

УДК 316.46  
ББК 88.566  
Ш26

Научный редактор Евгений Пустошкин

*Издано с разрешения Berrett-Koehler Publishers, Inc.*

*На русском языке публикуется впервые*

*Иллюстрации Келви Бёрд*

*Благодарим за помощь в подготовке издания Анастасию Тоток,  
бизнес-консультанта, официального представителя Теории U и Presencing Institute в России*

Возрастная маркировка в соответствии с Федеральным  
законом от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ: 12+

### Шармер, Отто

Ш26 Основы Теории U. Главные принципы и применение на практике /  
Отто Шармер ; пер. с англ. Т. Землеруб ; [науч. ред. Е. Пустошкин]. —  
М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 240 с.

ISBN 978-5-00146-210-1

В этой книге простым и доступным языком излагаются основные идеи Теории U — методологии, благодаря которой лидеры смогут принимать решения, ориентируясь не на прошлый опыт, а на будущее, по мере того, как оно наступает.

Для лидеров, менеджеров высшего звена, сторонников изменений в корпорациях, правительствах, неправительственных организациях и сообществах.

УДК 316.46  
ББК 88.566

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00146-210-1

© 2018 by C. Otto Scharmer.  
First published by Berrett-Koehler  
Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA.  
All Rights Reserved.

© Перевод на русский язык, издание  
на русском языке, оформление.  
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

**Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>**

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение</b> .....	13
Лидерство по Теории U: культивация социального поля.....	16

## ЧАСТЬ I. ОСНОВА ВИДЕНИЯ ПОЛЯ

<b>Глава 1. Слепое пятно</b> .....	23
Три разделения .....	25
Слепое пятно.....	27
Перед чистым холстом.....	29
Приезд в MIT.....	30
Обучение на основе эмерджентно проявляющегося будущего.....	31
Как строить вместилище.....	35
Социальные поля.....	37
<b>Глава 2. Теория U: форма следует за сознанием</b> .....	40
Как заставить систему видеть себя .....	41
Момент видения .....	44
Процесс: три движения.....	46
Обозначение более глубокой территории .....	48

Три инструмента внутреннего знания.....	52
Три врага на пути вниз по левой части U .....	56
Два барьера на пути вверх по U .....	57
Чувствующее присутствие и отсутствие .....	58
<b>Глава 3. Матрица социальной эволюции .....</b>	<b>62</b>
Грамматика социальных полей.....	62
Матрица социальной эволюции.....	63
Общение .....	73
Организации .....	80
Координирование и управление.....	87
От поля 1 к полю 4: путь инверсии.....	91
Понимание системы и видение себя .....	96
<b>Глава 4. Игольное ушко.....</b>	<b>98</b>
«Я от тебя жду многого» .....	99
Воссоединение материи и разума.....	101
Суть системного мышления .....	102
Сквозь игольное ушко.....	104
Инверсия отношений «система — я» .....	106
От реагирования к регенерации.....	115

## ЧАСТЬ II. МЕТОД СИСТЕМНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ, УЧИТЫВАЮЩИХ СОЗНАНИЕ

<b>Глава 5. Один процесс, пять движений: инновация из будущего .....</b>	<b>119</b>
Совместное инициирование: раскрытие общих намерений.....	120
Совместное чувствование: видение реальности с граней системы.....	128
Совместное чувствующее присутствие: соединение с высшим потенциалом будущего.....	145

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Совместное созидание: формирование и создание прототипа нового.....	167
Совместное формирование: возвращать экосистемы инноваций.....	180

### ЧАСТЬ III. ОСМЫСЛЕНИЕ ЭВОЛЮЦИОННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ В ОБЩЕСТВЕ

<b>Глава 6.</b> Обновление операционной системы общества.....	191
Экономика 4.0.....	192
Демократия 4.0.....	201
Межотраслевой сектор 4.0.....	203
4.0 Lab.....	211
<b>Глава 7.</b> Возвращение к корням.....	213
С наилучшими пожеланиями, КГБ Восточной Германии.....	213
Не сбивься с пути.....	214
«Я не могу не сделать».....	215
u.lab.....	218
<b>Об авторе</b> .....	223
<b>Об организации</b> .....	225
<b>Благодарности</b> .....	227

Зарождающемуся движению людей,  
соединяющих три основных разделе-  
ния нашего времени: экологическое,  
социальное и духовное

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# ВВЕДЕНИЕ

Через десять лет после того, как в 2006 году вышла «Теория U. Лидерство из будущего»\*, ко мне обратился издатель и предложил написать эту книгу. Разумеется, он высказался немного вежливее, но смысл был примерно такой: «Конечно, “Теория U” отлично продается. Но, честно говоря, мы понятия не имеем почему. Ее же невозможно читать: 500 страниц, куча таблиц, сотни сносок — все то, чего, по мнению любого издателя, в книге быть *не должно*». Затем добавил: «Почему бы тебе для разнообразия не написать нормальную книгу, которую можно прочитать: покороче, легче для восприятия, более современную?»

Видимо, он заметил, что я немного обиделся, поэтому быстро рассказал о других авторах, которыми я восхищался и которые сделали в свое время то, что он предлагал: сначала написали о своей концепции подробно, а затем,

---

\* Шармер О. Теория U. Лидерство из будущего. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. *Прим. ред.*

в следующем издании, объяснили понятнее. Книга, которую вы держите сейчас в руках, появилась именно таким образом.

Надеюсь, она будет вам полезна. Пока я писал это вступление к Теории U — методу, созданному на основе сознания и направленному на изменение систем, — пытался ответить на вопрос: как мы получаем знания, сталкиваясь с разрушениями? Как учимся на опыте зарождающегося будущего?

Теория U объединяет системное мышление, инновации и руководство преобразованиями с точки зрения развивающегося человеческого сознания. Основанная на традиции исследований и обучения в действии в Массачусетском технологическом институте (MIT), Теория U развивалась в течение двух десятилетий экспериментов и совершенствовалась в работах действующего мирового сообщества практиков. По сути, она состоит из трех основных элементов. Это:

1. Общие принципы, позволяющие увидеть слепое пятно лидерства и изменения систем.
2. Метод внедрения изменений, основанных на сознании: процесс, принципы, практики.
3. Новое осмысление эволюционных изменений в обществе: обновление наших психологических и организационных операционных систем (ОС) во всех секторах социума.

Часть I исследует основы и главные идеи Теории U (главы 1–4). Она освещает самое важное слепое пятно в руководстве на сегодня: «внутреннее состояние» (*interior condition*), из которого проистекают наши действия.

В части II описаны процесс U, принципы и практики Теории U (глава 5). В ней представлены практические методы и инструменты для инициаторов изменений. Основное внимание уделяется созданию коллективного потенциала для *осуществления сдвига во внутреннем пространстве*, из которого происходят наши действия.

Часть III по-новому рассказывает о глубоких эволюционных изменениях в обществе (главы 6–7). Что нужно для реорганизации общества, чтобы решать насущные проблемы нашего времени? Каким образом можно применить силу внимательного осознания к трансформации коллективной системы? В этой части книги излагаются основы структуры обновления «операционных систем» наших учебных заведений, экономики и демократии. Эта же система координат применяет основные концепции Теории U для трансформации капитализма.

Теория U объединяет следующие методы и линии передачи знания, связанные с претворением изменений в жизнь:

- исследования действием и организационное обучение в традициях Питера Сенге, Эдгара Шейна, Дональда Шона, Криса Аргириса и Курта Левина;
- дизайн-мышление в традициях Тима Брауна и Дейва Келли;
- методы внимательной осознанности, наука о познавательных процессах и феноменология в традициях Франсиско Варелы, Джона Кабат-Зинна, Тани Сингер, Артура Зайонца и Дэвида Бома;
- общественные движения в традициях Мартина Лютера Кинга, Нельсона Манделы, Махатмы Ганди и миллионов других лидеров, изменивших жизнь общества, каждый в своих локальных контекстах.



## ЛИДЕРСТВО ПО ТЕОРИИ U: КУЛЬТИВАЦИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПОЛЯ

По сути, Теория U проводит разграничения между разными способами проявления в мире наших действий и внимания. *То, каким именно образом я направляю внимание, определяет то, каким образом это проявляется в реальности.* Или, как сказал бывший CEO\* компании Nanover Insurance Билл О'Брайан: «Успех нашего вмешательства в ситуацию зависит от внутреннего состояния того, кто вмешивается».

Теория U привлекает наше внимание к *слепому пятну* современного лидерства, а именно к внутренним состояниям-условиям, или основополагающим истокам, из которых мы исходим, когда действуем — как индивидуально, так и коллективно.

Поскольку я вырос на ферме, мне нравится сравнивать наше внутреннее состояние с полем. У каждого поля есть два измерения: видимое — то, что растет на поверхности, и невидимое — то, что ниже поверхности, или качество почвы.

То же самое можно сказать и о социальном поле. Мы видим действия людей и практические результаты, которых они достигают в видимой реальности. Однако редко обращаем внимание на условия, находящиеся глубже: *источник*, или внутреннее состояние-условие, *из которого* мы действуем.

Теория U приглашает нас обращать внимание на это слепое пятно — на незримый источник как измерение социального поля, на качество отношений, которые мы поддерживаем друг с другом, на систему и на себя самих.

---

\* CEO (Chief Executive Officer) — с англ. «главный исполнительный директор», аналог российского генерального директора. *Прим. перев.*

Теория U определяет четыре способа (или источника) того, как действие и внимание входят в мир. Они возникают из разных характеристик сознания: 1) привычного сознания; 2) сознания в рамках эгосистемы; 3) эмпатического отношения; 4) генеративного (созидательного) экосистемного\* сознания.

Суть лидерства в том, чтобы осознать нашу слепую зону (эти внутренние условия или источники), а затем **изменить внутренний источник, из которого мы действуем**, в соответствии с тем, чего требует ситуация. Это означает, что как лидеры и творцы изменений мы должны **культивировать почву социального поля**. *Социальное поле* состоит из отношений между индивидуумами, группами и системами, которые порождают модели мышления, общения и организации, и эти модели, в свою очередь, дают практические результаты.

Социальные поля подобны социальным системам, но они видны *изнутри*, из их же внутреннего состояния. Чтобы перейти от перспективы социальной *системы* к перспективе социального *поля*, нам нужно начать осознать слепое пятно: на каком именно уровне находится источник, из которого происходят наше внимание и действия. Именно местоположение истока наших действий и внимания принципиально влияет на качество руководства, обучения и слушания.

Проблема современного лидерства заключается в следующем: большинство людей считают, что лидерство представляет собой некое собрание индивидуумов, которыми управляет один человек наверху иерархической лестницы. Но если мы

---

\* Иными словами, автор говорит о различии между «эгосистемной» (от слова «эго») и «экосистемной» (от слова «экология») осознанностью. В первом случае наше видение и деятельность крайне узки, ограничены и индивидуалистичны, в последнем — целостны и системны.  
*Прим. науч. ред.*

рассматриваем лидерство как способность системы к совместному чувствованию и формированию будущего, то понимаем, что лидерство распределено на всех, оно задействует каждого участника. Для развития коллективного потенциала каждый должен выступать в качестве хранителя более крупной экосистемы.

Чтобы лидерство стало надежным, более распределенным, то есть зависело от каждого и осуществлялось на высоком уровне сознательности, нам необходимы:

- социальная грамматика: язык;
- социальные технологии: методы и инструменты;
- новое осмысление социальных изменений.

Грамматика социального поля изложена в части I. Метод — основанная на сознании социальная технология — приведен в части II. В части III они включены в представление об обновлении общества и цивилизации.

Теория U вращается вокруг главных процессов совместного чувствования и совместного формирования новых возможностей будущего. Однако она включает в себя не только это. Основы и метод, описанные в этой книге, работают как матрицы, а не как линейный процесс. Вот некоторые способности, присущие лидеру и лежащие в основе метода U.

**Приостановка и удивление:** только приостановив свои суждения, вы можете открыться новому и начать удивляться. «Удивляться» означает «замечать, что мир существует и за пределами ваших моделей загрузки».

**Совместное чувствование:** вы должны оказаться в местах наибольшего потенциала. Пусть с этими местами вас связывают широко открытые разум и сердце, потому что именно в этих коммуникациях прорастают семена будущего.

**Сила намерения:** это основа. Во всей работе над чувствующим присутствием более глубокое намерение становится противоположностью коллективного внушения. Здесь речь идет об увеличении, а не уменьшении диапазона возможностей; об укреплении источников «я» в мире, которые в противном случае разрывают нас на части. Нужно, чтобы вы осознали собственные источники любознательности, сопереживания и смелости.

**Совместное созидание:** исследуйте будущее деланием, стройте своего рода взлетно-посадочные полосы для зарождающегося грядущего.

**Создание вместилища:** формируйте новые поддерживающие пространства, которые активируют генеративное социальное поле.

Проблема современных общественных экосистем заключается в разрыве цепи обратной связи между частями и целым. Теория U предлагает способ пересмотра коммуникаций частей и целого, давая возможность системе почувствовать и увидеть себя. Когда это происходит, коллективное сознание начинает переходить от сознавания в рамках эгосистемы к сознаванию в рамках экосистемы — от разрозненного взгляда к системному.

Методы и инструменты Теории U позволяют группам делать это на уровне коллектива. Например, «Социальный театр чувствующего присутствия» (Social Presencing Theater, SPT) позволяет заинтересованным сторонам в системе чувствовать и видеть себя — и отдельные личности, и коллектив. Этого можно добиться, перенаправив луч наблюдения обратно, на наблюдателя.

Это важно, потому что энергия следует за вниманием. На что мы (как лидер, воспитатель, родитель и т. д.) обращаем свое внимание, туда и идет энергия всех участников.

В тот момент мы видим, как качество внимания смещается от эго к эко, от «себя» к «нам», то есть когда открываются более глубокие характеристики поля и активизируется генеративное (созидательное) социальное поле.

Моя работа с этими и другими методами изменений за последние двадцать с лишним лет сводится к следующему: качество результатов, достигнутых любой системой, определяется качеством сознания, с которым действуют люди в этих системах. Если коротко: *форма следует за сознанием*.

Считается, что, несмотря на все разговоры о переменах, трансформаций на самом деле очень мало. Однако мой опыт подсказывает, что это не так, и несколько раз в жизни я видел тектонические сдвиги: когда в 1989 году была разрушена Берлинская стена, а вместе с этим был положен конец системе холодной войны; когда в Южной Африке перестала существовать система апартеида; когда молодежное движение помогло первому афроамериканцу стать президентом США. И когда за прошедшие два или три десятилетия центр мировой экономики сместился с Запада в Восточную Азию. Я вижу подобное движение сейчас, когда в качестве противодействия односторонней глобализации появляется все больше авторитарных систем, националистов и крайне правых движений, а также поверх всего этого происходит нечто, имеющее более важное значение: пробуждение нового сознания по всей планете.

Хотя не каждое из этих изменений представляет собой тектонический сдвиг, я знаю одно: сегодня *может случиться все что угодно*. Считаю, что самый важный сдвиг нашей жизни не в прошлом, а прямо перед нами, и связан он с **трансформацией капитализма, демократии, образования и нашего собственного самосознания.**