

БОБ ЙОХАНСЕН

ИНСТИТУТ БУДУЩЕГО

УПРАВЛЯЯ

МЫШЛЕНИЕ ПОЛНОГО СПЕКТРА

КОМПАНИЯМИ

ДЛЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

БУДУЩЕГО

ПЕРЕВОД ЛЮДМИЛЫ ГОЛОВИНОЙ

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

МИФ

BOB JOHANSEN

# FULL-SPECTRUM THINKING

*HOW TO ESCAPE BOXES  
IN A POST-CATEGORICAL FUTURE*



**BK**

BERRETT-KOEHLER PUBLISHERS, INC.

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

*Цифровые технологии*

БОБ ЙОХАНСЕН

# УПРАВЛЯЯ КОМПАНИЯМИ БУДУЩЕГО

*МЫШЛЕНИЕ ПОЛНОГО СПЕКТРА  
ДЛЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА*

*Перевод с английского Людмилы Головиной*

Москва  
«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»  
2023

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

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Введение. Какими категориями вы пользуетесь, чтобы описать самого себя?</i> .....	13
--	----

## ЧАСТЬ 1

### ПРОШЛОЕ НЕ МОЖЕТ ПРОДОЛЖАТЬСЯ

<b>ГЛАВА 1 Мышление полного спектра набирает обороты</b> .....	28
<i>Больше ясности, меньше самоуверенности</i>	
<b>ГЛАВА 2 Навязывание категорий</b> .....	38
<i>Не навешивайте на меня ваш ярлык, пожалуйста</i>	
<b>ГЛАВА 3 Вырываемся из устаревших рамок прошлого</b> .....	52
<i>Как использовать перспективное мышление</i>	

## ЧАСТЬ 2

### НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ, СЕТЕВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ЛЮДИ В КОНТЕКСТЕ МЫШЛЕНИЯ ПОЛНОГО СПЕКТРА

<b>ГЛАВА 4 Фильтры для обеспечения ясного видения ситуации</b> .....	78
<i>Борьба с недоверием</i>	
<b>ГЛАВА 5 Распределенные сетевые технологии</b> .....	95
<i>Борьба за контроль</i>	
<b>ГЛАВА 6 Истинные цифровые аборигены</b> .....	110
<i>Борьба с устоявшимся социальным устройством</i>	

### ЧАСТЬ 3

#### РАСШИРЕНИЕ ГОРИЗОНТОВ ВОЗМОЖНОСТЕЙ, НОВЫЕ ТОЧКИ ПРИМЕНЕНИЯ В БУДУЩЕМ

<b>ГЛАВА 7</b>	<b>Расширение спектра ценностей в бизнесе и социальной сфере</b> .....	133
	<i>Как работать в посткатегориальном будущем с распределенными полномочиями</i>	
<b>ГЛАВА 8</b>	<b>Расширение спектров иерархической структуры</b> .....	148
	<i>Новые гибкие схемы организационной структуры</i>	
<b>ГЛАВА 9</b>	<b>Расширение спектров человеко-машинного взаимодействия</b> .....	160
	<i>Новые службы управления персоналом станут службами управления человеко-машинными ресурсами</i>	
<b>ГЛАВА 10</b>	<b>Расширение спектров социокультурного, гендерного и личного разнообразия</b> .....	174
	<i>Новые инклюзивные пути к инновациям</i>	
<b>ГЛАВА 11</b>	<b>Расширение спектров смыслообразования</b> .....	186
	<i>Новая игра в надежду</i>	
	<b>Заключение. Мышление полного спектра в интересах неотвратимого будущего</b> .....	198
	<i>Что можно сделать уже сейчас?</i>	
	<b>Примечания</b> .....	218
	<b>Библиография</b> .....	231
	<b>Благодарности</b> .....	244
	<b>Об авторе</b> .....	247
	<b>Об Институте будущего</b> .....	253

# ВВЕДЕНИЕ

## КАКИМИ КАТЕГОРИЯМИ ВЫ ПОЛЬЗУЕТЕСЬ, ЧТОБЫ ОПИСАТЬ САМОГО СЕБЯ?

Я люблю задавать этот вопрос в начале своих семинаров и всегда удивляюсь, как много разных категорий используют люди: «Я мать, отец, менеджер, бухгалтер, руководитель, член правления, военно-служащий, повар, садовник, писатель». И так далее. Нередко человек перечисляет не менее 20 категорий.

Сколько разных категорий вам понадобится, пока вы не взглянете на себя, используя более широкий диапазон мышления?

Категории навязывают нам определенный тип мировоззрения. Они опутывают людей, как сети, с помощью которых ловят диких животных. Категории держат нас в клетке. Категории могут убивать.

Мышление полного спектра<sup>1</sup> — способность искать и находить закономерности и взаимосвязи в широком диапазоне возможностей: снаружи, на стыке, за пределами или, может быть, совсем без рамок или категорий, избегая при этом ложной самоуверенности и категоричности суждений.

В современной политической повестке категориальное мышление заставляет нас представлять друг друга в слишком упрощенном виде, уводя от понимания общей картины. Мышление такого типа лишено контекста. Категории ведут нас к некоторой определенности и уверенности в своей правоте, но не к ясности.

Мышление полного спектра обладает потенциалом размывать полярности, показывать, что различия между нами не настолько сильны, как кажется при взгляде через призму узких категорий. Мой коллега Тоши Ху, который руководит лабораторией новых средств коммуникаций в Институте будущего, заметил, что мышление полного спектра помогает найти многоаспектные связи между объектами, явлениями и событиями, а не только те аспекты, которые отличают их друг от друга.

Вспомните лучших руководителей, с которыми вы когда-либо работали, людей, которые оказывали на вас самое сильное влияние, вдохновляя на новые свершения.

К какой категории эти руководители относили себя?

К какой категории они относили вас и других сотрудников?

Мне кажется, лучшие руководители не распределяли других людей по категориям, предварительно не обдумав свое решение. Их отношение позволяло вам чувствовать, что вас ценят и уважают, что у вас есть права и возможности для роста и что вас не подгоняют под те или иные стереотипы. Они использовали адекватные категории, чтобы выявить ваши сильные стороны и подчеркнуть ваш вклад в общее дело, а не навесить ярлык или обесценить ваши усилия. Они не загоняли вас в жесткие рамки и не приписывали вам несуществующих качеств. Они видели все ваши потенциальные возможности. Мне кажется, ваши лучшие руководители имели ясное видение будущего, но редко высказывали категоричные суждения.

Эта книга расскажет, как развить образ мышления, способный расширить диапазон ваших характеристик, дополнив их теми, что восхищают вас в лучших руководителях. Мышление полного спектра стимулирует эмпатию. Бездумная категоризация воспитывает и поощряет неуважительное отношение к другим людям. Категориальное мышление позволяет легко списывать со счетов других людей, навешивая на них избитые ярлыки вроде «иммигрант», «белый», «миллениал», «еврей», «мусульманин» или «старик». Одно дело самому выбрать свою идентичность, и совсем иное, когда о вас отзываются другие, причем то, *как* вы говорите, может быть не менее важно, чем то, *что* вы говорите.

Чтобы идти вперед, необходимо развивать мышление полного спектра, а не цепляться за устаревшие стереотипы в отношении окружающих и не создавать новые рамки, без особых раздумий загоняя в них людей.

В сущности, закосневшее категориальное мышление и не предполагает особых мыслительных усилий: вы ни о чем не задумываетесь, считая само собой разумеющимся, что новый опыт отлично впишется в рамки, схемы, ярлыки, обобщения и стереотипы. Автоматическая категоризация других безответственна, поскольку не учитывает возможных последствий. Даже если после тщательного изучения вопроса вы примете решение в пользу категоризации, все равно начинать нужно с рассмотрения всего спектра возможных вариантов.

Категоризация — удобная и проверенная временем стратегия для достижения и удержания власти. Она может иметь психологические или материальные преимущества, помогая нам в создании собственной идентичности и круга общения. Однако поспешная или непродуманная категоризация других опасна — и станет еще более опасной в будущем. К счастью, уже сейчас можно наблюдать начало постепенного перехода от категориального мышления к мышлению полного спектра.

Возьмем для примера баскетбол. Элитных баскетболистов принято делить на следующие категории: номер 1 (разыгрывающий защитник), номер 2 (атакующий защитник), номер 3 (легкий форвард), номер 4 (тяжелый, или мощный, форвард), номер 5 (центровой). А потом приходит Мэджик Джонсон\*, за ним Леброн Джеймс\*\*, и теперь игроки, обладающие даже более широким спектром навыков, чем они, могут играть не только на своей позиции, но и на других. Таким образом, устаревшая категоризация игроков уже не работает. Лучшие современные баскетболисты способны менять свои позиции и играть другие роли. Их уже нельзя так легко отнести к той или иной категории. Сильнейшие игроки обладают целым спектром способностей и навыков, которые не вписываются в устоявшиеся, неизменные категории. Это уже многопозиционный баскетбол, в котором игроки в случае необходимости меняют свое амплуа. Я называю его баскетболом полного спектра.

Однако полного отказа от категориального мышления в пользу мышления полного спектра не произойдет. Я не против категорий, если они точны, справедливы и не приносят вреда. Все мы нуждаемся

---

\* Ирвин Эффей Мэджик Джонсон — мл. (р. 1959) — профессиональный баскетболист. На протяжении всей карьеры выступал за клуб «Лос-Анджелес Лейкерс» на позиции разыгрывающего защитника. В 2002 году принят в Зал славы баскетбола. *Здесь и далее прим. ред.*

\*\* Леброн Рэймон Джеймс (р. 1984) — американский баскетболист, играющий на позиции легкого и тяжелого форварда. Выступает за клуб «Лос-Анджелес Лейкерс». Также выступал за сборную США на трех Олимпийских играх.



в построении тех или иных структур и категорий, если они устраивают нас или других людей. Категории, которые мы выбираем, могут облегчить нам жизнь и помочь обрести уверенность.

16

Например, лучшие ученые умеют использовать категории, не давая им себя обмануть. У категорий долгая история, и порой они оказываются очень удобными для практических целей. Тем не менее Джон Фаулз\* утверждает, что мы настолько увязли в категориальном мышлении, что иногда просто не в состоянии воспользоваться всем спектром возможностей, которые предоставляет нам окружающий мир. Нередко мы не видим лес, поскольку зациклены на определении названия каждого отдельного дерева<sup>2</sup>.

Мышление полного спектра найдет применение на всех уровнях агрегации: индивидуальном, организационном и социальном. В будущем мышление полного спектра станет еще более необходимым, и осваивать его будет легче благодаря появлению широкого диапазона новых инструментов.

Свежая комбинация новых и старых технологий и средств массовой коммуникации будет способствовать использованию этого типа мышления, а потом и требовать его использовать. В ближайшее десятилетие потребность в более тонких способах восприятия и оценки окружающего мира возрастет, в связи с чем появятся намного более совершенные инструменты для применения мышления полного спектра.

Мощные цифровые средства массовой коммуникации, включая геймификацию (игровое взаимодействие), аналитику больших данных, визуализацию, блокчейн и машинное обучение, станут еще более мощными и легкодоступными. Настоятельная потребность в новых фильтрах для обеспечения ясности видения общей картины заставит ввести их в повседневную практику. Мышление полного спектра, усиленное цифровыми технологиями, поможет не поддаваться соблазнам поспешной категоризации и ложной уверенности в своей правоте. Оно станет своего рода противовесом от опасной поляризации современного мира.

Мышление полного спектра помогает нам разглядеть те общие черты, которые часто не очевидны. Суть мышления полного спектра заключается в распознавании закономерностей, поиске ясности и борьбе с чрезмерной уверенностью в своей правоте и категоричностью

---

\* Джон Фаулз (1926–2005) — английский писатель, автор множества романов и эссе, известных во всем мире. Видный представитель постмодернизма.

суждений. Овладение новым образом мышления полного спектра — отличная отправная точка для осмысления собственных возможностей, лучшего понимания мира вокруг нас и видения будущего. Новая парадигма мышления формирует общую картину мира и приветствует многообразие деталей.

Хотя неосмысленное, непроверенное категориальное мышление остается в силе и используется совершенно машинально во многих областях жизни, тем не менее уже чувствуется приближение более позитивного будущего, которое сулит нам гораздо более разнообразные и многообещающие возможности. В будущем предпочтение будет отдаваться интеллектуальному сочетанию осторожного категориального мышления и упорядоченного мышления полного спектра.

Постепенно мы научимся использовать новые цифровые инструменты для применения мышления полного спектра, чтобы добиться прорыва в бизнесе, лидерстве, инновациях, политике, общественных отношениях и целом ряде других аспектов жизни. В обществе будущего категориальное мышление с поспешными и неточными суждениями, столь привычное в наши дни, станет непростительным и даже начнет вызывать недоумение.

Будущее может оказаться нестабильным, хаотичным, полным борьбы и противоречий — сложной мозаикой из чрезвычайных ситуаций, панических настроений, разбалансированности и надежды. Мышление полного спектра позволит лучше подготовиться к этим вызовам и осознать новые возможности и угрозы. Некоторые уже применяют такое мышление, и их усилия будут все более заметными и притягательными. Благодаря их примеру новичкам станет гораздо легче развивать собственные способности к новому стилю мышления.

Мы будем поступательно двигаться к посткатегориальному будущему (хотя вряд ли достигнем его в полном объеме), где будет цениться досконально выверенное, точное мышление полного спектра. Привычка к категоризации не исчезнет, но перестанет быть такой навязчивой.

Эта книга объясняет, почему именно сейчас настала пора переходить от категориального мышления к мышлению полного спектра. Она поможет вам приобщиться к тем, кто уже живет в этой парадигме, и покажет путь к созданию организаций, которые ценят и извлекают немало выгод из новой парадигмы мышления.

Я писал эту книгу, ставя перед собой три цели:

1) усовершенствовать способы, которые люди используют для осмысления прошлого, настоящего и будущего;

2) усовершенствовать способы, которые используют организации для выявления и оценки новых возможностей для развития бизнеса;

3) устранить поляризацию в обсуждении стратегически важных вопросов, открывая пространство для широкого спектра альтернативных решений, выходящих за рамки бинарного выбора.

Эту книгу можно использовать на тренингах и программах подготовки руководителей для корпораций, некоммерческих организаций, органов государственного управления и армии. Она будет интересна менеджерам по найму персонала, руководителям отделов по подбору и развитию кадрового потенциала, руководителям службы управления персоналом (HR), CEO компаний, директорам по информационным технологиям и инноваторам в самых разных сферах деятельности.

В разделе «Заключение» содержится ряд рекомендаций, предлагаются инструменты и практические меры, которые можно использовать для развития навыков мышления полного спектра, а также для продвижения этой новой парадигмы мышления на всех уровнях организации.

Я надеюсь, что эта книга будет способствовать воспитанию мышления полного спектра у моих современников и появлению следующего поколения интеллектуалов, мыслящих по-новому. Моя цель — заставить лидеров бизнеса, специалистов в области образования, государственных служащих и отдельных людей вырваться из тисков мышления, для которого характерно навешивание ярлыков, использование категорий, четко очерченных схем и всякого рода ограничений. Риски, кроющиеся в определенности и отсутствии сомнений в суждениях, постепенно растут.

Эту книгу можно читать отдельно или вместе с другими моими книгами — *The New Leadership Literacies* («Новые навыки лидера») и *Leaders Make the Future* («Лидеры создают будущее»). В ней я сосредоточил внимание на образе мышления, который нам потребуется, чтобы добиться успеха в будущем и сделать мир лучше. Я начал писать эту трилогию после опыта работы в Военном колледже сухопутных войск, когда задался вопросом, какие навыки будут необходимы эффективным лидерам в мире, в котором мы оказались после 11 сентября\*. Потом меня заинтересовал вопрос о функциональной

---

\* 11 сентября 2001 года произошла серия из четырех координированных террористических актов, совершённых в Соединенных Штатах Америки членами террористической организации «Аль-Каида». В результате атак были разрушены башни Всемирного торгового центра в Нью-Йорке и погибло более 3000 человек. Теракт стал крупнейшим в истории по числу жертв.

Какими категориями вы пользуетесь, чтобы описать самого себя?

грамотности лидера. Это понятие включает, помимо профессиональных навыков, обладание новыми знаниями и практиками, умением выстраивать отношения в коллективе. Советую начать с образа мышления, а затем рассмотреть вопросы функциональной грамотности и развития навыков.

Эта книга состоит из трех частей.

- Часть 1. Рассматривает основные концепции и пути освобождения от категориальных ограничений прошлого и настоящего с помощью перспективного мышления и мышления полного спектра.
- Часть 2. Рассказывает о новых инструментах, сетях и истинных цифровых аборигенах, которые будут взаимодействовать с расколотым хаотичным окружающим миром и использовать мышление полного спектра в глобальном масштабе.
- Часть 3. Акцентирует внимание на проблемах будущего, которое начинается уже сегодня. Здесь приводятся примеры расширения горизонтов возможностей в разных сферах жизни. Кроме того, речь пойдет о новых точках применения мышления полного спектра, которые сначала станут возможными, а затем и обязательными.

По мере того как видение будущего становится более ясным и не отягощенным излишней категоричностью, перед людьми открываются новые спектры смыслов.

Многие уверены в своей правоте, но мало кто мыслит четко и ясно.

Пора это изменить.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

