

Теория U



Лидерство из будущего

Отто Шармер

Вступительное слово Питера Сенге

**Переработанное издание с новым предисловием,
кейсами и цветными вклейками**

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

ОГЛАВЛЕНИЕ

Перечень рисунков	13
Предисловие ко второму изданию. Десять лет спустя, рост Земли	33
Подъем осознанности и духовности	34
Рост деструктивности	36
Усиление отсутствия	37
Институциональная инверсия	41
Активация глобальных социальных полей	45
Рост Земли	48
«Социальный театр чувствующего присутствия» (SPT)	49
Воссоединение материи и разума	50
Исследование действием	51
Движение вперед	59
Предисловие от Питера Сенге	61
Введение	69
Лицом к лицу с кризисом и вызов нашего времени	69
Слепое пятно	74
Вход в поле	77
Точка Архимеда	78
Изменяя структуру внимания	79
Теория U: действуя из наилучшего возможного будущего	82
Новая наука	83
Путешествие по полю: эта книга	86

ЧАСТЬ I. СТОЛКНОВЕНИЕ СО СЛЕПЫМ ПЯТНОМ

Глава 1. Лицом к лицу с огнем	95
Глава 2. Путешествие к «U»	98
Теория U: начала	98
Интервью с Брайаном Артуром в Хегох PARC	103
Франсиско Варела о слепом пятне в когнитивных науках	106
Внутренняя территория лидерства	109
Глава 3. Обучение и перемены: четыре измерения	120
Уровни обучения и перемен	120
Проект интервью с авторитетными мыслителями: в чем источник коллективного действия	123
Разрыв между материей и сознанием	126
Два источника и два типа обучения	127
Слепое пятно организационного обучения	128
Глава 4. Организационная сложность	129
Динамическая сложность	129
Социальная сложность	130
Эмерджентная сложность	131
Работа менеджера	132
От продукта к процессу, от процесса к источнику	133
Лидерство с позиции чистого холста	144
Совместно эволюционирующий контекст организаций	146
Институциональное слепое пятно	149
Глава 5. Сдвиги в обществе	151
Истоки нового мира	151
Возникновение глобальной экономики	153
Возникновение сетевого общества	156
Культурно-духовный сдвиг	158
Три движения, один поток	161
Арены социального мира	165
Слепое пятно общества	172
Глава 6. Философское обоснование	174
Наша прогулка по полю	174
Онтологическое и эпистемологическое обоснования	175

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 7. На пороге	179
Переступая порог	180
Подпись нашего времени	182

ЧАСТЬ II. ВХОДЯ В ПОЛЕ U

Глава 8. Загрузка	187
Модели прошлого	187
Полевая структура загрузки	188
GlobalHealthCompany	190
Четыре препятствия для организационного обучения и перемен	194
Глава 9. Видение	197
Как мы видим: взгляд снаружи	197
Переход от загрузки к видению	198
Видение в действии: диалог «пациент–врач»	204
Полевые заметки: развивая коллективную способность видеть	209
Глава 10. Чувствование	211
Диалог «пациент–врач»	211
Полевая структура чувствования	214
Чувствование на острове Белитунг, Индонезия	215
Принципы	217
Открыть сердце	219
Вопрос Грааля	220
Чувствование в действии	222
Два типа целостности	226
Эпистемологическая реверсия	228
Полевые заметки: выходя из темницы	229
Глава 11. Чувствующее присутствие	232
Видение из источника	232
Два коренных вопроса творчества	233
Полевая структура чувствующего присутствия	234
Два типа знания и познания	236
Моменты истины, красоты и добра	239
Принципы чувствующего присутствия	251
Полевые заметки	255

Глава 12. Кристаллизация	258
Диалог «пациент–врач»	259
Полевая структура кристаллизации	262
Принципы кристаллизации	264
Полевые заметки	269
Глава 13. Прототипирование	271
Организация здравоохранения	271
Намибия	273
Лагерь прототипов Массачусетского технологического института u.lab	274
Полевая структура прототипирования	275
Принципы прототипирования	276
Полевые заметки	283
Глава 14. Исполнение	284
Игра на макроскрипке	285
Полевая структура исполнения	286
Принципы исполнения	288
Системная интеграция	289
Экосистемы инноваций	290
Полевой сдвиг развивающейся экосистемы	291
Эволюционная теория современной системы здравоохранения	292
Полевые заметки	294

**ЧАСТЬ III. ЧУВСТВУЮЩЕЕ ПРИСУТСТВИЕ:
СОЦИАЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ДЛЯ ГЛУБИННЫХ
ИННОВАЦИЙ И ПЕРЕМЕН**

Глава 15. Грамматика социального поля	301
Краткое введение	301
Социальная среда и сознание	301
Теория социального поля: двадцать пунктов	303
Глава 16. Индивидуальные действия	325
Учиться у трехлетки	325
Театральные подмости и коллективное поле	327
Секретарша Гитлера	328

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 17. Диалоговые действия	335
Конфликтующие точки зрения	337
Загрузка: запуск словесного общения из поля 1	339
Дебаты: запуск общения из поля 2	340
Диалог: запуск общения на поле 3	341
Коллективный поток чувствующего присутствия: запуск общения на поле 4	343
Поля и антиполя вербального общения	345
Использование диалоговых интервью в организациях	352
Пути эволюции полей общения	359
Глава 18. Организационные действия	364
Организации: коллективные действия	364
Четыре поля задействования геометрии власти	367
От централизованных к децентрализованным структурам полей	368
От децентрализации к сетевым отношениям	371
От сетевых взаимоотношений к экосистеме	373
Организационные структуры и патологии	376
Разрушающиеся системы и институциональные патологии	380
Пять замечаний по организациям и глобальным институтам	386
Об эволюции институтов: доминирующий вид под угрозой исчезновения	388
Глава 19. Действия глобального масштаба	391
Попытки решить проблемы в полях 3 и 4 методами полей 1 и 2	392
Глубинный сдвиг социального поля	393
Коммуникация между секторами	393
Эволюция капитализма как эволюция сознания	400
Институциональная инверсия	405
Глава 20. Уловить создание социальной реальности	409
Поле 1: пузырь	410
Поле 2: адаптация	411
Поле 3: рефлексия	413
Поле 4: генерирование	415
Грамматика социального поля	420
Трансформация причинно-следственного механизма	423
Путь лидера	428
Поймать искры создания социальной реальности	429

Глава 21. Принципы и практические методики чувствующего присутствия для глубокого обновления и изменения	432
Совместное инициирование: прислушаться к тому, что говорят другие и к чему призывает жизнь	433
Совместное чувствование: отправиться в места с наибольшим потенциалом и слушать, раскрыв сердце и разум	437
Совместное чувствующее присутствие: остановиться и задуматься, позволить зародиться внутреннему знанию	443
Совместное созидание: сформировать прототип микрокосма нового, чтобы исследовать будущее действием	449
Совместная эволюция: возвращать инновационную экосистему, смотря и действуя с позиции зарождающегося целого	456
Основные принципы: три базы социального поля	462
Эпилог. u.school: формирование сознаваемых изменений системы	468
Битва нашего времени	468
Вдохновить на глобальный сдвиг	470
Зов эпохи	471
Рожденная в бурю	472
u.school в действии	473
Вперед, в будущее	476
Благодарности	478
Благодарности к первому изданию	480
Глоссарий	485
Примечания	492
Библиография	506
Об авторе	526
Об организации	527

ПЕРЕЧЕНЬ РИСУНКОВ

Цветная вклейка 1. Переступая порог	
Цветная вклейка 2. Модель айсберга	
Цветная вклейка 3. Разрыв	
Цветная вклейка 4. Намерение	
Цветная вклейка 5. Инверсия	
Цветная вклейка 6. Социальные поля	
Цветная вклейка 7. Рост Земли	
Цветная вклейка 8. Экологический семинар u.school	
Рис. П.1. Два типа мышления, два социальных поля: отсутствие и чувствующее присутствие	22
Рис. 1.1. Три взгляда на работу лидера	59
Рис. 1.2. Пять движений U-процесса	72
Рис. 2.1. Уровни организационного изменения	83
Рис. 2.2. Пять уровней изменения	84
Рис. 2.3. Три движения U	89
Рис. 2.4. U: открывающий процесс	93
Рис. 2.5. U целиком: шесть переломных точек U	94
Рис. 2.6. Три инструмента: открытый разум, открытое сердце, открытая воля	97
Рис. 2.7. Самый важный инструмент — ваше «Я»	98
Рис. 2.8. Столкновение с тремя врагами: ГО, ГЦ, ГС	99
Рис. 3.1. Четыре уровня обучения и изменений	106
Рис. 4.1. Три типа сложности	114

Рис. 4.2.	Двенадцать функций управления: взгляд в «нижнем течении»	118
Рис. 4.3.	Двенадцать функций управления: взгляд «с середины течения»	119
Рис. 4.4.	Двенадцать функций управления: взгляд «в верхнем течении»	120
Рис. 4.5.	Три формы знания	125
Рис. 4.6.	Сдвиг фокуса с «нижнего течения» на «верхнее»	127
Рис. 8.1.	Полевая структура загрузки	173
Рис. 8.2.	Четыре препятствия для обучения и перемен	180
Рис. 9.1.	Полевая структура видения	182
Рис. 9.2.	Ландшафт слушания	191
Рис. 9.3.	Четыре уровня отношений «пациент–врач»	191
Рис. 10.1.	Модель айсберга взаимоотношений «пациент–врач»	196
Рис. 10.2.	Полевая структура чувствования	198
Рис. 11.1.	Полевая структура чувствующего присутствия	220
Рис. 11.2.	Три условия глубокого слушания и поддержки	232
Рис. 12.1.	Полевая структура кристаллизации	247
Рис. 13.1.	Полевая структура прототипирования	260
Рис. 14.1.	Полевая структура исполнения	271
Рис. 14.2.	Триада институциональной экологии	272
Рис. 15.1.	Три уровня создания социальной реальности	288
Рис. 15.2.	Четыре полевые структуры внимания	290
Рис. 15.3.	Инверсия пространства, времени, «я», коллективных отношений и планеты Земля	291
Рис. 15.4.	Матрица социальной эволюции (подробнее см. табл. П.1 в предисловии)	295
Рис. 15.5.	Переломные моменты на различных уровнях совпадают	297
Рис. 15.6.	Инверсия «я»	303
Рис. 16.1.	Пространство U и антипространство	314
Рис. 17.1.	Четыре поля словесного общения	320
Рис. 17.2.	Четыре поля словесного общения	322
Рис. 17.3.	Пространство U и антипространство: словесное общение	330
Рис. 17.4.	Эволюция структур полей словесного общения	343

ПЕРЕЧЕНЬ РИСУНКОВ

Рис. 18.1. Четыре типа координации, или геометрии власти	350
Рис. 18.2. Пространство U и антипространство: организация	361
Рис. 18.3. Эволюция институциональных полевых структур	373
Рис. 19.1. Коммуникация между секторами, типы 1 и 2	378
Рис. 19.2. Коммуникация между секторами, типы 1–4	382
Рис. 20.1. Четыре причины, или типа причинности	408
Рис. 21.1. Пять шагов процесса U	417
Рис. 21.2. Первый шаг: совместное инициирование	418
Рис. 21.3. Второй шаг: совместное чувствование	422
Рис. 21.4. Третий шаг: совместное чувствующее присутствие	428
Рис. 21.5. Четвертый шаг: совместное созидание	433
Рис. 21.6. Пятый этап: совместная эволюция	441
Скульптура «7000 дубов» Йозефа Бойса.	
Фото Дитера Швердтле	450
Рис. 21.7. Двадцать четыре принципа и практики процесса U	451

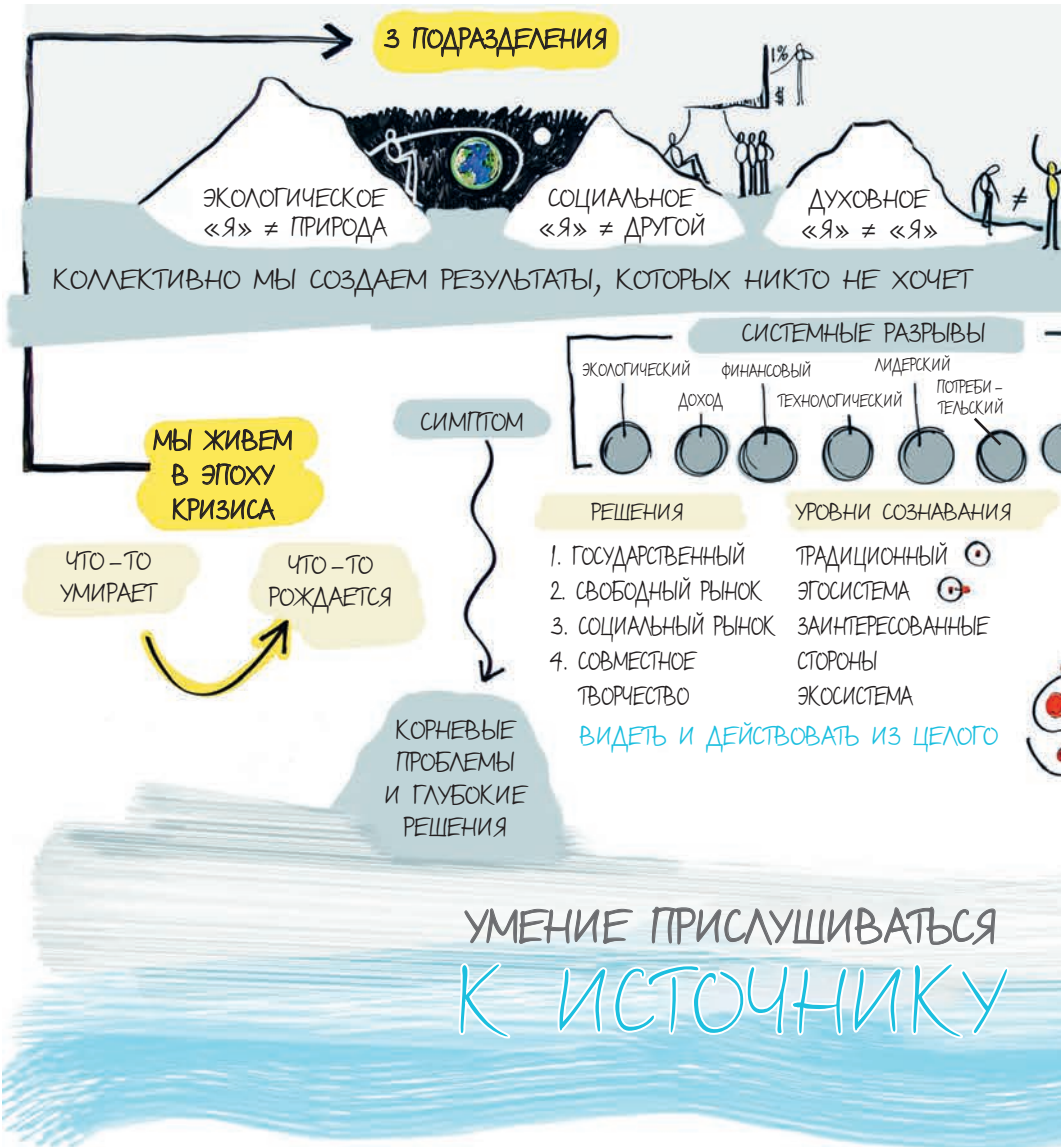
Человек знает себя ровно настолько,
насколько знает мир.
Он сознает себя только внутри мира,
а мир сознает только внутри себя.
Каждый новый объект, созерцаемый правильно,
открывает внутри нас новый орган восприятия.

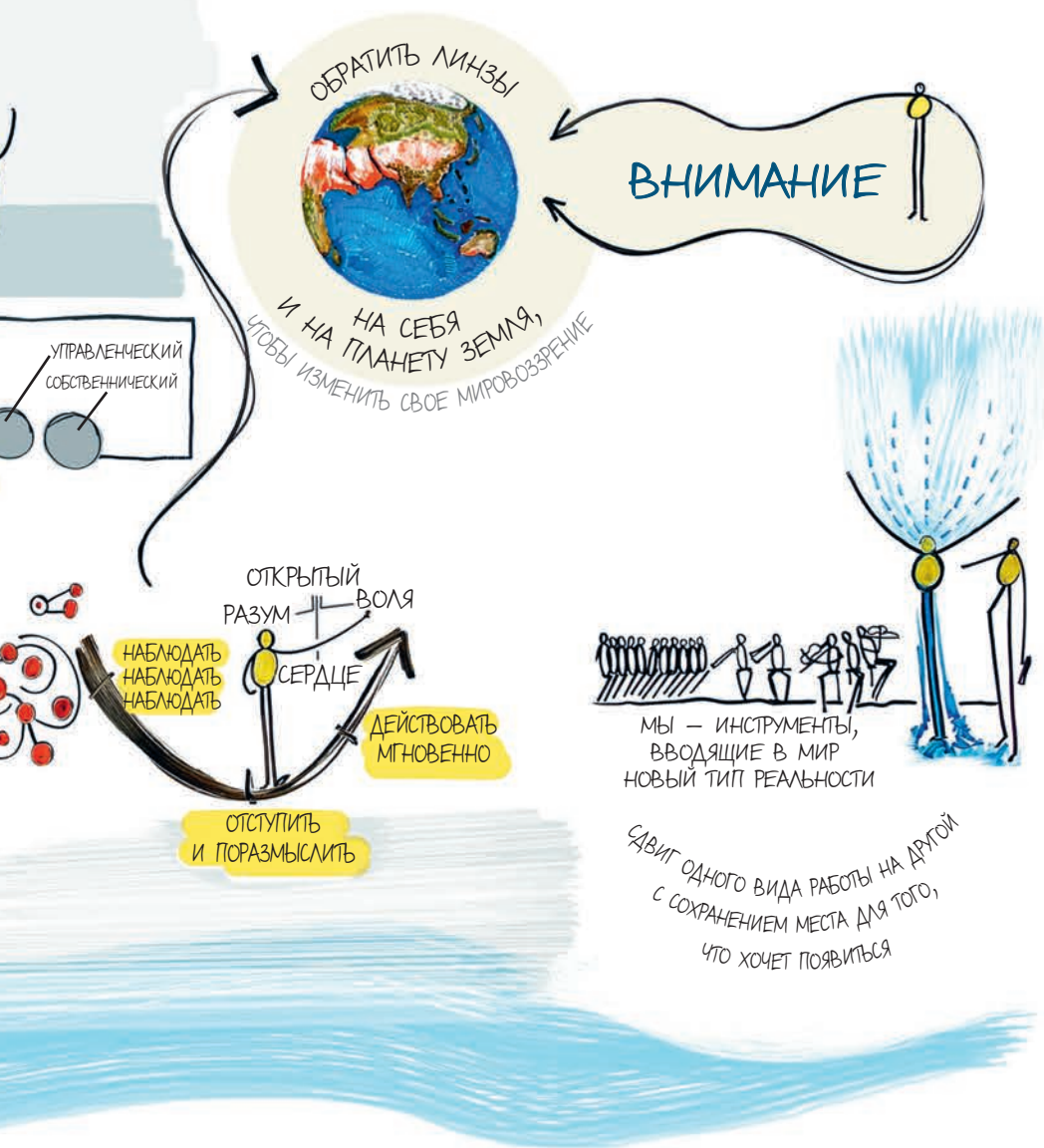
Иоганн Вольфганг Гете



Цветная вклейка 1. Переступая порог

Вообразите прыжок от нынешнего «я» к будущему и новообразующемуся «Я». Этот порог, провал, разрыв, бездну приходится преодолевать на всех уровнях — индивидуально, в группе, в организации и всем человечеством. Как же активировать в себе глубочайшие слои человеческой природы, чтобы оказаться по ту сторону рубежа? Вот главный вопрос, организующий сюжет этой книги.

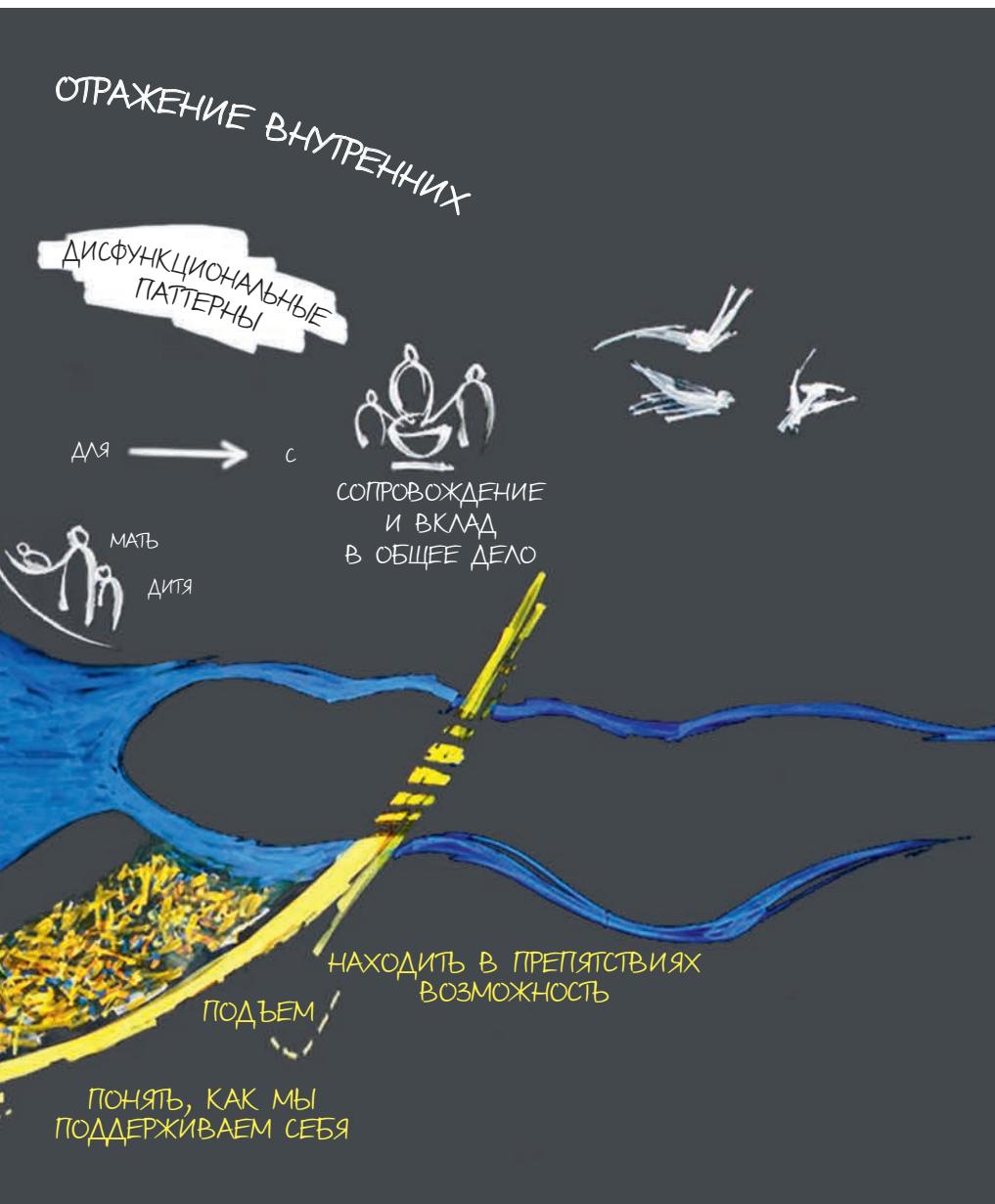




Цветная вклейка 2. Модель айсберга

Вообразите прыжок от нынешнего «я» к будущему и новообразующемуся «Я». Этот порог, провал, разрыв, бездну приходится преодолевать на всех уровнях — индивидуально, в группе, в организации и всем человечеством. Как же активировать в себе глубочайшие слои человеческой природы, чтобы оказаться по ту сторону рубежа? Вот главный вопрос, организующий сюжет этой книги.





Цветная вклейка 3. Разрыв

Внешние проблемы — отражение внутренних. Во время экологической встречи u.school в Берлине (2015) возник разговор о темных (теневых) сторонах общества, словно разрыв сам потребовал нашего внимания, практически навязывая исследование темных сторон. Чтобы изучить их и сдержать дальнейший раскол, мы решили рискнуть — открыли разум–сердце–волю...

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

СИНХРОНИЗАЦИЯ ВНИМАНИЯ И НАМЕРЕНИЯ

КОГДА УВИДИТЕ,
ЧТО СБИЛИСЬ С ПУТИ,
ВЕРНИТЕСЬ НА КУРС



СИНХРОНИЗИРУЙТЕСЬ
СО СВОИМ ГЛУБИНЫМ
НАМЕРЕНИЕМ

БЕСЧУВСТВИЕ

ОТРИЦАНИЕ

ЗАГРУЗКА

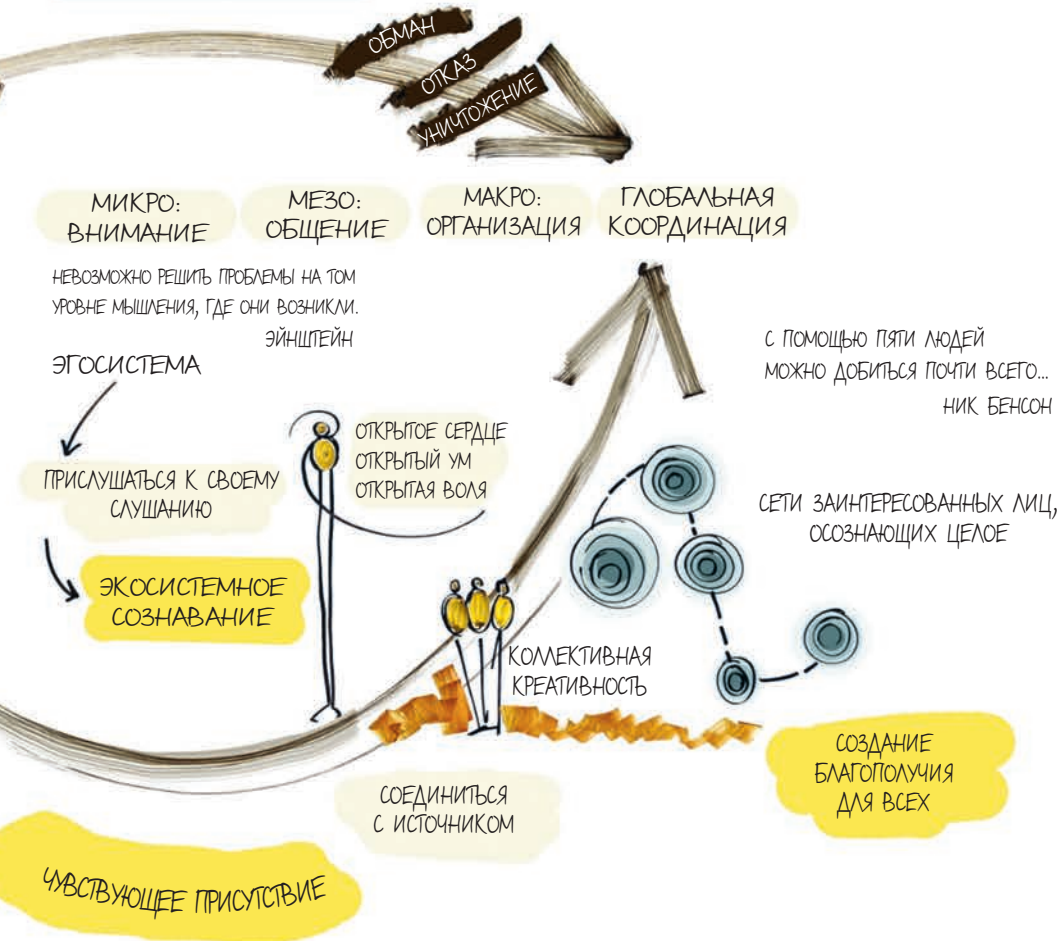


ИЕРАРХИЯ



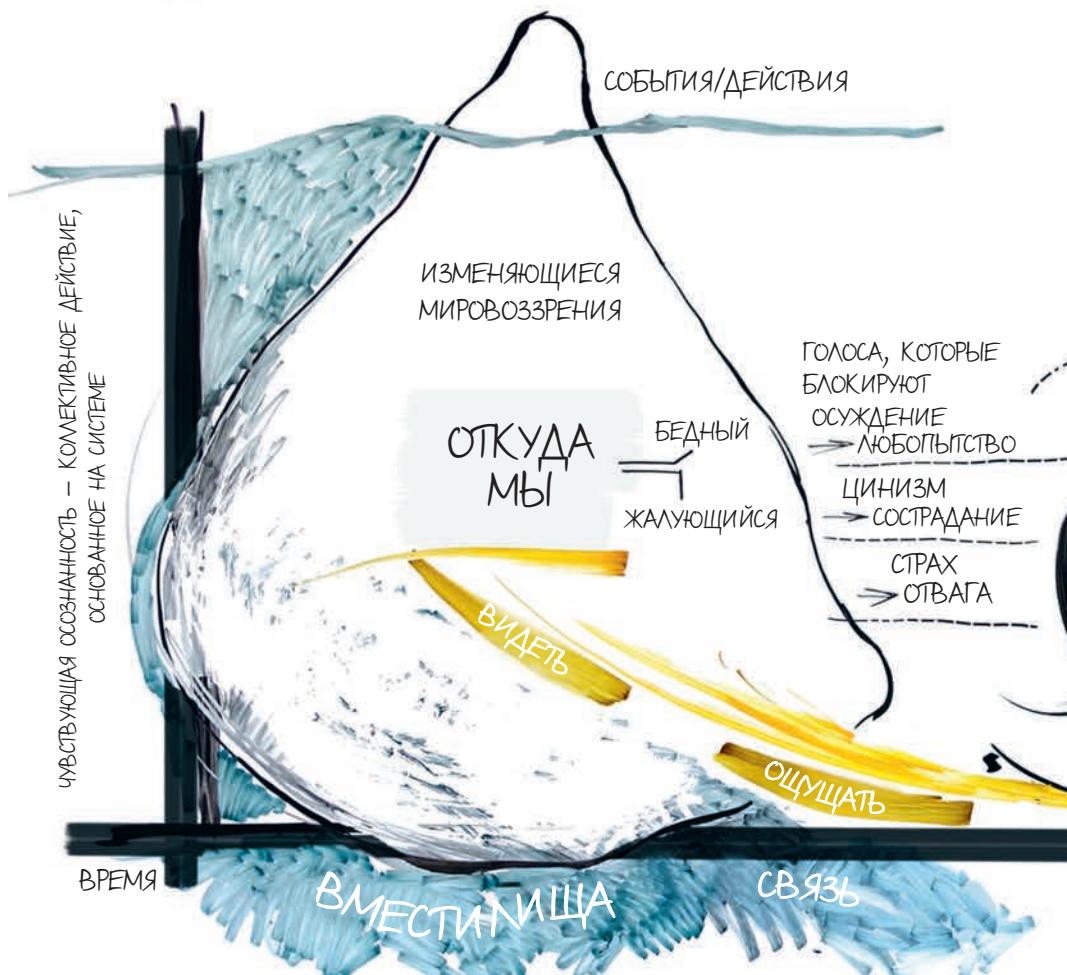
ОТСУТСТВИЕ НАМЕРЕНИЯ

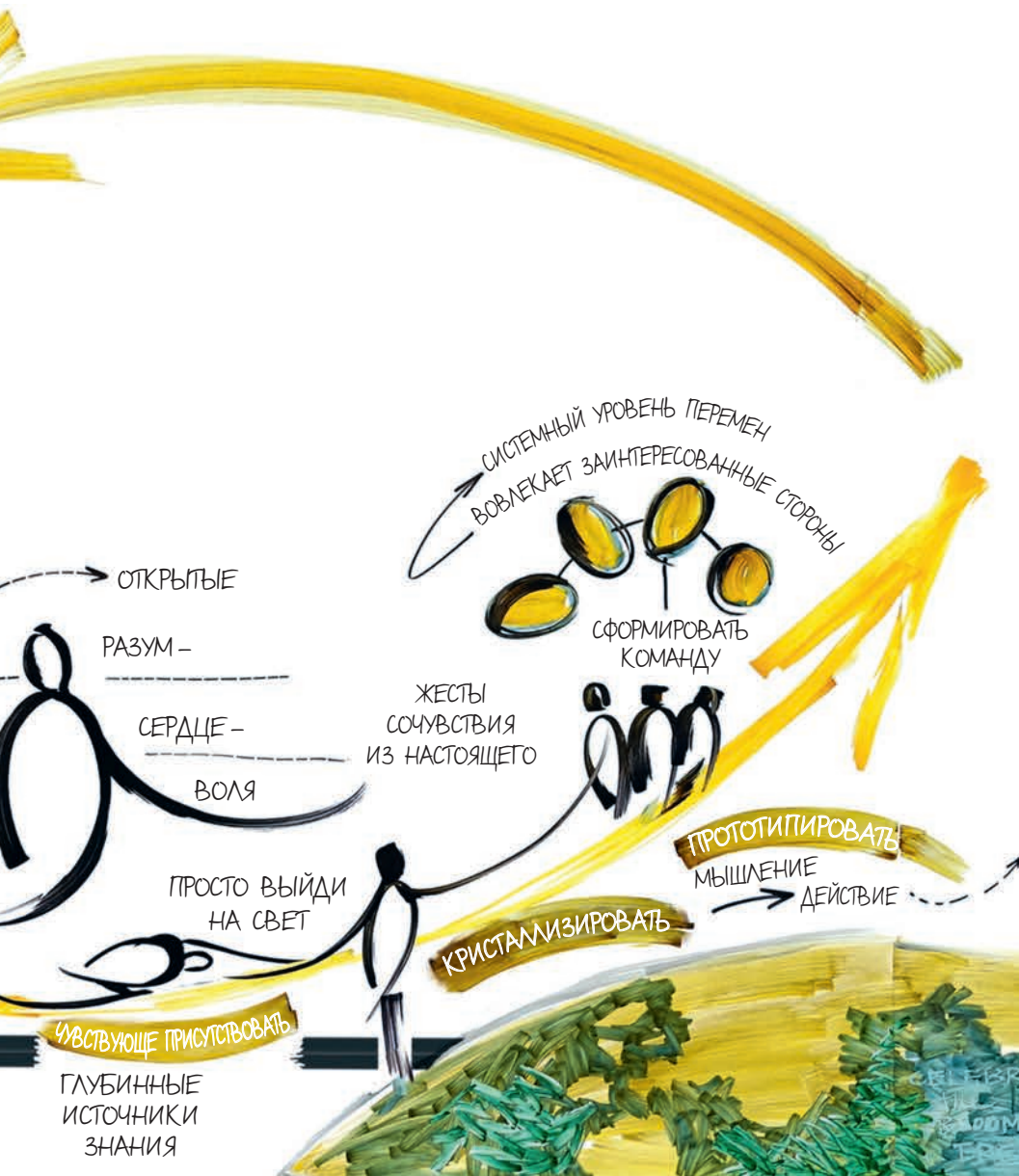
ЗАСТЯТЬ В ОДНОМ СЕБЕ, КОЖЕ, ИСТИНЕ



Цветная вклейка 4. Намерение

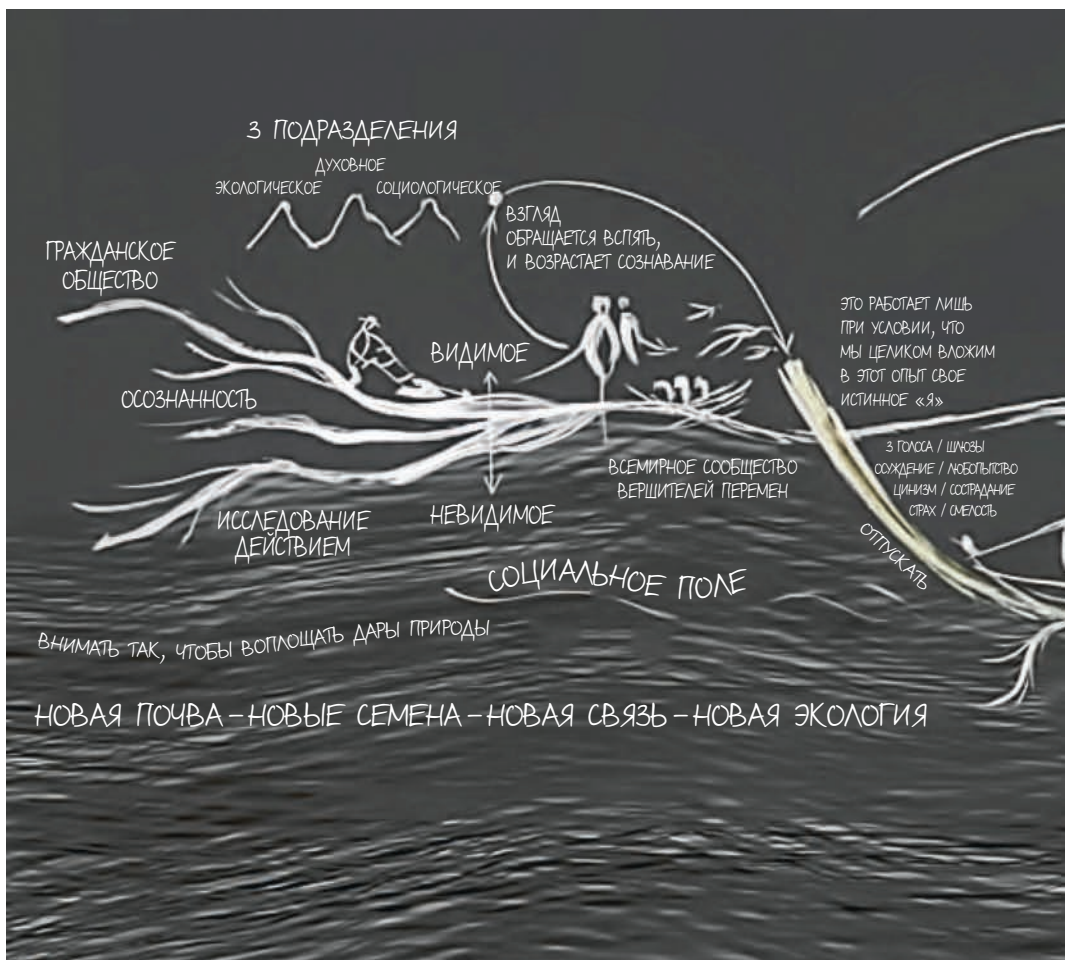
В ответ на разрыв мы пытаемся пробиться дальше, расходимся в разные стороны, потом движемся вместе. Эти две кривые — отсутствия и чувствующего присутствия — попросту невозможны друг без друга. Постоянный ритм соединяет их; не колебание, а интеграция, которая синхронизирует внимание с более глубокой интенцией...

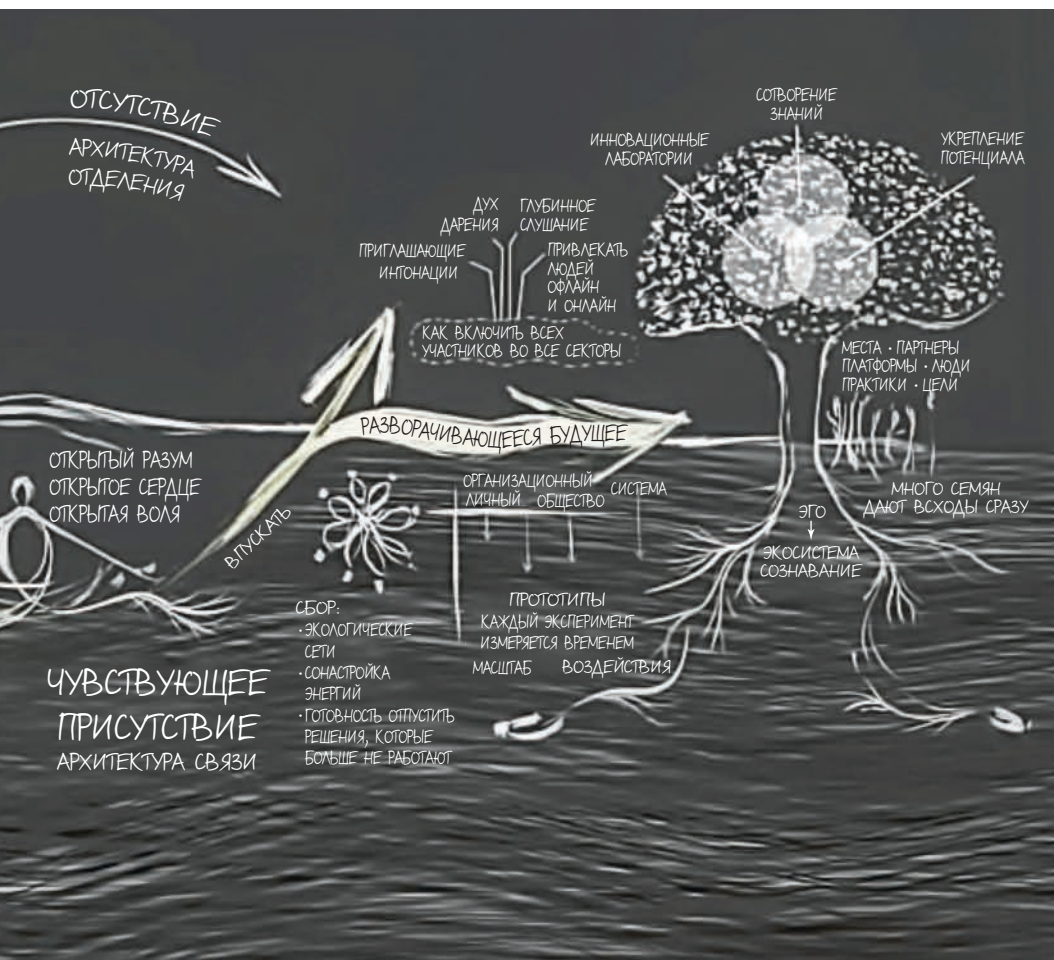




Цветная вклейка 5. Инверсия

«Каждый новый объект, созерцаемый правильно, открывает внутри нас новый орган восприятия». Гете знал о глубинной связи между внутренним и внешним. Чтобы стать орудием подлинно преобразующих перемен, нужно перенаправить луч внимания на наблюдателя, на себя, и таким образом помочь системе почувствовать и увидеть себя...

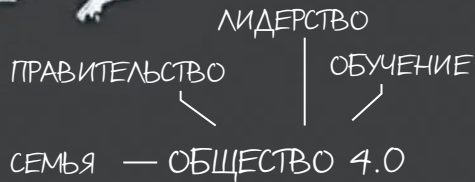




Цветная вклейка 6. Социальные поля

Мы — часть всемирного движения, которое соединяет потоки гражданского общества, движения осознанности и исследования действием, культивируя почву социального поля, пробуждая сдвиг от эго к эко в сознании и истоках сознания. В этом образе мы видим себя глазами целого. Сочетая ключевые темы виртуального и реального опыта, мы обращаем взгляд на собственный процесс и продвижение u.lab...

СОБРАНИЕ U.SCHOOL,



ЭТО СОЦИАЛЬНОЕ ТЕЛО
ГРАЖДАНЕ КАКОГО ТИПА
ЖЕЛАТЕЛЬНЫ И НУЖНЫ

ИССЛЕДУЙТЕ,
ЧТО ОЗНАЧАЕТ РОСТ
ДЛЯ ЭТОГО СООБЩЕСТВА

АВТОРЕФЕРЕНЦИЯ

РАСПРЕДЕЛЕННОЕ ТЕЛО
НАЧИНАЕТ ОСОЗНАВАТЬ СЕБЯ

ПОСВЯЩЕННОЕ ЭКОЛОГИИ

С ИСКРЕННИМ ЛЮБОпытСТВОМ
МЫ ПРОДВИГАЕМСЯ
В НЕВЕДОМОЕ

Я ХОЧУ ПИТАТЬ СЕБЯ

ОРГАНИЗУЕТСЯ БУДУЩИМ
ЧТО МЫ ПРИЗВАНЫ ДЕЛАТЬ?

КАКОЙ ШАГ БУДЕТ НАИБОЛЕЕ РАЗУМНЫМ И ТВОРЧЕСКИМ?

МЫ ПРИСЛУШИВАЕМСЯ К ТОМУ, ЧТО ХОЧЕТ ВОЗНИКНУТЬ

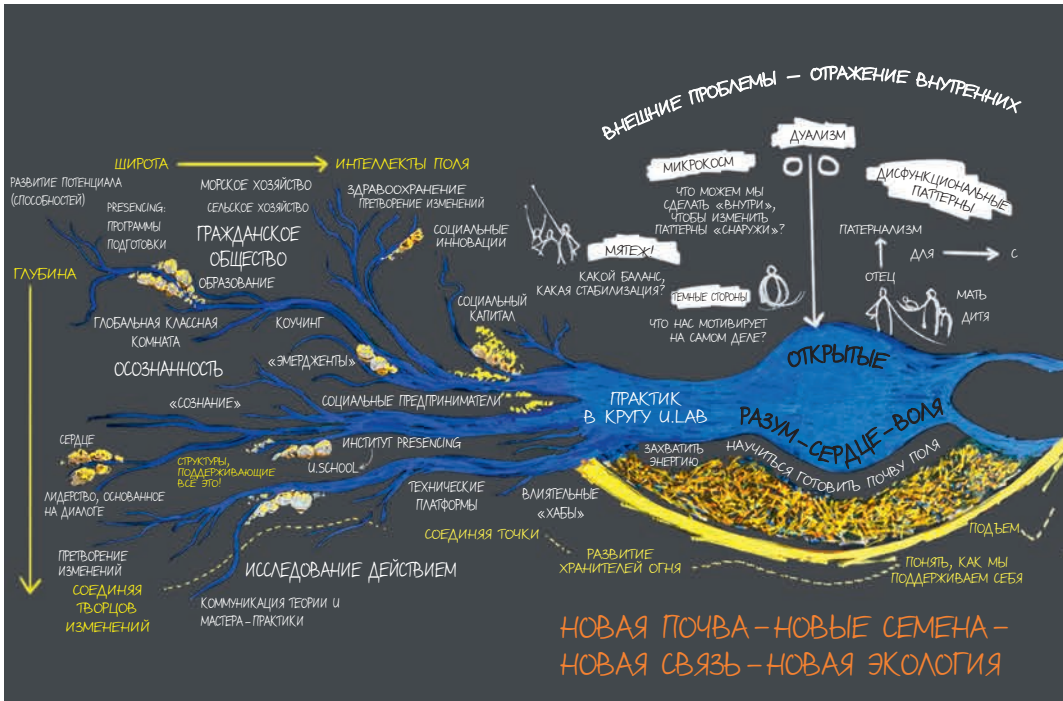
ТОНАЛЬНОСТЬ

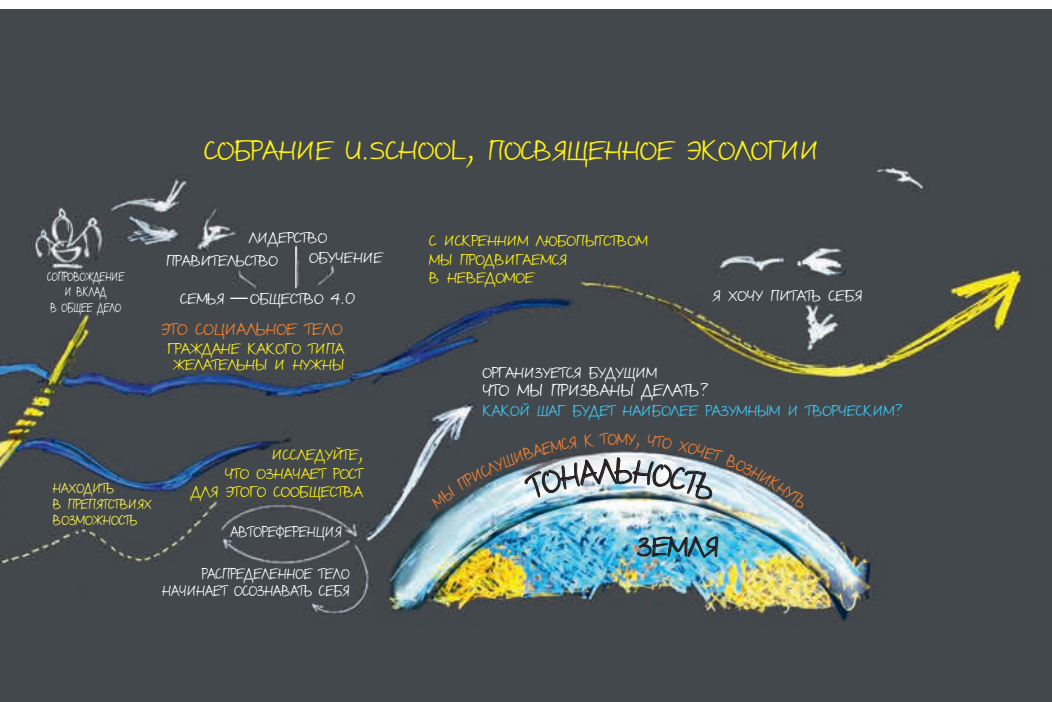
ЗЕМЛЯ

Цветная вклейка 7. Рост Земли

По мере того как мы ощущаем будущее, нам не дано в точности его предвидеть. Однако связь в реальном времени с этим пространством служит направляющей линией жизни. Во время практики «Социальный театр чувствующего присутствия» (Social Presencing Theater, SPT), в которой участвовали 40 представителей экологии u.school, человек, играющий роль Земли, произнес: «Я есть и я буду», — и эта роль олицетворяла преобразование нашего сознания: мы стали прислушиваться к тональности планеты и тому, к чему она нас призывает...

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





Цветная вклейка 8. Экологический семинар u.school

Здесь мы видим суть и след экологического собрания в Берлине. Наиболее ясно выделяется голубой поток, когда воды трех ручьев сливаются в дельте открытых разума—сердца—воли, несясь далее в неведомое место призвания, по указанию или под управлением самой Земли...

Примечание к вклейке: все картинки, размещенные здесь и описанные в предисловии ко второму изданию, нарисованы на зданиях из контейнеров и больших отражателях. Их натуральные размеры — от 3 до 10 метров. Использовались маркеры и сухая замазка. Подробнее о контексте и пути создания этих образов вы можете узнать по адресу <https://www.presencing.org/#/resource/images> и там же получить фотографии в высоком разрешении.

Подробнее о Келви Берд и ее творчестве см. www.kelvybird.com.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



Mifbooks



Mifbooks



Mifbooks