

# Исследование действием

Билл Торберт

основатель концепции  
вертикального  
развития

Лидерство  
на острие  
настоящего

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

# Оглавление

[ПРЕДИСЛОВИЕ К ИЗДАНИЮ НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ]	10
[ВВЕДЕНИЕ]	19

## Часть I ЛИДЕРСКИЕ НАВЫКИ ИССЛЕДОВАНИЯ ДЕЙСТВИЕМ

[ГЛАВА 1]	ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ДЕЙСТВИЕМ	33
[ГЛАВА 2]	ИССЛЕДОВАНИЕ ДЕЙСТВИЕМ КАК СТИЛЬ РЕЧИ	47
[ГЛАВА 3]	ИССЛЕДОВАНИЕ ДЕЙСТВИЕМ КАК СПОСОБ ОРГАНИЗАЦИИ	63
[ИНТЕРЛЮДИЯ]	ИССЛЕДОВАНИЕ ДЕЙСТВИЕМ: ИДЕЯ И ОПЫТ	82

## Часть II ТРАНСФОРМИРУЮЩЕЕ ЛИДЕРСТВО

[ГЛАВА 4]	ОППОРТУНИСТ И ДИПЛОМАТ	91
[ГЛАВА 5]	ЭКСПЕРТ И ДОСТИЖЕНЕЦ: САМЫЕ ТИПИЧНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ЛОГИКИ	107
[ГЛАВА 6]	ПЕРЕОПРЕДЕЛЯЮЩАЯ СТАДИЯ: ПЕРЕХОД К ТРАНСФОРМИРУЮЩЕМУ ЛИДЕРСТВУ	123
[ГЛАВА 7]	ТРАНСФОРМИРУЮЩАЯ СТАДИЯ: РАЗВИТИЕ ТРАНСФОРМИРУЮЩЕЙ ВЛАСТИ	139

Часть III  
ПЕРЕМЕНЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

[Глава 8]	ТРАНСФОРМИРУЕМ СОБРАНИЯ, КОМАНДЫ И ОРГАНИЗАЦИИ .....	159
[Глава 9]	Помощь в организационной трансформации .....	173
[Глава 10]	Организационная стадия Социальной сети и переход к стадии Совместного исследования .....	193
[Глава 11]	Квинтэссенция стадии Совместного исследования .....	209

Часть IV  
Конечная духовная и социальная цель  
исследования действием

[Глава 12]	Свежий подход к осознанию действия у Алхимика .....	225
[Глава 13]	Создание Фундаментальных сообществ исследования .....	244
[ЗАКЛЮЧЕНИЕ]	.....	261
[ПРИЛОЖЕНИЕ К ИЗДАНИЮ НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ]	.....	263
[БИБЛИОГРАФИЯ]	.....	288
[БЛАГОДАРНОСТИ]	.....	294
[ОБ АВТОРАХ]	.....	296

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

*С любовью,  
Билл Торберт*

# Предисловие к изданию на русском языке

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

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

исследование действием на повседневной основе, с гораздо большей степенью вероятности способны играть роль лидера в трансформации своих организаций.

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

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

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

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

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

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

## Мои первые попытки изучения и развития метода исследования действием

[ 12 ]

Более 50 лет, со времени окончания колледжа, я старался научиться как можно чаще использовать исследование действием в своей повседневной жизни, в общении с друзьями, семьей и коллегами. (Многие из моих товарищей с удовольствием приведут вам примеры того, как я иногда напрочь забывал о своей декларируемой и временами демонстрируемой на деле приверженности такому исследованию действием!)

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

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

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

Все это я назвал исследованием действием «от первого лица»: это исследование, которое мы можем осуществлять (но делаем это крайне редко или вообще не делаем) внутри себя в процессе

действия, вместе с другими или в одиночку. Чтобы больше узнать об этом, я занялся духовными практиками, посвященными медитации в действии. Эта система называется «Четвертый путь», или «Гурджиевская работа», и была создана русским философом и мистиком Г. И. Гурджиевым, широко известным в Москве и Санкт-Петербурге перед Первой мировой войной благодаря учению о необходимости «пробуждения» и непрерывного переживания «истины» в повседневной жизни. В основе нашей практики лежали так называемые движения Гурджиева, которым нас обучал мастер тайцзи.

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

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

приобретали своевременный, эффективный или трансформирующий характер.)

[ 14 ]

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

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

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

Однако в плане исследования действием от третьего лица я получил и обширную негативную обратную связь. На второе лето, в связи с бурным распространением одностороннего движения «Власть черным» после убийства в апреле Мартина Лютера Кинга, некоторые чернокожие преподаватели из нашей программы,

с которыми я подружился в предыдущее лето, начали обращаться ко мне в третьем лице, называя «белый дьявол». Это не способствовало общему взаимопониманию во время наших совместных собраний!

[ 15 ]

## Дальнейшее исследование действием

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

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

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

Но представители академических кругов, вероятно, менее всех профессионалов или других граждан способны возглавить внедрение в практику метода исследования действием. Только через своевременное взаимодействие сотен миллионов взрослых индивидов во всем мире — в разных семьях, организациях, религиях, спортивных обществах и искусстве — метод исследования действием постепенно сможет создать общество, основанное в большей степени на личной добросовестности и межличностной взаимности.

[ 16 ]

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

## Исследование действием в XXI веке

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

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

мира? (Я записал этот вопрос в день, когда Дональд Трамп и Ким Чен Ын обменялись угрозами нанесения ядерных ударов.)

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

[ 17 ]

## Читая эту книгу...

Читая эту книгу, особенно последние главы о способах осуществления лидерства на основе большей взаимности, задайте себе следующий вопрос: кто из представителей бизнеса, творческих людей, ученых или политиков в России, на ваш взгляд, применяет в своей деятельности праксис исследования действием? Если говорить о США, мне кажется, что героями долгосрочного, сфокусированного на взаимности капиталистического приближения к исследованию действием являются Уоррен Баффет и его компания Berkshire Hathaway. А Глорию Стайнем, лидера женского движения в Америке, я считаю героиней, ориентированной на взаимопонимание феминистской политической деятельности и исследования. Что касается Южной Африки, я вспоминаю Нельсона Манделу и епископа Десмонда Туту как героев ненасильственной трансформации от апартеида к демократическому сосуществованию людей с разным цветом кожи. Правда, сегодня этот взаимный процесс там не так заметен. В католической церкви я считаю папу Иоанна XXIII и папу Франциска лидерами, которые отдавали предпочтение скромному совместному исследованию перед надменной иерархической непогрешимостью. Из китайских лидеров, о которых я читал, физик Фанг Ли Чжи (1936–2012) кажется мне наиболее преданным методу творческого исследования действием в своей профессиональной области, а также в периоды своего переобучения, в браке и политической деятельности. Кого из

[ 18 ] россияне вы бы назвали трансформирующим лидером? Был ли таким лидером Горбачев? Я знаю, что этот вопрос может вызвать бурную дискуссию в России!

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

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

*Билл Торберт*



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

