

management



АДРИААН БЕКМАН

САМО-

МЕНЕДЖМЕНТ

consulting

- время
- деньги
- сети
- пространство
- коммуникации
- информация
- социалгигиена
- рефлексия
- инициатива

«ДУХОВНОЕ ПОЗНАНИЕ»

Adriaan Bekman

Self-Management

Die Kunst, den Alltag
zu bewältigen

 **Verlag Urachhaus**

Адриаан Бекман

Само-менеджмент

ИСКУССТВО ОВЛАДЕНИЯ
ПОВСЕДНЕВНОСТЬЮ


«духовное познание»
КАЛУГА

Оригинал книги впервые издан на голландском языке:

Adriaan Bekman

Zelfmanagement in een druk bestaan

Перевод с немецкого издания: Малова Н.В.

ISBN 3-8251-7274-0

1999 Verlag Urachhaus

© Adriaan Bekman/1999 Verlag Freies Geistesleben &

Urachhaus GmbH, Stuttgart

ISBN 5-88000-069-9

© 2002 «Духовное познание», Калуга

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	7
«Импровизирующий голландец» или о серьезном отношении к игре на саксофоне и его последствиях (Н.Банзелюк)	
Ткачи. Пролог	11
Введение	23
Инструмент человека	27
Четыре измерения практической жизни	36
• Обращение с временем 36	
• Обращение с деньгами 53	
• Как обращаться с социальными сетями 63	
• Обращение с пространством 71	
Установление связей	78
• Коммуникация 78	
• Информация 85	
Личная и социальная гигиена	98
• Личная гигиена 98	
• Социальная гигиена 104	
Рефлексия и инициатива	110
• Рефлексия 112	
• Инициатива 118	
Источники познания	122
• История человеческого познания с учетом социального вопроса 122	
• Личная биография 134	
Примечания	145

«Импровизирующий голландец»

*или о серьезном отношении
к игре на саксофоне...*

и его последствиях...

Впервые я увидел моего давнего знакомого Адриаана Бекмана с саксофоном в руках и услышал его игру в 1998 году в Голландии, в Хундерлоо. В Хундерлоо (которое почему-то все время ассоциировалось с Ватерлоо, и от этого так и не удалось избавиться за все время пребывания) проходила очередная ежегодная конференция Ассоциации социального развития (ASD). На эти встречи съезжаются практикующие консультанты, члены ассоциации, практически со всего мира (ассоциация всемирная), чтобы вместе поработать над заранее определенной темой, ну и, конечно, люди, работающие в одном направлении (ASD возникла и работает из импульса Бернарда Ливехуда) и не видевшиеся год, всегда имеют много важного обсудить друг с другом, и пауз как будто и нет, поэтому проходят такие конференции — хотел сказать, как правило, но вынужден поправляться на ходу, без исключения — очень интенсивно, так что к концу третьего дня, для того чтобы обрести второе дыхание и быть в состоянии продуктивно работать дальше, необходимо какое-то освежающее переключение.

Тогда-то после ужина в конференц-зале и появился известный в Голландии джазовый оркестр. И тут же возник Адриаан с саксофоном, немножко в стороне, но не настолько, чтобы нельзя было догадаться о его потенциальной причастности к тому, что здесь должно

произойти. Его позиция по отношению к оркестру как бы говорила: я сам по себе, но в то же время и с вами.

Оркестр расслаблял свежующих на глазах консультантов часа полтора, может, чуть дольше. Ничего не буду говорить о программе и качестве исполнения, не знаток и не любитель джаза. Зафиксировалось только, что Адриаан со своим саксофоном неоднократно входил и выходил из игры. Это для меня так и осталось бы просто примечательным фактом (еще один штрих к облику давно знакомого коллеги), если бы позже из разговора не узнал, что Адриаан до этого никогда не играл с этим оркестром. И что он не обсуждал с музыкантами заранее ни репертуар, ни свои входы и выходы. Все это была чистая импровизация!

Пусть несколько запоздалое, но впечатление это произвело.

Затем была конференция ASD в Бразилии, на побережье Прайа до Форте, и все повторилось, как во сне: интенсивнейшая работа и переломный третий день, когда чтобы найти силы работать дальше, нужна пауза. Снова конференц-зал после ужина, смуглые музыканты на подиуме, и чуть поодаль, *и с вами, и сам по себе*, Адриаан с саксофоном. Я уже знал о предварительном условии, точнее об отсутствии каких-либо предварительных договоренностей, и поэтому следил за входами и выходами Адриаана с особым вниманием. Было немного тревожно, все ж таки бразильцы не голландцы, они не только в футбол играют иначе, но и, как подтвердилось — и здесь моего уха хватает, чтоб оценить, — и джаз они играют другой.

Но, тем не менее, говорю ответственно, игра состоялась. Адриаан со своими импровизациями вступал в музыку и выходил из нее, когда ему вздумалось (во всяком случае, так это выглядело), но это ни разу не привело к сбою, мне кажется, наоборот, вносило дополнительные нюансы.

Здесь самая пора сказать, что к этому времени Адриаан издал свою книгу с многообязывающим названием «Само-менеджмент». Книгу я, конечно, прочитал, и, скажу откровенно, она не произвела на меня большого впечатления. Что-то было в ней для меня почти неприемлемое, сухость, какая-то чрезмерная материальность и конкретность. Раз уж мы все время о музыке, то уместней всего и сравнить ее с музыкой. Так вот, как будто в душу ворвались звуки, не очень душе родственные, и сотворили в ней нечто, трудно определяемое. Ну, чтобы все-таки хоть как-то передать состояние: как будто без твоего ведома произвели перестановку (хотя физически все вроде бы осталось на своих местах) в хорошо обжитом твоём жилище, где ты вообще не терпишь какого-либо вмешательства извне и теперь ты постоянно на что-то наталкиваешься, за что-то цепляешься. Что не может не вызывать если не раздражения, то уж легкой неудовлетворенности собой, как минимум.

Короче, она не воодушевляла и не окрыляла, и я не знал, что с ней внутри себя делать. К тому же это ощущение, что что-то без спросу переставили, изменили, как бы двойлось: не всегда понятно было, где переставили, *вне или внутри* тебя...

Затем была встреча ASD в Южной Африке, Кейптауне. Излишне говорить, что все повторилось. Но так и было, даже декорации как будто и не менялись: пальмы, жара, шум океана за окнами (на слух уловить разницу в шуме волн Атлантического и Индийского океанов мне не удалось).

Без преувеличения: по напряжению это стало для меня вершиной всей недельной работы, когда на подиум вышли южноафриканцы (было объявлено, что основа программы народная музыка южноафриканских племен), и чуть поодаль (*я с вами, но и сам по себе*) «импровизирующий голландец» Адриаан Бекман с саксофоном. И снова все повторилось. Было все: была со-

вместная игра оркестра и «импровизирующего голландца», были диалоги и монологи. Не было одного: диссонанса.

Пришлось вдоволь задуматься и об Адриаане, и о его серьезном отношении к игре на саксофоне, а заодно и о его книжке.

Размышления эти выглядели так: раз Адриаан Бекман своей игрой на саксофоне так уверенно может находить общий язык с любым оркестром, то, может, и книга его, как хорошая джазовая импровизация, сумеет пробиться к источнику импровизации, который есть (он непременно должен быть) в душе каждого?

Так книга увидела свет в России.

Она у Вас в руках.

Импровизируйте, кто может.

Николай Банзелюк,
независимый консультант,
член Ассоциации Социального Развития (ASD)

Голландия — Бразилия — Южная Африка

ТКАЧИ

Пролог: предистория

В одной ковровой мастерской работали три ткача. Старший разрабатывал узоры, младший работал на станке, а средний закупал нитки, продавал готовые ковры, словом, заботился о том, чтобы двое других могли без помех выполнять свою работу.

День за днем они работали в своей мастерской, и все называли их тремя братьями, хотя они вовсе и не были родственниками.

Мастерская находилась в центре города. Своими коврами ткачи приобрели большое уважение и известность далеко за пределами города.

Каждый из сотканых ими ковров был единственным в своем роде, узоры их были чудесны. Казалось, будто каждый узор был создан именно для того покупателя, который и приходил следующим. Приходившие в лавку люди бывали поражены, когда после недолгих поисков они находили «свой» ковер. Кроме того, товар был недорогой, потому что три ткача жили очень скромно и довольствовались самым простым. Их ткацкий станок был очень старым, это был большой и сложный станок, потому что на нем нужно было ткать любые узоры. Только специалист мог работать на этом станке. У трех ткачей в жизни была единственная максима: каждый узор должен быть особенным, но представлять собой единое целое.

Ткачам не нужны были кредиты, они покупали нитки и все необходимое на деньги, вырученные за свои

работы, а поскольку клиентов поражало качество их товара, те платили наличными.

Так спокойно работали ткачи, и их работы украшали многие дома.

Встреча

Но однажды все переменилось. В город приехал человек, который сразу приобрел значительный вес. Никто не мог бы толком объяснить, почему, собственно, это так. По нему было видно, что он богат. У него был роскошный дом, большой автомобиль и цветной телевизор, и, прежде всего, он носил дорогую одежду. Кажалось, он каждый день надевал что-то новое.

Поговаривали, что этот человек нашел свою удачу в дальних странах. Он покупал там изделия местных рабочих, вывозил их на кораблях и продавал за большие деньги тем, для кого повседневная жизнь совершенно утратила свою привлекательность.

Стоило этому человеку поселиться в городе, горожане при встрече стали выражать ему глубокое почтение. Это ему очень нравилось, и он охотно принимал приглашения, которые получал со всех сторон.

Во время этих визитов он обратил внимание на чудесные тканые ковры, не в последнюю очередь потому, что едва он переступал порог, как хозяйева начинали говорить о собственном ковре как самом ценном, что у них было. Человек счел это интересным, хотя у него в жизни были дела и поважнее. После одного из таких посещений он устало сидел в своем кресле, и внезапно ему в голову пришла мысль, что эти тканые ковры могли бы стать для него новым источником обогащения. Если людям так важно иметь эти ковры, значит, их можно продавать повсюду.

Он решил сразу же посетить трех ткачей, живших,

как он слышал, в центре города. Когда он зашел в мастерскую, он увидел всех троих, они как раз стояли вокруг только что законченной работы и обсуждали ее. Это был небольшой круглый ковер, сотканный из очень тонких нитей. Рисунок изображал молодого человека, устремившего свой взор кверху. Его одежда была изображена весьма детально, и лишь слегка обозначенное лицо обрамляли белые локоны.

Богатый человек привык, что на него сразу же обращают внимание, однако здесь этого, к его неудовольствию, не произошло. Когда его нетерпение достигло предела, он прокашлялся и подошел к трем ткачам. «Господа, я, может, помешал вам, однако вы всегда заставляете клиентов так долго ждать? Я пришел по важному делу.»

Старший из трех ткачей, который разрабатывал узоры, обернулся и сказал: «Не обижайтесь на нас, уважаемый господин, что мы не сразу приветствовали Вас, мы были совершенно поглощены нашим последним творением. Не хотите ли пройти в наше выставочное помещение, чтобы посмотреть наши работы?»

Посетитель все не успокаивался, даже стал еще беспокойнее. Он коротко кивнул, и ткач провел его в просторную комнату на втором этаже. Вся комната была заполнена коврами. И всякий, кто входил, на некоторое время оторопел от необыкновенной красоты ковров, прежде чем он мог начать искать свой желанный.

Вошедший человек лишь окинул комнату взором и сказал: «Я покупаю все, что здесь есть, и буду и дальше покупать все ваши работы. Я заплачу вам ту цену, которую вы запросите, потому что ваша работа действительно необычайна!»

Старший ткач был совершенно изумлен, он не мог произнести ни слова. Наконец он сказал: «Но, уважаемый господин, по какой причине Вы хотите купить все ковры? С такой дерзостью мы еще никогда не встреча-

лись. Вы должны знать, что каждый, кто приходит к нам, всегда находит тот ковер, который подходит именно ему, и, как Вы знаете, мы просим за них не больше, чем необходимо. Я даже не могу себе представить, как все эти ковры могли бы разместиться в Вашем доме. Я прошу Вас выбрать одну единственную работу, а именно ту, которая подходит Вам.» Мужчина посмотрел на ткача вызывающе и сказал: «Дружище, я предлагаю Вам шанс Вашей жизни. Продайте мне все ковры, и я сделаю Вас богатым.»

Старший ткач, теперь совершенно сбитый с толку, выбежал из комнаты и позвал среднего брата, который занимался покупками и продажей. Посетитель повторил свое предложение. Однако и второй ткач возразил: «Уважаемый господин, Вы можете выбрать только один из ковров. Мы продаем каждому покупателю только одну единственную работу. Я прошу Вас выбрать ковер, и мы не запросим за него больше, чем это необходимо.»

Мужчина, который понял, что имеет дело с упрямыми людьми, изменил свою тактику. Он оглядел комнату и начал переходить от одной работы к другой. Но сколько он ни искал, той единственной, которую ему особенно захотелось бы иметь, не было. «Они все мне нравятся, я хочу купить их все», — повторил он.

Теперь вошел третий ткач. Некоторое время он наблюдал за тем, что происходило в комнате, и ему стало тяжело на сердце. Он знал тайну, которую не мог разгадать мужчина: не покупатель выбирал себе работу, а работа выбирала покупателя. Этого человека не выбрал ни один ковер.

Тогда третий ткач сказал: «Уважаемый господин, то, что Вы не выбираете, Вас тоже не выберет. Мы здесь делаем нечто большее того, что Вы видите. Наша работа всякий раз задумывается для определенного человека, мы сами судьбой богато одарены.» После этого все трое умолкли.

Богач лишь последним усилием воли смог подавить свой гнев и выбежал вон. Кратчайшим путем он возвратился в свой прекрасный дом.

Другая мастерская

С этого дня богач чувствовал себя таким раздраженным и оскорбленным, что не находил покоя. Ему как-то удалось обманом завладеть одной работой трех ткачей. Он заставил специалистов, которые работали на него, подробно исследовать процесс ткачества, процесс создания рисунка и вид материала. Через несколько месяцев экспертам удалось изготовить копию, которая была почти такой же, как оригинал. Однако они не разгадали тайну качества материала, и, конечно, они не смогли полностью понять процесс создания рисунка.

Прошло немного времени, и бургомистр города открыл первую крупную ткацкую фабрику, которая почти автоматически (чудо техники) производила один ковер за другим. Одновременно открыл свои двери первый магазин по продаже ковров, а через год предприятие получило уже огромную прибыль.

Теперь все комнаты в домах горожан были увешаны коврами. Скоро стало модно завешивать коврами стены, даже потолок. Жители города были почти до безумия влюблены в ковры. Через год выяснилось, что особенно ценились три цвета: синий, красный и желтый, поэтому с этих пор производились преимущественно ковры этих трех цветов. Через короткое время на рынке появился первый ковровый автомобиль, а также ковровая кровать и ковровая одежда.

Ковромания создавала рабочие места, благосостояние росло, и ковры трех ткачей оказались в детских. Социальная жизнь города изменилась коренным образом.

Хозяин понял, что открыл невероятный источник богатства, и без колебаний принялся эксплуатировать его. Волшебная формула «ковер» была найдена.

Ковровое безумие вовсе не могло удовлетворить все потребности. Напротив. Оно вызывало неутолимую жажду приобретения следующих ковров. Нужно было создавать новые гармоничные взаимосвязи в жизни, чтобы все ковровые изделия нашли бы свое место. Это привело к тому, что у людей оставалось все меньше времени. Им приходилось все дольше и напряженнее работать, что еще больше усиливало потребность в компенсации. Однако это было не единственной проблемой. Хотя материального пространства было много, становилось все меньше душевного пространства, где люди были открыты друг для друга. То, что исчезало в сфере межчеловеческих ценностей, претворялось в ковровую культуру.

Вопросы трех ткачей

Ткачи видели, что на город обрушилась беда. Они спрашивали себя, не следовало ли им принять предложение богача. Теперь у жителей был только эрзац-товар, все стали рабами ковромании. К ним же в дом приходили только дети, потому что они еще не стали жертвами ковровой культуры, или покупатели из сельской местности, которые искали особенные ковры этих ткачей.

Трое братьев мрачно смотрели в будущее. Однажды они сидели вместе вокруг большой печи. Художник взял слово и сказал: «Почему люди так легко позволяют ковровой культуре дурачить себя? Они даже не замечают, как бедна и пуста теперь их жизнь, ведь этот образ жизни ведет в тупик. Все стандартизовано, различия чисто внешние.» Оба других кивнули, соглашаясь,

и еще больше насупились. «Люди как будто пленены односторонностью», — продолжил разработчик, — «они не видят друг друга как следует. Они так зафиксированы на своем собственном ковре, что больше не смотрят на ковер другого человека, разве только затем, чтобы сопоставить с ним цену собственного ковра. Люди страдают ковровой лихорадкой.»

Ткачи молчали и размышляли о словах старшего. Наконец слово взял второй ткач, который работал на ткацком станке: «Почему люди больше не работают над собой, и одновременно живут в иллюзии, что занимаются своими собственными делами и не зависят от других людей? Разве они не видят, что каждое действие, которое они совершают, является просто повторением одного и того же образца? Они развивают свои способности односторонне, и долгое время полагаются только на это единственное умение. В конце концов эта ситуация приводит к сомнениям в себе, в особенности, если их уязвимость обнаруживается. Они полностью во власти человека, который все это затеял и сделал нашу работу невозможной.»

Все трое снова замолчали и в своих сердцах прислушивались к только что сказанным словам.

Теперь слово взял третий ткач, который занимался покупкой и продажей: «Почему люди не принимают больше решений за себя и друг за друга? Теперь благодаря своей власти за них все решает этот человек, он немилосердно использует для своей выгоды их алчность и безудержно извлекает, таким образом, прибыль. Только дети еще свободны от алчности. Они приходят сюда и выбирают ковер, потому что он им нравится, потому что они находят его красивым, и потому что им нужно то, что мы делаем.»

Они еще долго беседовали об этой беде, и каждый размышлял о том, что все это могло бы для них значить.

Другой

Еще сильнее, чем три ткача, будущим семей были озабочены их жены. Мужчины работали лишь от случая к случаю. Долгими часами они обсуждали, что станут делать, если судьба и вовсе отнимет у них работу.

Однажды, когда они в очередной раз вели свою беседу, дверь лавки открыл человек. Они не заметили его, а незнакомец, очевидно, не собирался им мешать. Он остановился в дверях и прислушался. Ткачи все больше погружались в обсуждение, и казалось, что в этот день им удавалось выразить свои проблемы и возможные решения более остро, настойчиво и решительно, чем когда бы то ни было. И впервые за долгое время в их сердцах появилось немного радости и надежды.

Внезапно художник увидел стоящего на пороге посетителя. Как долго тот там уже стоял, он не знал. Мужчина показался художнику знакомым, хотя одновременно он был уверен, что никогда не видел его.

Мужчина вошел в комнату, сел на четвертый свободный стул и сказал: «Дорогие ткачи, я вижу, как вы озабочены, я слышал ваши вопросы и ваши стремления. Вы не заметили, что я зашел, и я не хотел мешать вашей беседе.»

«Уважаемый господин, — возразил художник, — Вы из нашего города? Вы выглядите так, будто проделали долгий путь.»

«Если бы мне пришлось отвечать на этот вопрос, это завело бы нас слишком далеко,» — сказал посетитель, — «однако я могу сказать, что найти вас мне стоило большого труда. Но теперь я здесь.»

Трое ткачей посмотрели на мужчину, который, казался не простым покупателем.

Посетитель продолжал: «Люди, которых покорила ковровая культура, заняты тяжелой борьбой. Раньше ваша мастерская обеспечивала каждого его собствен-

ным ковром. Благодаря этому ваши покупатели приобретали в жизни неповторимую идентичность. Теперь люди стали совершенно анонимными и предоставлены только самим себе, поэтому вам нужно начать борьбу с ковровым существом, которое разрушает все. Это существо поставило своей целью ловить индивидуум в свою собственную сеть и тем самым медленно, но верно удушать его еще в зародыше. Человек должен учиться сам создавать собственный узор своей жизни и сам ткать его, чтобы тем самым из самого себя встретиться с другими людьми.

Как вы видите, эта борьба идет полным ходом. Человек ищет новую взаимосвязь, которая будет ему опорой в его саморазвитии и формировании его жизни. В прежние времена эта большая жизненная взаимосвязь была predetermined. Человек был либо хозяином, либо рабом, он принадлежал к более высокой или к более низкой касте. Каждый знал свое место внутри целого. Раньше для многих не было ни прошлого, ни будущего. У человека не было ни личных идеалов, ни, по сути, своей собственной действительности. В наше время быстрых изменений человеческой жизнью управляет напряжение между вчерашним и завтрашним днем. Человека теснят всевозможные идеалы, которые таятся в возможностях выбора, предлагаемых ему со всех сторон. Он едва может осознать свою личную действительность. Душа человека становится все более ранимой, самые разнообразные силы подтачивают ее. Человек сбился со своего жизненного пути. У него остается совсем мало времени и пространства, чтобы посвятить себя другому человеку, тогда как время и пространство являются двумя несущими опорами достойного человека существования. Эти опоры начали качаться и грозят похоронить под собой человека.»

После этого некоторое время стояла тишина. Трое ткачей размышляли над словами посетителя.

Тогда посетитель обратился к художнику: «Нет смысла и дальше разрабатывать узоры для ковров. Ваша задача выполнена. Вам нужно будет использовать свои способности другим образом. Вам удастся начать борьбу с господствующей над всем идеей, а именно идеей ковра. Ваши идеи прорвут плотину. На вашем примере человек снова поймет, что он вполне в состоянии думать сам.»

После этого он обратился к брату, который ткал ковры: «Больше нет смысла ткать ковры. Ваша задача тем самым закончилась. Вам придется использовать свои способности в другом месте. Вы способны начать борьбу против ковров, господствующих над всем. Ваша деятельность разрушит чары. На вашем примере они смогут понять, что все человек делает сам.»

Наконец посетитель обратился к продавцу: «Бессмысленно продолжать покупать материал и продавать товары. Ваша задача завершена. Вам придется по-другому использовать свои способности. Вы в состоянии начать борьбу против неутолимого голода приобретения. При встрече вы будете освобождать людей от оцепенения. Благодаря вашему примеру они поймут, что каждый должен сам идти навстречу другому человеку.»

«А я, — продолжил мужчина, — буду там, где будете вы. Если вы будете втроем, я тоже буду присутствовать. Если вы будете поодиночке в пути, я буду с вами. Благодаря этому вы не будете страдать от недостатка мужества.»

Вчетвером в пути

С этого дня у ткачей не было ни минуты покоя. Всем сердцем и душой посвятили они себя своим новым способностям. Примерно через год подготовки они были готовы к борьбе. Без колебаний они отправились

к богачу, который построил эту могучую ковровую империю и который четыре года назад попытался соблазнить их и присвоить себе их труд.

Несколько раз ткачи напрасно пытались встретиться с богатым человеком в его доме, но однажды слуга все-таки открыл дверь. Он согласился передать своему господину, что его срочно хотят видеть. Вскоре слуга вернулся и попросил их следовать за ним. Они прошли по длинному коридору, в котором были выставлены всевозможные произведения искусств со всего света.

В конце коридора была большая дверь. Они вошли в большое, более ярко освещенное помещение, которое было обставлено диковинной мебелью. Им потребовалось некоторое время, чтобы освоиться во внушительном зале. Было слышно только тиканье часов. С потолка повсюду свешивались лампы, которые освещали выставленные объекты. Только сейчас они заметили огромный письменный стол с правой стороны зала, за которым сидел богатый человек и, не двигаясь, рассматривал вошедших. Трое ткачей нерешительно подошли к письменному столу. Чем ближе они подходили, тем больше нервничал мужчина. Он выпрямился и сказал: «Уважаемые ткачи, чем я обязан чести вас видеть?» Говоря это, он подумал: я ведь видел, что пришло четверо мужчин, а теперь я вижу только троих.

Тогда старший ткач взял слово: «Действительно, мой любезный господин, мы вчетвером, только четвертый всегда находится в одном из нас троих.»

Богач испугался и резко встал. То, что ткач ответил не на его слова, а на его мысли, могло быть случайностью.

Теперь младший ткач сказал: «Любезный господин, это не случайность, потому что случайностей не существует. Каждое событие имеет свой смысл, каждая ситуация свой вопрос, и каждый поступок свое действие.»

Богач поблел и не знал, что сказать. Слово взял

второй ткач: «Каждое лицо имеет свой язык, и каждое слово свое значение.» Трое ткачей сели и спросили богача, что они могли бы для него сделать.

Тогда тот ответил: «Я знал, что вы придете, только не знал, когда это случится. Я многого достиг в своей жизни, но что я, собственно, осуществил? Из одной только досады я решил превзойти вашу работу, и думал, что мне это удалось. Однако я забыл, что каждая вещь имеет свое место внутри большого целого. Человек рассматривает свои собственные обстоятельства, как будто бы они могли существовать сами для себя, независимо от других вещей жизни, и быть даже более важными. Мир, который был вначале во мне, теперь лежит вне меня. В этом созданном мною мире борются и толкаются люди, как будто пойманные в сеть паука, в сеть, сотканную мною. Я не останавливался, пока нити этой сети не достали до самых отдаленных уголков. Но я не нашел в мире места, где смог бы закрепить свою сеть. Я чувствовал свою незащищенность перед миром. Я чувствовал возрастающую боль в сплетенной мною сети. В конце концов, мне осталась только эта боль. Вы должны освободить меня от нее. Я умоляю вас, дайте мне мой ковер.»

Теперь заговорили трое братьев: «Вашего ковра у нас нет, мы не можем больше изготовить его. Вам придется самому соткать ваш собственный ковер. Но мы можем помочь вам в этом.»

Ткачи начали работать вместе с этим человеком. Они облекли его желания в образы. Вместе с ним они распутали сеть, которую он сплел, и научили его вести внутреннюю беседу. Самым трудным было побороть ковровую эпидемию, однако когда-нибудь и последний ковер износится.

ВВЕДЕНИЕ

Эту историю я написал двадцать лет назад и с тех пор рассказываю ее моим новым коллегам. Она представляет собой попытку, одну из многих возможных, пролить свет на глубокие изменения, которые произошли в обществе за последнее время. Как ребенок сначала исследует мир вокруг себя в защищенном пространстве, увлеченно и заинтересованно, и испытывает на себе его воздействие, но однажды неизбежно попадает в беспокойный мир взрослых, точно так же и мир в целом вовлечен во все более быстрый процесс, который ведет человечество из жизни в защитной оболочке сообщества — к жизни, организованной нервно и торопливо. Это превращение определяет повседневную жизнь во всех ее проявлениях. Человек живет в организованном бытии. Он рождается в больнице, получает еду из автомата, ездит по железной дороге, у него есть право на пенсию, и в его распоряжении различные коммуникационные системы; люди постоянно связаны друг с другом по телефону, они стареют в доме престарелых и умирают в больнице.

Сегодня человек живет больше внутри организационных связей, нежели в традиционной общности семьи и народа. Организация сама по себе — это наш современный дом, который мы должны совершенно самостоятельно строить и поддерживать в порядке. Организации создают не только экономические ценности для клиентов и инвесторов, кроме этого, они создают новые социальные сети и делают возможным развитие ин-

дивидуума. Однако, с другой стороны, они создают и проблемы: конфликтные ситуации запрограммированы, они в большей или меньшей степени делают нас своими пленниками, а некоторым угрожают отупением.

В своей книге «Живые организации»¹ я представил, какое значение имеют организации для общественной и личной жизни. Если раньше жизнь людей преимущественно определялась обычаями и ритуалами семьи, народа, веры и профессии, то сегодня человеческое бытие определяется самыми разнообразными организациями, и человек вынужден в этом многообразии «сам управлять собой». Все, что раньше составляло единство внутри традиционной общности, теперь распределено между многими различными союзами. Мы едим в ресторане, туристические бюро организуют наш отдых, мы развлекаемся в театре, кино или на дискотеке, и похоронное бюро хоронит нас.

Насколько проблематичен такой стиль жизни для многих людей, можно понять, заглянув в заполненные ежедневники или посмотрев на напряженные лица и топливые жесты наших современников.

Хотя в хорошо организованном обществе люди ни в чем не испытывают недостатка и должны быть, в сущности, довольны, повсюду люди все больше чувствуют себя обойденными. В обществе, которое предоставляет своим гражданам образование, здравоохранение, работу, жилье и многое другое, сразу же бросается в глаза и много больных мест: недостаток времени, внимания друг к другу, внутреннего участия и спокойствия.

Как мы пришли к этой жизни, состоящей из противоречий и противоположностей? Как говорит Ульрих Бекк, человек вышел из своих взаимосвязей и не видит, чем при этом рискует.²

Энтони Гидденс полагает, что человек живет в мире абстрактных систем, которые управляют им. Он не видит шансов повлиять на это.³ Человек разучился «забо-

титься о самом себе», и без сознательного обучения этому он не может противостоять тому давлению внешней силы, которое сегодня оказывается на нас, говорит Мишель Фуко.⁴

В этом «обществе риска»² мнимая надежность, которую предлагают вера и наука, подвергается нападкам. То и дело можно обнаружить, что наше видение действительности подлежит корректировке. То, что один человек провозглашает как истину, другой ставит под сомнение. Ученые пост-модерна полностью отвергают идею ультимативной истины. По их мнению, социальным общением управляют договоренности, которые мы заключаем между собой. У каждой души есть совершенно неожиданные стороны, у каждого человека есть свое собственное мнение, и кажущееся верным суждение вовсе не так уж верно, как кажется. То, что одному человеку кажется хорошим и правильным, другим воспринимается как неправильное. То, что по результатам одного исследования расхваливается как полезное, уже следующим исследованием признается вредным.

Мы все больше утрачиваем свои убеждения и уверенность в мире неограниченных возможностей — ведь чего только нельзя сегодня сделать! Я езжу со своей дочерью в США в любое время, когда захочу. Ежедневно я вижу по телевидению, что происходит в Китае, Австралии или Южной Африке. Вместе с миллионами незнакомцев я «парю» в Интернете. Я могу многое делать одновременно, я могу во все проникнуть, могу во всем участвовать.

Почему же я все-таки то и дело чувствую себя потерянным, теряю нить и не знаю, куда мне двигаться и как выглядит следующий шаг? А что произойдет, если надежное рабочее место окажется вовсе не таким надежным, отношения не такими прочными, как я полагал, или если вдруг внезапно возникнут физические недомогания, которые превратятся в хронические?

Культура представляет молодому человеку многообразие жизненных моделей. Родители передают ему свой образ жизни, а у друзей он видит другие стили жизни. Жизненную модель могут перечеркнуть неожиданные события, так что человек окажется выброшенным из привычной колеи. Тогда другие не смогут больше ему помочь, ему придется целиком и полностью полагаться только на себя.

Мы стоим в центре жизни, чувствуем себя предоставленными своей судьбе и спрашиваем себя, как мы сможем справиться с этой ситуацией. Не ударится ли нам в какое-нибудь привлекательное приключение, или следует довериться тем, кто хочет нам сказать, как быть дальше? Или нам нужно просто уйти от ответственности и делать только то, что нам действительно нравится?

Жить и работать вместе в организациях — на это сегодня требуется много умения. Как мы обращаемся со временем, как поддерживаем отношения, насколько разумно используем свои деньги и как мы вообще обходимся с тем, что идет нам навстречу?

В данной книге я хотел бы через ряд ситуаций, советов и упражнений показать, как можно овладеть искусством практической жизни и само-менеджмента. Книга возникла из стремления научиться жить с внутренним участием. Надеюсь, что читатель найдет в ней нечто полезное для себя.

ИНСТРУМЕНТ ЧЕЛОВЕКА

Поскольку в этой книге мы хотим представить, как можно управлять самим собой, мы хотели бы вначале обратиться к понятию «самости», о котором уже много размышляли и писали. Прежде всего Фрейд и Юнг объяснили нам психологию самости. На основании их работ, а также многих других, в нашем обществе все больше возрастал интерес к собственной самости. Психологи, психиатры, терапевты, целители, врачи и другие специалисты изучают и сопровождают людей в процессе исследования их самости. Общественную жизнь сегодня определяет многообразие мнений о том, что такое самость, какие вокруг нее возникают проблемы и как их можно решить, или как индивидум вообще может развиваться.

Гуманитарные науки на протяжении столетий тоже с различных точек зрения изучали человека и человеческий дух. Религиозные и философские рассказы, мифы, народные сказания, сказки и другие полные образы истории тоже открывают нам нечто от тайны человека: а именно, что есть человек и чем бы он мог стать. Словом, мы можем черпать свои знания из богатого источника.

Но целью данной книги не может быть представить все эти источники знаний по отдельности или утвердить их правоту. Поэтому наша характеристика самости будет, разумеется, неполной и краткой. Однако предста-

понятие
«самости»

источники
познания

вить, хотя бы кратко, проблематику самости необходимо, потому что образ человека, который в течение жизни возник у меня, важен для вопроса самоуправления, каким он развился в моей жизненной практике. Я вполне могу себе представить, что на основании совершенно другого образа человека возникнут абсолютно другие взгляды и предложения.

Когда речь идет о самости, для меня определяющей является мысль, что каждый индивидиуальный человек представляет сам для себя мир, ядром которого является его Я. Это Я есть нечто иное, нежели «самость». По-моему, «самость» — это наше орудие труда, наш инструмент, которым мы здесь, на Земле, формируем нашу жизнь. И этот инструмент поистине прекрасен. Нам трудно даже представить, из каких глубинных истин он был создан. Ниже я опишу некоторые его аспекты, которые относятся к вопросу самоуправления.

Этот инструмент, который есть у нас в повседневной жизни, дается нам при рождении и отнимается со смертью. В нашем обществе имеются самые разные представления и убеждения о том, каков этот инструмент, на их основании складываются разные образы человека.

С одной стороны, существует представление о человеке как о сложной телесности, при этом тело возникает при рождении и разрушается со смертью. С другой стороны, встречаются также представления о человеке как о сущности, проходящей через ряд инкарнаций, которая на протяжении следующих одна за другой жизней работает над своим совершенствованием. Различие между этими двумя представлениями выражается также и в том, как человек обращается с самим собой и с другими людьми.

Тело, душа и дух

Я исхожу из того, что человек перед своим рождением и после своей смерти живет в другом состоянии бытия, нежели во время между рождением и смертью. При этом я представляю себе, что космическая жизнь между смертью и рождением отражает земную жизнь между рождением и смертью — что можно рассматривать также и наоборот: земная жизнь как отражение космической.

Пример: здесь на Земле мы в своем теле переживаем природу вокруг нас и предметы, которые мы создаем, как реальность. Мы можем их осязать, нюхать, видеть, исследовать. Все, что не материально, в определенном смысле ускользает от нашего непосредственного восприятия. Нам нужно приложить собственное усилие, чтобы воспринимать нематериальную действительность, например, с помощью нашего мышления. Душевные силы человека — мышление, чувство и воление — действуют скрыто внутри человека и проявляются во внешнем поведении.

После смерти то, что было ясно видно здесь на Земле, становится скрытым, в то время как то, что здесь на Земле разыгрывалось внутри человека, становится непосредственно переживаемым. После смерти мы, так сказать, живем в наших собственных мыслях и в мыслях других людей. Здесь, на Земле, происходит процесс воплощения. Человек «воплощается», и его можно воспринимать в его воплощении.

Человек не просто живет здесь, на Земле, где его вещественность пронизывается жизненными силами, но он представляет собой также и живой дух.

Мы живем в теле, являющемся частью природы, и эту вещественность мы переживаем как конкретную и

реальную. При помощи физического тела мы можем осязать, нюхать, видеть и исследовать окружающий мир и т. д. То, что является не телесным, в определенном смысле скрывается от непосредственного восприятия. Необходимо дополнительное усилие, чтобы воспринимать нефизическую действительность. Эту работу выполняет человеческий дух.

Человеческий дух, который наиболее глубоко проявляется в образе нашего Я, может жить в физическом теле и проявляться в нем как душа или самость. Душа действует в нас как наше мышление, чувство и воля. Физическое тело предоставляет жилище для Я; Я осуществляет руководство и работает с тремя душевными силами — мышлением, чувством и волей.

Рассмотрим сначала подробнее физическое тело. Оно также представляет собой составное сложное единство. Вещественное тело состоит из:

- материи как земной субстанции,
- воды: тело более чем на 70% состоит из жидкости,
- воздуха: дыхание постоянно пронизывает тело,
- огня: благодаря температуре тела человек излучает тепло.

вещественное тело Человек как бы создан из этих четырех земных элементов. Но *вещественного тела* самого по себе недостаточно, чтобы так влечься в жизнь, как это имеет место сейчас. Для этого необходимо еще иное.

тело движения *Тело движения* состоит из энергий, которые придают нам жизненную динамику. Они дают нам возможность постоянно находиться в движении, внешне и внутренне. Мы мобилизуем эти энергии из мировых энергий. Когда мы спим, новая сила вливается в тело, а когда днем мы занимаемся всевозможными делами, энергия расходу-

ется. Однако этого энергетического тела недостаточно для того, чтобы жить так, как мы делаем это сейчас. Для этого нам нужно еще другое.

Благодаря *телу чувств* мы испытываем самые разнообразные переживания. Мы поддаемся действию настроений и сохраняем их, и наоборот, мы сами распространяем определенную атмосферу и настроения. Мы очень тонко чувствуем это, когда встречаемся с другими живыми существами. Точно так же, как у Земли есть утреннее и вечернее настроение, так и у человека есть собственные настроения, которые вступают во взаимодействие с настроениями и атмосферой других. Однако и это тело чувств не может еще обеспечить нам жизнь, какую мы ведем сейчас. Для этого требуется нечто еще.

Благодаря *тепловому телу* мы светимся, так что мы видны как явление. Благодаря теплоте наш свет становится видимым, и мы можем воспринимать свет другого человека и поддаваться его воздействию. Как Солнце согревает Землю и вызывает жизнь, так и тепло заставляет проявиться нашу индивидуальность. В этом смысле человеческое тело является многосторонним тонким инструментом чудесной архитектуры; оно представляет собой чрезвычайно сложный, расчлененный, замкнутый комплекс органов. Тело, в котором постоянно происходит процесс синтеза и распада, нуждается в постоянном уходе. Поэтому само-менеджмент — это прежде всего управление собственным телом, менеджмент собственного тела.

Мы живем в нашем теле
Мы живем в нашей душе.

Человеческую душу мы можем характеризовать как внутреннее пространство, где все возникает и преходит. Она образуется из душевных сил мышления, чув-

сил человеческого духа и воления. Эти силы находятся в распоряжении человека и лишь с их помощью он может стать человеком. Душа пронизывает различные тела и проявляется в них в виде ощущений, инспираций и интуиций. В этом смысле душа не осязаема, она постоянно проявляется и исчезает. Душа — это кухня, на которой приготавливаются и съедаются блюда. Она живет в наших инициативах, образах, представлениях и продуктах. В душе действуют различные силы. Мы различаем добрые и злые силы, силы света и тьмы, силы притяжения и отталкивания, охлаждающие и согревающие, ослепляющие и проясняющие силы. Душа может раскрываться и расширяться, иногда она чем-то занята и замыкается. Таким образом, само-менеджмент — это также менеджмент души.

Инстанцией, которая управляет всем, является человеческое Я, единственная в своем роде индивидуальность человека, аутентичное ядро личности. Как бы мы ни характеризовали мир духа — как мир богов, сущностей или сил — мы можем познать его при помощи собственного Я.

Человеческое Я, как духовная сущность, живет в душе и теле, но само не является душой и телом. Если мы рассмотрим в свете этого знания, например, человека с затруднениями в развитии, то мы можем сказать, что хотя его тело несовершенно и его душа поэтому не может выразиться в полном объеме, но его человеческая сущность, то есть его Я, обладает таким же человеческим достоинством, как и каждого другого человека. В этом смысле в каждом человеке можно обратиться к его Я. Другой человек для каждого из нас — это товарищ по судьбе, который помогает нам сделать следующий шаг в развитии, даже если он сам испытывает большие или меньшие затруднения в развитии.

При возникновении нашего «инструмента» играют свою роль наследственность, место, где мы рождаемся, или окружающая нас культура, а также собственные намерения или импульсы, которые мы приносим с собой в эту жизнь.

Наши родители и предки являются частью потока наследственности, в котором развиваются телесные качества, а также вещество характера для души и чувствительность для духа.

Рождение в конкретной семье, конкретном жилом квартале, народе и сообществе предопределяет язык и жесты человека, в которых может развиваться индивидуум.

Собственный импульс человека, который имеет свои корни в периоде до рождения, превращает эти компоненты в новую целостность своей собственной телесности, собственных склонностей и индивидуальности существа. При помощи этого инструмента мы овладеваем жизнью и мобилизуем дух, чтобы иметь возможность действовать здесь на Земле. Для меня Земля — это наша «планета обучения», которая дает нам возможность сделать следующий шаг в развитии, а именно как участнику хора людей, которые все вместе находятся на пути становления человечества. На этой планете обучения мы встречаемся с теми, кто будет играть важную роль в нашей судьбе. Эти встречи дают нам все существенные возможности для проектирования и построения собственной жизни. Жизнь ни в коем случае не является заранее запрограммированной, и повеления судьбы не являются неизбежными и однозначными. Речь идет скорее о многообразии шансов, которые нам предлагаются, причем мы сами решаем, берем мы в свои руки различные нити нашей кармы или нашей жизненной задачи, или нет, делаем мы это се-

годня или завтра. В последней главе я еще раз вернусь к этому вопросу, исходя из впечатляющей картины Артура Кестлера.

Собственный импульс

Если мы посмотрим на свою биографию, то, возможно, откроем в ней музыкальную тему, нечто вроде вопроса, который сопровождает нас всю жизнь. Мы носим в себе некий лейтмотив, с которым встречаем действительность во всем ее многообразии. Хотя мы видим, как удивителен жизненный путь человека, и как часто он, к нашему изумлению, проходит иначе, чем мы вначале предполагали или хотели, впоследствии, оглядываясь назад, мы можем обнаружить в нем красную нить. В моей личной жизни я вышел на след такого лейтмотива после того, как решил разобраться в бумажном хламе, скопившемся на чердаке.

Когда я перелистывал свои школьные и институтские работы, мне бросилось в глаза, что уже тогда я занимался теми же темами и вопросами, что и сегодня. Точно так же, как моя семья всегда будет моей семьей, лейтмотив моих устремлений постоянно и неразрывно связан со мной. Конечно, жизнь постоянно одаривает нас сюрпризами, я выбирал неизвестные пути, создавал разнообразные новые ситуации и попадал в ситуации, которые создавали мне другие люди. Однако часто оказывается, что и те, кого я встречаю, кажутся мне уже удивительно знакомыми или становятся с течением времени мне ближе.

Лейтмотив моей жизни действует как некий магнит, безошибочно притягивающий то, что так или иначе имеет с ним дело. Я могу управлять этим и управлять самим

собой, если осознаю, какие идеи лежат в основе моей жизни. Следовательно, фундаментом само-менеджмента являются: осознание собственного лейтмотива, верность этой личной теме и убеждение, что каждая биография является непрерывным осуществлением этого мотива.

Исходя из этой центральной мысли, я хотел бы поделиться с читателем возможностями само-менеджмента, которые я открыл сам или которые сообщили мне другие. В первую очередь их можно найти в непосредственной практической сфере жизни, как, например, обращение с деньгами или временем. Речь идет о жизненных реалиях, с которыми человек имеет дело ежедневно, которые он постоянно использует и с помощью которых он справляется с повседневностью. Современному человеку недостает необходимого мастерства именно в практической сфере его чрезвычайно деятельного бытия, так что у него, например, постоянно возникают проблемы с переполненным ежедневником или непрозрачным бюджетом.

Вначале я обращусь к практической стороне повседневной жизни, а затем скорее к душевным аспектам, таким как общение, рефлексия и инициатива. В завершение будут представлены духовные измерения нашего бытия, причем будет рассматриваться развитие индивидуального человека и человечества как целого. Далее мы увидим, что в биографии отдельного человека при помощи рефлексии могут быть обнаружены прошедшие и будущие линии жизни. Личная биография открывает нам тему собственной жизни и индивидуальное действенные духовные точки зрения само-менеджмента.

ЧЕТЫРЕ ИЗМЕРЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЖИЗНИ

Далее мы представим четыре измерения практической жизни, образующие рамочные условия, в которых мы живем. Они, конечно, заданы, но, тем не менее, мы должны сначала сделать их своими. К заданным рамочным условиям ним относятся *время* и *пространство*, а также социальные *сети*, в которых проходит наша жизнь, и *деньги*, которые мы получаем и расходует.

Как я учусь обходиться с этими категориями? Как с их помощью я выстраиваю свою личную жизнь, какие решения я при этом принимаю, как я ориентируюсь внутри этих измерений?

Обращение с временем

Во время нашей встречи с менеджерами одного предприятия был затронут вопрос времени и дефицита времени. Председательствующий спросил себя, как директора могли бы освободиться от излишних обязанностей, связанных с их должностью, избежать которых, кажется, почти невозможно. Сотрудники постоянно прерывают их, когда они работают, почти каждый вечер им приходится представлять свою фирму на каком-нибудь мероприятии, и всевозможные партнеры извне, которые хотят обсудить свои собственные проблемы, ломают уже

составленную программу дня. Семья жалуется, что слишком редко его видит, словом, члены руководства фирмы совершенно не были довольны своими рабочими буднями и полагали, что другие люди отнимают у них слишком много времени. Мы разговорились. Я попросил их составить обзор обычной недели на основании их еженедельника. Где Вы обычно проводите воскресный вечер, что Вы там делаете? Как обстоят дела в понедельник утром, во второй половине вторника или вечером в пятницу?

Их первая спонтанная реакция была такова, что каждая неделя не похожа на другие, и поэтому они не могут сказать ничего общего. После некоторого давления они, однако, пришли к поразительному результату: в многообразии встреч можно было заметить основной рисунок. Например, руководство предприятия заседало в определенное время, а с непосредственными сотрудниками встречи назначались регулярно. Кроме того, им бросилось в глаза, что на среду обычно приходились визиты у клиентов, и что, по меньшей мере, дважды по вечерам нужно было представлять предприятие на определенных мероприятиях. С другой стороны, каждый из них всеми силами старался освободить субботний вечер для семьи и друзей.

Когда, наконец, тема недели приобрела четкие контуры, я задал вопрос, в какое время у них возникало чувство: «То, что я сейчас делаю, имеет смысл, здесь я как раз на месте», а когда у них закрадывалось ощущение: «Я мог бы быть где-нибудь в другом месте, потому что здесь я не очень нужен». Теперь вопрос стоял так: можете ли вы изменить здесь что-то? Можете ли вы себе представить, что вы избегаете встреч, где ваше присутствие не обязательно? Большим препят-

ствием было при этом, что эти привычки уже глубоко укоренились. Люди просто жили с ними, с тех пор как начали там работать, и внести изменения было не легко.

деловые планы на неделю Менеджеры попытались теперь составить новый план на неделю. Каждый для себя спланировал, где в какой день недели ему нужно было быть, даже если он не знал заранее, что там состоится. В понедельник, например, одному нужно было быть в бюро, в распоряжении сотрудников. Однако в среду вечером он хотел быть дома, потому что этот вечер лучше всего подходит для того, чтобы предпринять что-нибудь вместе с детьми.

Мы обсудили следующие темы: могу ли я договориться с другими сотрудниками, как вместе распорядиться временем? Можно ли договориться таким образом, чтобы мы, например, встречались преимущественно по понедельникам и средам, чтобы я во вторник мог быть у клиентов?

различные модели времени Рабочее место и дом имеют свой облик (позднее мы проделаем связанное с этим упражнение), и каждое рабочее место внутри организации имеет свою собственную модель времени. Производственный консультант иначе распоряжается временем, чем менеджер административного отдела; учитель начальной школы не так, как представитель фирмы; а отец семейства с детьми-школьниками опять-таки по-другому, нежели холостяк, который ежедневно занимается спортом.

Характеристики времени

Мы движемся по времени. Идет ли речь о встрече, или же дне, неделе, месяце или годе, центральным вопросом является: могу ли я так обращаться со своим

временем, чтобы я действительно присутствовал там, где мне хотелось бы быть, или же это другие люди умудряются привлечь меня туда, где им хочется видеть меня?

Время —

это возможность располагать

То, в распоряжении каких людей я **правильный момент** нахожусь, определяется местом, в котором я как раз нахожусь, и тем, с кем вместе я там нахожусь. Некоторые люди в этой области настоящие мастера. Такой очень занятый человек, как Гельмут Коль, всегда появлялся именно там, где ему нужно было быть. Именно в нужный момент он был у президента США, а уже на следующий день он пил пиво в Баварии с крестьянами, которые были недовольны его политикой. Однако и женщина, которой приходится управляться в семье и на работе, может разумно двигаться по времени, она знает, в какое время и в каком месте она хочет или должна быть.

Время —

это приоритет

Приоритеты нельзя теоретически **доказательство на практике** закрепить в какой-нибудь схеме, лишь практика покажет, какие виды деятельности и сферы имеют действительный приоритет, это, в принципе, как раз те, где человек действительно присутствует, которые его действительно интересуют.

Один начальник, например, утверждает, что его сотрудники для него абсолютный приоритет. Он постоянно уверяет их: «Моя дверь всегда открыта для вас.» Это правда, но его самого при этом никогда нет на месте. Он постоянно в разъездах и посещает своих коллег и клиентов. В принципе, они-то и есть его реальный приоритет.

Время есть качество

Жизнь проходит мимо меня, если я всегда нахожусь именно там, где, в сущности, не хотел быть. Заботы и страхи иногда захватывают меня и мешают направиться туда, где я действительно хотел бы быть. Качество жизни в значительной мере определяется тем, как я двигаюсь во времени. Если человеку скучно, если он внутренне отстраняется или упускает важные вещи, то это признаки движения, которое не находится в гармонии со временем.

Время — это быть везде вовремя

Прихожу ли я всегда слишком поздно или, как правило, вовремя? Искусство движения по времени состоит также в том, чтобы оставаться на месте до тех пор, пока это необходимо, и снова уйти, когда это уже больше не требуется. Один из моих коллег всегда опаздывал, потому что никогда не мог уйти из другого места вовремя. Он всегда «застривал».

Время как внутреннее присутствие

Иногда человек хотя и находится где-то, но в действительности не присутствует там, потому что мыслями он где-то в другом месте. Тогда возникает неопределенное ощущение, как будто ты находишься в другом месте, и внутренне занимаешься уже следующим пунктом программы. Искусство движения по времени состоит, следовательно, в первую очередь из способности присутствовать повсюду, где находишься, с внутренним участием.

Время есть начало и конец

Время имеет в себе что-то авантюрное. Мы всегда живем в ожидании чего-то, например, театрального спек-

такля. Пока он длится, мы полностью отдаемся тому, что происходит на сцене. Когда пьеса окончилась, мы снова выходим. Если заседание, продолжительность которого была запланирована, затягивается, то участники раздражаются. Внутренне они настроились на окончание, возможно, уже приближается следующая встреча, однако заседание удерживает их. Внутреннее напряжение возрастает.

Время — это больше, чем часы и минуты. Оно является важной жизненной категорией, и каждый человек должен создать свое индивидуальное отношение к ней. Оно имеет присущую ему внутреннюю ценность, которая накладывает отпечаток на различные отрезки времени, из которых состоит человеческая жизнь.

Отрезки времени

День, неделя, месяц и год, даже час имеют собственный характер и собственное значение. У каждого отрезка времени свой особый цвет.

Секунда

Спринтер пробегает 100 метров за 10 секунд и хочет делать это еще быстрее. Он годами тренируется, чтобы улучшить свой результат всего лишь на половину секунды. Секунда имеет серьезное значение.

Минута

Если у вас талон к врачу, например, на 9.20, то внутренне вы настраиваетесь на то, что ваша очередь подойдет действительно в это время. С каждой дополнительной минутой нервозность и раздражение возрастают.

Час

Заседание, которое обычно было рассчитано на три часа, сокращают на полтора часа. Благодаря этой мере встреча становится более оживленной и интенсивной, вместо прежних бесконечных дискуссий работают целенаправленно и эффективно.

В школе через каждый час меняется предмет, час-то сменяется и помещение.

День

Мы с коллегой весь день посещаем клиентов. Перед тем как отправиться мы выпиваем по чашечке кофе.

Мы с нетерпением ожидаем, заинтересуются ли эти клиенты нашим продуктом, каждый день приносят ли они его. Первый визит собственный закажут ли они его. Первый визит проходит весьма положительно, и мы отправляемся к следующему клиенту в хорошем настроении. У него, к сожалению, нет времени. Это неудача, ведь мы договорились с ним о времени встречи. Вечером, дома, я, хотя и устал, но в основном очень доволен и перерабатываю события прошедшего дня за стаканом вина.

Каждый день в школе отличается от других, каждый рабочий день приносит собственный опыт. День собственной свадьбы не так легко забывается, день рождения ребенка празднуется каждый год. Рождественские дни и Новый год — это особенно торжественные дни, со своим собственным настроением и традициями.

Неделя

Рабочая неделя отличается от недели отпуска. Неделя, во время которой вы много времени проводите в бюро и выполняете свои внутренние обязанности, имеет другой характер, нежели та неделя, в течение которой вы преимущественно посещаете клиентов. У недели повышения квалификации в кругу коллег другая ат-

мосфера и воздействие, чем у той, в течение которой вы работаете с клиентами. Для многих людей новая неделя начинается с воскресного посещения церкви; в будние дни недели они работают, а субботу проводят с друзьями. Такая неделя, благодаря лежащей в ее основе структуре, является опорой человеку, и всегда содержит моменты, которым он каждый раз радуется.

структура
недели,
создающая
опору

Месяц

На предприятиях в конце месяца проводится обзор того, что сделано, сколько заработали на клиентах; ежемесячно рассылаются счета и проводятся промежуточные расчеты. Специальные акции проводятся в течение месяца. По истечении двухмесячного испытательного срока человека принимают на постоянную работу.

обзор месяца

Природа каждый месяц другая. Май отличается от сентября. Мы знаем месячные сроки, ежемесячные встречи, один раз в месяц мы переворачиваем лист, сменяя название месяца в своем календаре, есть летние и зимние месяцы. Каждый месяц придает путешествию во времени свой собственный цвет и свое настроение.

Год

Календарь ведет нас через весь год; во многих документах и официальных бумагах указывается год рождения человека. По окончании года мы подводим итог, чтобы увидеть, хорош ли был год или нет. Каждый год мы снова придумываем цели и планы и стараемся с их помощью даже заглянуть на несколько лет в будущее.

итого года

Мы считаем свою биографию годами; старые и молодые люди по-разному переживают годы. (Позднее мы подробнее рассмотрим различные фазы развития). Пе-

риод половой зрелости — это совершенно другая фаза жизни, чем старость.

Человеческая жизнь проходит в различных временных измерениях, от секунды до года, которые мы можем переживать тонко, иногда поразительным образом. Пожилые люди ясно чувствуют, как время год от года идет быстрее, так что оно утекает, словно песок сквозь пальцы. У молодых людей время безгранично, каждый день приносит с собой увлекательные моменты.

Следовательно, время — это внешняя, но также и внутренняя категория. У каждого из нас в распоряжении 24 часа, для каждого, в принципе, неделя и месяц имеют одинаковую продолжительность, однако одинаковые промежутки времени можно совершенно по-разному переживать душевно. Для одного человека время всегда слишком коротко, у другого же такое чувство, что у него невероятно много времени.

Часто мы полагаем, что сейчас слишком рано или слишком поздно, мы чувствуем себя либо слишком молодыми, либо уже слишком старыми для своего возраста. Есть дети, которые рано повзрослели, и пожилые люди, которые так и не приобрели мудрости.

Что мы делаем со своим временем, как мы проводим свое время, как мы развиваемся во времени?

Можем ли мы заставить время работать на нас и использовать его, или оно просто проходит мимо неиспользованным?

Время приобретает свой облик в процессах, которые мы осуществляем в повседневной жизни. Бодрствование и сон, работа и отпуск, еда и уборка, беседы и медитации являются регулярными занятиями, которые каждый из нас выполняет и заполняет по-своему. Давайте рассмотрим точнее временное измерение «процесс».

Процессы

Время всегда связано с процессами. Процесс представляет собой связанную последовательность событий, которые происходят в определенное время. В этом смысле процессы часто имеют циклический, повторяющийся характер, как это имеет место в ритмах сна и бодрствования, работы и отдыха, или в таких видах деятельности, как путешествие, еда, любовь, ремонт или хождение в гости.

Человек работает, он пишет за столом отчет; он клиент и едет в поезде; он ест в ресторане или лечится в больнице; в школе происходит процесс учебы. Все эти процессы придают времени значение. Какие процессы я выполняю, и какое качество жизни я при этом переживаю? Рисую ли я регулярно в воскресные вечера, занимаюсь ли я спортом по субботам, хожу ли я каждое утро за покупками?

Если я изменяю существующие процессы, то тем самым я создаю для самого себя возможность разрушить модели времени. Здесь мы сталкиваемся с действующей тайной. Тот, кто хочет по-другому путешествовать по времени, должен изменить те процессы, в которых он участвует. Это не происходит само по себе и без усилий с его стороны. Вначале он должен начать движение в совершенно другой области, а именно в мышлении. Мир идей и представлений о том, что в жизни представляет собой ценность, должен стать подвижным. Без новых идей трудно подойти к новым жизненным концепциям. Следовательно, центральный вопрос звучит так: как привести в движение любившиеся идеи и воззрения? Парадоксально, но ответ будет таков: нужно собирать новый неожиданный опыт в незнакомых ситуациях. Когда человек погружается в новый жизнен-

циклический
характер видов
деятельности
и событий

разрушение
моделей
времени

ный процесс, он открывается для других взглядов и мыслей.

**мужество
отправиться
на незнакомую
территорию**

Мой друг и коллега Виктор Майер показал, как можно сделать это. Он заметил, что люди часто лениво реагируют на новые идеи: «Я это уже знаю, здесь нет ничего нового», — хотя он знал, что они еще никогда об этом не слышали. Как полагает Майер, эта реакция была связана, возможно, с тем, что людям не очень хочется отправляться на новую территорию и приобретать новый опыт. Они держатся за старые привычки и хотят и далее жить в привычных процессах. Если такой человек попадает в незнакомую для него ситуацию, то сначала он удивлен и смущен, и поэтому не в состоянии сразу же реагировать соответствующим образом. Непривычная ситуация вынуждает человека к тому, чтобы открыться для того, что его окружает, хотя бы временно. На короткий момент он не может воспользоваться репертуаром своих привычных реакций. Он застигнут врасплох. Эффект неожиданности состоит в готовности свободно довериться неизвестному процессу, в котором видится и переживается новое. Мышление и восприятие снова становятся чуткими, когда в действии происходит неожиданное. Если человек знакомится с ситуациями и процессами, в которых он переживает новое, то его сознание открывается для непривычных идей. Жесткие воззрения приходят в движение, приобретаются новые представления.

Таким образом, относительно тех процессов, в которых человек участвует ежедневно, он может понять, что каждый процесс остается интересным, пока человек готов действовать чуть по-другому, чем прежде, и постоянно воспринимать что-то новое. Таким образом человек высвобождается из рутины и развивает чувство нового.

Поскольку время становится осознанным переживанием, человек учится с внутренней активностью присутствовать в том месте, в котором он как раз в это время находится.

Когда мы ломаем старые привычки, мы начинаем движение и направляемся к неизвестному. Если мы внимательно рассматриваем многообразие человеческих взглядов, опыта и возможностей вокруг нас, ежедневные процессы становятся интереснее, а качество и интенсивность переживания времени возрастают.

Быть присутствующим

Ответственное отношение к времени содержит в себе также вопрос присутствия. Когда у ребенка день рождения, хватает ли вас решимости пойти домой, несмотря на то, что заседание продолжается дольше, чем было предусмотрено, а вы, возможно, занимаете важный пост? Почему? Может быть, ваш ребенок менее важен, чем ваше место работы? Или вам недостает решимости, чтобы избежать давления важной встречи и принять решение в пользу того, что вам дорого? Качественное обращение с временем означает также принимать решения в пользу существенного. Часто мы руководствуемся условностями, ожиданиями других людей или ритуалами, о которых мы, правда, знаем, что они ни для кого не имеют большого значения, но которые мы уважаем больше, чем то, что, в сущности, для нас намного важнее.

Многие люди постоянно находятся в распоряжении кого-то, только не своей семьи. Кажется, что они ожидают встретить со стороны родственников больше терпения, чем со стороны незнакомых.

В процессе изучения этого вопроса я пришел к тому, что никому не позволяю распоряжаться моим ежеднев-

ведение ником; я сам назначаю встречи. Многие ме-
ежедневника неджеры поручают ведение своего еже-
дневника секретарю, и их коллеги и кли-
енты договариваются о времени встречи через секретаря. Но как мой секретарь может в каждом отдельном случае судить о том, кто этот конкретный человек, который просит о встрече, и что означает для меня встреча с этим человеком? Возможное решение могло бы состоять в том, чтобы оставить открытым определенное время дня, на которое секретарь может сам назначать встречи.

давление Временные процессы носят сильный отпе-
времени чаток той культуры, в которой живет организация или сообщество. Предприятие может оказывать на работающих сильное давление в том, что касается обращения со своим временем. В определенных организациях заведено, что все сотрудники работают до половины восьмого вечера, хотя они охотнее ушли бы домой раньше, чтобы поужинать вместе с семьей.

Один мой друг работает в многонациональном концерне. В первые недели на новом рабочем месте ему бросилось в глаза, что по утрам, между восемью и половиной десятого, все звонили друг другу по телефону, потому что каждый стремился до начала заседания выяснить касающиеся его пункты повестки дня. Через неделю мой друг отказался участвовать в этих телефонных переговорах. Вначале коллеги, шефы и сотрудники были раздражены. Он аргументировал тем, что из-за множества телефонных звонков день у сотрудников начинается плохо, с раздражением, и, кроме того, это не эффективно, если они звонят друг другу одновременно. Через некоторое время и другие последовали его примеру, телефоны стали меньше использоваться, и вместо этого общение происходило другим способом.

Спешка

Время связано с ритмом, с ритмами хлопотные
труда и жизни. Из-за быстрого развития гостяния
электронных средств коммуникации, из-за в жизни
транспортного сообщения со всем миром
и большого многообразия сложных процессов, в кото-
рых активно участвуют многие люди, колоссальным об-
разом возросли спешка и беспокойство. Это приводит к
тому, что иногда в жизни современного человека царят
хаотичные состояния. Для многих современников вре-
мена размеренной, прогнозируемой будничной жизни
давно прошли. Поскольку они ежедневно участвуют в
самых разных процессах, эффективное планирование
времени становится необходимым. Уже молодые люди
не только аккуратно посещают школу, но и имеют раз-
личные другие обязанности, например, работа, спорт
или частные уроки.

Как мы ухитряемся сохранить опре- внешне
деленный ритм в нашей жизни? Для этого ритм
нужно, чтобы мы сознательно планирова- в жизнь
ли, что мы хотим сделать, а что нет. Чтобы
внести ритм в свою жизнь, нужна действительная реши-
мость. Мы можем жить в соответствии с годовым рит-
мом, в котором осознанно интегрированы и соблюда-
ются праздники, каникулы, время для размышлений или
отдыха, даже если мы наталкиваемся на сопротивление
окружения. Мы можем отдаться на волю индивидуаль-
ного недельного ритма, в котором отведено опреде-
ленное время для семьи, для отдыха и созерцательных
раздумий, которые наше окружение должно абсолютно
уважать. Возможно, что несущим ритмом будет ритм
дня, в котором определенное время дня предназначено
для ухода за собой, для хобби или общения.

Этот график, конечно, может изменяться в соот-
ветствии с жизненными обстоятельствами. Каждая пе-
ремена в профессиональной или личной жизни, напри-

не всегда делать то, чего ждешь наше окружение мер, рождение ребенка или развод, временно означает также перемену в укладе жизни. Некоторые изменения навязываются нам окружающей культурой. По моему мнению, мы должны чаще рассматривать изменение курса в зависимости от личных причин, вместо того чтобы всегда делать то, чего ожидает от нас наше окружение.

Делегирование

В потоке времени мы выполняем самые разнообразные виды деятельности. Теперь возникает вопрос: будет ли лучше, если я буду сам выполнять определенную работу, или ее могут сделать другие люди? Могут ли они помочь мне в моих задачах, чтобы у меня было время заняться другим, что также должно быть сделано? Уже когда родители приглашают вечером няню для ребенка, потому что оба хотят пойти куда-то развлечься, им приходится заняться этим вопросом.

Речь идет здесь о делегировании. Когда клиент обращается ко мне с просьбой о консультации, я каждый раз думаю, не может ли другой коллега выполнить эту задачу. Часто коллега лучше подходит для определенной работы, или определенная работа означает для него единственный в своем роде шанс применить свои способности. Возможно, что при делегировании задач возникнет новое движение между двумя людьми.

Если в рабочий процесс вводится другой человек, то иногда возникают уникальные возможности для расширения рабочего поля. Конечный результат в таком случае богаче и плодотворнее, чем если бы вы сами выполнили эту работу. Как это происходит? Тот, на ком очень много висит, вполне возможно, не может со всем вниманием отнестись к каждой детали. Многие делается рутин-

но, так что результат в соответствии с этим не очень хорош. Центральным вопросом для каждого менеджера, следовательно, является: какой человек и на каком месте ценен?

Человек управляет не только своим собственным временем, но и вмешивается во время других людей. Мы участвуем друг в друге. Способствуя тому, чтобы другой человек, например, в определенное время оказался в определенном месте, мы тем самым и себе создаем возможность для саморазвития. При некоторых обстоятельствах это может также означать, что другой человек взваливает на нас проблему или задачу, что отнимает наше время. Искусство социального обращения состоит также в том, чтобы помогать другому человеку и предоставлять для этого в распоряжение время и энергию, но ни в коем случае не брать на себя его проблемы и служебные обязанности, чтобы, в конце концов, не «взять на себя» и его время.

Учиться обращаться с временем

Во время вышеупомянутой встречи с менеджерами было выполнено одно упражнение. Сначала каждый участник составил типичную схему недели, например:

Для этого каждый участник должен был спросить себя:

- Происходит ли каждое отдельное действие в нужное время недели или при определенных действиях регулярно возникает напряженность?
- Представьте себе, что вы перенесете эти проблематичные действия на более подходящее время. Какое это было бы время, и в каком смысле оно более благоприятно?
- Как вы предполагаете устроить, чтобы ваше окружение приняло это новое расписание?

- К какому сопротивлению вы должны быть готовы?
- Каким сотрудникам вы можете поручить определенные задачи, чтобы им это тоже было выгодно?
- Сколько часов в неделю вы заняты рутинной работой, сколько — решением проблем, а сколько — инновационными проектами? Соответствует ли соотношение между этими тремя аспектами вашей деятельности?
- Каково соотношение между рабочим временем, временем для семьи и временем для себя? Насколько здоровым является это соотношение или какой-то сфере недостает внимания?
- Какие люди склонны к тому, чтобы занимать ваше время? Может быть, другие подвигают к вам проблемы, которые они, собственно, должны были решить сами?
- Чьим временем вы пользуетесь сами? Нормально ли это?
- Путешествуете ли вы во времени, то есть вовремя ли вы уходите из одного места, вовремя ли вы приходите в другое, и правильно ли вы используете свое время?

сознательное обращение со временем Благодаря рассмотрению этих вопросов руководящие кадры научились более сознательно двигаться во времени. Вернувшись на свои рабочие места, они посвятили своих секретарей в свою новую «тайну времени». В последующем они более тщательно следили за тем, чтобы их доля в календаре мероприятий дирекции не была больше, чем необходимо, кроме того, они обдумывали, прежде чем предоставить свое время в распоряжение коллеги, или прежде чем самому посягнуть на чужое время. Им удалось более разумно обращаться с проблематикой времени и до некоторой степени справиться с нею.

Обращение с деньгами

Несколько лет назад я и моя семья **регулярный** пытались решить проблему того, что мы **перерасход** постоянно в расходах превышали наш банковский счет, и мы спрашивали себя, как это вообще могло произойти. Хотя я хорошо зарабатывал, и мы не бросали денег на ветер, нам не удавалось сбалансировать доходы с расходами. Нам стало ясно, что финансовая сторона нашего быта иногда определялась, в сущности, тем, насколько сильно мы уже превысили счет. В соответствии с этим мы пытались ограничить расходы.

Поскольку я воспринимал эту ситуацию как неудовлетворительную, я решил как-то вникнуть в суть дела. Вначале я проанализировал денежные потоки целого года. Как высоки были доходы и расходы? Для кого и на что были истрачены деньги?

Я использовал для этого анализа простую схему. Кроме того, я исследовал, какие статьи расходов с каким членом семьи были связаны, а какие относились ко всей семье. Так, например, я отнес на счет дочери плату за обучение, расходы на автомобиль жены — на ее счет, а на свой — затраты на книги и музыку. Кроме этого, были расходы для всей семьи, например, новая стиральная машина, продукты, ипотека и расходы на отопление.

Неожиданным образом выяснилось, **сознательное обращение с хозяйственными расходами** что личные расходы моей жены, моей семнадцатилетней дочери и мои собственные были примерно одинаковы, а сумма, израсходованная на тринадцатилетнюю дочь, была значительно меньше. Также обнаружилось, что общие семейные расходы были, прежде всего, текущими расходами. Мы пришли к соглашению, что будем на основании этих данных более сознательно обращаться с хозяйственными расходами.

**распределение
ответствен-
ности** Теперь каждый месяц для каждого члена семьи резервируется часть доходов, а остаток идет в домашний бюджет. После вычета текущих расходов, которые мы проанализировали и по возможности сократили, остатком можно распоряжаться свободно, поделив его на всех членов семьи.

Благодаря этому новому порядку мы стали лучше управлять всей финансовой сферой. Ответственность была распределена на всех участников. Нам удалось лучше управляться с различными денежными потоками. Для текущих расходов банку была выдана доверенность, прочие регулярно возникающие платежи оплачивались своевременно. С тех пор мы лишь изредка превышаем свой счет.

**распределение
денежных
потоков
на категории** В НИП (Институт организационного развития), где я работаю консультантом, мы поступаем подобным образом. Мы распределяем денежные потоки по двум категориям: «Какие деньги поступают к нам и каковы их источники?» и «Какие деньги уходят вовне и куда?». Кроме того, мы различаем входящие и исходящие денежные потоки отдельных сотрудников, и такие, которые относятся ко всему институту. Так, для каждого консультанта, который работает с клиентами, мы можем составить счет, в котором точно указано, сколько денег проходит в институте через него. Сюда относятся гонорары, которые платят ему клиенты, его оклад, его социальное страхование, амортизация автомобиля фирмы, короче, все доходы и расходы, которые исчезли бы из НИП, если бы этот коллега ушел с работы. Остаток денег используется для общих расходов, а то, что остается, распределяет Senior-Adviseurs, старший консультант. Таким образом, каждый коллега, который работает с клиентами, имеет точную картину своего финансового участия в институте.

Каждый год дома и в институте об- финансовое
суждается финансовый план на следующий планирование
год. Какие доходы мне нужны? Сколько клиентов я хотел бы иметь? Речь идет о том, чтобы создать хорошее отношение к самому себе, к коллегам и к институту. Беседа, во время которой мы обсуждаем эту тематику, имеет существенное значение для организации и руководства института. Если в течение года дела идут иначе, чем ожидалось, — а в большинстве случаев так и происходит — то всегда имеется возможность изменить курс. Если, например, работы меньше, чем предполагалось, то нужно заново согласовать расходы и оклады. Если же дела идут лучше, чем предполагалось, то возникают дополнительные возможности. Мы ищем применение для дополнительной прибыли, например, новые инвестиции или повышение доходов.

Для руководителей предприятий и организаций такой финансовый план имеет большое значение. У многих менеджеров недостаточен обзор денежных потоков. Они зависят от финансовых экспертов с их типичным профессиональным жаргоном и их методикой. Меня удивило, что на многих предприятиях используют балансы, которые основываются на различных сложных формулах расчетов, но не показывают реальных цифр. Одним отделам, например, приписываются издержки, на которые те вовсе не влияют, в то время как другим отделам прибавляют финансовые расходы, которые те действительно вызвали и определили.

Значение денег

Я то и дело встречаю людей, кото- заволаживающее
рым тягостно любое обращение с деньга- управление
ми. Они, правда, хотели бы предпринимать денежными
разные вещи и наслаждаться жизнью, но попоками

только не заботиться о финансах. Я сам обнаружил, что влияние на управление денежными потоками может просто ослеплять. В частной жизни и на рабочем месте полезно сделать сферу финансов прозрачной и спросить себя, как можно повлиять на нее. При этом всегда обнаружится, что в основе денежных потоков лежат разнообразные процессы, которыми можно управлять различным образом.

Правильное обращение с деньгами предполагает осознание собственного процесса действия. Деньги отражают решения и их последствия.

Кроме того, деньги дают нам возможность увидеть жизненные взаимосвязи. Если мы слишком жестко свяжем себя в денежных делах, то у нас будет недостаточно свободного пространства для новых инициатив. Если, напротив, мы будем слишком свободны, то проблемой станет предназначение денег.

манипуляции Обращение с деньгами может иногда привести к манипулированию. Иногда фирмы публикуют цифры, которые, по сути, ложны, но, однако, соответствуют нормам, которые устанавливают внешние инстанции, например, финансовое управление. Часто цифры симулируют положение дел и значительно отличаются от действительной практики.

о сущности денег Тот, кто любит деньги, очень хотел бы, чтобы их становилось больше. На бирже или в лотерее деньги могут создавать дополнительные деньги, и открываются неведомые миры обогащения. Деньги могут доставить нас в любое место в мире и создают нам собственное место жительства. К сущности денег относятся также вопросы имущества, распределения, наследства, дарения и займа.

Личная жизнь отражается в том, как обходятся с деньгами. Беседа с коллегами о том, как дома используются деньги, как я часто наблюдал — тяжелое дело.

При этом как бы заглядываешь за кулисы, и возникает вопрос, насколько это желательно и обоснованно. Что касается денежных вопросов, мы всегда находимся на границе между «конфиденциально» и общественным контролем.

Обращение с деньгами — это очень интимная вещь с сильным моральным привкусом. У каждого человека при этом происходит обращение к его чувству ответственности и справедливости. Это кошелек с деньгами, который вы нашли, налоговая декларация, которую нужно заполнить, затраты, которые необходимо профинансировать, или дополнительный заработок — все это ситуации, в которых принимаются решения, которые будут или не будут соответствовать уже существующим нормам или определенным договоренностям. Мы не осознаем или почти уже не осознаем, что каждая потраченная марка имеет последствия для других людей, что одни расходы могут сделать невозможными другие.

Банки, экономические эксперты и финансовые службы могут и должны заглядывать и вмешиваться в эти прикрываемые от публики сферы.

Денежные вопросы нельзя отдавать на откуп финансовым экспертам. Они, конечно, могут помочь правильно обращаться с ними, однако ответственность за свое финансовое поведение несет сам человек. Деньги оказывают большое влияние на жизненное пространство и качество жизни и часто играют невидимую и невысказанную роль в сотрудничестве с другими людьми. Понимание действительных денежных потоков позволяет сделать совершившиеся процессы прозрачными. Становятся видны жизненные модели, лежащие в основе, и таким образом обнаруживается возможность для новых инициатив.

Однако деньги могут соблазнять и маскировать. Наши моральные качества и наше осознание решений, которые мы принимаем, то, как мы при этом обращаемся с деньгами, оказывают свое влияние на то, что имеет право на рост в нашем обществе, а что нет, что может выстоять, а что не может.

Денежное зеркало

Во время одного из семинаров, проводившихся с предпринимателями в Германии несколько лет назад, мы выполняли упражнение, так называемое «денежное зеркало». Мы попросили участников принести данные о своих финансах и расположить их по следующей схеме:

Доходы Источник поступления	Расходы Назначение
<ul style="list-style-type: none"> • разработки • услуги • продажа продукции 	<ul style="list-style-type: none"> инвестиции персонал материал

Финансовые данные отображали прошедший год и были схематично представлены как в виде предварительной сметы, так и в виде итоговой калькуляции. Участники должны были не только расположить отдельные статьи бюджета в соответствии с рубриками схемы, но и указать рядом с каждой суммой, кто конкретно вызвал ее появление. Это должно было совершенно конкретно показать, какой сотрудник был ответственен за влияние на эту статью и таким образом за относящиеся к ней цифры.

Во время обсуждения были проанализированы финансовые данные. Участники рассмотрели действительные рабочие про-

цессы, стоящие за этими статьями, и проследили, как ответственные руководители управляли ими и влияли на них. Связь между отдельными статьями была тщательно прослежена. Если, например, на одной статье можно было сэкономить, как отражалось это на остальных? Если экономия коснулась расходов на персонал, принесло ли это повышение затрат на материалы (больше технологии) или как раз нет?

В ходе бесед и анализа на основании этого обзора цифр мы сделали удивительные открытия. Так, благодаря этому упражнению предпринимателю-владельцу текстильной фабрики стало ясно, какое влияние оказывала закупка текстильного сырья на бюджет его предприятия. Расходы на закупку составляли больше 40% общих затрат. За закупки отвечали пожилая дама и молодой человек. Этот предприниматель всегда в основном концентрировал свое внимание на вопросах сбыта и никогда основательно не занимался закупками. После семинара он пригласил обоих снабженцев к себе, и во время этого совещания он понял, что за последние годы он упустил важные шансы. Проведя некоторые изменения (дама по собственному желанию ушла раньше на пенсию, на работу был принят новый снабженец, который заключил выгодные контракты с поставщиками), он сумел так сократить затраты, что появилась необходимая свобода для инвестиций.

Такой процесс исследования и последующего нового структурирования, который проводится на основе анализа финансов, постоянно необходим в каждой организации. На предприятиях то и дело можно обнаружить расходы, которые больше не являются необходимыми, с другой стороны, постоянно нужны деньги на новые проекты. Все еще слиш-

ком часто встречается, что люди своими решениями и действиями вмешиваются в денежные потоки, не осознавая этого.

Исследование на основании финансовых данных заставляет ответственных лиц и тех, кто вызвал расходы, осознать последствия своих действий и решений.

Нам должно быть ясно: деньги отображают действия. Каждое действие приводит в движение небольшой денежный поток. Поскольку люди приводят в движение много процессов, которые, в свою очередь, приводят в движение денежные потоки, а также потому, что едва ли кто-нибудь видит или знает, как связан один денежный поток с другим, обнаруживать эти процессы и управлять ими нелегко.

Так, например, на упомянутом текстильном предприятии было непросто обнаружить, какой денежный поток с каким продуктом нужно было соотнести, или, другими словами: если бы определенный продукт не производился, какие финансовые транзакции тогда не состоялись бы?

На основании вышеописанного мы можем различать два компонента или принципа классификации, на основании которых мы проводим наши анализы: экономические носители и различные бюджеты.

Экономический носитель

На предприятии, которое живет за счет изготовления продукции, нужно очень точно знать, какие расходы и прибыли приносит определенный продукт, потому что он является экономическим носителем такой организации. На нем зарабатываются деньги, и за него платит клиент.

На предприятии, специализирующемся на оказании услуг, в качестве экономического носителя можно рассматривать организационное подразделение, которое осуществляет с клиентом совместный процесс.

В профессиональной консалтинговой фирме в качестве экономического носителя можно рассматривать консультанта, который работает с клиентами.

Экономический бюджет

В фирмах и организациях мы имеем дело не только с экономическими носителями, которые связаны с определенными денежными потоками, но и с различными бюджетами, из которых расходуются деньги.

Здесь также сложно сделать видимыми действительные денежные потоки для каждого отдельного бюджета. Снова в качестве принципа классификации действует вопрос: какие расходы и на чей счет я отнесу?

При этом целесообразно различать между статьями расхода на материалы, персонал и развитие. Сколько денег тратится на материалы, сколько на персонал и сколько на инвестиции, которые важны для будущего предприятия? Также нужно спросить себя, сколько денег зарабатывается, когда продаются те или иные товары, оказываются услуги, или когда консалтинговая фирма предоставляет своего сотрудника в распоряжение клиента.

В каждом из этих бюджетов отдельные денежные потоки со стороны источника и со стороны назначения имеют свои особенности:

Источник поступления	Назначение
предоставление консультанта в распоряжение клиента	бюджет развития
оказание услуги	бюджет персонала
продажа продукта	бюджет материалов

В основе каждого бюджета лежит процесс особого рода, на который нужно влиять и которым нужно управлять соответствующим ему образом.

В чем наглядность и важность этого способа исследования и анализа? Эта работа оправдывает себя, когда возникают трудности. На семинарах с менеджерами я провожу следующее упражнение: я даю участникам мой личный бюджет с обзором. Они видят, сколько денег тратится на ипотеку, сколько на школьное обучение, сколько зарабатываю я, все представлено по показанной выше схеме. Теперь присутствующие должны представить себе, что мне объявили о предстоящем увольнении, и что скоро я буду получать только 70% своего оклада. Если я просто буду продолжать жить, как жил всегда, я быстро обросту долгами. Менеджеры должны предложить меры, как я и моя семья могли бы справиться с этой ситуацией.

Они должны подумать, как следует вмешаться в процессы бюджета, и какие это будет иметь последствия. Кроме того, при каждом изменении они должны представить, как можно было бы их осуществить на практике. Можно, например, легко сказать, что мне следует поискать приработок, чтобы компенсировать отсутствующие 30% доходов, но как я могу это сделать и имею ли я вообще на это право, если получаю пособие по безработице? Сколько продлится поиск нового места? Могу ли я воспользоваться на это время помощью банка?

В общей беседе мы обсуждали предложения участников. После этого всем было предложено обратиться к их собственным участкам работы. Они должны были представить себе, что в их отрасли или их организации необходима реструктуризация. Как они поступили бы при этом? Будут ли они использовать «метод строгания

сыра», при котором принимаются жесткие меры и увольняются сотрудники, или попробуют перенести эту трудную ситуацию и надеяться на лучшие времена?

Каждый процесс принятия решения всегда связан с вопросом денег, находишься ли ты дома, в качестве клиента или на рабочем месте.

Каждое действие, которое вмешивается в существующие процессы, сопровождается денежным потоком. Точно так же, как времена приходят и уходят, приходят и уходят деньги. В обращении с деньгами отражается то, как человеку удастся управлять собственной жизнью. Тот, кто занимается этим интенсивно, сможет осознать определенные решения, принятые часто неосознанно, и тем самым собственные представления и скрытые стремления.

обращение
с деньгами
как зеркало
умения
справляться
с жизненными
проблемами

Как обращаться с социальными сетями

На свой 40-й день рождения я пригласил всех тех людей, которые сыграли в моей жизни важную роль. При составлении списка гостей я спрашивал себя на каждой фамилии, как я познакомился с этим человеком и как можно было бы охарактеризовать наши отношения. Некоторые встречи произошли совершенно удивительным образом.

Двадцать лет назад отдел кадров концерна Шелл послал меня — конечно, они всегда лучше знают, что пойдет на пользу их сотрудникам — на мое первое рабочее место. Там меня ожидала не только симпатичная нанятая квартира, но и маленький сюрприз. По приезде я должен был явиться к господину С. Миновав вахтера и добравшись до нужной комнаты, я постучал в дверь и услышал «Да!»

встречи с людьми
и их последствия

В комнате за своим письменным столом сидел много нервный мужчина, который дружелюбно посмотрел на меня и представился. Я сел на стул перед его письменным столом, пока он зажигал сигару.

«Скажу Вам откровенно, я понятия не имею, что Вы можете здесь делать. Осмотритесь и познакомьтесь с некоторыми людьми. Для Вас наверняка найдется работа в отделе кадров», — начал он.

Я был рад, но одновременно немного озабочен, придусь ли я здесь к месту. Он привел меня в комнату, где стоял один пустой письменный стол.

Первые люди, с которыми я встретился, были сотрудники отдела кадров. Они рассказали мне о том, что переход предприятий с добычи нефти на добычу природного газа принес им много работы.

Через несколько дней меня представили тогдашнему директору, активному жизнерадостному мужчине с юга Нидерландов. Он заинтересовался развитием организации. Он сказал мне: «Вам нужно поговорить с К. Он принят на работу специально для того, чтобы основательно проредить фирму. Его комната прямо за углом. Он приятный парень, и у него полно всяких планов.»

Я сразу же отправился к К. Он рассказал о процессе развития организации, который над развитием организации осуществлялся на фирме. Руководители проходили обучение, сотрудники упражнялись в развитии социальных способностей.

Проводились рабочие совещания и осуществлялись проекты по обновлению, отделы получали поддержку во внутренних процессах сотрудничества и решения проблем. Я нашел все это чрезвычайно интересным и спросил, можно ли мне участвовать в этом. «Конечно», — ответил он. Следующие четыре года я занимался развитием организации, помогал сотрудникам приобретать социальные способности, осуществлял проекты обновления и помогал разрешать конфликты, которые возника-

ли между отделами. Кроме того, я ввел новую концепцию работы с персоналом.

Я узнал, что К. был сотрудником НПИ. Позднее я стал его преемником в NAM (Nederlandse Aardolie Maatschappij, Нидерландская нефтяная компания). Мы условились, что позднее мы осуществим совместный проект в Германии. До сегодняшнего дня я интенсивно сотрудничаю с ним как с коллегой. С С. у меня были особенные, дружеские отношения вплоть до его смерти.

Через некоторое время работы в NAM меня перевели в филиал Шелл на острове Курасао. Это произошло после встречи с менеджером фирмы Шелл на Антильских островах, который обнаружил заинтересованность в нашей работе по развитию организации. Он обратился ко мне: «Нам на Курасао нужна та работа, которую вы делаете здесь. Когда закончите здесь, приезжайте к нам.» После переговоров с руководством отдела кадров я отправился туда. По прибытии тамошний менеджер приветствовал меня обескураживающими словами: «Чего Вы, собственно, здесь хотите?» Здесь я тоже искал и все-таки нашел свое поле деятельности. Я стал членом комиссии по тарифам, а позднее я занимался организацией и координацией всех проектов по обучению и обновлению. Там я пришел к выводу, что не совсем принадлежу к семейству Шелл, а в глубине сердца был членом НПИ. В результате этого осознания я подал заявление об уходе и явился в НПИ в Цейсте.

На примере этого жизненного эпизода можно увидеть, что поводом для важных шагов в жизни бывают встречи с другими людьми. Один человек приводит вас к другому, происходят встречи, которые могут иметь последствия для всей последующей жизни. Почему определенные люди остаются частью нашей жизни, в то

время как другие навсегда исчезают из нашего поля зрения?

разнообразные отношения Жизнь разыгрывается в сообществах людей, которые находятся в разнообразных отношениях друг с другом, при этом принадлежность к некоторым человеку даруется, например, принадлежностью к семье, а некоторые он выбирает себе свободно, например, круг друзей, коллег по работе или по увлечению.

общие идеалы Так, работа в НПИ означает, что ты вступаешь в международную сеть коллег, которые разделяют определенные идеалы. Став однажды членом НПИ, ты навсегда остаешься им, это реальность для тех, кто принимает участие в этой работе, короткое или более длительное время. То, что это так, связано с пионерской работой профессора Б. Ливехуда, который одним из первых ввел модель развития для жизни предприятий, из которой возникли менеджмент развития и организационное развитие.

личный выбор определенной сети Каждый человек действует в сообществах различного характера, например, в профессиональной жизни или в кружках по интересам. Каждое вступление в сообщество открывает ему возможность заново определить свой путь и соединиться с определенными импульсами, идеалами или интересами, от которых он, возможно, позднее вольно или невольно снова откажется. Личный выбор определенной принадлежности в значительной степени определяется нашими воззрениями, интенциями и интересами, но также и той фазой жизни, в которой мы как раз находимся. Для того чтобы добиться поставленных перед собой целей, мы ищем близких нам по духу людей, которые находятся в подобных ситуациях. В поисках надежности и защиты мы тоже присоединяемся к определенным группам. Каждая возрастная фаза,

будь это возраст молодого человека с жадной деятельностью и амбициями, или фаза среднего или даже пожилого человека — она всегда приносит свои типичные возможности и ограничения в отношении участия в том или ином сообществе.

Значение сетей

Внутри одного сообщества мы находимся в определенном отношении друг к другу. Новые качества создаются в общении между людьми. Если мы коллеги по работе, то мы не только вместе зарабатываем свой кусок хлеба, но, возможно, между нами возникает душевная и духовная связь, например, потому, что мы вместе проходим через такие ситуации, в которых важно оказывать друг другу поддержку. Кроме того, вместе мы разрабатываем концепции и методы, которые, возможно, будут интересны и другим людям. В этом смысле отношения внутри ячейки могут углубляться, в зависимости от того, хотят ли участники идти вместе по этому пути.

Участие в сообществе может даже привести к объединению судеб. Одним аспектом современных сетей сообществ является то, что они основываются не на происхождении или потоке наследственности, а на общих интересах. В наше время человек может отделиться от своего происхождения и путем включения себя в новое сообщество переместиться на совершенно другое место и в незнакомую ситуацию. Может быть, у него есть задатки быть гражданином мира или универсального мыслителя; он принимает участие в радикальных направленных на развитие инициативах, которые могут оказывать на общество положительное или же отрицательное воздействие. Сеть сообществ предлагает людям, движимым одинаковыми импульсами или интересами, воз-

возможность из свободной воли каждого ставить перед собой общую цель.

адаптация абстрактных систем Сегодня от нас все чаще требуют, иногда даже вынуждают нас вступать в какую-либо сеть сообществ. Кажется, что сегодня уже потеряли свою значимость надежность постоянного места работы, твердые убеждения или прочные отношения. Постмодернистские авторы, например, социолог А. Гидденс,³ показывают нам, как развивается современная жизнь в условиях господства абстрактных систем, на которые индивидуальный человек не может оказывать влияния. К ним относятся деньги, электричество и телекоммуникации. Рассказы и мифы, которые раньше объединяли людей в группы, сегодня действуют не везде и не для всякого; в наше время у каждого человека свои анекдоты и свои убеждения.

искать новую надежность в самом себе Согласно мнению У. Бека², современный человек выпадает из своей жизненной взаимосвязи, и мы тоже ощущаем, что это так. Человек побуждается к необходимости порвать с укоренившимися привычками и освободиться от навязанного ему состояния. Даже наука, которая долгое время считалась последним ориентиром и авторитетом в поисках истины, более не дает человеку необходимой опоры. Таким образом, человек вынужден искать новую надежность в себе самом, говорит А. Гидденс, и все больше заниматься самим собой. При этом становится ясно, насколько важна роль социальных сообществ.

вовлечение друзей в существующие процессы Сегодня люди нуждаются друг в друге; но нужно особое усилие для того, чтобы вовлечь другого человека в существующие процессы. Идет ли речь об уходе за пожилыми людьми или людьми с ограниченными возможностями, или о создании новых

возможностей для безработных, для всего этого нужны человеческие усилия. С одной стороны, возникают новые элиты, которые открывают и используют общественные шансы, с другой стороны, однако, мы видим менее привилегированных людей, которые двигаются к обочине социальной жизни и пойманы спиралями безысходности. Однако и те, кто занимает привилегированную позицию, не защищены от негативных влияний. С ними может случиться, что они окажутся на духовной периферии и погибнут от скуки.

Способность перемещаться в различных сетях связана с другой, а именно с тем, чтобы допускать многообразные точки зрения. Когда допускается самый разнообразный опыт в совершенно разных сообществах, возникает внутреннее пространство для дифференциации и нюансов. Если же замкнуться только в одном или в немногих кругах, то это может привести к внутреннему оцепенению. Можно учиться друг у друга тому, как нужно двигаться в сетях. Когда один человек соединяет другого с незнакомым тому сообществом, они помогают друг другу и дают друг другу шанс приобрести новый опыт. Совершенно особым образом такую возможность предоставляют трудовые отношения.

Я твердо убежден в том, что человек, часто не осознавая этого, ведет своего ближнего к тем человеческим отношениям и связям, которые близки ему. Это становится возможным, потому что один видит, где нужен другой. Плановики концерна Шелл, например, увидели для меня задачу в NAM, К. увидел для меня работу в НПИ. Мобильность и гибкость являются теми качествами, которым мы должны учиться друг у друга. Направлять и привлекать других людей — это сущность социального сознания. Таким образом, один оказывает услугу другому.

Ученик, например, привлекает своего отца к осуществлению школьного проекта, и благодаря этому возникает новая связь; женщина вовлекает соседа в проект, разработанный коллективом соседей, так возникает совместный интерес; один коллега помогает мне установить контакт с немецким клиентом, и следствием этого является то, что уже три года я живу в Германии.

Упражнения

для обращения с сетями сообществ

Для того чтобы сделать человека более чутким по отношению к сетям, вы можете проделать следующее упражнение: нарисуйте на листе бумаги несколько концентрических окружностей.

упражнение для сенсбилизации жизни

Вы сами являетесь центральным пунктом круга. Один раз в своей жизни вы имеете право быть центром Вселенной. Каждому человеку, с которым вас тем или иным образом соединяет что-то общее, вы отводите место на одной из этих окружностей. Если контакт с человеком или группой интенсивный и близкий, то вы помещаете их на самой близкой к центру окружности. Если контакты происходят лишь иногда, то вы поместите этого человека на одной из внешних окружностей. Кроме того, каждый раз спрашивайте себя, что, собственно, связывает вас с другими. Близкие ли это отношения, или скорее деловые, или же это знакомство основано на общности интересов в какой-то области? Одно отношение связано с совершенно конкретным делом, в основе другого лежит многообразие общих интересов. Когда вы составили такую карту отношений или сетей, вы можете задать себе следующие вопросы:

- Какие отношения я хотел бы приблизить к центральной точке, а какие отодвинуть дальше вовне?
- Какие отношения я хотел бы сделать более интен-

сивными, потому что в них будущее, а какие бы я охотнее сократил?

- Существует ли для каждого аспекта вашей сущности соответствие в какой-либо сети? Если нет, и вы ощущаете это как недостаток, как вы можете установить контакт с людьми, которые представляют этот аспект?

Точно так же, как мы путешествуем во времени и в какой-то момент оказываемся в том месте, где должны быть, так и в сетях мы можем путешествовать от одного человека к другому. Сети многое делают возможным, но одновременно они препятствуют определенным шансам и шагам. Тот, у кого есть решимость все более осознанно двигаться в своих сетях, будет все чаще получать возможность встречаться с теми людьми, которые, в свою очередь, смогут привести его к тому, что он хочет делать в жизни.

Обращение с пространством

С участниками одного семинара по организационному развитию я однажды проделал следующее упражнение. Вначале они должны были по возможности точно описать свою рабочую комнату. Как она обставлена, что висит на стене, где стоят шкафы, письменный стол, рабочий стол и т. д.? Каждый набросал свой эскиз. Большинство комнат были похожи друг на друга.

упражнения по обустройству рабочего места

Что при этом бросается в глаза?

За письменным столом проходит работа со всей корреспонденцией и ведутся телефонные разговоры. За рабочим столом проводятся совещания, а в уютном уголке ведутся личные беседы. Следовательно, для разных

видов деятельности в комнате используются различные зоны.

распространенное мнение Этот тип пространственного обустройства отражает распространенное мнение о том, что должно происходить в рабочей комнате. Менеджер встречается с сотрудниками на совещании, ведет беседы, пишет и говорит по телефону. У многих на письменном столе фотография жены и детей, иногда помещают портрет на стене, но в целом в офисных помещениях довольно анонимная обстановка, какая предписана на предприятии. Предметы, краски и материалы зачастую выбраны в зависимости от того, дешевы ли они и легко ли за ними ухаживать, иногда они даже согласуются с концепцией предприятия. Каждый тип предприятия имеет свое собственное излучение. Атмосфера в консалтинговой организации отличается от атмосферы на промышленном предприятии.

собственное представление об обстановке Теперь каждый участник получил задание разработать обстановку, которая бы лучше отражала его собственное представление о роде и цели его работы. Например, в кабинете руководителя отдела кадров стояли традиционный письменный стол, небольшой стол для конференций и мягкий уголок. Он давно воспринимал обстановку как неприятную, в том числе и потому, что получил ее от несимпатичного предшественника. Он решил на такой проект: в центре комнаты стоит большой круглый деревянный стол, за которым он работает. На нем размещаются телефон, рабочие документы, исходящая и входящая почта. Вокруг стола стоят несколько стульев, так что участники совещания могут сидеть за одним столом. Беседа с одним сотрудником также проходит за этим столом. Для этого начальник отдела садится напротив своего обычного места. У стены стоит шкаф и несколько небольших столиков, на

них личные вещи. Повсюду комнатные растения, а на стене висят выбранные самим шефом картины. Все производит лично-деловое впечатление.

Руководитель отдела кадров действительно обставил свой кабинет таким образом. Правда, ему было трудно убедить своего начальника в смысле этих изменений. Для обоих это был небольшой эксперимент. Первые реакции коллег были поучительны. Они удивлялись новшествам и задавали разные вопросы. Это приводило к интересным беседам о привычках, которые не соответствовали рабочей ситуации. Затрагивались вопросы относительно собственных возможностей принимать решения, чтобы участвовать в формировании атмосферы предприятия. Скоро стало заметно, что совещания за круглым столом имели другое настроение. Они проходили по деловому и эффективно, при этом атмосфера и обращение друг с другом были приятными.

Рабочий климат стал менее напряженным. Руководитель отдела кадров обратил также внимание на то, что он не чувствовал себя так прочно прикованным к своему письменному столу, как раньше, и чаще покидал кабинет. Он понял, что письменный стол иногда служил для того, чтобы прятаться за ним. В ходе этих перемен он решил в будущем писать более короткие отчеты.

Помещения отражают внутренние представления, пространственное убранство в еще большей степени. Я знаю одну полицейскую организацию, в которой совещания проводились за длинным узким столом, причем председательствующий сидел посередине, а участники не видели или едва видели друг друга. Иногда такое расположение создается по желанию. Самые молодые, «не важные» члены сидят далеко от центра, власть иму-

поучительная
реакция коллег

разрядка
рабочего
климата

щие размещаются посередине по обеим сторонам стола. Последние прежде всего и выступают, а иногда слышны голоса и с периферии.

Обстановка в помещении

Помещения для конференций и семинаров, а также столовые на предприятиях говорят на своем собственном языке. Они регулируют межчеловеческое общение, они делают возможными или невозможными определенные процессы. Почти в каждом помещении для

обстановка,
соответствующая
виду
деятельности

конференций или курсов я провожу перестановку. Я передвигаю столы и стулья до тех пор, пока не найду такую расстановку, которая соответствует данному виду деятельности, и которая все же не настолько своеобразна, чтобы вызвать недовольство.

Точно так же, как в некоторых столовых в хлебницы кладут только белый хлеб, хотя многие хотели бы хлеб из цельного зерна, помещения для проведения курсов и конференций часто оборудованы так, что это не соответствует их функции.

Изменить обстановку в помещении — щекотливое дело. Людям неприятно, когда кто-то трогает их вещи. Стиль обстановки на предприятии отражает традицию и рабочий климат. В полицейском управлении с длинным узким столом для проведения конференций я натолкнулся на активнейшее сопротивление, когда предложил покрасить и по-новому обставить помещения, в которых полицейские находились в перерывах между заданиями.

Посмотрим на один из ресторанов Макдональдс. Обстановка отражает представления проектировщика. Ресторан самым точным образом отвечает тому процессу, который должен здесь происходить. Посетитель ос-

тается здесь в среднем 22 минуты. Посетитель, который ведет себя иначе, чем это позволяет ему обстановка, встречается со сложностями. В больницах и в комнате больного также определенная функциональная обстановка, которую можно немного украсить только принесенными фруктами, цветами или открытками.

Гостиничный номер должен, в соответствии с пожеланиями клиентов, быть по возможности анонимным. Безличные помещения мы пытаемся сделать немного более личными, размещая в некоторых местах привычные предметы. Таким образом мы создаем противовес неуютной, «похожей на электрическую лампу» обстановке, которая имеет чисто функциональный характер. В таких помещениях люди сами собой начинают проявляться только в одной функции.

Кабинет директора, как правило, больше, чем комнаты служащих, и обстановка в нем красивее и дороже.

Мы должны научиться искусству принимать во владение помещения и по-своему обставлять их.

Почему предприятие не предоставляет своим сотрудникам в распоряжение небольшую сумму, чтобы они могли обставить свое рабочее помещение так, как они хотят? Тот, кто переезжает в другую комнату, забирает потом и свою собственную мебель. Конечно, инфраструктура должна соответствовать рабочим процессам, которые в ней происходят, но внутри этих заданных рамок зачастую имеется достаточно свободного пространства для собственных идей. Сотрудники должны так обставлять свои рабочие комнаты, чтобы другие, а именно клиенты, коллеги, а также шеф, непосредственно ощутили смысл и эффект этого.

Осмотритесь однажды в своих собственных рабочих помещениях. Отражает ли их обстановка ваши представления о вашей специальности и вашей функции в

собственные идеи
сотрудников
относительно
обстановки

помещение на службе выполняемой работы

большом целом, или они обставлены анонимно и исключительно технически-функционально? Попробуйте обставить свою комнату в соответствии с вашими представлениями, не теряя из виду интересы других людей, которые также приходят в эти помещения. Если сформулировать по-другому: как вы можете поставить помещение на службу работе, которую вы хотите выполнять здесь вместе с другими?

Основные измерения практического искусства жизни

Время, деньги, сеть сообществ и пространство являются основными измерениями жизни. С одной стороны, они заданы и предписаны; с другой стороны, человек может творчески обращаться и работать с ними. Истинное искусство жить состоит в том, чтобы предпринимать путешествие во времени и пространстве вместе с другими людьми внутри собственных сетей, причем производится работа с разными денежными потоками. Это путешествие должно соответствовать тому, что требуется от окружения, и тому, что мы сами можем и хотим внести в качестве своего личного вклада. В этих четырех категориях человек осуществляет свои идеи.

Человек осуществляет свои идеи в четырех категориях

Человек обращается с пространством, временем, сетями и деньгами, он не всегда осознает их значение и воздействие. Часто он так фиксирует свое внимание на проблемах или содержании, что забывает при этом процесс, который был создан при помощи этих жизненных категорий.

Внутри этих четырех измерений практического искусства жить происходят коммуникационные и информационные процессы. При этом мы устанавливаем связь

с другими людьми и окружающим нас миром. В первую очередь мы вступаем в контакт друг с другом при помощи речи и образа, и лишь посредством этого придаем значение вещам. В коммуникации и информации невозможно обойтись без этих элементов, об этом мы расскажем в следующей главе.

коммуникация и информация как необходимые элементы

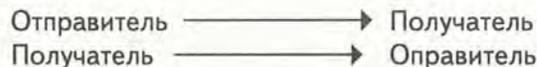
УСТАНОВЛЕНИЕ СВЯЗЕЙ

Теперь мы хотим ближе рассмотреть два феномена, коммуникацию и информацию. Они играют преобладающую роль в социальном общении и в большой степени определяют качество человеческого бытия. Люди беседуют, подают друг другу руки, взаимно влияют друг на друга. Во всех этих процессах существенную роль играют речь, образ и жест.

Коммуникация

Когда речь заходит о коммуникации, мы в первую очередь думаем о беседе. Благодаря ей собеседники становятся ближе друг другу. Беседа может инспирировать или разъяснять, иногда же она может *беседа* утомлять или создает только замешательство.

Беседа между двумя людьми представляется иногда как технический процесс, как показано на следующей схеме:



Отправитель отправляет сообщение, которое принимается получателем, и наоборот. Так, вероятно, протекает коммуникация при помощи технических устройств. Человеческая коммуникация, происходящая при непосредственной встрече, не может быть втиснута в такое

схематичное представление. В межлическом общении одновременно происходят несколько процессов внутри общающихся людей и между ними. Прежде всего, во время беседы сложные процессы происходят внутри человека. При помощи способности рефлексии опыт, факты, оценки, мнения и чувства перерабатываются в высказывания, на которые оказывает влияние также и соответствующий собеседник. В самом человеке происходят одновременно оба вида деятельности: как отправление, так и прием. То, что говорит один человек, его собеседник совершенно индивидуальным образом принимает и интерпретирует.

Решающим является также то, идет ли речь о деловой беседе между двумя людьми по вопросу, который касается их обоих, причем в качестве основы служат общий опыт, или в беседе происходит обмен незначительными новостями из вторых рук. Каждая беседа имеет собственную окраску и значение, в зависимости от того, идет ли речь о сплетнях, научной дискуссии, обмене мнений о литературной новинке или интимном тет-а-тет.

В коммуникации мы устанавливаем *каждая беседа имеет свой собственный оттенок и значение* новые связи и поддерживаем их. Мы обновляемся опытом и мнениями друг с другом и таким образом создаем возможность познакомиться с миром другого человека. Если беседа находится в мертвой точке или возникают конфликты, то это можно разрешить, корректируя односторонние интерпретации переживаемой действительности.

К процессу коммуникации относятся не только говорение, но и молчание. Молчать — значит не открывать то, что происходит внутри и волнует человека. К молчанию, как внутренней деятельности, относятся размышление и рефлексия. Иногда переживаемое настолько подавляет, что человек не в состоянии говорить об

этом. У каждого бывают свои собственные тайны, которыми он не хочет или не может делиться с другими.

говорение и молчание как дуга напряжения Говорение и молчание образуют натянутую дугу человеческой встречи. Когда люди встречаются в первый раз, то моменты молчания более важны. Оба спрашивают себя: что я открою другому человеку о себе?

Непосредственно возникающая симпатия или антипатия являются здесь решающим фактором, но и окружение играет при этом большую роль. Характер встречи меняется в зависимости от того, происходит ли она в кафе, на официальном собрании или во время отпуска. Кому не известны бесчисленные истории

первая встреча о первой встрече, при которой люди острожно как бы ощупывают друг друга и составляют первые впечатления. Позднее выяснится, что у другого человека есть еще и совершенно иные стороны, однако первые впечатления говорят о многом. При первой встрече мы переживаем человека непосредственно и сразу же чувствуем отталкивание или притяжение, понимание или непонимание, интерес или скуку. В последующих встречах и беседах каждый будет все более открыто показывать себя, но загадка первой встречи никогда не бывает разрешена полностью. Люди, которые живут и работают вместе, даже по прошествии нескольких лет могут удивлять друг друга неизвестными сторонами свой личности.

коммуникация охватывает целый спектр человеческих встреч Коммуникация охватывает целый спектр человеческих встреч, как интимную встречу и доверительный разговор, так и другую крайность — пустую похвалу перед публикой, которой говорящий пытается заставить своих слушателей поверить в действительность, которой он сам не испытал.

В профессиональном мире можно обнаружить широкий спектр таких встреч. На совещании руководители

выражаются иногда таким образом, который определяется исключительно стремлением к власти, в то время как потом, наедине, сознаются, что видят вещи совершенно с другой, личной точки зрения. Часто коммуникацией занимаются публично по особенно корыстным причинам, она служит осуществлению эгоистичных целей. Из-за этого у слушателей возникают искаженные представления. Если вы хотите правильно обращаться с такого рода искаженными образами, нужно сначала «очистить» сообщение от лжи, стараясь разглядеть и понять действительные намерения, которые скрываются за сказанным.

Всегда, когда человеку удается установить внутренний контакт с собеседником и воспринять его мир переживаний, происходит истинная встреча.

Современный человек, которому приходится жить в разных жизненных категориях и в разных местах, как это показано в предыдущей главе, испытывает растущую потребность в общении с другими. Его все меньше удовлетворяет привычная скромная, ограниченная определенным временем коммуникация. В свете общественного развития, при котором в движение приходят различные сферы жизни, и этот динамический процесс должен постоянно поддерживаться, растет чувство неуверенности и тем самым необходимость постоянно быть в контакте друг с другом. Современные средства коммуникации предоставляют человеку такой форум, однако парадоксальным образом одновременно создают усиленную потребность в этих средствах.

потребность в оживленной коммуникации с другими

Современные средства коммуникации

Несколько лет назад я осуществлял проект по организационному развитию на фирме *British Telecom*. После приватизации верхний эшелон управленцев предпри-

нял меры по внедрению массы новшеств: *Total Quality Management*, (*тотальное управление качеством*), *Culture and Communication* (*культура и коммуникация*) и т. д.

новые
структуры с
невысоким
результатом

Большие усилия, которые потребовались для этих новшеств, ни в коей мере не соответствовали незначительности достигнутых результатов. Некоторые менеджеры из различных отделений *Telecom* приводили этот факт в качестве доказательства того, что мероприятия, спущенные с верхних этажей, принесли слишком мизерный результат и мало радости. Менеджеры, которые критиковали это новое структурирование, и прежде уже составляли сеть и выручали друг друга. Так, например, руководитель лондонского филиала *Telecom*, который отвечал за общественные телефонные будки в городе, однажды попросил своего коллегу на севере о помощи, когда из строя вышло очень большое количество общественных телефонных аппаратов. Целый автобус с монтерами прибыл с севера в столицу, они работали четырнадцать дней на тротуарах и дорогах Лондона, пока проблема не была разрешена.

Во время осуществления другого проекта происходило переобучение группы слушателей на консультантов, которые должны были оказывать поддержку менеджерам в подготовке и осуществлении подобных инициатив.

недостатки
постоянной
доступности

В течение тех лет, что я работал на этой фирме, я обнаружил, что все большему числу сотрудников предоставляли в распоряжение мобильные телефоны. В результате звонки раздавались в любое, мыслимое и немислимое время. Раньше для конференций действовало правило — звонить по телефону разрешается только в перерывах; теперь звонки часто раздавались во время заседаний, звонили также и сами участники.

Шла ли при этом речь о важных делах? Один менеджер позвонил своему секретарю, чтобы спросить, пришло ли по почте определенное письмо, и сообщил ему, как он должен с ним поступить. Ждал ли секретарь этого звонка? Конечно, нет. Постоянная доступность электронных коммуникаций пропагандируется как большое достижение, но сам я принял решение, что в течение большей части дня я буду недосыгаем. Круглосуточная доступность приводит к тому, что люди постоянно друг другу мешают, что никак нельзя назвать бережным отношением друг к другу.

Мобильный телефон, факс, электронная почта и автоответчик позволяют отправить другому человеку сообщение, однако также нагрузить его всевозможными заботами и проблемами и беседовать с ним, нужно это или нет, о самых разных вещах. Весь мир в пределах досягаемости, и мы можем вступить с любым человеком в контакт, а нам, следовательно, любой может помешать.

Несколько примеров

Финансовый директор одного предприятия в США после трех недель отпуска обнаружил 4000 сообщений в электронной почте и решил стереть их все разом. На автоответчике одного консультанта были записаны 10 сообщений; все десять содержали просьбу отреагировать как можно быстрее. Факс одного служащего выдает в день 10 метров бумаги со всевозможными сообщениями, ответ на которые ожидается уже на следующий день. На текстильное предприятие ежедневно по факсу поступают небольшие заказы, которые нужно обработать непосредственно после их поступления. Насколько проще было обзирать все раньше, когда почтой поступали помесечные заказы!

следствие
новых
коммуникаци-
онных
систем

коммуникаци-
онная горячка
и поток
информации

Одна фирма, представительства которой разбросаны по всему миру, решила сократить число участников международных конференций, и ввела коммуникацию через Интернет. Сначала приходилось преодолевать определенную боязнь, но когда менеджеры вошли во вкус, они начали вволю слать друг другу сообщения и ответы на послания, на которые нужно было немедленно реагировать. Руководство фирмы было вынуждено констатировать, что сеть была «замусорена» различного рода несурзацими, и что этот вид коммуникации отнимал у участников слишком много времени. Личные встречи, очевидно, имели свое оправдание; по крайней мере, электронное общение нужно было осуществлять дисциплинированно.

У меня был подобный опыт. Некоторое время назад я был участником сети, в которую эксперты загружали свои мнения, опыт и источники. Через некоторое время я был сыт бесконечными историями по темам, которые не представляли для меня непосредственного интереса.

В настоящее время мне достаточно хорошего секретариата, телефона и факса. У меня нет ни автоответчика, ни электронной почты, ни электронной сети. Люди знают, когда меня можно застать, а сам я могу застать их в то время, когда могу уделить время для беседы. Если я нахожусь у клиентов, самые срочные сообщения идут через секретариат по факсу. Прочие сообщения я нахожу в своей почтовой ячейке в институте.

коммуникация
через
Интернет

Коммуникационная горячка, которая развилась из-за уникального развития коммуникационных технологий, идет в ногу с потоком информации. Поскольку человек хочет постоянно получать информацию обо всем, что угодно, он организует себе системы по производству и переработке информации.

Возникает вопрос о целесообразности, недостатке качества и сложности различения между важным и мало важным, а также о том, что информация становится поверхностной и возникает информационная усталость — и как долго можно выдерживать этот натиск?

Информация

Ежедневно мы перерабатываем значительные объемы информации. Мы читаем газеты, смотрим телевизор, слушаем в автомобиле радио и занимаемся корреспонденцией и отчетами. Кроме того, мы сами постоянно производим информацию для других людей, например, в виде писем и деловой документации. Что, собственно говоря, происходит, когда мы занимаемся корреспонденцией? В принципе, мы смотрим при этом в некое подобие зеркала. Каждый документ, который мы читаем, представляет собой зеркало мыслей другого человека. Идет ли речь о рекламном проспекте, или мы слушаем новости по радио в автомобиле, все это относится к действительности, которую мы совсем не переживаем реально в тот момент, когда мы слышим или читаем о ней. Из своего кабинета мы можем охватить весь мир, не приобретая при этом никакого конкретного опыта.

Петер Друккер⁵, эксперт по вопросам менеджмента, говорит: мы живем в информационном обществе. Менеджеры являются в первую очередь организаторами информации. Мы все больше живем в виртуальной действительности, мы занимаемся широко разветвленными темами, в которых не имеем никакого опыта и, вероятно, никогда не будем его иметь. Если мы читаем роман, в котором увлекательно описано развитие

жизнь в
информационном
обществе

связь со всем
миром без
конкретного
опыта

отношений между двумя людьми, мы можем внутренне полностью погрузиться в их мир. При помощи исторического романа мы отправляемся в прошлое и внутренне остаемся там до тех пор, пока наше внимание приковано к читаемому. В таких приключениях нас сопровождает наша фантазия. При помощи газетной статьи мы едем в Китай и знакомимся с жизнью диссидента, или мы наслаждаемся, читая репортаж о футбольном матче Аякс—Файеноорд, в котором мы еще раз можем прочитать о напряженных моментах, которые мы пережили, когда смотрели матч по телевизору, можем узнать о закулисных историях героев и о том, почему же сегодня опять ничего не получилось.

Кино и телевидение увлекают нас в инсценированную действительность, из которой картины драматических событий достигают нас и внутри. Кажется, как будто мы в центре событий.

В фотоальбоме мы сохраняем прошедший отпуск в виде последовательности фотоснимков, и когда мы перелистываем его, мы снова переживаем некоторые эпизоды из прошлого. Здесь речь идет, конечно, лишь об отражении действительности, которое всегда несколько искаженное. Каждый снимок хранит определенное впечатление, которое, в свою очередь, вызывает в нас представление, из-за чего становится доступным предыдущий опыт.

Как учит нас К. Э. Вайк, мы всегда придаем действительности смысл задним числом, то есть мы потом заново конструируем события и превращаем эту конструкцию на основании воспоминаний в образ действительности, с которым продолжаем жить.

Во время какой-либо деятельности мы едва можем четко видеть и осознанно воспринимать, что происходит в ситуациях, в которых мы находимся. Только впоследствии мы перерабатываем происшедшее и создаем себе

свои собственные образы и истории.

Выбор источников информации, следовательно, очень важен, потому что мы конструируем и реконструируем из нее нашу действительность. Какую газету я читаю, смотрю ли я информационную программу о событиях дня или слушаю последние известия? Какие источники я использую для создания моих образных конструкций, а какие я сознательно не использую? Совершенно конкретно: когда я читаю газету, какие сообщения я читаю, а какие нет?

выбор источников информации

Вопрос действует как магнит

Когда-то я обратил внимание на то, что в газете я прежде всего читаю то, что связано с вопросом, интересующим меня именно в это время. Это не обязательно будет что-нибудь драматичное. Так, я всегда сначала открываю спортивную страницу и ищу репортажи о достижениях спортивных клубов, которые меня интересуют. Эти интересы связаны с определенными спортсменами, за карьерой которых я внимательно слежу. После спорта я обращаюсь к политике, просматриваю культурную страницу, никогда не пропускаю извещения о смерти и по конец погружаюсь в комиксы. У меня собственный маршрут чтения газеты, который связан с определенными интересами и вопросами, например: как дела у того или этого? как развиваются события в той или другой стране? Профессиональные темы также определяют выбор статей. Если я занят определенным вопросом, мне как будто сами собой будут открываться источники информации, которые связаны с этой тематикой. Выражаясь иначе, если определенная проблема не интересует меня, то я не заме-

чтение газет в соответствии с личными интересами и постановкой вопросов

обнаружение источников информации благодаря определенным вопросам

чаю соответствующей информации, она просто проходит мимо меня. Те же вопросы, которые я ношу в себе, привлекают мое внимание. Несколько преувеличивая, можно сказать, что человек растрчивает свое время, если он волнуется по поводу проблемы, которая не имеет к нему никакого отношения.

как совладать
с грозящим
переизбытком
информации?

Менеджер только тогда сможет успешно совладать с грозящим переизбытком информации, если ему удастся проложить себе эффективный путь сквозь чащу данных и фактов. Если при этом он не будет постоянно видеть специфические интересы своей фирмы, то значение информации ускользнет от него, и он сконцентрируется, возможно, на вещах, вовсе не обязательно для него важных.

Переработка информации

Во время тренинга с руководящими чиновниками министерств я проделал с ними одно упражнение. Участники получили задание поближе рассмотреть рабочие процессы, происходящие в течение недели. После подробного изучения стало ясно, что функция этих чиновников состояла, прежде всего, в том, что они «высасывали» информацию из совещаний, рапортов и сообщений и направляли эту информацию на другие совещания и в другие сообщения, при этом иногда сами они не добавляли к ней абсолютно ничего.

Другое упражнение, которое служит для обращения с почтой того, чтобы добиться большей ясности, относится к обращению с почтой. Иногда я прошу менеджеров, которые участвуют в семинаре, принести почту за день или за неделю. Они должны показать, как они обращаются с почтой. Один участник открывает конверты один за другим, просматривает

содержание и иногда пишет комментарии. Другой сначала сортирует почту по определенным критериям и затем, в разное время, в течение дня прорабатывает отдельные стопки.

По моему мнению, самым эффективным является следующий способ обращения с почтой: в своей почте вы, возможно, найдете записку от секретаря (например, кому вам нужно позвонить), личные письма, письма от клиентов (например, отчеты о конференциях), сообщения, проспекты и объявления. Вы отбираете записки и личные письма, быстро прочитываете их и каждый раз принимаете решение, будете ли вы отвечать сразу или позднее. Если вы решаете ответить позднее, то кладете эти письма в свой еженедельник, чтобы можно было в любой момент на них ответить. Сообщения и рапорта о проектах вы складываете в специальную папку и читаете их только тогда, когда это необходимо для следующей встречи. Проспекты от неизвестных вы отбираете и, бросив на них беглый взгляд, отправляете в корзину для мусора.

Такой способ действия основывается на следующей идее: не все почтовые отправления равноценны. Большая разница между написанным собственноручно, адресованным лично получателю письмом и анонимным рапортом. Не только действие, но и процессы, с которыми связаны эти послания, различны. Личное письмо нам гораздо ближе, чем деловое письмо. Относительно последнего вы зачастую тоже знаете, кто его автор, и содержание вполне связано с вашим собственным опытом, но личное письмо имеет совершенно другой характер, потому что касается вас лично.

Некоторые письма уже относятся к прошлому, даже тогда, когда в них говорится о планах на будущее. Эти проекты

не все почтовые отправления одинаково ценны
письменная информация всегда отражает прошлое

уже сделаны, иначе их нельзя было бы записать. В этом смысле письменная информация всегда отражает прошлое. В принципе, она имеет значение прежде всего при обработке опыта, и для того, чтобы оглянуться назад. Я полагаю, зародыши будущего нужно искать в чем-то другом. Скорее их можно найти в непосредственной встрече и в непосредственном поразительном опыте в самой жизни.

субъективное мнение Обработка информации имеет еще и другой важный аспект. Мы всегда рассматриваем информацию через окрашенные очки.

Это субъективное мнение объясняется определенными представлениями, которые мы всегда носим с собой. Они возникли в течение нашей жизни из идей, которые нам понравились. На их основании мы интерпретируем информацию и получаем из нее наши собственные известия.

Все это связано также с предыдущими рассуждениями о том факте, что в человеке живут определенные вопросы. Точно так же, как собственное действие управляется живущими в нас вопросами, собственные представления играют решающую роль в том, как мы обращаемся с информацией. Определенное сообщение вызывает у одного человека непосредственные действия, в то время как другой видит в нем просто письменное сообщение, которое он безучастно принимает к сведению.

Архивирование

Нескончаемый поток информации, который воздействует на человека из возрастающего количества источников, приносит с собой еще одну проблему, а именно вопрос об архивировании. Возможно, у вас **склонность хранить** много. Вы старательно создаете архив для всего, что вы производите сами и что присылают вам

другие люди. Таким образом, не только шкафы заполняются папками, но и повсюду вокруг накапливаются кучи сообщений и прочего бумажного хлама. Однажды вам бросится в глаза, как непрактична эта система архива, и вы начнете искать другое решение.

Вначале исчезнут документы, относящиеся к прошлому. Все, что вы в последние годы не брали в руки, отправится в макулатуру. **целесообразный способ**

Вы оставите только те папки, которые вы до некоторой степени регулярно берете в руки, и некоторые плоды собственного труда, например рефераты и итоговые документы.

С постоянно возрастающим потоком новых документов вы справитесь следующим образом: большинство из них будет сразу же исчезать в корзине для бумаг. Сообщения о текущих проектах вы поместите в папку с актуальными названиями проектов. Эти папки будут освобождаться по мере того, как соответствующий проект пролежит более года, и на продолжение нельзя будет надеяться. Стопке документов, которые не перерабатываются непосредственно, вы даете расти, и убираете ее каждый месяц. Многое из этого уже устареет и будет заменено новой редакцией или чем-то похожим. Таким образом, вы сохраните возможность обзора, и на письменном столе будут лежать только актуальные документы.

В обращении с почтовыми отправлениями и подобным потоком бумаг уникальным образом отражается то, как человек организует свою работу. Проекты, которые я провожу с клиентами, продолжают в течение нескольких лет. У меня возникла бы объемистая папка, если бы я не предполагал, что и соответствующее предприятие также завело досье на проект. В процессе осуществления проекта я многое выбрасываю, **в обращении с потоком бумаг отражается образ действия**

во всяком случае, те документы, которые хранит клиент. Поскольку в моей работе многие проекты длятся длительное время, у меня хранится довольно ограниченное количество актуальных досье. Одноразовые акции и запросы клиентов быстро исчезают из моего архива. Этот способ допустим, потому что я исхожу из того, что работа идет у меня и у моего клиента.

Клиент сам управляет процессом развития Как консультант по вопросам развития организаций, я считаю главной задачей моей работы достижение того, что клиент сам управляет процессом развития, а я только оказываю ему при этом поддержку. Это ни в коем случае не исключает, что я регулярно энергично вмешиваюсь в процесс. Но я делаю это у клиента и вместе с ним, а он прорабатывает и закрепляет различные виды деятельности. Кроме того, клиент пишет собственные отчеты и закрепляет договоренности со мной контрактами. Сам я в архиве института сохраняю только самое необходимое, и секретарь управляет этим. Таким образом, я могу целенаправленно перерабатывать информацию и сопровождать одновременно несколько проектов, не захлебываясь в потоке информации.

Выбор информации

В каждой профессии искусство состоит в том, чтобы построить эффективную систему отбора информации, причем ее критерии определяются индивидуальным характером соответствующего рабочего процесса. Для врача действуют другие критерии, нежели для министра или секретаря.

Критерии определяются соответствующими рабочими процессами

Один коллега рассказал мне, как он посещает музей. «В картинной галерее обычно посетители проходят по очереди один зал за другим. Они останавливаются перед каждой картиной и

рассматривают ее. Иногда они присаживаются ненадолго на скамью посередине зала и подвергают себя воздействию картин. Я делаю это по-другому. Сначала я быстро прохожу по разным залам и обращаю внимание на то, затронет ли меня одна из картин, которые я вижу уголками глаз. В большинстве случаев при таком обходе я переживаю несколько моментов, в которых внутри что-то происходит. Я обращаю больше внимания на самого себя, чем на окружение, и жду момента удивления. Продолав таким образом один или два круга, я возвращаюсь к тем местам, где меня что-то поразило. Я останавливаюсь перед упомянутой картиной и основательно изучаю ее, задавая при этом вопрос: что так поразило меня в этой картине? Таким образом, я намного больше узнаю о самом себе и об искусстве. Между прочим, задача современного искусства состоит не в том, чтобы радовать человека, а чтобы сообщить ему что-то о нем самом. Речь не идет более о том, чтобы изумленно рассматривать произведение с расстояния и с внутренним благоговением. Часто на современное произведение искусства страшно смотреть, но оно может оказывать воздействие на того, кто его рассматривает. Человек видит нечто и думает о чем-то, о чем он еще не думал так. Это приобретение.»

Таким же образом можно обходиться и с информацией; так поступают сейчас многие. Искусство состоит в том, чтобы «сканировать» информационный материал на предмет того, что тебя «затрагивает», и на предмет послания, содержащегося в ней. Даже в иллюстрированном журнале может находиться важная для тебя в данный момент идея или жизненная мудрость.

С течением времени я свылся с тем, что часть информации ускользает от меня, и научился не делать из этого драмы. Как правило, информации и так вполне достаточно. Часто я руководствуюсь мнением людей,

образцовое посещение картинной галереи

информация, которая используется от вас, которые говорят мне, на что я должен обратить внимание. Так, например, я читаю только те книги, которые рекомендовали мне многочисленные знакомые и друзья. Следствием этого является то, что я относительно хорошо информирован.

Здесь также действует правило: мастерство проявляется в ограничении. Так или иначе, но в жизни речь чудесным образом идет о немногих вещах, и найти их зачастую можно довольно близко. В основе разнообразных сообщений и образов лежат несколько существенных вещей, которые имеют для меня значение. Эти сферы то и дело проявляются в изменяющихся формах. Не нужно бояться упустить что-то, потому что на своем пути человек постоянно встречается с этими существенными вещами. Достаточно сконцентрироваться на нескольких центральных темах, которые действуют как магнит в «информационном железном поле».

Сомнительным является, если люди занимаются вопросами и контактами, которые не являются важными, тем самым подвергая себя опасности, что существенное останется незамеченным. Это встречается слишком часто. С возрастом, возможно, человек научится обращаться с этим более мудро.

Как при коммуникации, так и в области информации речь идет о том, чтобы справляться с их возрастающим количеством, и одновременно добиваться необходимой глубины. Здесь требуется сознательное обучение.

В шестидесятые годы на предприятиях и в организациях предлагались курсы, на которых у сотрудников воспитывали социальные способности. Вначале речь шла о том, чтобы преодолеть страх высказываться в

группе, и затем вступать во взаимодействие с другими людьми.

Кроме того, менеджеры могли развивать у себя качества руководителя. В последнее время все больше людей завораживают коммуникационные технологии, как, например, NLP (нейролингвистическое программирование), которые должны познакомить участников с некоторыми методами, чтобы более доверительно общаться друг с другом.

На практике это иногда означает, что межличностное общение не протекает более непринужденно, а происходит «запрограммированно». С точки зрения морали для меня неприемлемо, что коммуникационные технологии применяются к человеку так, что он не осознает этого. Это приводит, как я уже несколько раз видел на практике, к манипуляциям.

Сегодня и в будущем от нас будет требоваться, чтобы мы довели наши коммуникационные способности до такого уровня, чтобы мы принимали к сведению не только содержание того, что говорит и делает другой человек, но и развили чувствительность по отношению к его чувствам и намерениям. Они в большой степени определяют эффективность коммуникации. В то время как мы одновременно с вербальной коммуникацией воспринимаем также и «невербальную», мы обогащаем поле нашего опыта и получаем возможность сильнее участвовать во встрече.

Как нам это удастся, чтобы коммуникация и информация не распространялись сверхпропорционально, но относились к существенным, интересным и жизненно важным областям нашего бытия? Далее я приведу несколько советов:

Мы можем решающим образом интенсифицировать общение на совещании или в беседе, если будем пред-

интенсификация общения ставлять *ясную точку зрения и четко определять тему*. То есть не ходить вокруг горячей каши, а сразу же приступать к делу.

Это иногда дается нам с трудом, потому что у нас самих отсутствует ясность, или потому что мы не хотим обидеть собеседника.

Следующей существенной поддержкой является способность в беседе «входить» в другого человека.

поставить себя на место собеседника Можем ли мы так поставить себя на его место, чтобы понять то, что он сообщает нам, с его точки зрения? Зачастую наши собственные представления препятствуют нам в этом. Если же этот шаг удастся нам, мы сможем намного приблизиться к нашему собеседнику.

В третьих, важно в основном придерживаться собственного опыта, наблюдений, чувств и намерений, если

опора на собственный опыт вы не хотите потеряться в безбрежной говорильне. Если мы исходим из нашего личного опыта, то другой человек может установить с нами непосредственную связь. Это невозможно, если мы принимаем участие в беседе от имени третьих лиц или на основании данных и опыта других людей.

Особенно в конфликтных ситуациях мы часто можем воспринимать и переживать, что эти три способности отсутствуют. В сознании участников **конфликтные ситуации** проносятся призрачные образы другого человека; они зафиксировались на неприятной для них стороне другого и не могут больше видеть его по-другому. Все, что говорит и делает другой, интерпретируется из этой фиксации.

Мой наставник Бернард Ливехуд упомянул в этой связи, что таких призраков победить нельзя. Любая попытка покончить с ними имеет даже противоположный эффект, и конфликт все более разгорается. «Ты дол-

жен уморить их голодом, — говорил он, — их вовсе нельзя кормить. Через некоторое время голодания может случиться, что они потеряют свою силу и их можно будет победить.»

Чем меньше в человеческом общении мы склоняемся к абстракциям, и приводим вместо этого **воспроизводимые примеры и смешные истории** примеры или истории, которые можно воспроизвести, тем сильнее воздействие нашего сообщения. Не только содержание как таковое имеет значение, на слушателей влияет также наше личное отношение.

Слушание утончается, если человек концентрируется не только на содержании того, что говорится, а старается понять, что, собственно, означает для говорящего то, что он произносит. Если он говорит о чем-то многословно, но при этом чувствуется, что тема для него не имеет значения, беседа будет подобна пресному блюду, она не будет иметь ни малейшего импульса.

В условиях избыточного предложения **выбор и переработка материала** и поверхностности информационного материала мы сможем обращаться с ним правильно, если при выборе и переработке материала будем постоянно совершенно ясно видеть перед собой наши собственные интересы. Когда мы научимся читать между строк, связывать друг с другом содержание, характеризовать прочитанное или увиденное и вести с этим внутренний диалог, мы будем в состоянии целенаправленно перерабатывать информацию. Даже самое незаметное будет нести в себе весть, мы сможем учиться на всем, если только правильно установим фокус.

ЛИЧНАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ГИГИЕНА

Тот, кто ориентируется в измерениях времени, пространства, сетей и денег, как было описано в начале, и тот, кто вступает во взаимодействие с миром, как описано во второй главе, будет переживать себя в постоянном обмене с самим собой и с другими людьми. С одной стороны, современный человек полностью предоставлен самому себе. С другой стороны, он имеет дело также с другими людьми, люди помогают друг другу или иногда осложняют друг другу жизнь. Если мы в одиночку или вместе с другими более внимательно рассмотрим эти взаимодействия, то мы сможем более глубоко понимать самих себя, другого человека и жизнь, как она нам представляется. В следующей главе мы ближе рассмотрим эту тему.

учитывай влияние взаимодействия с другими

Личная гигиена

Французский философ Мишель Фуко⁴ в интервью под заголовком «Свобода и забота о себе» сказал, что человек, начиная с древних греков, и под влиянием христианской культуры, прежде всего концентрировался на вопросе познания, «познай самого себя», и значительно меньше на собственно исходном пункте «позаботься

о самом себе». Для древних греков обе точки зрения были еще одинаково важны, и практиковались, по крайней мере, господствующими классами. Так, ученик заботился о самочувствии мастера, и в то же время он одновременно обучался в беседе с ним.

Как считает Фуко, забота о самом себе дает ответ на насущные вопросы современности. У человека мало шансов сохранить себя в структурах власти, которые создало современное общество, если он не придет к самостоятельному процессу самообучения и «заботы о самом себе». Благодаря этому он научится обращаться с теми силами, которые воздействуют на него, и тем самым вступать во взаимодействие с самим собой и с людьми своего окружения. Фуко описывает это следующим образом: «Проблема, следовательно, состоит не в том, чтобы попытаться растворить их (властные отношения) в утопии совершенно прозрачной коммуникации, а в том, чтобы выработать правовые нормы, технику управления и мораль, этику, практику самости, которые позволят участвовать в играх властных структур с наименьшим применением силы... Проблему отношений между субъектом и истиной я рассматривал тогда с учетом той перспективы, что она исходит из принудительных методов (как это имеет место в случае психиатрии или системе наказаний) или проявляется в форме научных или теоретических игр (анализ богатств, языка и живых существ). В своих лекциях во французском колледже я попытался сформулировать это также при помощи того, что можно было бы назвать практикой самости, которая, по моему мнению, является со времен древней Греции и Рима довольно важным феноменом, даже если он и не особенно исследован.(...)»

как выжить в структурах власти современного общества

Можно было бы назвать это аскетической практи-

кой, если придать аскетизму очень общее значение, то есть не как морали воздержания, отказа, а как морали влияния самости на самое себя, благодаря чему человек старается работать над собой, трансформировать себя и найти доступ к определенному способу бытия.

Карл Фридрих фон Вайцзеккер⁶ в своей книге «Куда мы идем?» высказывается в определенном смысле похожим образом. На основании восьмидесяти лет жизненного опыта он пытается в серии лекций сформулировать квинтэссенцию своей жизни:

«Существовали господа и слуги. На такую социальную структуру были ориентированы, очевидно, все древние высокие культуры. Тот, кто хочет понять человеческую историю, должен понять старую этику господства и служения. Каждое сословие должно было понимать присущий ему вид аскетизма, отказа от существующих в принципе благ.

**добродетели
самообладания
и заботы** *Скромность понималась как аскетическая этика слуги. Как аскетическая этика господ понималось самообладание и, насколько это возможно, забота также и о слугах.»* Чуть дальше он говорит: *«Система свободы и равенства должна в принципе требовать от всех людей добродетелей самообладания и заботы, если она должна оставаться стабильной.»*

В предисловии фон Вайцзеккер уникальным образом представляет свою точку зрения после богатой опытом жизни: *«Я только один из примерно шести миллиардов людей, которые живут сегодня. Я интегрирован в семье, общественном сословии, нации, культуре. Я пытаюсь осмыслить то, что за восемьдесят лет жизни сформировалось как наша судьба, как наша задача. В некоторых центральных местах я сформулирую этот личный опыт как таковой. Тот, что прочитает или услышит мои слова, должен вос-*

принять их как побуждение, чтобы задать себе самому вопрос, как он сам представляет себе нашу судьбу и нашу задачу. Возможно, что из этого может возникнуть дальнейший шаг к сотрудничеству.»

Эти цитаты приближают нас к нашей теме, теме личной ответственности и заботы о самом себе. Побуждение к заботе о самом себе следует рассматривать в свете индивидуального развития по направлению к такому *существованию*, при котором человек берет на себя свою ответственность и справляется с ней. Раньше религия или мировоззрение давали людям защиту и опору и устанавливали нормы и границы, внутри которых они могли двигаться. Сегодня эти общие положения утратили свою роль. Современному человеку приходится рассчитывать на себя и тем самым он сталкивается с вопросом собственного морального уровня. В многообразии связей, в котором он живет, и в материальном благосостоянии, которое он может накопить, можно в любой момент приобрести выгоду за счет других. Такие качества, как самообладание, скромность и участие в других людях, не всегда имеются как сами собой разумеющиеся; мы должны дать себе труд, чтобы вырабатывать их в нас.

Идя по пути самовоспитания, мы учимся самоутверждению в нынешнее время. Многие душой и телом предаются убеждениям других людей. Человек ищет общества, которые должны утвердить его в его воззрениях и поиске счастья. Иногда это удается, хотя бы на какое-то время. Рассчитывать только на самого себя, и каждый день ощущать, что это одиночество является реальностью, все это невозможно вынести без некоторого рода личного якоря. Эту опору может дать нам самообучение, благодаря которому мы отправляемся в путь к мораль-

**личная
ответственность
и забота о себе**

**самовоспитание
для морального
бытия,
достижимого
собственными
силами**

рассмотрение последствий собственных действий ному бытию, основанному на собственной силе. На нашем пути нас может сопровождать другой человек, так, что мы все более ясно начинаем понимать, как взаимосвязаны вещи в мире, но он не может перенести нас через порог личной ответственности. Этот шаг мы должны сделать собственными силами.

Для этого необходимо, чтобы мы беспощадно рассматривали последствия наших действий. В настоящее время, когда мы живем в абстрактных системах, созданных другими и имеющих стойкое влияние на нашу жизнь (смотри А. Гидденс «Современность и само-идентификация»³), мы очень легко можем отключать наше сознание ответственности и отдаваться приятным сторонам жизни.

Болезненный процесс В нашем комплексном обществе нам не требуется воспринимать последствия наших действий, если мы не хотим этого. Если же мы решимся, то это может стать чрезвычайно болезненным процессом, который мы постоянно должны осуществлять своими собственными силами. Следовательно, если мы хотим осуществить конфронтацию, то необходима также готовность время от времени остановиться, чтобы обратиться к прошлому и к собственному окружению. При этом нам нельзя забывать и о собственной эмоциональной сфере.

несовпадение с «наилучшими намерениями» Вначале пугает то, что приходится признать: результаты собственных действий не совпадают с «наилучшими намерениями», которые всегда клались в основу. Человек склонен к тому, чтобы оправдывать последствия своих действий и приукрашивать их, вместо того, чтобы исследовать, что они означают для него и для других людей. Самым большим препятствием для него при этом является страх, что его самооценка может быть неправильной, а его мотивы не так чисты, как он до сих пор

охотно представлял себе. Кроме того, он боится, что может совершить ошибку или обидеть других людей. Он пугается усилия, которое требуется, чтобы изменить себя. Только непредвзятое, свободное рассмотрение всех этих мотивов и их действий ведет к овладению собой и к самопознанию; таким образом, оно образует ядро заботы о себе.

Далее приведены несколько небольших, но трудных упражнений, которые могут служить поддержкой в этом процессе.

Вначале мы должны укрепить свою способность к концентрации. Человек постоянно отвлекается на все, что он встречает на своем пути, так что он легко забывает о своей цели и постоянно стремится вдогонку за чем-нибудь новым. Упражнение состоит в том, чтобы регулярно на несколько минут направлять свои мысли на небольшой, не бросающийся в глаза объект. Так, можно было бы попробовать на несколько минут сконцентрироваться на авторучке. То есть, несколько минут мысленно вы занимаетесь только этим предметом: как он выглядит, какая у него форма и цвет, что я с ним делаю, каким образом у меня появилась эта авторучка и т.д. В течение всего упражнения авторучка остается центром всех мыслей. Вы заметите, что это упражнение вовсе не легкое, потому что уже через самое короткое время мысленно вы будете совсем в другом месте и забудете об авторучке.

Вы можете также укреплять способность внутреннего участия, вызывая в своем представлении определенный случай и рассматривая его с различных точек зрения. Человек склонен к скоропалительным оценкам. Попробуйте посмотреть на определенный случай глазами других людей. Так в вас возникнет более дифференцированная картина, и мир чувств станет бо-

упражнения на повышение способности к концентрации

укрепление способности внутреннего участия

лее просветленным. Вы немного отойдете от самого себя и создадите себе чуть большее духовное пространство.

И, наконец, вы можете упражняться в том, чтобы действительно оставаться верным своим намерениям. Для этого запланируйте выполнение какого-нибудь незначительного действия в определенное время. То есть, вы день за днем выполняете определенное действие, без внешней необходимости, исключительно потому, что вы этого хотите. С помощью этого упражнения вы сможете испытать, как сложно делать что-то или постоянно выполнять что-то по своей собственной инициативе, когда ни другой человек, ни соответствующий объект не требуют от вас этого действия.

Подобные упражнения помогают человеку брать на себя свою долю ответственности в конфликтной ситуации, а также и в повседневной жизни, а не прятаться за словами и поступками других людей.

Социальная гигиена

Фон Вайцзеккер в вышеприведенной цитате указывает на непосредственную взаимосвязь между процессом критического самоопределения и возникающим из этого импульсом к сотрудничеству с другими людьми. Что же касается рефлексии и самоответственности, то мы там совсем одни; мы не можем навязать эту работу никому другому. Однако мы находимся на этой Земле, чтобы именно благодаря совместному труду возникла уникальная прибавочная стоимость, которую мы не смогли бы создать в одиночку.

Сотрудничество оказывает синергетическое воздействие, благодаря которому один плюс один будет больше, чем два.

Во всех сферах жизни сотрудничество является центральной темой. В будущем наш мир все сильнее будет зависеть от того, как люди будут взаимодействовать друг с другом и с Землей. В этом наиболее превосходно выражается человеческое качество, которое день ото дня будет все сильнее очеловечивать мир. При этом задействуются различные уровни человеческого сознания и разнообразнейшие человеческие способности. В течение лет я познакомился с некоторыми из этих уровней при помощи опыта и исследований.

Сначала мы рассмотрим сферу социальной компетенции. В моем опыте, приобретенном за более чем 25 лет работы в качестве консультанта по организационному развитию, эта тематика играет важную роль. При этом в первую очередь речь идет о качестве беседы: как говорения, так и слушания. Кроме того, свою роль играют содержание сказанного или услышанного, процесс протекания беседы, взаимодействие участников и целесообразность сотрудничества. В ходе многих семинаров я часто возвращался вместе с участниками к тем беседам, которые мы проводили, это служит своего рода упражнением социальных способностей.

Мы исследовали, что происходит во время беседы, какова была интеракция между участниками, и каково было качество содержания. На следующем этапе мы учимся, например, в ролевых играх, обращаться друг с другом социально компетентно. Благодаря этому социальные и антисоциальные силы, которые действуют между людьми, могут быть пережиты и опознаны. Фиксируюсь я во время беседы скорее на самом себе или больше на собеседнике? Сменяют ли друг друга эти две направленности, и если да, то чем вызывается во мне эта смена?

экономическая эффективность сотрудничества Вторым значительным уровнем, на который мы должны обратить наше внимание, является уровень экономической эффективности сотрудничества. В обыденной жизни в беседах и социальном общении часто отражаются иллюзии и условности. Напротив, в экономическом сотрудничестве мы встречаемся друг с другом прямо, конфронтируя друг с другом. Если я напишу отчет, который коллега не поймет, значит, что-то сделано не так. Если изготовлена обувь, которая вызывает у покупателя боль при ходьбе, то каждому ясно, что что-то не в порядке. Именно в экономической транзакции мы действительно встречаемся друг с другом и переживаем прямую взаимную зависимость, а также была ли добавлена к общему процессу в результате нашего сотрудничества прибавочная стоимость. В экономике можно четко пережить процессы «дать» и «брать»: я делаю что-то для Вас, что Вам помогает, а Вы, в свою очередь, оказываете ответную услугу. В экономической жизни переживается братство.

творческая инспирация Этот уровень ведет нас к третьему уровню сотрудничества, а именно к творческой инспирации. В сотрудничестве мы оказываемся перед совершенно чуждой нам сферой жизни, то есть перед чужими взглядами, идеями, ценностями, жизненным опытом и идеалами. Мы живем в мире дифференциации и сложности. Если мы признаем это многообразие того, что составляет содержание жизни, то приобретем невиданную проницательность и станем восприимчивы к новому. Встреча с миром жизни других людей освещает собственную жизнь и собственные идеи.

Эти три аспекта сотрудничества проявляются в полной мере только тогда, когда нашим девизом является включение в игру другого человека.

Работа в нашем институте идет успешно только тогда, когда сотрудники готовы и способны к тому, чтобы вовлекать коллегу в свои собственные проекты. Если я прошу коллегу участвовать в обсуждении проблемы и представить свои собственные соображения, благодаря выступлению этого человека беседа оживает больше, нежели когда я постоянно излагаю только свое собственное видение.

В этом смысле для социального взаимодействия важно, что партнеры не только готовы высказывать собственные точки зрения, но и консультировать друг друга. Советы других людей часто помогают нам значительно продвинуться вперед.

Место осуществления сотрудничества

Предприятия и организации являются идеальными местами для сотрудничества. Клиенты и поставщики, руководители подразделений и сотрудники, инвесторы и менеджеры сотрудничают, осуществляя свои актуальные функции. В ежедневных рабочих процессах это сотрудничество происходит более или менее вынужденно, поскольку они регламентированы совершенно определенными системами и процедурами. В этих процессах не нужно долго размышлять или обсуждать что-то, прежде чем приняться за работу. Другая сторона организации, а именно сторона развития и обновления, требует постоянного поддержания сотрудничества. При этом объединяются сотрудники из различных подразделений и с различными задачами, для того чтобы могло возникнуть что-то новое. Так, в одной газетной статье говорилось, что разработчики рекламы *Bennetton* в зависимости от проекта включают в штаб своих сотрудников самых разных людей, в том числе и художников. Они ищут

привлечение
коллега

развитие и
обновление
требуют
постоянного
поддержания
сотрудничества

и борются друг с другом до тех пор, пока не появится на свет новый проект, которого еще никогда не было. Иногда проект не удается из-за недостаточного или не доведенного до конца сотрудничества. Последнее приобретает крылья, если действительно происходит человеческая встреча, если участники проекта прислушиваются к другим и благодаря этому получают импульс для своей импровизации, если тема и мелодия создаются совместными усилиями, и если все видят главную задачу в том, чтобы вовлечь другого человека в игру.

Возможность выбора

Личная и социальная гигиена достигают наивысшей точки в решениях, которые мы принимаем. Решения вытекают из процесса сотрудничества. В процессе принятия решения мы устанавливаем связь с будущим.

Многие решения принимаются определенными людьми за других. Это особенно относится к отношениям между господствующими и служащими, как прежде, так и сейчас. Однако сегодня тенденция состоит в том, что в процесс принятия решений вовлекается все больше людей. В нашей демократической системе делегированные представители несут личную ответственность; они представляют наши интересы и устанавливают вехи в процессе принятия решений.

Однако, если речь идет о собственном развитии, то здесь человек не может делегировать решение и ответственность. Решение требует личной активности. Как развивается человек, и как развивается семья или фирма, всегда связано с личными решениями. Для нашего общества является характерным то, что человек хочет нести эту ответственность, хотя при этом

ему приходится иметь дело с действительностью, созданной его предшественниками, и считаться с ней. Именно тогда, когда

речь идет о том, чтобы создавать органы совместной жизни, такие как семья, объединение или фирма, приходится иметь дело с другими людьми и их решениями. Как можно вообще сформировать организацию, если при этом к процессу принятия решения не привлекаются клиенты и сотрудники? Ведь здесь осуществляется их собственный процесс, и другому человеку не так-то легко осмысленно вмешиваться в него. В стратегии развития необходимо, чтобы важные решения принимались теми людьми, которых это касается, потому что им придется внедрять эти решения в своей деятельности. В деловых процессах предприниматель, в силу своей функции, может что-то навязать сотруднику, в процессах развития это невозможно. В них людей лично призывают к сотрудничеству; в процессе взаимного личного обмена предпринимаются различные шаги, при этом действуют совсем другие законы, чем обычно.

В сотрудничестве происходит таинственный процесс синтеза и прибавления стоимости, транссубстанциация нашего мира и нас самих. Тот, кто хочет участвовать в этом, призван работать над собственным воспитанием и брать на себя ответственность.

РЕФЛЕКСИЯ И ИНИЦИАТИВА

Каждый человек когда-нибудь переживает разлад между собой и миром. Он — часть мира, но одновременно отделен от всего другого в мире.

Возникает вопрос, как можно перекинуть мостик между Я и окружающим миром. В предыдущих главах излагалось, как человек может найти отношение к самому себе и окружающему его миру.

Теперь я хотел бы подробнее пояснить задачу наведения мостов. Благодаря чему человек становится способен наладить связь с окружающим его миром? Этот вопрос веками занимает человечество.

Мост между Я и миром становится возможным в первую очередь благодаря мышлению, потому что, как говорит исследователь духовного Рудольф Штайнер, только в мышлении объект и субъект совпадают.

Своим мышлением человек может воспринимать сам процесс мышления, при этой работе Я и мир совпадают. По Штайнеру, мышление, кроме того, поднимает нас над нашей телесностью, чего не дает нам никакая другая человеческая способность. Мы, так сказать, поднимаемся над собой и воспринимаем самих себя в мышлении. Этот процесс происходит в сознании: сознание — это мастерская мышления. При помощи «чистого мышления» мы в состоянии пронизать все сферы жизни. Мы можем поднять самих себя над материальным миром при помощи своего мышления. Тренирован-

ное мышление способно исследовать также и невидимую действительность. Вся работа Штайнера была направлена на то, чтобы исследовать при помощи этого метода большое многообразие сфер жизни и создать таким образом новые основы, от сельского хозяйства до медицины, от самовоспитания до искусства, от техники до экономики. Его духовнонаучные исследования охватывают даже жизнь до рождения и жизнь после смерти, вплоть до вопросов кармы и реинкарнации. Основные идеи этих исследований Рудольф Штайнер представил в своей «Философии свободы»¹. В ней он описывает, как при помощи тренированного мышления мы можем проникать в инобытийные миры. При помощи мышления мы в повседневной жизни непрерывно связываем понятия и восприятия. Мы создаем свои представления о мире, о другом человеке и о нас самих. При помощи мышления мы можем также формировать волю, которая существует в нас как неопределенное силовое поле, и придавать ей направление.

При помощи мышления мы можем превратить наш богатый мир чувств, который с каждой встречей и опытом может приобретать другое качество (мы раздражены, вскоре после этого мы с любовью обращаемся к кому-то, немного позднее нас что-то растрогало, а не прошло и пяти минут, и мы реагируем раздраженно), в орган восприятия, при помощи которого мы чрезвычайно чутко можем чувствовать и переживать настроения и атмосферу. Посредством мышления мы можем концентрироваться, причем происходит взаимодействие силы мысли, чувства и воли.

Я отдаю себе отчет в том, что работа Рудольфа Штайнера у многих людей вызывает замешательство и сомнение. Лишь в небольшом количестве научных публикаций приводятся ссылки на Штайнера. Это тем более удивительно, когда речь идет о научных трудах, в

мир чувств
становится
органом
восприятия

которых представлены взгляды, родственные мыслям Штайнера.

«Философия свободы» Штайнера представляет собой чрезвычайно актуальную тренировку мышления, несмотря на тот факт, что цитированные им авторы были его современниками.

В нижеследующем изложении я буду опираться также и на созданную Штайнером основу относительно взгляда на мышление.

В процессе мышления мы выполняем два фундаментальных действия, которые создают связь с окружающим миром: рефлексия и инициатива.

Рефлексия

Человек может сам себя воспринимать в своей деятельности. Мы делаем что-то, и наши дела вызывают действия. Например, мы сажаем дерево, едим, читаем книгу. Каждое действие вызывает действия в нас и в нашем окружении. Но мы можем не только действовать и собирать опыт, но и вспоминать и осознавать эти действия. Во время этого процесса рефлексии мы оглядываемся на происшедшее, на то, что мы при этом переживали, и какие действия все это вызвало. Во время этой работы действуют как способность вспоминать, так и способность осознавать.

Когда мы вспоминаем события, мы как бы заново воссоздаем в нашем представлении прошедшее и еще раз переживаем его. Посредством мышления мы можем изучать картины воспоминаний и придавать им значение. Одновременно в нас поднимаются оценки и чувства, которые относятся к тому, что мы вспоминаем.

К.Э.Вейк⁸ в своей книге *Sensemaking in Organizations* говорит, что в принципе человек придает событи-

ям смысл и значение, когда он снова вызывает их в себе и заново переживает.

В наше время, когда на повестке дня стоит вопрос о том, чтобы быть постоянно активным и спешить от одного к другому, способность осознавать подвергается суровому испытанию. Человек очень редко дает себе труд поразмыслить о том, что он пережил, если только жизнь не заставит его остановиться, например, в случае болезни.

Рефлексия имеет существенное значение при оценке жизни. Лишь спустя время мы можем в полном объеме представить себе, каким особенным было событие, и что, собственно, при этом произошло в действительности. Лишь во время рефлексии происходит настоящая переработка и оценка. В процессе деятельности нам трудно одновременно еще и сознавать то, что происходит именно в это время. Хорошо, если иногда нам это удастся. Мы можем усилить эту способность, если мы будем регулярно создавать в нашей деятельности моменты осознания.

Процесс рефлексии делает возможным развитие. Когда человек оглядывается на прошедшие события, и при этом стремится к определенной точности, он делает свое восприятие более острым. Вновь приобретенные представления могут побудить его поступать в будущем по-другому.

В то время, когда человек действует, он использует свои способности, интенции и вспомогательные средства, которые находятся в соответствующий момент в его распоряжении. При этом он придерживается своих привычек, идет известными путями и действует в соответствии с действующими представлениями. Во время осмысления перед его глазами проходит то, как действовали он и другие участники. Картины воспоминаний иног-

значение
рефлексии
при оценке
жизни

вновь
приобретенные
представления

да совершенно противоположны нашим прежним намерениям, желаниям и размышлениям. Этот контраст между действительными и желательными действиями, возможно, убедительно показывает нам определенную проблематику, которая нам, вероятно, уже давно неосознанно

оаглянуться на переживания дня доставляла немало хлопот. Вечером очень удобно оглянуться на прошедший день. Перед нашим духовным взором проходят картины того, чем мы были заняты утром, днем и вечером, как, например, мы встретили старого друга; мы слышим, как говорит друг, и как говорим мы сами, мы снова ощущаем те чувства, которые были у нас при этом. Возможно, слова друга продолжают звучать в нас и сейчас, когда мы оглядываемся назад, по-настоящему доходят до нас. Так иногда мы можем обнаружить моменты, в которые произошло нечто особенное, но что в самой ситуации мы восприняли недостаточно четко. Регулярная практика оглядывания назад помогает человеку путешествовать во времени с открытыми глазами и интенсифицировать восприятие и переживание.

Возможно, при воспоминании мы обратим внимание на те стороны нашей личности, которые мы хотели бы изменить. Мы получим также представление о многосторонности нашей личности. Ежедневно упражняясь во воспоминании, мы укрепим нашу способность уже во время выполнения действия обращать внимание на то, что происходит внутри нас. При этом мы воспринимаем как самих себя внутри процесса, так и то, что происходит вокруг нас. Укрепляется присутствие духа.

взгляд на прежние намерения Другая форма рефлексии состоит в том, чтобы оглянуться на события с учетом тех сценариев и прогнозов, которые мы составляли себе до них. Каждый человек имеет определенные намерения в отношении планируемой ситуации. Он намеревается действовать опре-

деленным образом и хотел бы, чтобы будущие события происходили определенным образом. После окончания действительных событий мы вызываем в памяти образы, заново переживаем ситуацию и открываем в ней неожиданные моменты, а именно те моменты, когда происходило не так, как мы рисовали себе это заранее. Таким образом, мы осознаем неизвестные нам стороны действительности.

В профессиональной жизни мы склонны к тому, чтобы постоянно быть активными. Важную роль при этом играют постановка целей и результаты. Однако рабочая организация существует не ради себя самой, а для того, чтобы служить людям. Если нам удастся рефлексировать то, что в действительности происходит в предприятии или организации, то мы обратим внимание на многообразие идей, людей и условий, которые образуют такой организм.

рефлексия процессов на предприятии

Посредством рефлексии мы замечаем, где что-то происходит не оптимально, какие силы действуют скрытно, и где имеются слабые места.

В рефлексии человек встречается с самим собой и с миром, в котором он живет и работает. Для качества его жизни самонаблюдение по крайней мере так же важно, как осмысленная деятельность. Для этого нужно создать свободное внутреннее пространство. Помочь в этом может медитация.

Медитация

Слово медитация многие встречают с предубеждением и часто связывают его с чем-то мистическим и туманным. По моему мнению, медитация является фундаментальной и элементарной человеческой способностью.

Медитация начинается с концентрации, это означа-

ет остановиться на чем-то одном. Я могу сконцентрироваться на математической задаче, концентрированно слушать или оглядываться на прошедшее. Ход мысли выстраивается шаг за шагом при высочайшей концентрации.

Примером может служить «медитация продукта». Вы пытаетесь мысленно представить себе экономический процесс от исходного материала до конечного продукта, например, от посева зерна до съедания хлеба. Может быть, при этом удастся представить себе также еще вспомогательные процессы, связанные с основным. Только тогда можно осознать множество отдельных операций и этапов такого процесса, и создастся действительная картина сложных взаимосвязей. Эта умозрительная работа не только вызывает в человеке благоговение перед силой, красотой и умом человека, но и позволяет осознать беды и неудачи, с которыми часто такой рабочий процесс связан. Это медитативное упражнение приводит к чрезвычайно бодрственному осознанию многообразия жизненных компонентов и процессов, которые должны взаимодействовать, чтобы превратиться в продукт. Жизненный горизонт расширяется, приобретаются более глубокие представления.

В медитации мы совершаем внутреннее путешествие в мышлении, чувствах и действиях. Мы оставляем позади душевное беспокойство и достигаем состояния уравновешенности и открытости. В этом свободном пространстве мы можем увидеть или услышать что-то, что не может проявиться в суете и деятельности и стремлении вперед. Подобным образом мы чувствуем себя, когда, например, мы проводим четыре недели отпуска в бунгало на каком-нибудь острове в Финляндии, вдали от шумной суеты буден. Вначале мы чувствуем себе совершенно не в своей тарелке, тишина кажется нам по-

чти угрожающей. Мы пугаемся каждого неожиданного звука, наше внутреннее еще полностью занято ассоциациями, желаниями и страстями. Через некоторое время мы замечаем, что тишина начинает говорить. С каждым вдохом в нас входит все больше тишины. Мы чувствуем, что все связано с ритмами. Со временем в нас возникают картины природы, благодаря чему сущность и характер природы становятся внутренним опытом. Это означает важный шаг на пути к самопознанию. Мы принимаем самих себя, и в душу входит покой. Мы переживаем, как наше собственное бытие заполняет нас внутри иначе, чем прежде.

Путь медитации укрепляет способность узнать и распознать «очевидное». Кеес Цварт⁹ в своей книге «Стратегия надежды» указывает также и на другой научный путь познания, естественнонаучный, но он называет этот медитативный метод познания путем «очевидности» (Evidenz). Если люди вместе переживают и познают что-то как очевидное, тогда их высказывание об этом столь же научно, как и высказывание, которое подкреплено обычным научным доказательным материалом.

По Цварту, каждое «очевидное» говорит нечто о явлениях и опыте, которые нельзя увидеть и доказать непосредственно. Человек может исследовать это в медитации. Медитация есть путь ученичества, на котором упражняющийся учится делать невидимое видимым, а неизвестное познаваемым. Таким образом, человек подходит ближе к «очевидному».

Каждому человеку необходимо обязательно попробовать ввести регулярные моменты осознания в свою практическую жизнь. С помощью испытующего рассмотрения он, например, сможет обнаружить бессмысленные действия. С течением вре-

мени он будет все чаще замечать, когда он растрчивает свое время или несправедлив по отношению к другим. Кроме того, обостряется его наблюдательность по отношению к процессам жизни. Он видит, как разворачиваются процессы вовне, и как другие определенные процессы происходят внутри. Собственными силами он открывает те точки, в которых его жизненная нить образовала узелки. В нем возникает представление о том, как могло бы быть по-другому, и одновременно растет желание до-стичь этого другого состояния. Но одним этим осознанием ни одна новая идея еще не может осуществиться.

Инициатива

В рефлексии мы осознаем свои недостатки и слабости, о которых раньше, возможно, только догадывались. Возможно, из этого осознания возникнет импульс изменить свои действия. Прежде всего, это влияние тех действий, которые мы рассматривали во время рефлексии, которые вызывают к нашей воле и побуждают действовать в будущем по-другому.

Это желание действовать по-другому требует от нас силы инициативы.¹⁰ Последняя возникает в человеке, когда в его душе живет вопрос.

Такой жизненный вопрос возникает из переживания дисгармонии между различными аспектами действительности. Если мы переживаем, что мы не в состоянии сделать что-нибудь таким образом, как нам этого, собственно, хотелось, то из этого формируется некоторого рода вопрос. Мы хотим покончить с нашим обычным действием, преобразовать его, и выразить в этом новое качество. Мышление может помочь нам в

том, чтобы ясно увидеть такую проблематику. Мы воспринимаем себя в собственной неспособности, возможно, мы даже страдаем от этого неудовлетворительного состояния. При помощи размышления мы можем во всех подробностях осознать эту неспособность и это страдание и открыть в этом смысл, так сказать, размышляя, «очистить» внутренний смысл. Так благодаря созерцанию и переживанию дисгармоничного отношения между действующими в нас и в нашем окружении силами и формами в нас возникает вопрос.

Я слышу, например, прекрасную фортепьянную музыку, я радуюсь ей и переживаю ее как чистый, гармоничный и ритмически организованный мир. Я хотел бы сам играть такую музыку, но мои руки, к сожалению, не слушаются меня. Желание играть на рояле перерастает в пламенную страсть, так что я решаю брать уроки музыки и пойти по длительному пути ученичества, который, вероятно, когда-нибудь позволит мне играть сонаты Бетховена для фортепиано.

Здесь находится источник инициативы. Жгучий живой вопрос внутри человека побуждает к движению, к первым шагам, к мобилизации помощи, средств и знаний. В процессе инициативы происходит ломка устоявшихся жизненных привычек и создание новых.¹¹

Человеческий процесс инициативы в первую очередь является процессом обучения. Эта учеба не происходит сама собой. Детей поддерживают еще силы воспитателей, обучаясь, они входят с их помощью в чудесный мир. От взрослого же каждый процесс обучения требует нашего полного участия. В процессе делания мы воспринимаем то, что узнаем, перерабатываем его и можем полученный благодаря этому результат предоставить в распоряжение других людей.

Обучение есть, собственно, самый высший (Non plus ultra) из всех процессов, в которых участвует человек;

процесс обучения как противоток работе есть ли он, спит, занимается спортом или работает, он постоянно совершает циклические процессы, в которых он собирает и перерабатывает опыт и предоставляет результат в распоряжение других людей как новое представление. Благодаря своей работе он создает определенный продукт, которым могут пользоваться другие. Он изготавливает что-то, зачастую в сотрудничестве с другими и используя свои способности. Одновременно в нем самом происходит процесс обучения, который проявляется, так сказать, как движение, направленное против рабочего потока. Он приобретает опыт, перерабатывает его внутри себя, приобретает новые знания. Благодаря постоянному повторению рабочих операций он повышает свои способности. Только в процессе обучения, как в процессе инициативы, по настоящему проявляются качества человека; он работает на самого себя, так что ему удастся продвинуться к культивированному действию, к более острому пониманию и более глубокому отношению к окружающему миру.

поиск единомышленников Процесс инициативы всегда связан с другими людьми. Тот, кто выступает с инициативой, направляет на них свое внимание.

Перед глазами у него целевая группа, которая должна получить выгоду от его импульса. Он ищет единомышленников, которые хотели бы подхватить вместе с ним инициативу и совместно формировать дальнейший процесс. Происходят встречи с людьми, которые принимают решения, с экспертами и другими заинтересованными людьми, которые чувствуют, что инициатива затрагивает их внутренне, и они хотят или должны играть в ней роль. Каждая крупная инициатива осуществляется социальной общностью, которая образуется на короткое время. Она формирует инициативу как ответ на первоначальный жгучий вопрос.

Инициативы обогащают нашу жизнь. Мы берем на

себя ответственность за выполнение определенной задачи и сами делаем шаги к ее осуществлению. Мобилизуются наши лучшие силы. Инициатива является также социальным делом, в котором мы устанавливаем новые связи. Мы переживаем конфронтации, иногда ощущаем боль и разочарование. Инициатива не только ведет нас глубже в жизненные взаимосвязи, в которых мы находимся, но она ведет нас также глубже в нас самих и стимулирует нас к рефлексии о том, чем мы в настоящее время занимаемся.

Если мы выступаем с инициативой, мы не идем по известным, привычным тропинкам. Напротив. Мы покидаем их и ищем приключений. То и дело нам приходится корректировать курс и задавать себе вопрос; что мы, собственно, делаем, что происходит в действительности, какие результаты мы ощущаем, что является смыслом предприятия, и почему мы выбрали определенный курс.

Благодаря рефлексии и инициативе человек соединяет тот мир, который дали ему родители, с тем миром, в котором он сам живет и работает. Он превращает также данный мир в свой собственный, преобразует его и передает его тем, кто придет после него. Он развивает свои одаренности и способности и использует их в полном объеме. Кроме того, он устанавливает связи с другими людьми и участвует в событиях в мире. Он интенсивно переживает плоды своего труда. Человек становится видимым через свои дела.

ИСТОЧНИКИ ПОЗНАНИЯ

В первых двух главах мы сконцентрировались на само-менеджменте в практической жизни. Следующие две рассматривали само-менеджмент души. В завершение мы хотим представить само-менеджмент духа. В центре исследования человеческого духа стоит поиск источников познания, которые имеют значение для формирования нашей жизни, как в отношении социального вопроса, так и в отношении личной биографии. Следующие размышления задуманы как путеводные указатели в поиске собственных источников познания и более глубоких знаний.

История человеческого познания с учетом социального вопроса

Человеческая жизнь происходит в определенных социальных условиях. Каким образом можно исследовать собственные жизненные вопросы, и как проявляется в этом человеческий дух?

Много веков человечество занимается этим вопросом, он, вероятно, так же стар, как само человеческое воспоминание, и как человеческое существование на Земле вообще.

Линия исторического развития человеческого духа проходит параллельно с развитием человеческого познания в отношении жизненных вопросов. Мы хотим ис-

следовать источники познания сравнительно неортодоксальным способом. При этом обнаруживается следующая классификация:

- познание при помощи мифов
- познание посредством жизненного опыта
- познание посредством духоведения
- познание посредством философии
- познание посредством естествознания

В течение последних трёхсот лет в (западном) мышлении преобладало естествознание. Это, однако, не означает, что другие исторические источники познания не существовали. Внутри определенных общественных контекстов им то и дело придавали тот или иной облик, ими занимались, их развивали определенные духовные течения. Дух веет там, где хочет.

Развитие естествознания протекает в виде определенных скачков познания, которые были вызваны мыслителями Декартом, Беконом, Коперником, Эйнштейном и Бором. Наряду с этими влиятельными мыслителями, которые, между прочим, все указывали на относительность своих собственных познаний, такие мыслители, как Шиллер, Гете и Штайнер разрабатывали скорее органические воззрения на природу, индивидуум и общество. Они и их познания не получили, однако, еще надлежащего признания в истории науки, потому что эмпиризм, исходящий из того, что факты и действительность могут быть «окончательно» установлены при помощи измерения и взвешивания, стал господствующим направлением теоретического познания. После того как естествознание и его методика приобрели единоличное право называться наукой, остальные «научные» направления были обречены на то, чтобы искать свое поле работы в общественной сфере.

Социальная наука, которая еще могла сильнее других поддерживать связь с другими формами науки, в своих методах последовала за естествознанием. Социальная действительность анализируется естественнонаучными методами и в результате этого возникают новые импульсы. Особенно большим уважением пользуется в социальной науке эмпирический метод, он поставляет доказательства для гипотез социальной науки.

Естествознание в чистой форме в состоянии охватить закономерности, действующие в мире материи, используя эмпирические, иногда эмпирико-экспериментальные методы, и тем самым создать основу для материальных манипуляций (например, биогенетика) и для дальнейших шагов развития, однако естественнонаучная методика в социальном исследовании не в состоянии дать ученым сопоставимую поддержку, когда речь идет о том, чтобы исследовать душу и дух человека.

При размышлении о социальной действительности с позиций современного постмодернистского мышления становится очевидным, что естественнонаучная методика сама превратилась в часть проблемы естествознания и не в состоянии предложить надежные нормы, стандарты и исходные позиции, с помощью которых мы можем придать жизни форму и содержание (смотри У. Бекк²). Естествознанию удастся в определенных социальных контекстах получить специфические знания о соответствующих социальных проблемах, но ему не удастся увидеть большие взаимосвязи между различными реальностями. Эту работу оно не может выполнить также потому, что взаимодействие между реальностями разного рода представляет собой динамический процесс, который подвержен постоянным превращениям.

Кроме того, в постмодернистском мышлении все больше завоевывает позиции осознание того, что действительность многократно расчленена, все больше по-

нимают, что она представляет собой конструкцию взаимодействующих друг с другом персон, которую можно понять только при помощи рефлексии. Это можно было бы расценить как попытку снова включить человеческую душу в научное мышление.

При исследовании тематики человеческого духа и человеческой души нужно использовать пять приведенных выше проявлений познания. Таким образом, наши рассуждения могут стать «самостоятельным исследованием», это значит, что эту исследовательскую работу мы не отдадим на откуп ученым-исследователям, что каждый человек сам в состоянии обучить себя таким образом, что он может заниматься собственными исследованиями. Это создает основу само-менеджмента. Результаты и выводы нашей работы могут впоследствии быть собраны учеными и обработаны для получения не зависящего от личностей результата, который может соединить участвующих людей друг с другом. Таким образом, социальная наука превратится в науку, которая развивается преимущественно на основе сотрудничества людей и которая бросает свет на то, что происходит в социальной, то есть в межчеловеческой сфере.

Далее я хотел бы кратко охарактеризовать пять проявлений знания о жизненных вопросах, классифицированных в соответствии с моим собственным пониманием. Кроме того, необходимо показать, как эти источники познания могут помогать при собственных исследованиях человеческой души и духа.

Познание в мифах

Мифические истории существуют столь же давно, сколько существует и может оглядываться назад человеческая память. Во все времена они были пищей для души и духа. Они

описывают возникновение Земли и человека из божественных миров, развитие человека и отношения людей между собой. Поскольку они каждый раз создавались рассказчиками заново, мифические истории образуют взаимосвязанный божественно-человеческий мир. Рассказы, которые записаны в восточной и западной мифологии, отражают действительность, которая скрыта за непосредственно воспринимаемой. Благодаря тому, что люди постоянно рассказывали друг другу эти истории, происходила передача человеческой мудрости от поколения к поколению.

В то время как прежние поколения руководствовались величественным содержанием мифов, для новых поколений это содержание все больше утрачивает силу. Для них это всего лишь старые истории давно прошедших времен, хотя их неосознанное влияние на людей совершенно недооценивается. Сегодня человеку приходится все больше обходиться своими личными историями. Индивидуальности создают свои собственные истории и делятся ими с другими.

Я вижу продолжение существования духа мифологии в описаниях происшествий, смешных и анекдотических историях, которые мы рассказываем друг другу.

Описания инцидентов сообщают о событиях, вызывающих у нас удивление. Мы рассказываем о них людям, потому что видим в этом новый аспект опыта. Благодаря этому возникает возможность вместе приобрести более глубокий взгляд на повседневную реальность, которую мы переживаем как последовательность повторяющихся процессов. Каждый инцидент бросает новый свет на мир во всем его многообразии и дает повод для дальнейших исследований. После более пристального рассмотрения замечают, что определенный инцидент можно соотнести с другими случаями подоб-

ного рода, благодаря чему внимание привлекается к новым измерениям и аспектам социальных реалий.

В анекдотах рассказывается о случаях, которые при вспоминании переживаются как убедительные (достоверные) и преобразуются в живой образ. Они составляют важную часть совместного социального бытия. В коммуникации эти короткие истории переживаются как некие особенные моменты в процессе рефлексии. Они обладают убедительностью в отношении актуальной постановки вопроса. Когда кто-то рассказывает анекдот, а другие слушают, между рассказчиком и слушателями начинается процесс, в котором кристаллизуется ясный образ более глубокого содержания анекдота. Поразительно, как сильно может воздействовать анекдот по сравнению с абстрактным описанием. Он помогает слушателю понять смысл и значение человеческого бытия.

Примеры придают абстрактным описаниям красочную образность. Когда рассказывают об обстоятельствах дела, нужно попросить, чтобы они были для наглядности подкреплены примерами. Только благодаря этому становится по-настоящему ясно, о чем говорит другой и на что он обращает свое внимание. Так собеседники лучше понимают друг друга, чем это было бы при абстрактном объяснении, потому что при этом каждый на основании личного восприятия и опыта составляет собственные представления.

Инциденты, анекдоты и примеры дают индивидуализированную «мифическую историю». Такие короткие истории отражают дифференцированную, индивидуальную рефлексиию на познаваемые реальности. Можно ощутить воздействие человеческого духа. В каждом индивидуализированном рассказе, который представляет драму жизни, в малом примере выражается «история человечества», в которой проявляется дух времени.

Познание посредством жизненного опыта

Во все времена посвященные передавали своим ученикам жизненную мудрость. Китайские, персидские, египетские и греческие посвященные жили в соответствии с правилами, которые становились для них путеводной нитью в жизни. Раньше целые общности культивировали такое духовное содержание жизни и определяли соответствующую культуру. Они особенно занимались тем, каким образом дух может руководить телом и душой и содействовать их развитию. С давних пор они помогали человеку не отчаиваться от сознания бренности земной жизни, а учили его находить опору в познании вечного духа.

Современный человек сейчас не зависит исключительно от содержания учения посвященных и наставников, сегодня центральное место занимает скорее обучение, основанное на собственном переживании.

При этом человек может достичь своей цели двумя путями. Один путь состоит в том, чтобы перенимать взгляды других людей, делать их своими собственными и применять их. Это путь *инструкции*.

Если человек выбирает второй путь развития, он приобретает собственный опыт и перерабатывает его. Благодаря этому он приобретает новые представления и знания. Этот путь есть путь *открытий*.

Характерным для обоих процессов обучения является то, что исследуется собственная реальность. Человек перерабатывает свой опыт, сравнивает его с опытом и воззрениями других и превращает его в предмет своих рефлексий. Возможно, он достигнет при этом той точки, в которой он так представит свои личные воззрения во всей их ясности, что сможет передать их другим посредством бумаги или устно. Таким образом, человеческий дух становится собственным наставником.

Познание посредством духоведения

Духоведение видит свою задачу в том, чтобы распознавать реальность, которая находится за непосредственно воспринимаемым. Чтобы уметь делать это, исследователь духа должен *путем* путем обучения и упражнений приобрести *ученичества* определенные способности.

В первую очередь духоведение хочет развить новые способности восприятия, которые превосходят имеющиеся чувственные. Рекомендуемый путь обучения может привести к тому, что обучающийся собственными силами проникнет в эти области познания и, следовательно, станет менее зависимым от мыслей других. Речь идет о том, чтобы не брать все на веру, а вести собственные основательные исследования.

Так, например, можно было бы так натренировать силу вспоминания, чтобы она была не только обострена, но чтобы человек, кроме того, оказался способен вызывать в памяти архетипические, подсознательные факты.

Современное духоведение основано на естественнонаучном фундаменте, это значит, что оно работает теми же методами, что и естествознание. В своей работе исследователь духа должен пройти путь ученичества, который сделает его способным ответственно заниматься своими исследованиями. В первую очередь речь идет о том, чтобы обострить органы восприятия, сделать более чувствительной душу и обучить дух.

Результаты духовнонаучных исследований можно контролировать, работая и исследуя с использованием таких же способностей, как это делал и сам исследователь. Повторение процесса исследования, который другой уже проделал, составляет существенную часть конфронтации с вопросами жизни.

Таким образом, создается возможность для более высокого развития духа.

Познание посредством философии

Греки подготовили почву для философии. Философы-мыслители Гераклит, Сократ, Платон, Аристотель и сегодня еще вдохновляют многих людей. Как считает Фуко⁴, в греческой философии речь идет о двух вопросах исследования, а именно «Познай самого себя» и «Позаботься о самом себе». В ходе веков последний призыв под влиянием христианского учения, которое ориентируется не на развитие индивидуума, а больше на благо общины, исчез из поля зрения.

различные
философские
воззрения

С Иммануилом Кантом наступил перелом в философии. Цель состояла теперь не в разработке проекта взаимосвязанной картины мира, а в исследовании мышления и его границ. По мнению Канта, реальность сама по себе, собственно, не может быть познана.

Сегодня философия выражается в самых различных воззрениях, которые постоянно воздействуют друг на друга. Ультимативной истины не существует. Скорее существуют социальные конструкции теоретического познания, которые создаются людьми и которые определяют действия и мышление. G. Hottois¹⁵, показывает нам, как технологические науки уклоняются от символизирующего процесса философии. По мнению G. Hottois, Мартин Хайдеггер и французский социолог Жак Эллул, ведущие мыслители в области роли технологии в обществе, прячутся в нигилизм или соответственно идею христианства. В этом смысле имеются автономные процессы умозрительного исследования и связанные с этим последовательные процессы действия, которые определяются исключительно личным, осознанным, человеческим импульсом.

Технологическое развитие нельзя обратить вспять или остановить, его можно только сопровождать собственными проектами развития, которые будут яв-

ляться для него противовесом. G. Hottois полагает, что философия должна взять на себя роль сопровождающего.

В будущем специальные науки будут идти по своему автономному пути исследования. Задача философии могла бы состоять тогда в том, чтобы наблюдать за новым развитием, ставить вопросы относительно возможных результатов и наблюдать, как науки относятся друг к другу в том, что касается методов и результатов.

В наше время господствуют разнообразные противоречивые воззрения среди философов и естествоиспытателей. Наука тоже больше не является надежным источником, из которого можно черпать при формировании своей жизни. Нужно искать новые, еще никогда не применявшиеся решения.

У. Бекк убедительно представляет это в своей книге «Общество риска». А. Гиденс указывает на то, что людьми управляют абстрактные системы, охватывающие мир, от которых невозможно скрыться. В конечном итоге речь идет о личной ответственности, которую мы должны брать на себя, ввиду того, что происходит с миром и с нами самими.

Это означает «реабилитацию» человеческой индивидуальности, Я, индивидуального духа, также как понимание того, что индивидуум должен играть роль в возросших социальных и общественных взаимосвязях.

Познание посредством естествознания

Естествознание основывается на принципе, который Декарт представлял в образе часов, в которых каждая отдельная часть функционирует во взаимосвязи с другими частями. Как часы, действительность можно разложить на составляющие; знания о ней можно приобре-

эмпирически-экспериментальный путь сти на эмпирически-экспериментальном пути. Цикл протекает следующим образом: постановка проблемы, гипотеза, исследование и контроль, вывод и новая, углубленная постановка вопроса. Это эмпирический путь исследования, которым может идти каждый, кто придерживается этих правил игры. Этот метод прекрасно подходит для исследования материальной действительности. Ее можно разложить на отдельные части и снова соединить в согласованное целое. Этот процесс осуществляется при помощи логики (причинно-следственное мышление).

социальная действительность В социальной действительности, однако, мы имеем дело с процессами, которые постоянно находятся во взаимодействии и подвержены постоянным изменениям; исследователь сам является частью объекта исследования и при помощи своей исследовательской работы он снова воздействует на действительность. Человеческая душа и человеческий дух играют центральную роль в формировании социальной жизни.

В последнее время появились новые точки зрения на социальную действительность. Например, теория хаоса исследует структуры, которые упорядочивают явления. При помощи моделирования исследуется, как небольшое вмешательство может оказывать большое воздействие на процесс развития. В этих исследованиях участвует также человеческий дух, как инстанция, которая регистрирует явления и распознает лежащие в их основе модели.

На уровне атомарной реальности естествознание на основании квантовой теории делает шаг к нематериальной реальности. При этом должна более интенсивно использоваться теоретико-рефлексивная методика естествознания, чтобы впоследствии поставлять объясняемые умозрительные конструкции.

Если мы углубимся в историю человеческого знания о социальных вопросах, мы получим возможность освободиться от мышления в категориях причина-следствие, при помощи которого социальная реальность не охватывается в своей совокупности. Мы можем расти в процессе познания, участвуя в исследованиях и дискуссиях, касающихся социальных вопросов. Таким образом, мы создаем возможность жить в более просторном мире идей, чем мир наших собственных идей и аргументов. Правда, они воспламеняются в конкретных ситуациях и человеческих отношениях, однако недостаточны в качестве инструментов для исследования социального вопроса, который занимает нас как представителей человечества. Если же мы интегрируем свою жизненную проблематику в более крупное целое, то мы сможем развить свой интерес к тому, что происходит в человеческом обществе, развивать себя, углублять и делиться с другими людьми.

Эта работа имеет большое значение для само-менеджмента. Человеку не нужно больше в одиночку, при помощи своих ограниченных способностей, изучать комплексную реальность и справляться с ней, он понимает себя как часть развития человечества, которое можно разделить на стадии в его исторической перспективе. Таким образом, он приобретает веру в собственный дух, собственное Я. Его Я осуществляет руководство и выражается в интуиции и инспирации. Они находят свое выражение с давних пор в представлениях и творениях искусства, религии и науки, которые постоянно обновляются и преобразуются.

Все это приводит нас, в конце концов, к индивидуальной биографии, в которой соединяются все нити, которые прядутся здесь на Земле.

рост
в процессе
познания

человек
как часть
развития
человечества

Личная биография

Артур Кёстлер¹⁴ начинает свои «Автобиографические заметки» следующим образом:

«С начала развития культуры человек верил в то, что на его судьбу влияет положение небесных тел в момент его рождения. Исходя из этого, я пришел к мысли, что обстоятельства земных событий в определенный момент также могут иметь значение, и однажды, в 1946 году, решил определить свой земной гороскоп. Мысль была не такой уж неосуществимой, как могло бы показаться. Астрология основывается на вере в то, что человека формирует космическое окружение; Маркс утверждал, что он есть продукт своей социальной среды. Я считаю, что оба тезиса верны, поэтому появилась идея земного гороскопа.

Причина, по которой эта мысль никому не пришла в голову раньше, вероятно, в том, что до относительно позднего изобретения ежедневной газеты не существовало надежных средств, чтобы узнать, что происходило на этой Земле в момент собственного рождения, в то время как средства определять небесные события со значительной точностью существовали. Это, очевидно, можно приписать тому факту, что небесные тела надежнее, чем человеческие. Можно с точностью до угловой секунды вычислить, где будет находиться Сириус через миллион лет, но местонахождение своей кухарки нельзя предугадать даже на пять минут вперед.»

Кёстлер обращается к архивам *Times* и просит принести ему газеты, которые вышли в свет в день его рождения. Просматривая одну за другой эти газеты, он открывает в них первые признаки упадка культуры, которые он в дальнейшем течении своей жизни так явствен-

но будет переживать на самом себе и описывать их. После этого открытия он говорит:

«Когда я закрыл объемистый черный том и покинул бюро на Принтинг Хаус Сквер, мне казалось, что мой земной гороскоп больше сказал мне о том силовом поле, в котором я родился, и о тех влияниях, которые должны были сформировать мой характер и мою судьбу, чем это могли бы сделать созвездия.»

Кёстлер описывает свою Одиссею по Европе двадцатых, тридцатых и сороковых годов. Читатель живо ощущает возрастающий хаос, а также бесчеловечное развитие на Востоке и Западе, в условиях коммунизма и национал-социализма. В его биографии угадывается судьба многих людей, которые не хотели вписываться в удушьющие рамки того времени. Кёстлер первым разоблачил ужасные дела Сталина. Его публикации, сделавшие его знаменитым, подводят нас к тайне человеческой биографии. Как он прекрасно показал в начале своей биографии, биография человека являет собой чудесное сплетение космического и земного силовых полей, в которых человеческая судьба определяется взаимодействием между космическими закономерностями и собственными шагами развития. В произведении Кёстлера становится ощутим драматизм человеческой биографии, и мы снова становимся бодрствующими для восприятия уникальности биографии, которая разворачивается в общественном контексте сил, которые сильнейшим образом влияют на человека и определяют его.

Лейтмотивом в работе Бернарда Ливехуда¹⁶ является изучение человеческой биографии. В возрасте семидесяти лет он представил свой опыт и взгляды:

Человеческая биография не является чем-то, что можно описать как запрограммированную последовательность химических реакций, или чем-то, что можно

было бы сравнить с судьбой шариковой ручки, с момента, когда она покидает фабрику, до того момента, когда она оказывается в корзине для мусора, после того как ею пользовались разные владельцы.

Человеческая биография имеет, во-первых, биологический аспект, который чисто внешне можно описать как развитие и упадок; эта биография имеет, во-вторых, аспект психического переживания, которое происходит в мыслях, чувствах и волевых импульсах, и, в третьих, наконец, духовный аспект, индивидуализации, осознания собственного Я. Это духовное измерение касается нас прежде всего, потому что в нем мы осуществляем себя как человека, как субъект нашей жизни — в противоположность животному, которое всегда является объектом.

Для исследования этого духовного аспекта должна служить в качестве научного метода интроспекция, самонаблюдение.

Ливехуд в своей увлекательной книге *«Кризисы жизни — шансы жизни. Развитие человека между детством и старостью»* описывает, как человек в течение своей биографии превращается в собственно личность, и как он благодаря кризисам, «пороговым переживаниям» и индивидуальным шагам развития уникальным образом придает следующим друг за другом фазам жизни цвета и формы.

На пути становления человека сплетаются нити судьбы, и осуществляется собственная судьба. Она содержит в себе как начало, так и конечный пункт земной жизни. В биографии каждого человека соединяются дух времени, общество и собственная судьба. Как говорит Ливехуд, человеческая биография развивается в соответствии с тремя различными линиями развития: это, во-первых, наследственно-биологическая, в

которой мы находим наши возможности, что касается характера и наклонностей, во-вторых, общественный контекст, который запечатлевается в нас и формирует мышление, чувства и действия, и, наконец, собственная личность или индивидуальность, которая выковывается из всего этого уникальное целое. Этот процесс происходит на протяжении жизненных фаз, следующих друг за другом. В момент своего рождения человек встречается как с космической, так и земной конstellляцией, как описано Кёстлером. Он рождается как дитя своего времени и, так сказать, ныряет в оболочку своего происхождения, которая таинственным образом возникла из материального, духовного и культурного своеобразия. В первые годы жизни ребенок развивается на основании языка и жестов своего непосредственного окружения.

Родители, братья и сестры, дяди и тети, близкие и соседи также накладывают отпечаток на сущность подрастающего ребенка. Первый опыт, который приобретает ребенок, вызывает важное узнавание себя: ребенок называет самого себя как «Я».

Теперь начинается интенсивное взаимодействие с другими людьми, непрерывное исследование всего, что находится здесь, и того, что было сделано другими; человек освобождается из своего мечтательного состояния. Ребенок учится выражать себя под систематическим руководством знаний и умений своих предков. Школа преподносит ребенку учебный материал, при помощи которого он переживает плоды человеческой деятельности и культуры. Ребенок усваивает множество взглядов и душевных движений. Многое опробуется, что-то снова забывается и оставляется.

Вплоть до пубертета дети живут в довольно замкнутом мире, в котором приобретается радостный, но

юность иногда и страшный опыт. В возрасте половой зрелости подросток резко дистанцируется по отношению к данному миру и, прежде всего, к тем, кто представляет этот мир. Время безоговорочного принятия окончательно прошло. Все нужно исследовать и обдумывать самому, хотя окружение делает это чрезвычайно трудным. Внутри молодой человек создает свой собственный мир, который иногда значительно отличается от того, что признается окружением. Именно в сфере половой зрелости происходит поиск путей, чтобы суметь справиться с этим несоответствием. При этом прежде всего важно найти собственный круг друзей и товарищей по судьбе. Развивается несколько миров, в которых участвует молодой человек, каждый из них имеет свой собственный смысл и то и дело вынуждает его принимать решения. Это выражается в выборе образования или работы, в выборе друга, подруги или возлюбленной, в решении покинуть дом и вместе с этим не продолжать праздновать все дни рождения, которые всегда праздновались, или также в том, чтобы не ходить больше в церковь.

С 21-го года жизни происходит процесс обретения самостоятельности. Молодой человек создает свой собственный дом, ищет свое место в жизни. Теперь он полностью принадлежит своему времени и совершает первые компромиссы в конфликте между собственными стремлениями и тем, что другие позволяют ему делать. Собственная судьба проявляется во все большей мере в удачах и неудачах, в нахождении и не-нахождении, в открытиях и в том, что кое-что пропускается. Молодой взрослый укореняется в общественной жизни: начинается конфронтация между им самим и его окружением, которая продолжается всю жизнь. В профессиональной жизни человек ставит

перед собой большие цели, совершает работу и переживает неудачи. За одним шагом идет следующий, и всегда следующий этап кажется более важным, чем предыдущий. Также становится ясно, что определенные планы и перспективы не могут быть осуществлены.

Человек ищет и находит возможности для переживаний самого себя, своих границ и возможностей в конфронтации с другими людьми. Проявляются таланты, они распознаются и используются другими. Человек находит себе наставников и образцы для подражания, в которых можно увидеть свое отражение. Он открывает, насколько различными могут быть люди и взгляды, и удивляется тому, какие странные вещи иногда происходят в мире. Во всех сферах жизни происходит экспансия слова и дела. Растут благосостояние, амбиции, сети и интересы. В процессе этого роста человек наталкивается на границы своего умения и своих возможностей. Это, в свою очередь, действует на волю как призыв к продолжению образования и развития, чему, однако, часто мешают вездесущие соблазны мещанства и медлительности.

Произвести на свет детей означает интенсивную конфронтацию с совершенно новой ролью. Другие люди становятся теперь зависимыми от нас и ожидают ответственного отношения к себе. Рождение ребенка устанавливает нам другие границы, и от ребенка исходит призыв к родителям и воспитателям. Удивительным образом в осуществлении этой новой задачи обнаруживается, насколько было создано равновесие в нашей жизни, и как обстоит дело с переработанным и непереработанным опытом, очищенными и неочищенными качествами, чертами характера и дарованиями.

Человек попадает в хитросплетения жизни, встречаясь с другими людьми, устанавливая с ними связи, которые основываются на общем интересе или стрем-

экспансия
слова и дела
во всех
сферах жизни

«настоящая» лении. В работе и при формировании раз-
жизненная нообразнейших комплексных жизненных
задача процессов он все глубже связывается с
 постоянным местом, задачей и определен-
 ными отношениями. Все более ясно становится, дей-
 ствительно ли человек нашел ту задачу, место деятель-
 ности и ту сеть отношений, которые подходят к тому,
 что он внутренне хотел бы и мог представлять, или он
 все сильнее ощущает, что связан с неверной задачей,
 местами и людьми.

пик Это растущее сознание с полной силой
середина выходит на поверхность в «Middle-Crisis»,
жизни около 40-го года жизни. Внутренне подво-
 дится итог. Сумел ли человек переработать
 внешние достижения в жизни и создать
 свободное отношение к ним, или он ощущает, что жиз-
 ненная ситуация стесняет его? Несломленная витальность
 и многообразнейшие связи с различными общественными
 процессами то и дело приводят человека среднего
 возраста к искушению оставить все позади и последо-
 вать за новым, привлекательным. Однако одновремен-
 но внутри, так, что этого невозможно не услышать, зву-
 чит понимание того, что жизнь имеет циклический ха-
 рактер, при котором человек все снова встречается с
 другим, но в принципе все же похожим. На новом месте
 работы скоро начнется то же самое невезение, что и на
 прежнем, в новых отношениях снова возникнут извест-
 ные проблемы.

интенсификация Все яснее становится, что необходимо интен-
внутренней сифицировать внутреннюю активность,
активности что нужно проверить все привычное и при
 необходимости изменить его. Возможно,
 что твердые взгляды должны стать более
 относительными. В человеке созревает понимание того,
 что сквозь его биографию проходит ясно различимая
 красная нить.

Если до 40-го года жизни речь шла еще о восходя-
 щей линии жизни, которая иногда прерывалась неуда-
 чами и потерями, то после 40-го года жизни наступает
 перемена. Ощущение жизни характеризуется теперь
 перманентным кризисом, который временами сменяет-
 ся фазами гармонии и внутренней уверенности. Это зву-
 чит драматично и каждый в действительности ощущает
 это, хотя бы едва заметно. Прежний бурный восторг
 перед всем новым постепенно уменьшается. Спортив-
 ными достижениями можно померяться только со свер-
 стниками, а для молодежи он становится «стариком».

Ощущение того, что находишься в
 кризисной ситуации, выражается в осоз- **ощущение**
 нании ограниченности желаний и целей. **кризиса**
 Становится также все труднее сохранять в **в жизни**
 течение всей жизни идеал и создавать ка-
 чество жизни. С другой стороны, плодом этого ощуще-
 ния кризиса в жизни является укрепление сознания и
 стремление внутренне продвинуться на шаг вперед. В
 это период особенную радость вызывает у человека
 интерес к нему окружения, и просьба позволить учиться
 у него, узнавать его взгляды и опыт. Начинается новая
 фаза жизни, в которой человек все больше концентри-
 руется на определенных темах и областях, в этот пери-
 од также нужно все больше учиться прощаться. 50-й
 год жизни маркирует особенно решающий момент ста-
 новления осознания, человек понимает, что перед ним
 лежит меньше лет, чем уже осталось позади. Возмож-
 но, что через несколько лет мы уже выйдем на пенсию,
 и кто знает, что еще нас ждет?

Образуются свободные пространства: **новые**
 дети покинули дом, и внезапно люди ока- **задачи**
 зываются перед задачей осмысленно за-
 полнить свободное пространство. Состояние, которое,
 возможно, скопили в течение жизни, можно теперь ис-
 пользовать, причем не всегда каждый стареющий чело-

век воспринимает шанс пережить при этом удивительное и неизвестное. Собственно, эта новая фаза жизни хорошо подходит для того, чтобы опробовать неизвестные пути. Возможно, именно сейчас нам удастся что-то, что раньше казалось невозможным, или мы снова вернемся на тропинку, от которой когда-то отвернулись, и обнаружим, что область прежних интересов снова доставляет нам радость.

С возрастом человек вступает в мир стареющих людей, отношения исчезают, связи прерываются, жизненные потребности регулируются законодательными мероприятиями. Возможно, вы попадете в дом престарелых или в больницу по уходу за пожилыми людьми и окажетесь лицом к лицу с проблемами тела и души.

**невозможность
спарого
человека** Старый человек встречает кризис с большим спокойствием, количество мест деятельности сокращается, они становятся проще. Он снова больше живет в семье.

Он также чаще уходит в свой собственный мир мыслей, в котором он измеряет объем своего внутреннего богатства богатством собранного жизненного опыта. Он реже участвует в переломных изменениях в обществе. Индивидуальные особенности очень сильно обуславливают возможность осуществлять глубокие интересы в инициативах и интервенциях, которые носят такой переломный или инновативный характер, что на них обращает внимание общество.

**биография
и карма** В биографии индивидуального человека совершается не только личная драма, одновременно в ней прядется также нить развития человечества. В становлении человека участвует дух времени и то, что развилось в человеке, начиная с древних времен. Кроме того, в нем проявляются плоды личной деятельности, которые он благодаря собственным усилиям присоединяет к жизни последующих поколений. Практическая жизнь посвящает

его в историю человеческого бытия. В течение своей жизни он открывает, что его судьба связана с судьбой другого человека. Он втянут в кармическую драму и при этом постепенно освобождается от старого, чтобы иметь возможность внести свой собственный вклад, который позволит будущим поколениям сделать следующий шаг в развитии.

Будучи отцом, я вижу, что мои дети **молодое поколение** могут начать с той точки, которую мне самому пришлось завоевывать с трудом. Каждое молодое поколение вступает в мир, который обустроен и преобразован предшествующими поколениями. Оно стартует с данностями, которые еще доставляли их родителям много проблем. Я всегда поражаюсь, когда вижу, что хочет завоевать следующее поколение, и какие вопросы оно решает. В мире материального благосостояния и само собой разумеющейся социальной защиты, в котором, однако, молодым людям слишком рано приходится рассчитывать на себя, потому что их воспитатели сами имеют дело с таким большим количеством обязательств и проблем, они хотят найти более глубокий смысл мира и ту жизненную область, в которой они еще действительно смогут что-то сделать. Молодые люди заинтересованы в таких взрослых, которые сопровождают их, оказывая помощь, так что у них вырастает собственное осмысление, и им не навязывается определенное направление мышления или мировоззрение.

Ливехуд говорит в завершение своей книги: «И, наконец, уже подростковый возраст задает себе вопрос: «Кто я?». Этот вопрос становится постепенно центральным вопросом развития личности. Не потому, что человек охотно считает себя таким важным, но потому, что он хочет знать, «что, собственно, нужно делать» (...).

Как внутренне, так и внешне, человек сегодня, если он честен, стоит перед пропастью, которой

человек он не больше может преодолеть. Вера
должен сам и мечты поблекли. В этой последней по-
отправившись кинутости он может только в своем
в путь собственном Я найти силу, которая по-
может ему найти путь через обе про-
пасти. То, что когда-то человеку было дано, он дол-
жен теперь развивать сам. Он не может более пас-
сивно ждать, он должен сам отправиться в путь.»

В человеческой биографии выражаются во всей
своей полноте бесконечно многообразные формы про-
явления видимого и невидимого, даже безграничности
вселенной и неопределенность вечности. В человеке од-
новременно живут близкое и далекое, понятное и зага-
дочное. Рождение и смерть отмечают границы земной
жизни. По ту сторону этих границ скрывается мистерия
творческого и неизвестного.

Примечания

- 1 Adriaan Beckman, *Bewogen organisaties*. 1998.
- 2 Ulrich Beck, *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt am Main 1996.
- 3 Anthony Giddens, *Modernity and Self-Identity*. 1991.
- 4 Michel Foucault, *Freiheit und Selbstsorge*. Frankfurt 1985.
- 5 Peter E. Drucker, *The Coming of the New Organisation*. 1988.
- 6 Carl Friedrich von Weizsäcker, *Wohin gehen wir? München/Wien* 1997.
- 7 Rudolf Steiner, *Die Philosophie der Freiheit*. (1884, GA 4) Рудольф Штайнер «Философия свободы» - Калуга, «Духовное познание», 1994..
- 8 K. E. Weick, *Sensemaking in Organizations*. 1995. -
- 9 Cees Zwart, *Die Kraft der inneren Stimme. Hoffnung für die Zukunft*. Ostfildern 1996.
- 10 Adriaan Bekman, *Organisatieontwikkeling als managementopgave*. 1992.
- 11 Adriaan Bekman, *Initiatiefnemer zijn in uw eigen organisatie*. 1989.
- 12 H. Kunneman, *De waarheidstrechter*. 1986.
- 13 Adriaan Bekman, *Adviseren: Het geheim van de smid*. 1997.
- 14 Arthur Koestler, *Frühe Empörung. Autobiographische Schriften. Erster Band und Abschaum der Erde. Autobiographische Schriften Zweiter Band*. Frankfurt am Main/Berlin 1993.
- 15 G. Hottos, *Symbol en techniek*. 1995.
- 16 Bernard Lievegoed, *Lebenskrisen - Lebenschancen. Die Entwicklung des Menschen zwischen Kindheit und Alter*. München 1988.
Бернард Ливехуд «Кризисы жизни - шансы жизни. Развитие человека между детством и старостью» - Калуга, «Духовное познание», 1994.

Фридрих Глазл

«КОНФЛИКТМЕНЕДЖМЕНТ.
Практическое пособие
для руководителей и консультантов»

Диагностика конфликтов.
Динамика эскалации конфликта.
Стратегия поведения при конфликте.

Проф. д-р Фридрих Глазл основатель активно развивающейся консультационной фирмы «TRIGON Entwicklung» (Грац/Клагенфурт/Вена, отделения в Германии и Швейцарии)

вышли:

Ф. Глазл, Б. Ливехуд
«Динамичное развитие предприятия.
Как предприятия-пионеры и бюрократия
могут стать эффективными»

Ф. Глазл «Самопомощь в конфликтах.
Концепции. Упражнения. Практические методы»

Ф. Глазл «Предприятие будущего»

Хельмут Гайсельхарт
«Самообучающееся предприятие
в XXI веке.»

Технологии управления быстро иссякают.
Слияние или кооперирование предприятий часто не оправдывает ожидания.

Как может предприятие существовать
долго и успешно?

Хельмут Гайсельхарт
видит выход в расширении концепции
«самообучающегося предприятия».

Такое предприятие, по Гайсельхарту, кроме интеллектуальной, должно жить полноценной чувственной и спиритуальной жизнью.

Как прообраз такого предприятия рассматривается General Electric и топ-менеджер №1 Jack Welch.

Helmut Geiselhart
«Das lernende Unternehmen im 21. Jahrhundert»



Gabler Verlag

Впервые в России

Actual Managment & Consulting

готовится

Райнхард К. Шпренгер
«Мифы мотивации.
Выходы из тупика»

На рубеже 80-х и 90-х годов стало фактом
падение мотивации к работе

у топ-менеджеров крупнейших компаний,
захватывающее также и другие уровни.

Райнхард К. Шпренгер излагает свой опыт работы
консультанта по этому кругу вопросов.
С 1991 г. книга выдержала 16 изданий.

Райнхард Шпренгер — один из самых
востребованных консультантов
в Центральной Европе

и автор многочисленных публикаций.

Его клиенты: Coca-Cola, Mobil Oil, Philip Morris,
Daimler Benz, Hewlett-Packard, Siemens, Haniel,
Bertelsmann и др.

Reinhard K. Sprenger

«Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse»



Campus Verlag
Frankfurt/New York
Впервые в России

Гудрун Буркхард

«ВЗЯТЬ ЖИЗНЬ В СВОИ РУКИ»
Работа над собственной биографией

«ЖИЗНЬ ПРОДОЛЖАЕТСЯ»
Духовные силы в биографии

СВОБОДА В «ТРЕТЬЕМ ВОЗРАСТЕ»
Биографические закономерности после 63-х

Все больше людей сегодня стремятся понять
собственное развитие, потому что тем самым
они могут лучше понимать,
что происходит в мире в целом.

На фоне познания общих закономерностей жизни
человека собственный жизненный путь предстает
как внешнее выражение
индивидуальности человека, его «Я».

В ходе расширенной биографической работы
человек начинает чувствовать себя не одиночкой,
выплывающим в жизненном море,
но ощущает в себе действие духовных сил.

Лекс Бос

«ДОВЕРИЕ. ДАРЕНИЕ. БЛАГОДАРЕНИЕ.»
Силы социального созидания»

Семинары
и практическое консультирование
по темам:
организационное развитие,
конфликтменеджмент,
биографическая работа —
с привлечением опыта и сотрудников
научно-исследовательских
консультационных институтов

“TRIGON” (Австрия),
“MIRA” (Германия) и
NPI (Нидерланды).

248600 Калуга
ул. Воскресенская 15
Центр социального развития
e-mail: banzeliouk@kaluga.ru
<http://www.philadelphia.kaluga.ru>

Б 42 Бекман, Адриаан

«Само-менеджмент. Искусство овладения
повседневностью.» / Перевод с немецкого —
Калуга, «Духовное познание», 2002, 152 с.

Д-р Адриаан Бекман (Нидерланды) — консультант (орга-
низационное развитие, управление), ведущий сотрудник
NPI (Нидерландского Педагогического Института орга-
низационного развития).

Ответственный редактор: *Банзельюк Н.П.*

Перевод с немецкого: *Малова Н.В.*
Макет: *Банзельюк Л.Н.*