандартов своевременности, которые могут быть задействованы в данной ситуации. И, наконец, отчасти – тем, насколько тяжело развить восприимчивость к изменению себя именно в тот момент, когда мы пытаемся выполнить какую-то задачу.

Вот маленький пример исследования действием, который может показаться до смешного простым. Президент компании говорит по телефону со своим помощником:

Полагаю, вы занимаетесь оформлением контракта Джонса. Дайте мне знать, если потребуется помощь.

Президент недвусмысленно высказывает свое предположение и настаивает, что помощнику нужно обратиться к нему за помощью, чтобы работа была непременно выполнена. Помощник может сказать: «Что? Я ничего не слышал(а) о контракте Джонса». Или: «Я думал(а), этим занимается Пол». Или еще что-нибудь правдивое, но не соответствующее недвусмысленному предположению президента и предложению помощи с ее стороны. Многих огорчений и разочарований на работе можно избежать с помощью подобных кратких исследований действием, направленных на проверку предположения.

Но даже такие очевидные варианты проверки и исследования, как в этом примере, редко встречаются в рабочем, профессиональном и семейном общении. Рассмотрим недавнее исследование, посвященное симуляционному обучению врачей-резидентов (соответствуют нашим ординаторам) в условиях операционной, которых обучали тому, как избежать ошибок [94]. Оно показывает, что из четырех тысяч замечаний ведущего врача во время смоделированных критических моментов операции только в трех были указания на то, что делать, и попытки выяснить, чему в данный момент учится помощник. И это при том, что половина молодых врачей проходили подготовку по применению метода исследования во время действия за несколько минут до симуляционных занятий. Однако глубоко укоренившаяся потребность казаться независимыми, компетентными и информированными мешает им проявлять восприимчивость, необходимую для овладения информацией, которая позволяет предотвратить ошибки (как признавались некоторые из них во время дальнейших опросов).

Необходим сдвиг в сознании, который позволит нам делать замечания, аналогичные описанному в примере с президентом компании. Он выходит за рамки представления о себе, которое мешает врачам обращаться за помощью к коллегам в операционном зале, однако требует

чуткой реакции на реальную потребность пациента и нас самих в помощи. Что это за тип сознания? Как нам использовать его своевременно?

Менеджер проекта подводного трубопровода

Посмотрим, как Стив Томпсон, очень компетентный и хорошо оплачиваемый менеджер, воспроизводит конфликт со своим руководителем Роном Седриком. Команда под руководством Стива прокладывает подводный трубопровод, и тут в окрестностях их платформы в Северном море начинается шторм.

Британская национальная нефтяная компания заключила контракт с Роном Седриком на проектирование и установку «швартовой одноточечной системы с якорем-опорой», которая может заливать нефть в танкеры в море без необходимости прокладывать сотни километров трубопровода для перекачки нефти с шельфа. Изначальная подводная конструкция была установлена в живописном, защищенном от штормов норвежском фьорде. Но сейчас мы ведем водолазные работы с автономными дыхательными аппаратами, совершая 8–12-часовые погружения с палубы 180-метрового бурового судна в Северном море, которое в феврале бывает непредсказуемо бурным.

Важнейшая часть этой опасной процедуры – спуск и подъем водолазного колокола на шесть человек через «поверхность раздела»: зону воздействия волн, достигающую восьми метров ниже поверхности моря. Во время штормов иногда колокол отрывается от лебедки. И тогда мало надежды на возвращение водолазов живыми.

Это была моя первая работа в качестве менеджера проекта, и мне особенно важным казалось то, что команда выполняла работу превосходно и Седрик был очень нами доволен. Седрик, известный своей надменностью, носил блестящую металлическую каску, отливающую золотом. И как бы ни было трудно, его проекты всегда выполнялись с опережением графика.

Колокол только-только погрузился под воду для очередной двенадцатичасовой работы, когда ветер изменил направление и стал дуть в нашу сторону как раз оттуда, где наблюдалась умеренная зыбь, как часто бывает перед настоящим штормом. Я предупредил начальника смены, чтобы он следил за погодой, и поднялся на мостик взглянуть на самый последний прогноз и факс, которые подтвердили мои подозрения.

Именно тогда ко мне подошел Седрик: «Лично я высоко оцениваю работу вашей команды и знаю, что она будет продолжена. Я в курсе, что погода портится, но мы должны закончить соединение напорного трубопровода сегодня, чтобы сохранить темп. Именно поэтому нужно удерживать колокол под водой как можно дольше, прежде чем погода заставит нас прекратить работу. Я вижу, с каким уважением к вам относятся ребята, и знаю: они сделают то, что вы попросите».

«Да, сэр», – ответил я уверенно. Однако в душе бушевали другие чувства. Просмотрев прогноз погоды на мостике, я похолодел от страха. Я боялся, что мне не хватит мужества прекратить операцию из-за огромного желания добиться объективного успеха и успеха в глазах Седрика. Я также опасался, что мне придется обмануть моих людей, вынудив их думать, будто нарушение эксплуатационных ограничений оправданно.

Результат нетрудно предсказать. Я продержал колокол под водой слишком долго. Начался шторм. Поднимать колокол через шестиметровую толщу воды было опасно. Я поставил под угрозу безопасность водолазов и создал плохой прецедент с точки зрения допустимых рабочих параметров. Я не испытал никакого удовлетворения от крупной премии, которую Седрик выписал мне за то, что я «провернул блестящую операцию»: нам удалось завершить соединение трубопровода. Сознание того, что я использовал свое влияние и подверг опасности жизнь моих товарищей, развеяло мое представление о себе как о честном, нравственном человеке.

Когда чрезвычайная ситуация решилась и задание было успешно выполнено, Стив Томпсон мог поздравить себя с окончанием работы вопреки существенным препятствиям и с тем, что он заслужил похвалу руководителя. Однако благодаря бдительности и восприимчивости его сознания он обнаружил в себе слабохарактерность. Мало у кого хватает на это духу. Томпсон признал серьезное несоответствие между исповедуемыми и провозглашаемыми ценностями и реальными действиями.

К истории Стива Томпсона нас привели два вопроса о типе сознания, связанном с исследованием действием. Что это за сознание, которое выходит за рамки всех наших представлений о себе, ограничивающих наше сознание и мешающих действовать в соответствии с принципами добросовестности, взаимности, справедливости и исследования? И что делать, чтобы этот тип сознания своевременно проявлялся даже в чрезвычайной ситуации?

Описанный случай сам по себе не дает нам позитивного ответа на эти вопросы. Стив не проявил такого рода сознание ни в разговоре с Седриком, ни в следующие часы напряженной работы. Он успешно завершил дело, водолазы не пострадали, несмотря на волнения и опасность. Эта история иллюстрирует такой тип сознания, при котором человек сначала действует, а затем анализирует ситуацию (если вообще ее обдумывает). Стив четко понимает, как поминутно корректировать свое поведение и поведение команды в зависимости от условий. В теории социальной инженерии и социальных систем это называется высоконадежной способностью к усвоению (обработке) информации и обучению на основе одиночной петли обратной связи (информации, которая показывает, способствует ли последнее действие достижению цели). Надежное научение на основе одиночной петли крайне важно для эффективного достижения целей, и Стив явно продемонстрировал это качество в описанном случае.

В конце он также проявил второе качество сознания, которое описать гораздо сложнее. Это сознание, которое вроде бы выходит за рамки образа своего «я»: у человека возникает «крах иллюзий» в части представлений о себе. Но это еще не самостоятельное сознание, которое позволяет в момент душевного смятения увидеть лидерскую инициативу, порождающую большую легитимность, эффективность и результативность.

Посмотрим подробнее, что происходило со Стивом Томпсоном. В какой-то момент он заметил серьезную дисгармонию между несколькими мотивирующими силами. Это, во-первых, его желание угодить руководителю, вроде бы достаточно невинное и конструктивное. Во-вторых, стремление выполнить работу эффективно – обычно это считается самым конструктивным намерением в рабочей ситуации. В-третьих, желание заслужить уважение команды, ставя на первое место ее благополучие. Наконец, представление о себе как о честном, нравственном человеке.

Эти четыре стороны души Стива оказались в конфронтации друг с другом во время шторма снаружи, в Северном море. Сам он использует такие фразы, как «меня сковал страх» и «горький опыт». Он описывает конечный результат как «крах иллюзий» по поводу себя как честного и нравственного человека.

Стоп: что же происходит на самом деле? Разве это представление о себе и в самом деле иллюзия? Разве историю Стива и тогда, когда он сам размышлял о ней, и позже, когда описал

ее, нельзя назвать квинтэссенцией честности? Разве не стоит считать весь процесс рефлексии, в который он погрузился после этого случая, самой сутью нравственного исследования? Как еще развивать в себе истинную нравственную целостность, если не с помощью сострадательного, неустанного анализа нашего беспринципного поведения?

С помощью обратной связи и осмысления того, о чем он писал, Стив постепенно осознал, что у него была серьезная нравственная проблема. Именно она стимулировала его самокритику. Он пришел к выводу, что во время шторма его выбили из колеи два трудноуловимых фактора: один – своим присутствием, другой, наоборот, отсутствием. Первый – искусное использование Седриком многих типов власти (это легитимная и потенциально односторонняя власть в качестве руководителя, авторитет и слава блестящего специалиста в своем деле и просто притягательность, выраженная в его по-техасски прямом мужском разговоре о «небольшой проблеме с погодой»). Во время шторма Стив чувствовал эффект власти Седрика и подразумеваемую нелегитимность этого давления. Но он не мог ни выразить словами, что с ним творилось, ни придумать, как ослабить эту власть. Такое происходит со многими, если не со всеми: когда на нас давят, мы впадаем в ступор, будто нас загипнотизировали, не способны объяснить себе, что с нами происходит, и адекватно отвечать. Фактор, отсутствие которого выбило Томпсона из колеи, – определенного рода внимание или предвидение, которое помогает одновременно беспристрастно наблюдать и шторм снаружи, и шторм внутри и которое мы называем *сверхвидением*.

Осознавание, учитывающее одиночные, двойные и тройные петли обратной связи

Теория систем дает основу для определения и понимания *сверхвидения* [37, 109]. С этой позиции в кризисной ситуации с Седриком и непогодой в Северном море Стив успешно справился с *одиночной петлей обратной связи*. Он скорректировал свое поведение во время шторма так, чтобы обеспечить безопасный подъем работавших под водой людей. Но при этом он пережил серьезную встряску, обусловленную *двойной петлей обратной связи*, которую не сумел до конца осмыслить. Он смутно понимал, что ему нужно было изменить свой план действий или стратегию, а не просто скорректировать поведение; уяснить, что в конфликте между целями достижения результативности, эффективности и легитимности в первую очередь следует руководствоваться третьим критерием, во вторую – первым и в третью – вторым (в долгосрочной перспективе результативность устойчива, только если ведет к эффективности, а та – если она ведет к легитимности). Стиву также надо было усвоить, что, когда вышестоящий (в данном случае Седрик) использует власть с угрозой для легитимности предприятия, необходима встречная инициатива, основанная на трансформирующей власти, которая способствует взаимности.

Но само понятие такой власти большинству незнакомо. Неудивительно, что и Стив ничего о ней не знал. Большинство из нас рассматривает свою текущую структуру, стратегию или логику действий как саму нашу суть. Признание двойной петли обратной связи может ощущаться как потеря нашей сущности, «лица». Обычно мы сопротивляемся этому, пока не ощутим еще более глубокое духовное присутствие, которое позволяет нам чувствовать себя собой, даже если мы пробуем разные роли, маски или стратегии. Это духовное присутствие, или *сверхвидение*, основано не на представлении о себе, а скорее на переживании реального обмена между четырьмя областями нашего опыта: вниманием, стратегиями, действиями и результатами. В теории систем это называется *тройной петлей обратной связи*. Как показано на рисунке 1.1, она высвечивает текущие взаимоотношения между результатами нашего поведения во внешнем мире и 1) нашими действиями; 2) нашими стратегиями; 3) нашим вниманием как таковым. Тройная петля обратной связи заставляет нас осознать себя здесь и сейчас.

(Когда Торо говорил, что никогда не встречал полностью пробудившегося человека, думаем, он имел в виду, что не встречал человека, постоянно осознающего себя в настоящем моменте именно в этом смысле.)



Рис. 1.1. Одиночная, двойная и тройная петли обратной связи в рамках сознания индивидуума

Проигрывая альтернативные варианты, которые он мог бы выбрать, во время тренинга, Стив постепенно понял, что он должен был учесть многие другие аспекты ситуации, которые неявным образом создавал в тот момент, но не отождествлять себя с ними. Сначала он решил, что единственной альтернативой был прямой конфликт с Седриком и несогласие вместо «Да, сэр». Но в тот момент он не был до конца уверен в том, что ему придется поднимать команду раньше срока, несмотря на тревожный прогноз погоды. И зачем тогда рисковать, вступая в конфликт с руководителем?

Третий вариант, который он разыграл, – ответить Седрику так же, как он и сделал, но поднять колокол с людьми раньше. Размышляя об этом позже, Стив понял: чтобы своевременно отреагировать на реальную ситуацию, он должен был в тот момент рассматривать одновременно несколько дисгармонирующих систем: реальную внешнюю систему погоды, систему работы водолазов, психологическую систему Седрика и свою тоже. Например, его сознание должно было бы воспринять искренний комплимент Седрика о высокой оценке Томпсона его командой (а не только манипулятивный контекст) и вспомнить и испытать в тот момент привычные для него чувства – что уважение к нему основано на его профессиональном здравомыслии, а не на представлении о нем как о безрассудном человеке или раболепном, легко управляемом конформисте. Иными словами, чтобы ответить Седрику именно так, как он и сделал, но поднять колокол раньше срока, он должен был понимать то, что осознал только во время ролевой игры: его власть и власть Седрика могли бы уравновесить и усилить друг друга так же, как законодательная, исполнительная и судебная ветви власти.

Эта способность сбалансировать целенаправленное действие с исследованием цели так, чтобы одновременно уравновесить влияние разных участников, была еще нагляднее проиллюстрирована в третьей ролевой игре, которую Стив придумал, пытаясь применить мгновенное сверхви

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.