

## Г Л А В А 2

# ПУТЕШЕСТВИЕ к «U»

Теория U • Интервью с Брайаном Артуром в Xerox PARC •  
Франсиско Варела о слепом пятне в когнитивных науках •  
Внутренняя территория лидерства

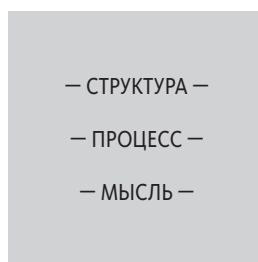
## ТЕОРИЯ U: НАЧАЛА

Как мы только что обсудили, слепое пятно касается структуры и источника нашего внимания. Я впервые начал замечать его в организациях, когда поговорил с Биллом О’Брайаном, бывшим CEO Hanover Insurance. Он назвал самый важный урок, вынесенный им из многих лет проведения обучающих проектов в организациях и содействия корпоративным изменениям: успех вмешательства зависит от внутреннего состояния того, кто вмешивается. Это показалось мне таким точным! Важно не только то, *что* и *как* делают лидеры, но и их «внутреннее состояние», то есть пространство внутри них, из которого они исходят, — источник и качество их внимания. Таким образом, один и тот же человек в одинаковой ситуации может делать одно и то же действие, но результат будет совершенно различным в зависимости от внутренней точки, из которой это действие исходит.

Когда я понял это, спросил себя: что мы знаем об этой внутренней точке? Нам все известно о «*что*» и «*как*», о действиях и процессах, используемых лидерами и менеджерами. Но что мы знаем о внутреннем месте? Ничего! Я даже не мог уверенно сказать, это какое-то одно пространство или их много. Может быть, два? Неясно, потому что это наше слепое пятно. И в то же время от авторов глубинных инноваций и творческих людей я снова и снова слышал, что как раз такой тип слепого пятна имеет

решающее значение. Именно оно отделяет высококлассных специалистов и лидеров от середнячков. Вот почему 2300 лет назад Аристотель разделял обычное научное знание (*эпистеме*), отвечающее на вопрос «что», а также практическо-техническое знание (*фронезис, техне*), отвечающее на вопрос «как», с одной стороны, и внутреннее первичное знание принципов и источников сознания (*нус*) и мудрости (*софия*), с другой<sup>1</sup>.

Вскоре после начала работы в Массачусетском технологическом институте я посмотрел прямую трансляцию передачи об организационном обучении. В ответ на вопрос из аудитории Рик Росс, соавтор книги *The Fifth Discipline Fieldbook* («Путеводитель по пятой дисциплине»), вышел к доске и написал следующие три слова:



**Рис. 2.1.** Уровни организационного изменения

Когда я увидел эту простую презентацию, понял, что изменения в организации происходят на разных уровнях. Мысленно я вдруг представил эти слои. Очень помогло их наглядное размещение, поскольку переход от структуры к процессу, а затем к мыслям оказывается все более неуловимым сдвигом. Когда я закончил визуализировать этот рисунок, в нем было два новых уровня (один над структурой, а другой под мыслью), а также горизонтальное измерение, показывающее перемену по мере того, как мы переходим от созерцания к действию. Вот как это выглядит.

Я начал называть состояние внизу буквы *У* *чувствующим присутствием*. Мы будем много говорить об этом в части III, но сейчас определим это как «видение из нашего самого глубокого источника», то есть чувствование и функционирование из наивысшего потенциала человека. Это состояние, который каждый может испытать, когда откроет не только свой разум, но и сердце, и волю (побуждение к действию), чтобы взаимодействовать с новой реальностью, которая все время возникает вокруг.

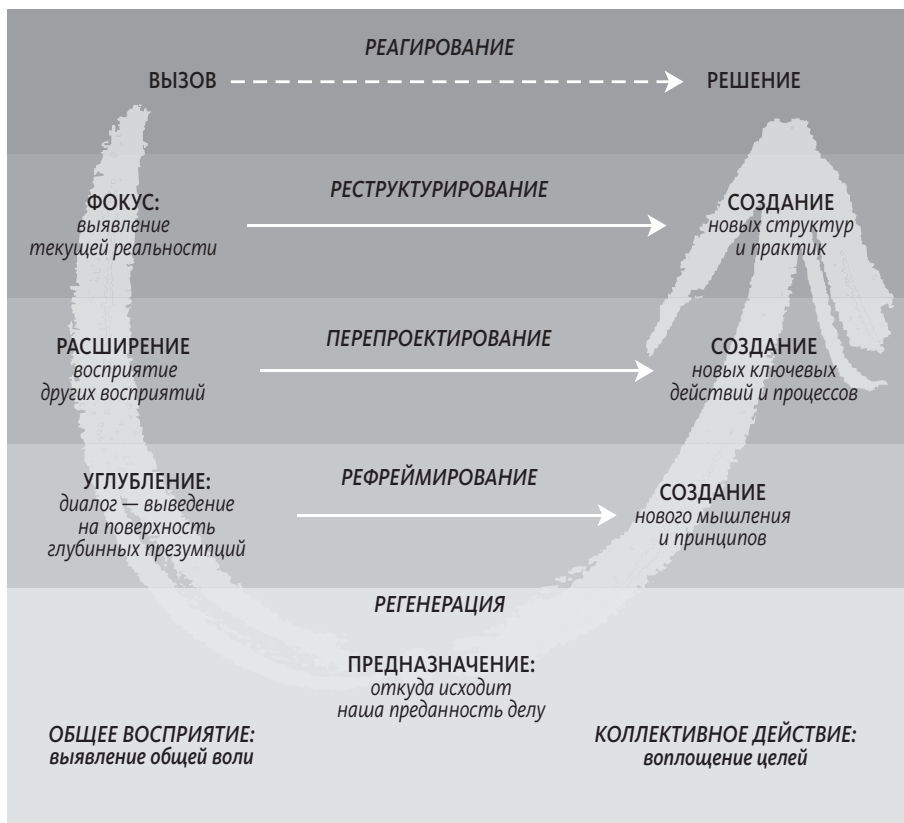


Рис. 2.2. Пять уровней изменения

Каждый раз, когда я использовал эту модель на презентациях и в работе с группами, организациями и сообществами, замечал, насколько она глубоко созвучна мнениям опытных специалистов. По мере работы с образом U-процесса люди начинали понимать два его измерения. Одно — разделение между *восприятием* и *действием*, которое определяет горизонтальную ось, движение от глубокого соединения и чувствования к задействованию и реализации. Второе — вертикальная ось — показывает разные уровни изменения от самого поверхностного ответа (реагирования) к самому глубинному (регенерации\*)<sup>2</sup>.

\* В авторский термин «регенерация» (re-generating) вшито слово «генерация» («генерирование»), то есть сотворение. *Прим. науч. ред.*

Большинство методов изменения и обучения основаны на цикле Колба\*, который предлагает какой-то из вариантов такой последовательности: наблюдай, думай, планируй и действуй. Когда на эту схему положен педагогический процесс, циклы обучения базируются на извлечении уроков из прошлого<sup>3</sup>. Профессора Гарварда и Массачусетского технологического института Крис Аргирис и Дон Шон описали различие между обучением одиночного цикла (*single-loop*) и двойного цикла (*double-loop*); оба вида обучения относятся к научению на основе прошлого опыта<sup>4</sup>. Обучение одиночного цикла отражено в уровнях реагирования и реструктуризации, в то время как рефреймирование — пример обучения двойного цикла (которое включает в себя размышление над фундаментальными презумпциями, или допущениями, и основными переменными). Однако самый глубокий уровень рисунка U, называемый регенерацией, выходит за рамки обучения двойного цикла. Он затрагивает другой поток времени — будущее, которое хочет возникнуть, — и в этой книге я буду называть его *чувствующим присутствием* или *процессом U*.

Разумеется, концепция U родилась не на пустом месте. Она возникла в результате многолетних исследований и работы над переменами в разных контекстах и движениях, которые задокументированы в двух моих книгах<sup>5</sup>. Важным источником первых мыслей об общественном развитии и изменении для меня стало обучающее путешествие по всему земному шару: я планировал изучить динамику мира и конфликтов (1989–1990). Оно привело меня в Индию, где я постигал стратегию ненасильственной трансформации конфликта Ганди, а также в Китай, Вьетнам и Японию для изучения буддизма, конфуцианства и даосизма как альтернативных подходов к развитию и бытию. Мне посчастливилось работать с уникальными профессорами, Эккехардом Капplerом и Йоханом Галтунгом. Я перенял их мнение, что критическое мышление и наука способны быть мощными рычагами социальной трансформации и перемен. Другими факторами, повлиявшими на мое мышление, были работы художника, представителя авангарда, Йозефа Бойса; книги Генри Торо, Мартина Бубера, Фридриха Ницше, Эдмунда Гуссерля, Мартина Хайдеггера

---

\* Модель (или цикл) Колба — теория специалиста по психологии обучения взрослых Дэвида Колба, посвященная поэтапному формированию умственных действий. Часто используется в ходе интерактивных уроков.

и Юргена Хабермаса, а также некоторых классиков, например Гегеля, Фихте, Аристотеля и Платона. Среди философских источников самой важной, пожалуй, была работа просветителя и социального новатора Рудольфа Штайнера. Его синтез науки, сознания и социальной инновации продолжает меня вдохновлять, а методология, укорененная в феноменологическом взгляде Гете на науку, оставила самый значительный след в Теории U. Наиболее простой способ поместить Теорию U на карту интеллектуальных традиций — определить ее как прикладную феноменологию, то есть сознательную феноменологическую практику исследования социального поля. В этом контексте еще одним важным фактором стала работа Фридриха Глазла. Воодушевленный работой Штайнера, он создал концепцию U, связанную с моей, которая рассматривает компании и организации как три переплетающиеся подсистемы (Глазл, 1997, 1999).

Мой основной вывод из чтения фундаментальной работы Штайнера «Философия свободы»\* такой же, как и тот, с которым я закончил первый исследовательский проект в Массачусетском технологическом институте совместно с Эдгаром Шейном. Мы рассмотрели разные теории изменений, которые предложили исследователи Школы менеджмента Слоуна при Массачусетском технологическом институте. Пытаясь обобщить данные, Эд задумался о достаточно сложной интеграции разных конструкций, которые мы сформулировали, и сказал: «Наверное, нужно вернуться к данным и начать сначала. Может быть, мы должны более серьезно отнестись к собственному опыту изменений». Я воспринял это как призыв, перефразируя Штайнера, исследовать наши опыт и *процесс мышления* более четко, прозрачно и тщательно. Другими словами, доверяя своим органам чувств, полагайся на наблюдения, на свое видение как основополагающую начальную точку любого исследования — но затем *следуй этому ходу* наблюдения до самого его источника, точно так, как к этому призывали Гуссерль и Варела в работах по феноменологическому методу. В «Философии свободы» Штайнер сосредоточивается на индивидуальном сознании. В Теории U мы исследуем структуры и моменты зарождения коллективного внимания в командах, организациях и более крупных системах<sup>6</sup>.

---

\* Штайнер Р. Истина и наука. Философия свободы. СПб. : Деметра, 2007.

## ИНТЕРВЬЮ С БРАЙАНОМ АРТУРОМ В XEROX PARC

В 1999 году мы с Джозефом Яворски, автором книги *Synchronicity: The Inner Path of Leadership* («Синхрония: внутренний путь лидерства»), начали проект, состоящий из серии интервью. Мы хотели создать обучающую среду, которая помогла бы группе лидеров крупной глобальной компании, только что реструктурированной после слияния, быстрее овладевать знаниями и вносить инновации в меняющееся бизнес-окружение.

С этой целью мы интервьюировали практиков и авторитетных мыслителей в сфере инноваций, включая Брайана Артура, основателя и главу экономической программы в Институте Санта-Фе. Он наиболее известен новаторскими идеями в области рынка высоких технологий. Когда мы с Джозефом подходили к зданию Xerox PARC в Пало-Альто, я не мог не подумать обо всех революциях, которые зародились в этом месте. С 70-х годов XX века первая команда Xerox PARC считается одной из самых продуктивных организаций в сфере НИОКР\*. Здесь был изобретен интерфейс типа Macintosh, который мы видим почти на каждом компьютере; здесь также появились на свет компьютерная мышь и еще масса важных идей и технологий, используемых сегодня многими успешными компаниями, включая Apple и Adobe Systems. Ирония в том, что сама компания Xerox не извлекла выгоды из этих изобретений и революционных идей. Новации получили дальнейшее развитие у таких людей, как Стив Джобс и других в Apple и Adobe (а также в прочих местах), которых не отвлекало от дела управление компанией по производству копировальных машин.

Встретившись с Артуром, мы сразу же завели разговор о меняющихся экономических основах современного делового мира. «Знаете, — сказал Артур, — настоящая экономическая мощь приходит благодаря осознанию формирующихся моделей и подстраиванию под них». Дальше он осветил два уровня познания. «Большинство из нас принадлежат к стандартному когнитивному типу, при котором человек может работать лишь со своим сознающим разумом. Но есть и более глубокий уровень. Вместо слова “понимание” я выбрал бы для названия этого уровня слово *знание*».

---

\* НИОКР — научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы — совокупность работ, направленных на получение новых знаний и практическое применение при создании нового изделия или технологии.

«Представьте, — продолжил он, — что меня сбросили с парашютом в некую ситуацию в Кремниевой долине — не то чтобы в реальную проблему, а просто в сложную динамическую задачу, которую я должен понять. Я бы наблюдал, наблюдал и наблюдал, а затем просто отошел в сторону. При определенном везении смог бы соединиться с некой глубинной внутренней точкой и позволить знанию родиться. Вы ждете, ждете и позволяете своему опыту вылиться в нечто разумное. В каком-то смысле не принимаете решения. План действий становится очевидным. Вы не можете торопить события. Многое в этом процессе зависит от того, из чего вы исходите и что вы за человек. Все это немаловажно для управления. По сути, я утверждаю, что *определяющий фактор* — *то, из какой внутренней точки вы исходите*»<sup>7</sup>.

Это мнение было глубоко созвучно тому, что мы уже слышали от других ведущих практиков, с которыми работали в различных секторах и отраслях. Лидерам необходимо заняться своим слепым пятном и изменить ту внутреннюю точку, из которой они действуют.

Артур попросил представить, что произойдет, если Apple, например, решит нанять СЕО, скажем, из Pepsi-Cola. Этот лидер принесет определенный тип сознания: снизить издержки, повысить качество или — какая там сейчас мантра? И это не сработает. А теперь вообразите, что приходит Стив Джобс — человек, способный дистанцироваться от проблемы и посмотреть на нее из другого угла. «Когда он вернулся в компанию, интернет только зарождался. Никто не знал, что это будет означать. И посмотрите на Сеть теперь: Джобс снова привел Apple к успеху». То же самое делают высококлассные ученые, говорил Артур. «Хорошие, но не самые лучшие исследователи способны взять существующие структуры и приложить их к некой ситуации. А первоклассные специалисты просто откидываются на спинку кресла и позволяют нужной структуре сформироваться. По моему наблюдению, у них не больше ума, чем у тех *просто хороших ученых*, но они обладают другой способностью, которая играет решающую роль».

Этот другой способ знания проявляется и у китайских и японских художников. Артур рассказал, что «они сидят у двери или окна с фонарем целую неделю, просто глядя перед собой, затем внезапно восклицают “о!” и что-то очень быстро рисуют».

На обратном пути мы поняли, что беседа с Брайаном одарила нас парой важных мыслей. Прежде всего, существует разделение между

двумя типами сознания: нормальным (загрузкой существующих ментальных структур) и глубинным. А чтобы активизировать последний тип, нужно пройти трехступенчатый процесс, похожий на пример Артура с парашютом: наблюдай, вникая; соединишься с тем, что хочет возникнуть; затем немедленно действуй. Эта беседа очевидно вписывалась в мою более раннюю работу над Теорией U, и я нарисовал «U» на бумаге, зафиксировал ключевые пункты беседы с Брайаном Артуром и показал Джозефу.



Рис. 2.3. Три движения U

Мы поняли, что затронули нечто важное, и интенсивно и долго пытались сформулировать, кристаллизовать и улучшить структуру. Совместная работа с Джозефом над этими вопросами многое подсказала о действии из глубинного источника знания. История его жизни, которой он делится в упомянутой книге *Synchronicity: The Inner Path of Leadership*, сама по себе прекрасная иллюстрация того, как человек может черпать из этого бездонного источника творчества. Затем мы задумались над следующим вопросом: что требуется для действий целой группы, организации или института на этом же уровне? И начали искать ответ<sup>8</sup>.



## ФРАНСИСКО ВАРЕЛА О СЛЕПОМ ПЯТНЕ В КОГНИТИВНЫХ НАУКАХ

После поездки я многим показывал картинку Брайана Артура с тремя движениями через U. Рассматривая модель «наблюдай, отойди, подумай, затем мгновенно действуй», люди говорили: «Я это знаю. Видел такое у очень креативных личностей. Подмечал в самые творческие моменты собственной жизни». Но затем, когда я спрашивал: «Так как же выглядят работа и жизнь в вашем нынешнем контексте и организации?» — они обычно отвечали: «Нет, не так, все по-другому. Больше похоже на загрузку из прошлого». Для меня оставалось загадкой: почему большинство из нас, зная об этом глубинном месте творчества, не умеют получать к нему доступ в повседневной работе и жизни, особенно в контексте крупных организаций? Мы остаемся в плену у старых моделей загрузки. Почему? Думаю, просто не чувствуем себя уверенно на этой обширной территории, поскольку нет достаточно подробной карты. Нам нужно больше знаний, чем эти несколько шагов. Необходим маршрут, который показывает на пути архетипические разломы и пороги, а также камни преткновения, где процесс наблюдения обычно заходит в тупик. Как же может выглядеть такой навигатор?

Размышляя над этим, я полетел в Париж, чтобы взять интервью у знаменитого ученого-когнитивиста Франсиско Варелы. В это время я параллельно работал над исследовательским проектом, спонсируемым Майклом Юнгом, который был тогда директором McKinsey & Company. Когда я впервые встретился с Варелой в 1996 году, он рассказал о слепом пятне когнитивной науки. «Есть некое несократимое ядро в переживании [или опыте], которое необходимо методично исследовать. Другими словами, проблема не в том, что мы недостаточно знаем о мозге или биологии. *Проблема в том, что нам мало известно о переживании как таковом.* <...> В западном методическом подходе есть это слепое пятно: каждый думает, что знает, что представляет собой переживание. А я утверждаю, что нет».

Думал ли я тогда, сидя в его кабинете, что эта встреча в январе 2000 года станет последней? Один из самых выдающихся и многообещающих когнитивистов нашего времени, Варела ушел от нас в 2001-м. Я рассказал ему, что понятие слепого пятна нашло отклик у многих читателей. На вопрос, работал ли он дальше над этой темой, Франсиско ответил, что с тех самых пор занимался главным образом именно ею. Варела объяснил, что в своей работе он занимался чем-то вроде триангуляции подходов, позволяющих

подобраться к феномену переживания, или опыта: психологическую интроспекцию, феноменологию и созерцательные практики. «Что объединяет все эти подходы? Что общего у всех людей? — размышлял Варела. — Как случилось, что в 80-е годы XIX столетия немцы могли заниматься творческой интроспекцией; или наследники Будды Шакаямуни в V или IV веке до Рождества Христова сумели разработать технику *шаматхи*\*; или такой мыслитель, как Гуссерль, создал целую философскую школу о феноменологии? Что общего у этих трех прагматических практик в отношении человеческого опыта как такового?»

«Ключевым моментом здесь является ответ на вопрос: как вы обретаете способность к осознанию?». Три года Варела работал над книгой, которая называлась *On Becoming Aware* («На пути к осознанию»)⁹. В ней он ставит вопрос: «Могут ли люди культивировать такой базовый процесс в качестве навыка?» Франсиско объяснил: «Рассматривая эти три традиции как некие практики, для начала нужно различить, за неимением лучшего термина, взгляд только от первого лица, а затем то, что индивидуум делает при взаимодействии между первым и вторым лицом. Когда речь идет о первом лице, происходящее, по всей видимости, лучше всего описывать в терминах трех этапов осознания: приостановка, перенаправление, отпусkanie».

## ТРИ ДВИЖЕНИЯ НА ЛЕВОЙ СТОРОНЕ У

«Это такая вещь, которую все инстинктивно чувствуют, — сказал он. — Но точно так же, как бегуну нужно тренироваться, чтобы стать марафонцем, изучение и практика требуются для понимания и совершенствования этого процесса». И мы вместе прошли через эти три движения. Варела объяснил: «*Приостановкой* я называю временный отказ от обычных шаблонов-паттернов\*\*. В буддийской медитации вы садитесь на подушку

\* Шаматха (санскр.) — метод буддийской медитации, целью которого является обретение ясного, спокойного и устойчивого состояния ума и внимания. Как правило, искомое состояние развивается путем однонаправленного сосредоточения на объекте медитации (например, дыхании или символическом образе). *Прим. науч. ред.*

\*\* Паттерн (англ. pattern) — шаблон, образец, модель, или образ, мышления и действий, выявляемый в ходе наблюдения и рефлексии; в общем смысле — некая закономерность проявлений того или иного процесса. Развертывание паттерна занимает какое-то время (даже если, к примеру, это не долгосрочный паттерн, а некое повторяющееся в течение нескольких секунд поведенческое проявление). Например, «паттерн успеха» или «паттерн неудачи», «дисфункциональный паттерн». *Прим. науч. ред.*

и поднимаетесь на один уровень выше по сравнению с привычным существованием, видите все вокруг с надземной точки». Затем мы обсудили, как много людей попробовали медитацию и все равно утверждали, что ничего не происходит. Почему? «Вся суть в том, что после приостановки приходится терпеть то, что ничего не происходит. Приостановка — любопытная процедура. Здесь главное — продолжать ждать».

Потом он объяснил второе и третье движение: *перенаправление* и *отпускание*. Перенаправление — это когда вы перемещаете внимание с внешнего на внутреннее, обращаете взгляд на источник процесса сознания, а не на его объект. Отпускать нужно легкими касаниями, предупредил Варела. Вместе с соавторами Натали Депраз и Пьером Вермершем он сформулировал это как «принимать свой опыт»<sup>10</sup>.

Выходя из кабинета Варелы, я осознавал, что получил прекрасный подарок. В его описании меня поразило то, что три движения, или поворотные пункты в трансформации качества внимания, соответствуют многим моментам в моем опыте групповой работы. Подобно другим фасилитаторам\*, я много раз видел эти переломные ситуации в командных процессах и семинарах, пока старался провести группу к достижению некоего глубинного места творчества. Во-первых, таким образом можно помочь людям *временно поставить на паузу* свои суждения, чтобы увидеть объективную реальность, включая основные цифры и факты. Во-вторых, попытаться *перенаправить* их внимание с внешней проблемы на то, каким образом она коллективно со-творяется, чтобы рассмотреть, как действия каждого способствовали возникновению ситуации. В этот момент люди начинают осознавать самих себя как часть проблемы; наблюдать, как они коллективно создали модель, которая поначалу казалась вызванной только внешними силами. И в-третьих, если повезет, переместиться в *пространство глубинной тишины*, где участники отпускают старое и начинают соединяться со своими более высокими замыслами. После встречи с Варелой я моментально понял, как эти переломные моменты можно запечатлеть на схеме U (рис. 2.4).

Но у меня еще оставались вопросы. Если основной процесс обретения осознания, по Вареле, иллюстрирует путь вниз по одной стороне U, что же сказать о другой стороне? Каков процесс движения вверх? Мне казалось, что большинство исследователей, просветителей и культиваторов

\* Фасилитатор (англ. facilitator) — в широком смысле ведущий какого-то процесса, группы, семинара или тренинга, выступающий как «проводник» процессов, чаще всего — профессиональный тренер или инструктор. *Прим. науч. ред.*

познавания и осознанности заняты в основном «открывающим процессом» — левой стороной U — и почти не уделяют внимания драме коллективного сотворчества, которая случается, когда мы выходим на правую сторону U. Как знает каждый практик, новатор и лидер, на правой стороне U появляется еще одно измерение коллективного творческого процесса, которое касается целенаправленной реализации нового в жизни. Как же оно проявляется? Как зарождается?



Рис. 2.4. U: открывающий процесс

## ВНУТРЕННЯЯ ТЕРРИТОРИЯ ЛИДЕРСТВА

### НАНЕСЕНИЕ НА КАРТУ ПРАВОЙ СТОРОНЫ U

Продвигаясь вниз по U, мы проходим через сознательные этапы загрузки, видения, ощущения сигналов и чувствующего присутствия. Но чтобы успешно войти в эти участки более глубокого сознания, нужно перейти пороги, о которых говорил Варела: приостановку, перенаправление и отпускание. Я понял, что подъем по другой стороне U может быть похожим, с той лишь разницей, что мы переходим пороги в противоположном направлении.

Соответственно, порог *отпускания* (по пути вниз) превращается в порог *впускания* (по пути вверх), приводящий в место кристаллизации видения и намерения. Порог *перенаправления* внимания с внешнего на внутреннее «зрение» (на пути вниз) превращается в порог переключения с внутреннего зрения на внешнее действие для *задействования* быстрого прототипа (на пути вверх). И наконец, порог *приостановки* привычек и рутинных действий (на пути вниз) превращается в точку институционализации путем *воплощения* нового в действиях, инфраструктуре и практиках (на пути вверх). В каждом из этих случаев присутствует переход одного и того же порога, но с разных сторон.

Я несколько раз видел, как переходят эти пороги. Когда происходят такие глубокие обновления и перемены, можно наблюдать, как группа пробирается через какой-то из вариантов тонких сдвигов социального поля (рис. 2.5):



Рис. 2.5. U целиком: шесть переломных точек U

1. *Загрузка*: вначале проскакивает искра *осознавания*, которая помогает продвинуться вперед — перестать загружать и бесконечно воплощать паттерны из прошлого. С этой точки зрения мир видится через призму (и сквозь ограничения) привычных моделей мышления, из-за которых в разум не может проникнуть ничего нового.

2. *Видение*: если процесс углубляется, осознание еще более пробуждается, когда мы *приостанавливаем* привычные суждения, чтобы увидеть реальность с иной точки зрения. Рассматривая мир под этим углом, мы видим его открытым разумом, но также с такой позиции, которая отделяет нашего «наблюдателя» от нас.
3. *Чувствование*: далее мы *перенаправляем* органы чувств на восприятие целого поля, и сознание углубляется. При взгляде под таким углом граница между наблюдателем и наблюдаемым пропадает и открывается сознательное поле, позволяющее системе увидеть себя.
4. *Чувствующее присутствие*: если процесс идет еще дальше, сознание продолжает углубляться по мере того, как мы *отпускаем* старое и соединяемся с источниками нашей сути и стремящегося возникнуть будущего. При рассмотрении с этого ракурса граница между наблюдающим и наблюдаемым полностью пропадает, трансформируясь в поддерживающее пространство, позволяющее участникам и системе *чувствовать и видеть себя* — как с точки зрения текущей реальности, так и с точки зрения желающего возникнуть будущего.
5. *Кристаллизация* видения и намерения: при продолжении процесса сознание еще более проявляет себя по мере того, как мы представляем себе приходящее будущее и *позволяем ему прийти*. При этом взаимоотношения между наблюдаемым и наблюдателем, или системой и нами, трансформируются путем глубинной инверсии. Она начинается с самостоятельной кристаллизации видения и намерения (вместо того чтобы активно кристаллизироваться наблюдателем).
6. *Прототип* живого микрокосма: на следующем этапе сознание продолжает проявляться в том, что мы *создаем* прототипы и исследуем будущее деланием. С этого угла взаимоотношения между наблюдаемым и наблюдателем (системой и нами) продолжают инверсию, поскольку создание прототипа направляется с помощью контекста или «диалога со Вселенной» (а не самим наблюдающим субъектом).
7. *Исполнение и воплощение* нового: выведенное на еще более высокую точку, сознание продолжает проявляться в *воплощении* новых практик и инфраструктур. Рассматриваемые с этой перспективы, взаимоотношения между наблюдаемым и наблюдателем (системой и нами) завершают инверсию через внедрение и исполнение нового из контекста более широкой экосистемы (а не с позиции наблюдающего субъекта).

Мы можем рассматривать этот набор из семи когнитивных ступенек как дом с семью различными пространствами или комнатами (см. рис. 2.5). Проблема большинства современных организаций и институтов в том, что они используют лишь некоторые из этих комнат — обычно пространства в верхней половине рис. 2.5; остальные применяются редко. Часть II этой книги, «Входя в поле U», более детально показывает, что представляет собой каждая комната и как наслаждаться ими и извлекать из них пользу, а также расти благодаря этому опыту.

Наш дальнейший путь формирования Теории U можно суммировать пятью ключевыми моментами, которые я представлю ниже и буду обсуждать более подробно в остальной части книги.

### 1. НЕОБХОДИМА НОВАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ, ОСНОВАННАЯ НА НАСТРОЙКЕ ТРЕХ ИНСТРУМЕНТОВ

Участвуя во многих проектах, которые связаны с серьезными инновациями, изменениями и инициативами, я понял: хотя наиболее опытные лидеры на самом деле знают эти более глубокие уровни U из собственного опыта, большинство организаций, учреждений и крупных систем крепко застряли на уровнях 1 или 2. Почему? Думаю, потому, что недостает новой технологии социального лидерства. Без нее новаторы и лидеры не могут преобразовывать поля — вместо этого их усилия приносят лишь количественные изменения. Мы называем эти попытки реструктуризацией, перепроектированием или реинжинирингом, но часто они лишь усиливают нашу досаду и цинизм.

В качестве альтернативы предлагаю разработать новый тип социальной технологии, основанный на трех имеющихся у каждого инструментах: открытый разум, открытое сердце и открытая воля, — и культивировать эти способности не только индивидуально, но и коллективно.

Первый инструмент, или способность, *открытый разум*, основан на доступе к интеллектуальному потенциалу, или IQ. Он позволяет смотреть свежим взглядом, иметь дело с объективными цифрами и фактами. Как говорится, ум работает подобно парашюту: действует только тогда, когда раскрыт.

Вторая способность, *открытое сердце*, основана на эмоциональном интеллекте, или EQ, то есть умении сострадать, подстраиваться под различные контексты и ставить себя на место другого.

Третья способность, *открытая воля*, относится к возможности связи со своими подлинными предназначением и сокровенным «я». Этот тип



Рис. 2.6. Три инструмента: открытый разум, открытое сердце, открытая воля

интеллекта также иногда называют намерением или SQ (духовным интеллектом или знанием самого себя). Он имеет отношение к фундаментальным действиям по отпусканию и принятию.

Каждый из трех инструментов мы можем настроить как на индивидуальном (субъективном), так и на коллективном (межсубъективном) уровне.

## 2. ВАЖНЕЙШИЙ ИНСТРУМЕНТ ЛИДЕРСТВА — ЭТО ВЫ САМИ

Второй момент касается эволюционирующей природы человека и понимания, что в каждом живет не одна личность, а две. Первая — это тот человек или сообщество, которым мы стали в результате прошлого пути. Второе «я» — человек или сообщество, которыми мы *можем* стать по мере движения к будущему. Это наша наивысшая потенциальная будущность. Люди иногда говорят о первом «я» с маленькой буквы, а о втором — с большой.



Когда эти два «я» начинают друг с другом общаться, вы переживаете самую суть чувствующего присутствия.

Как же это происходит? Позже мы рассмотрим это более подробно, а сейчас опишем так. На дне U находится основополагающий порог, который нужно перейти. Можно сказать, мы проходим в игольное ушко. Если проход не состоится, все усилия что-либо изменить останутся на поверхностном уровне. Они не затронут нашу суть, ядро, нарождающееся будущее «Я». Мы должны научиться отбрасывать свое эго и привычное «я», чтобы родилось «Я» подлинное и настоящее.

Когда «я» и «Я» начинают общаться, мы устанавливаем тонкую, но весьма реальную связь со своим наивысшим будущим потенциалом, который затем может помогать нам и направлять, если прошлое не в силах предложить полезного совета (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Самый важный инструмент — ваше «Я»

Итак, самый важный инструмент в этой новой технологии лидерства — это само «я», а точнее, «Я» лидера или новатора. Ваше подлинное «Я».

### 3. ВНУТРЕННЯЯ РАБОТА ЛИДЕРА — УВИДЕТЬ И ПОКОРИТЬ ТРЕХ ВРАГОВ

В третьем пункте мы пытаемся разобраться с такой загадкой: почему путь к более глубоким уровням U — почти нехоженная тропа? Да потому, что он требует сложной внутренней работы. Прохождение «сквозь игольное ушко» требует, чтобы мы посмотрели в лицо и бросили вызов по крайней мере трем внутренним голосам сопротивления, трем врагам, которые могут блокировать вход на одну из более глубоких территорий. Первый враг сторожит вход в открытый разум. Майкл Рэй\* называет его Голос Осуждения (ГО). Если не получится заставить замолчать Голос Осуждения, мы не прорвемся к своему реальному творческому началу и присутствию.



Рис. 2.8. Столкновение с тремя врагами: ГО, ГЦ, ГС

\* Майкл Рэй — первый профессор творчества и инноваций John G. McCoy Banc One Corporation и почетный профессор маркетинга Высшей бизнес-школы Стэнфордского университета. Социальный психолог и автор нескольких книг.

Второй враг блокирует доступ к открытому сердцу. Давайте назовем его Голосом Цинизма (ГЦ) — то есть все типы актов эмоционального дистанцирования.

Что же угрожает нам, когда мы соединяемся с открытым сердцем? Прежде нужно поставить себя в положение уязвимости, чему обычно и препятствует дистанцирование. Я не говорю, что никогда не надо следовать своему ГЦ. Но утверждаю: если хотите дойти до нижней точки U — реального источника творчества и идентичности, тогда ваш ГЦ будет мешать, потому что блокирует прогресс на этом пути.

Третий враг сторожит ворота к открытой воле. Это Голос Страх (ГС). Он хочет помешать отпустить то, кто мы есть, и то, что у нас есть. Это может быть страх потерять экономическую безопасность. Или боязнь остракизма. Или опасение показаться смешным. Или страх смерти. В то же время встретиться и разобраться с этим голосом и есть суть лидерства: отпустить старое «я» и принять новое. Мы войдем в другой мир, который начнет оформляться, лишь если преодолеем этот страх выхода в неизвестное.

#### 4. U — ЭТО ТЕОРИЯ ЖИВОГО ПОЛЯ, А НЕ ЛИНЕЙНЫЙ МЕХАНИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС

Четвертый пункт касается озадачившего меня наблюдения: некоторые ранние приверженцы процесса U применяют принципы этой теории механически, линейно. Нельзя не вспомнить, что суть Теории U как раз прямо противоположна: она действует как матрица, то есть работает как интегральное целое, а не линейный процесс. Когда вы смотрите на Брюса Ли, или Мохаммеда Али, или Майкла Джордана, или Лионеля Месси, вы замечаете, что их действия не следуют какой-либо схеме. Напротив, они «танцуют» вместе с ситуацией, с которой имеют дело, — постоянно наблюдают и пытаются почувствовать (подключиться), позволить родиться внутреннему знанию и интуиции и затем мгновенно действуют. И они поступают так постоянно. Это не три разных этапа, применяемых друг за другом. Вы не можете запланировать по одному шагу в неделю с небольшими перерывами. Вместо этого *постоянно* «танцуете» в гармонии со своим окружением и с тем, что рождается изнутри. Вы совершаете все три движения U параллельно, а не последовательно.

И в то же время для практических целей весьма полезно разбить процесс на этапы: во время совместного чувствования в первую очередь сосредоточьтесь на ощущениях; во время совместного чувствующего присутствия — на внутреннем знании; во время совместного созидания — на воплощении. Но при этом помните, что все другие движения и способности тоже всегда присутствуют. Можете представлять себе U как голограмму: каждый компонент отражает целое, но в очень необычной и своеобразной форме.

Чтобы организациям укрепить созвучность с более глубокими полями, в которых происходит возникновение нового, нужно сформировать три разных типа пространств и инфраструктуры:

- Пространства и помогающая инфраструктура, способствующие общему видению и чувствованию того, что реально происходит в более широкой окружающей экосистеме (совместное чувствование).
- Места и «коконы» глубокой рефлексии и молчания, которые способствуют глубокому слушанию и единению с источником подлинного присутствия и творчества, как индивидуальному, так и коллективному (совместное чувствующее присутствие).
- Пространства и инфраструктура для практического прототипирования\* нового, чтобы исследовать будущее посредством действий (совместное созидание).

## 5. ПОДЪЕМ СОЦИАЛЬНОГО ПРОСТРАНСТВА ВОЗНИКАЮЩЕЙ НОВИЗНЫ\*\* И ТВОРЧЕСТВА (ЦИКЛ ЧУВСТВУЮЩЕГО ПРИСУТСТВИЯ) СВЯЗАН С ПОДЪЕМОМ АНТИПОДА — СОЦИАЛЬНОГО ПРОСТРАНСТВА РАЗРУШЕНИЯ (ЦИКЛ ОТСУТСТВИЯ)

Этот момент касается небывалого роста разрушения, насилия и фундаментализма, который наблюдается сегодня параллельно тому, как происходит выход на иные, более глубокие уровни социального поля. Это двойное

---

\* Прототипирование — быстрая «черновая» реализация базовой функциональности для анализа работы системы в целом.

\*\* Пространство возникающей новизны (space of emergence) — буквально «пространство эмерджентного возникновения», где под эмерджентностью понимается появление новых, непредсказуемых, более высокоорганизованных свойств у целостной системы. *Прим. науч. ред.*

движение — переход на более глубокую ступень возникающего будущего, с одной стороны, и все усиливающаяся мощь деструктивных сил, с другой, — определяющая черта нашего времени. Мы пытаемся пролить свет на то, как соотносятся эти две силы (чувствующего присутствия и отсутствия). Кажется, что это разные стороны одного и того же эволюционного движения. Часто мы видим, как перед лицом величайшего разрушения люди обретают способность пробудиться к более высокой степени понимания и сознания. Поделюсь несколькими подобными историями.

Все мы участвуем в двух типах социальных связей, двух отличающихся качествах социального поля. В одних связях господствует динамика «анти-эмерджентности» (противостояния возникновению нового и актуализации наших высших потенциалов, — *прим. науч. ред.*) и разрушения, которая усиливается в коллективном общественном теле, движущемся к смерти. Другие управляются развитием возникающего будущего и коллективного творчества, ведущим к новому общественному телу, которое собирается родиться. Во многих социальных ситуациях насилия и взаимосвязи нас разрывает между этими двумя мирами. Мы можем переключаться из одного режима (пространства коллективного творчества) в другой (пространство коллективного разрушения) за одно мгновение в любое время и где угодно, и то, насколько замечаем этот переход, зависит от бдительного внимания друг к другу (см. рис. П.1)\*.

В оставшихся главах части I мы отправимся в обучающее путешествие, где увидим, что на каждом системном уровне, по сути, происходит одно и то же: мы все больше упираемся в свое слепое пятно. Снова и снова нас отбрасывает в ситуацию чистого холста, требующую, чтобы мы взглянули на себя, на коллективные паттерны поведения и изобрели себя заново: познали, кто мы и куда хотим прийти, — как организация, индивидуумы или сообщество.

В части II мы разберемся с основным процессом освещения этого слепого пятна. А в части III гораздо более подробно исследуем, как

---

\* Это напоминает процесс психотерапии, в котором исследуется, как личность или даже целый коллектив (пара, семья, группа) может переключиться из одного «эго-состояния» в другое в повседневной жизни (к примеру, из благоприятного в пессимистичное или саморазрушительное). Психотерапия часто занимается именно процессом интегрирования, или консолидации, различных, полярных самоощущений и мироощущений человека ради роста к большему зрелости и целостности.  
*Прим. науч. ред.*

происходит глубокая трансформация глобального поля на всех системных уровнях, от индивидуального (микро) и группового (мезо) до институционального (макро) и общемирового (глобального).

Путешествуя по страницам этой книги (если захотите), вы заметите, что иногда я привожу некие конструкции, которые поначалу могут показаться слишком сложными. Но вы также увидите, что все эти конструкции или различия выведены из примеров и историй, приводимых в книге. В совокупности их можно назвать следами коллективного эволюционного процесса. Это эволюционная грамматика, которую мы каждый день сообща задействуем на всех системных уровнях. Это наша история. Поэтому акты видения, распознавания и внимания, направленные на эти модели, представляют собой не просто теоретическое упражнение; они позволяют совершенно по-другому сотрудничать в деле перемен, чтобы вызвать к жизни мир, радикально отличающийся от прежнего.

Как это сделать, как действовать исходя из возникающего будущего — вот вопрос, ставший краеугольным камнем и организующим началом книги. Давайте же обратим внимание на то, как происходит обучение в команде.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

