

הנקודה העיוורת של המנהיגות

מנהיגות בימינו דורשת פנייה אל מקור הידע הפנימי שלנו. ועדיין, טכניקות של שיפור המצב הפנימי של המנהיג אינן נלמדות בבתי הספר למנהל. פרופ' אוטו שרמר מ-MIT פיתח את תאוריית ה-U, טכניקה חברתית המאפשרת לאינדיבידואלים וקבוצות לפעול מתוך חיבור לאפשרות העתידית הגבוהה ביותר שלהם

אוטו שרמר

שינויים עמוקים, הוא ענה: "הצלחת ההתערבות תלויה בעמדה הפנימית של המתערב".

טבעו של המקום הפנימי הזה אצל מנהיגים הוא תעלומה עבורנו. מחקר על אודות המחשבות והתמונות הנפשיות שבהן השתקעו ספורטאים המכינים את עצמם לקראת תחרות הוליד טכניקות המיועדות לשפר את תפקודם של ספורטאים תחרותיים "מבפנים החוצה". בספורט המקצועני ידועים היטב מצבים של תודעה גבוהה ותשומת-לב עמוקה. ביל ראסל, שחקן מרכזי בקבוצת הכדורסל המצליחה "בוסטון סלטיקס", מתאר את תחושתו במצב הנפשי הזה, המכונה בלשון הספורט "זון" (zone):

מדי פעם משחק של הסלטיקס היה מתרומם מעל לממד הפיזי או המנטלי שלו, והופך לקסום. זאת הרגשה שקשה לתאר, ובוודאי שלא דיברתי עליה בעודי משחק. זה היה קורה לעתים נדירות, ונמשך בין חמש דקות לרבע שלם (12 דקות), או יותר. וכשזה היה קורה, הרגשתי שהמשחק שלי מתרומם לרמה חדשה [...]. ברמה המיוחדת הזאת התרחשו כל מיני דברים מופלאים: פלא אחד היה שעל-אף שהמשחק עצמו התנהל בשיא התחרותיות, אני לא הרגשתי בתחרות. אני הייתי משקיע את מרב המאמצים, ממש מקיף את ריאותי מחמת המאמץ, ועדיין, לא הייתי חש כאב. המשחק היה מתנהל בקצב מהיר וכל הטעיה, תנועה ומסירה היו מפתיעים, ועדיין, דבר לא יכול היה להפתיע אותי. נדמה היה שאנו משחקים בהילוך אטי. במהלך אותם רגעים מכושפים, כמעט ויכולתי לחוש כיצד יתפתח המהלך הבא ומהיכן תילקח הזריקה הבאה [...]. התחושות המוקדמות שלי

נו חיים בתקופה של כשל מערכות כללי, היוצר תוצאות שאיש אינו חפץ בהן: שינויי אקלים, איידס, רעב, עוני; אלימות, טרור. השפעות אלה מאיימות על מרקם חיינו החברתיים, הכלכליים, הסביבתיים והרוחניים. הזמן הזה קורא לנו למודעות חדשה ויכולות מנהיגות קולקטיבית, שבאמצעותה נוכל לפגוש את האתגרים החדשים בצורה יותר מודעת, מכוונת ואסטרטגית.

מדוע ניסיונותינו להתמודד עם אתגרי הזמן נכשלים לעתים כה קרובות? הסיבה לכישלון הקולקטיבי היא עיוורון בנוגע לצדדים העמוקים יותר של מנהיגות, שינוי והתמרה. אותה "נקודה עיוורת" קיימת לא רק במנהיגות הקולקטיבית אלא גם בחיים החברתיים היום-יומיים שלנו. אנו עיוורים למקור שממנו צומחות מנהיגות ופעילות חברתית מועילות.

אנו מרבים לחקור מה מנהיגים עושים וכיצד הם עושים זאת. אולם אנחנו יודעים מעט מאוד על המקום הפנימי, על המקור שממנו מנהיגים פועלים.

המקום הפנימי של המנהיג

מנהיגות מוצלחת תלויה באיכות תשומת הלב ובכוונות שהמנהיג מביא מתוכו לכל סיטואציה. שני מנהיגים בסיטואציה דומה, הנוקטים פעולות דומות, יכולים להביא לתוצאות שונות לחלוטין, בהתאם לנקודת המוצא הפנימית שמתוכה הם פועלים. למדתי זאת מביל אובריין המנוח, אשר שימש בתור מנכ"ל חברת הביטוח "האנובר". כששאלתי מהו השיעור החשוב ביותר עבורו בהובלת

שלנו. אנו נעים מראיית העולם האובייקטיבי של החפצים, המספרים והעובדות אל הקשבה ל"אחר", שלו עצמיות חיה ומתפתחת. לעתים, כשאנו אומרים "אני יודע איך אתה מרגיש", הדגש שלנו הוא על סוג של ידיעה שכלית ומופשטת. אבל דרוש לב פתוח באמת להרגיש את האחר. לב פתוח נותן לנו את היכולת האמפתית להתחבר עם אדם אחר ישירות מבפנים. כשזה קורה, נוצר ממד חדש ביחסים. אנו שוכחים את סדר היום הפרטי שלנו, ומתחילים לשים לב כיצד האחר רואה את העולם.

הקשבה רביעית: יוצרת

"אני לא יכול לבטא במילים את מה שאני חווה; כל ישותי מאטה את מהלכה; אני מרגיש יותר שקט, נוכח בתוך עצמי; אני מתחבר למשהו גדול ממני". סוג כזה של הקשבה מעביר אותנו לממד עמוק יותר של התרחשות. אני קורא לרמה הזאת של הקשבה "הקשבה יוצרת", או "הקשבה מתוך השדה המתהווה של האפשרויות העתידיות". רמה זו של הקשבה דורשת מאיתנו לפנות

באותם רגעים התגלו כנכונות פעם אחר פעם, ובאותו זמן הרגשתי שלא רק שאני יודע את הקבוצה שלי מתוך פנימייותה, אלא גם את שחקני היריב, ושהם ידעו אותי. בקריירה שלי כשחקן היו מקרים רבים שבהם הייתי נרגש או מאושר, אך אלה היו הרגעים שבהם הרגשתי צמרמורות בעמוד השדרה שלי. (מתוך William F. Russell, Second Wind: The

Memoirs of an Opinionated Man, 1979

ואולם, במגרש המשחקים של מנהיגות וניהול שינויים, אנו יודעים מעט מאוד על הממד הפנימי הזה, ורק לעתים רחוקות מיושמות טכניקות המיועדות לשפר את ביצועי הניהול "מבפנים החוצה". העדר הידע הזה הוא נקודה עיוורת בגישה שלנו לניהול ומנהיגות.

איכויות שונות של הקשבה

מנהיגות, ביסודה, היא עיצוב הדרך שבה יחידים וקבוצות מקשיבים לסיטואציה כלשהי ומגיבים אליה. ברם, רוב המנהיגים אינם יכולים לזהות, ובטח שלא לשנות, את אופן ההקשבה הנהוג בארגון שלהם.

זיהוי הרגלי ההקשבה הקיימים בתרבות של ארגון כלשהו דורש, בין היתר, סוג מסוים של הבנה. לאחר יותר מעשור של תצפיות באינטראקציות בין אנשים במסגרת ארגונית, הבחנתי בין ארבעה סוגים שונים של הקשבה: "הורדה" (Downloading), הקשבה לעובדות, הקשבה אמפתית, ו"הקשבה יוצרת" (Generative Listening).

הקשבה ראשונה: הורדה

העמדה הפנימית של הקשבה מן הסוג הזה היא: "כן, אני כבר יודע את זה". כאשר כל מה שאתה שומע מאשש את מה שאתה כבר יודע ואת הרגליך השיפוטיים – ההקשבה שלך היא מסוג "הורדה".

הקשבה שנייה: עובדתית

"הי, הביטו בזה!" הקשבה כזאת היא עובדתית או ממוקדת באובייקטים: הקשבה מתוך שימת לב לעובדות או למידע שאינו ידוע לך. אתה מכבה את קול השיפוט שלך, ומתמקד בדברים שאינם ידועים לך. הפניית הקשב לעובדות היא הבסיס לכל מדע. אתה נותן למידע האובייקטיבי לדבר אליך. אתה שואל שאלות, ומקדיש תשומת לב רבה לתשובות שאתה מקבל. כשאנחנו פועלים מתוך הקשבה מהסוג הזה, אפשר וייתר כל מה שאנו כבר יודעים, ונשים לב שיש דבר-מה חדש לפנינו: "ראו, זה נראה כל-כך שונה היום!"

הקשבה שלישית: אמפתית

"כן, אני יודע בדיוק איך אתה מרגיש". רמה זו של הקשבה היא הקשבה אמפתית. כשאנו מעורבים בדיאלוג אמיתי ומקשיבים לבן-שיחנו מתוך תשומת לב זהירה, מתחולל שינוי עמוק במקום שממנו נובעת ההקשבה



פרופ' אוטו שרמר

מפורסמת
האמירה
של אלברט
איינשטיין,
שאינו יכולים
לפתור בעיות
בעודנו נתונים
במצב התודעה
שיצר אותן. אם
אנו ניגשים אל
אתגרי המאה
ה-21 עם חשיבה
שמסקפת את
המציאויות של
המאה ה-19
וה-20, אנו נגביר
את התסכול,
הציניות והכעס

אל הרצון הפתוח שלנו – היכולת שלנו להתחבר לאפשרות העתידית הגבוהה ביותר שיכולה להגיע. אנו כבר לא מחפשים משהו מבחוץ. אנו לא מזדהים עוד עם מישהו אחר. "אחדות" או "חסד" הן אולי המילים שמתקרבות ביותר לתיאור החוויה הזאת.

כאשר אתה מפעיל הקשבה מן הסוג הזה, אתה בעצמך עברת שינוי עדין אך מעמיק שחיבר אותך למקור עמוק יותר של ידע, הכולל ידע על האפשרות העתידית הטובה

ביותר במצבך, ועל ה"אני" הגבוה ביותר שאליו תוכל להגיע.

שדות של תשומת לב

כדי להיות מנהיגים יעילים, ראשית עלינו להבין את המקום הפנימי, או את השדה, שממנו אנו פועלים. בספרי Theory U: Learning from the Future as It Emerges אני מבדיל בין ארבעה "שדות של תשומת-לב", ובעקבותיהם ארבע דרכים שונות לפעולה. ארבעת השדות מושפעים מהאופן שבו אנו מקשיבים, ויש להם השפעה על האופן שבו חברי קבוצה מתקשרים זה עם זה, ומוסדות מעצבים את גאומטריית הכוח שלהם.

שדה ראשון – פעילות מתוך התפיסה הישנה אני מול עולם;
שדה שני – פעילות מתוך תשומת לב לעולם העובדות;
שדה שלישי – פעילות מתוך היחס אני – אתה;
שדה רביעי – פעילות מתוך האפשרות העתידית הטובה ביותר שרוצה להתגשם.

מפורסמת האמירה של אלברט איינשטיין, שאין אנו יכולים לפתור בעיות בעודנו נתונים במצב התודעה שיצר אותן. אם אנו ניגשים אל אתגרי המאה ה-21 עם חשיבה תגובתית, שמשקפת לרוב את המציאויות של המאה ה-19 וה-20 (ומאפיינת את השדה הראשון והשני), אנו נגביר את התסכול, הציניות והכעס. האתגר הגדול ביותר בזמננו הוא מעבר אל מנהיגות יצירתית, הפונה מיוזמתה אל שאלות הבסיס של המערכת (ומאפיינת את השדות השלישי והרביעי). שינוי זה בכל הרמות – האישית, הקבוצתית, הארגונית והגלובלית – מצריך גם שינוי באופן שבו אנחנו מפנים תשומת לב, כאינדיבידואלים וכקבוצה.

ה-U: תהליך אחד, שלוש תנועות

כדי לעבור ממנהיגות מגיבה למנהיגות יוצרת עלינו לצאת למסע. לדברי בריאן ארתור ממכון סנטה-פה לחקר מערכות מורכבות, ישנם שני מקורות בסיסיים של ידע. מקור אחד הוא יישום של מסגרות ידע קיימות, והמקור השני הוא פנייה לידע הפנימי של האדם. כל יוזמה אמיתית בתחומי המדע, העסקים והחברה מבוססת על מקור מן הסוג השני. כדי להגיע אליו יש לעבור דרך שלוש תנועות. התנועה הראשונה קרויה "התבוננות". פירושה להפסיק "להוריד" מידע ולהתחיל להקשיב; לזנוח את דרכי הפעולה המורגלים שלנו ולהשתקע במקומות בעלי הפוטנציאל הגבוה ביותר לסיטואציה שבה אנו עוסקים. התנועה השנייה היא "נסיגה פנימה ושיקוף": הרשה לידע הפנימי להופיע. יש לפנות למקום הפנימי הדומם, שבו ידעה מתגלה על פני השטח. אנו מקשיבים לכל מה שלמדנו בהתבוננות, ואז מפנים את הקשב אל מה שרוצה להופיע. בתוך כך, אנו מקדישים תשומת-לב מיוחדת

ידע המקושר ללב ולרצון הפתוחים מושג באמצעות התחברות לשלם. זהו ידע פתוח, בניגוד לידע סופי. פעולות הנולדות מתוך רמה כזאת של תודעה נתפסות כספונטניות, בניגוד להחלטות הנלקחות בתהליך מסודר. והן יכולות להיות אפקטיביות בצורה מהממת

לתפקידנו ולמסע האישי שלנו.

התנועה השלישית על פי ארתור היא "פעולה מדגמית". פירוש הדבר, ליצור אב-טיפוס של הדבר החדש במטרה לגלות את העתיד באמצעות עשייה; ליצור עבור העתיד משטח נחיתה קטן על מנת שנוכל לחקור אותו באמצעות עשייה והתנסות ממשיית.

אני קורא לתהליך השלם תהליך U, כי מדובר במסע שצורתו היא כצורת האות האנגלית U.

טכנולוגיה חברתית חדשה: שבע יכולות מנהיגותיות

מדוע תהליך ה-U הוא הפחות מקובל בארגונים? מפני שהוא דורש מסע פנימי ועבודה קשה. המסע של קבוצה או ארגון בדרך הזאת מצריך טכנולוגיה חברתית חדשה, המבוססת על שבע יכולות מנהיגות.

יצירת המרחב: הקשבה למה שהחיים קוראים לך לעשות
"עקרון המפתח בארגון קהילתי", אמר לי פעם האסטרטג אנתוני פיגטן, "הוא לעולם לא למסור לצוות שלך עוגה מוכנה. חלף זאת, אתה מזמין אנשים למטבח שלך לאפות את העוגה יחד איתך".

מנהיגים חייבים ליצור מרחב שמזמין אחרים פנימה. המפתח ליצירת המרחב הוא הקשבה: לעצמך (ולמה שהחיים קוראים לך לעשות), לאחרים (ובמיוחד לאחרים שעשויים להיות קשורים לאותה קריאה), ולמה שמגיע מתוך הקבוצה שעמה אתה בקשר. אולם דרושה גם מידה רבה של התכוונות. עליך למקד את תשומת הלב שלך באפשרות העתידית הגבוהה ביותר של הקבוצה. ובנוסף לכול, זה דורש ממך להיות בלתי-מושלים במכוון; לא למסור את העוגה המוכנה אלא למסור את המתכון, את כלי המטבח ואת המצרכים. עליך להשאיר מקום לתרומה של האחרים.

התבוננות: קשב עם חשיבה פתוחה

התבונן עם חשיבה פתוחה על ידי השעיית קול השיפוט שלך. השעיית השיפוטיות דורשת את נטרול ההרגלים המבוססים על ניסיון העבר שלך, והיא פותחת מרחב חדש למחקר ולפליאה. מבלי להשעות את קול השיפוט, לא נצליח לגשת למקומות בעלי הפוטנציאל הגבוה ביותר.

אתן דוגמה: בשנת 1981 קבוצה של מהנדסים מחברת "פורד" ביקרה במפעל של חברת "טויוטה", שעבד בשיטה של "ייצור רזה". למרות שלמהנדסי פורד הייתה גישה ישירה לתהליך הייצור המהפכני, הם לא היו מסוגלים להכיר במה שניצב לנגד עיניהם, וטענו כי הם נלקחו לסיור מבויים. כיוון שהם לא ראו מלאי, הם הניחו שהם לא ראו מפעל "אמיתי". התגובה של המהנדסים מדגימה לנו עד כמה קשה לשחרר תפיסות עולם קיימות, גם כאשר אנחנו נמצאים במקום עם הפוטנציאל הגבוה ביותר.

1. יצירת המרחב:
הקשבה למה
שהחיים קוראים
לך לעשות

2. התבוננות:
קשב עם חשיבה
פתוחה

3. חישה:
התחברות ללב



7. ביצוע: לנגן
בכינור הגדול

6. יצירת אב-
טיפוס: אינטגרציה
של ראש, לב ויד

5. התגבשות: גישה
לכוח של הכוונה

4. נכוחות (presencing): התחברות
למקורות העמוקים של העצמי ושל הרצון

כספונטניות, בניגוד להחלטות הנלקחות בתהליך מסודר; הן חומלות, כיוון שהן מתבססות על שלמים גדולים מהאני האינדיבידואלי; והן יכולות להיות אפקטיביות בצורה מהממת.

שיטה יעילה לעודד יכולת מנטלית כזאת בצוותים היא לעבוד על פרויקט בעל משמעות לאנשי הצוות ולתמוך בהם בגישה ובכלים שמעודדים פתיחה של הלב. המחשבה היא כמו מצנח, אומר הפתגם, עובדת רק כשהיא פתוחה. הכלל הזה נכון גם לגבי חוכמת הלב, שנעשית זמינה לנו רק כאשר אנו מפתחים את היכולת שלנו להעריך ולאהוב. ובמילותיו של הביולוג הומברטו מטורונה, "אהבה היא הרגש היחיד שמעצים את האינטליגנציה שלנו".

נכוחות (presencing): התחברות למקורות העמוקים של העצמי ושל הרצון

בעוד שהלב הפתוח מאפשר לנו לראות סיטואציה מתוך השלם, הרצון הפתוח מאפשר לנו לפעול מתוך השלם המתהווה.

היועץ הארגוני והפסל הדני אריק למק תיאר בפני איך הוא חווה את התהליך הזה: "אחרי שאני עובד על פסל כלשהו למשך זמן-מה, מגיע רגע מסוים שבו דברים מתחילים להשתנות. כשמגיע רגע ההשתנות, איני יוצר עוד לבד. אני מרגיש מחובר לכוח עמוק ביותר, והידיים שלי יוצרות במשותף עם הכוח הזה. באותו הזמן, אני מרגיש שהתודעה שלי מתרחבת, בעוד אני

חישה: התחברות ללב

התחבר לכוחות השינוי העמוקים באמצעות לב פתוח. פעם ביקשתי ממנהלת בכירה בחברת "נוקיה" לחלוק עימי את טכניקת המנהיגות החשובה ביותר שלה. פעם אחר פעם, הצוות שלה היה מסוגל לצפות שינויים טכנולוגיים ותוכניים. פעם אחר פעם, הם הקדימו את השוק. תשובתה הייתה: "אני מאפשרת תהליך של היפתחות". זהו התמצית של התנועה בצד השמאלי של ה-U – לאפשר תהליך של היפתחות. התהליך משתמש בשלושה כלים: החשיבה הפתוחה, הלב הפתוח והרצון הפתוח. בעוד שהחשיבה הפתוחה מוכרת לרובנו, שתי היכולות האחרות לוקחות אותנו לארץ לא נודעת.

כדי לדעת יותר על אותה ארץ, ראיינתי את הפסיכולוגית אלינור רוש מאוניברסיטת קליפורניה שבברקלי. היא הסבירה את ההבדל בהשוואה בין שני סוגים של ידע. הסוג הראשון הוא הידע האנליטי, שעליו מבוסס כל המדע המקובל. במצב הזה, העולם הוא אוסף של עצמים נפרדים זה מזה, והחשיבה האנושית היא מכונה שמבודדת, מאפסנת ושולפת ידע, שרק בעקיפין מייצג את האדם והעולם. הידע מן הסוג השני, המקושר ללב ולרצון הפתוחים, "מושג באמצעות התחברות לשלם. זהו ידע פתוח, בניגוד לידע סופי. חלק בלתי נפרד מאקט הידיעה הוא תחושה של ערך בלתי מותנה, שעומד בניגוד לתועלתנות מותנית. פעולות הנולדות מתוך רמה כזאת של תודעה נתפסות

מנהיגות מוצלחת תלויה באיכות תשומת הלב ובכוונות שהמנהיג מביא מתוכו לכל סיטואציה. שני מנהיגים בסיטואציה דומה, הנוקטים פעולות דומות, יכולים להביא לתוצאות שונות לחלוטין, בהתאם לנקודת המוצא הפנימית שמתוכה הם פועלים

מבני: במקום איזון בין האינטליגנציה של הראש, הלב והיד, ישנה שליטה חד-צדדית של אחד מהם. התחברות לאפשרות העתידית הטובה ביותר ויצירה של רעיונות פורצי דרך דורשת למידה כיצד לגשת לחוכמה של היד והלב – ולא רק לאינטליגנציה של הראש.

ביצוע: לנגן בכינור הגדול

כששאלתי את הכנר מיהא פוגצ'ניק על רגע המפתח בקריירה המוזיקלית שלו, הוא סיפר לי על הקונצרט הראשון שלו בקתדרלת שארטור. "הרגשתי שהקתדרלה כמעט בעטה אותי החוצה. הייתי צעיר וניגנתי כמו שתמיד עשיתי: פשוט ניגנתי בכינור שלי. אבל אז הבנתי שבשארטר אינך יכול רק לנגן בכינור הקטן שלך, אלא עליך לנגן "בכינור הגדול". הכינור הקטן הוא כלי הנגינה שבידיך; הכינור הגדול הוא הקתדרלה שמקיפה אותך. קתדרלת שארטור בנויה על פי עקרונות מוזיקליים. הנגינה בכינור הגדול דורשת ממך להקשיב ולנגן ממקום אחר, מהפריפריה. עליך להזיז את המרכז שממנו אתה פועל אל מחוץ ומעבר לעצמך".

רוב המערכות, הארגונים והחברות היום חסרות את שני המרכיבים הבסיסיים שמאפשרים לנו לנגן "בכינור הגדול": (1) מנהיגים האוספים סביבם את ההרכב האנושי המתאים; (2) טכנולוגיה חברתית המאפשרת למספר רב של בעלי-עניין לעבור מצורת דיון של ויכוח ליצירה משותפת של החדש.

לסיכום, תיאוריית ה-U מאירה ממד חבוי של המנהיגות – המקום הפנימי שממנו מנהיגים פועלים. שינוי עמוק היום דורש לא רק שינוי של המחשבה, הוא דורש גם שינוי של הלב והרצון. אני מתייחס לשינוי הזה בתור נכוחות (Presencing), ה'לחם של המילים "נוכחות" (Presence) ו"חִישָׁה" (Sensing). הנכוחות מייצגת מצב גבוה של תודעה, המאפשר לאינדיבידואלים ולקבוצות לפעול מתוך מרחב עתידי של אפשרויות שלהרגשתם רוצה להתגשם. היכולת לאפשר את השינוי הזה היא תמצית המנהיגות היום.

אוטו שרמה, פרופסור לכלכלה באוניברסיטת MIT ומייסד הארגון ELIAS שיוצר שיתופי פעולה גלובליים בין גופי ממשל, עסקים וחברה אזרחית. ייעץ לחברות ותאגידים גלובליים בצפון אמריקה, אירופה, אסיה ואפריקה. פיתח את המסגרת התיאורטית והפרקטית הקרויה תיאוריית U והציג אותה בספר "Theory U: Learning from the Future as It Emerges 2007". את התיאורייה הוא מפתח, מלמד ומיישם במכון שהקים "The Presencing Institute". לפרטים נוספים: www.presencing.com

תרגום המאמר: נועם שרון

מתמלא באהבה ובתשומת לב. אני חש דברים סביבי בצורה אחרת. זאת אהבה לעולם ולמה שמגיע. באותם רגעים אני יודע באופן אינטואיטיבי מה עלי לעשות. ידי יודעות אם עלי להוסיף משהו או לגרוע. ידי יודעות איך הצורה צריכה להתגלות. במידת-מה, קל יותר ליצור עם ההדרכה הזאת. ברגעים האלה יש לי תחושה עמוקה של הכרת תודה וענווה.

התגבשות: גישה לכוח של הכוונה

לסיפורים שנמצאים מאחורי פרויקטים מוצלחים – ללא קשר לגודלם – יש לעתים קרובות קו עלילתי דומה:

קבוצה קטנה מאוד של אנשי מפתח המחויבים למטרות ולתוצאות של הפרויקט. אותה קבוצה יוצאת לעולם עם הכוונות שלה, ויוצרת שדה אנרגיה שמושך אליו אנשים, הזדמנויות ומקורות שגורמים לדברים לקרות. קבוצת האנשים הופכת לכלי רכב להתגשמותו של השלם. ניק הנאוור, מייסדם של חצי-תריסר חברות מצליחות ביותר, סיפר בראיון ליוזף ג'אורסקי ולי: "אחת מהאמירות האהובות עלי, המיוחסת למרגרט מיד, היא 'לעולם אל תטיל ספק בכך שקבוצה קטנה, חכמה ומחויבת של אזרחים יכולה לשנות את העולם. למעשה, זהו הדבר היחיד שאי-פעם שינה משהו'. אני מאמין בזה לחלוטין. לאדם אחד – זה קשה; אך כשאתה שם את אותו אדם עם ארבעה או חמישה אנשים נוספים, יש לך כוח להתמודד בעזרתו. אפשר לעשות כמעט הכול עם חמישה אנשים".

יצירת אב-טיפוס: אינטגרציה של ראש, לב ויד

למד את מיומנות יצירת האב-טיפוס, היוצרת אינטגרציה בין הראש, הלב והיד. בסרט "האגדה של באגר ואנס" אומר המאמן האגדי, כשהוא מייעץ לשחקן גולף שאיבד את החבטה שלו: "מצא אותה בידיך; אל תחשוב עליה, הרגש אותה. החוכמה שבידיך גדולה מהחוכמה שאי-פעם תהיה בראשך".

אותה עצה מבהירה עקרון מפתח שמבהיר איך לפעול בצד הימני של ה-U. התנועה מטה בצד השמאלי של ה-U קשורה להיפתחות ולמלחמה בהתנגדות של המחשבה, הרגש והרצון. התנועה מעלה בצד הימני של ה-U קשורה ביצירה מכוונת של אינטגרציה בין החוכמה של הראש, הלב והיד בהקשר של יישום מעשי. האויבים הפנימיים בצד היורד של ה-U הם השיפוטיות, הציניות והפחד, ואילו האויבים בצד העולה של ה-U הם שלוש שיטות הפעולה הישנות: ביצוע ללא יכולת אלתור או חשיבה; רפלקסיה אינסופית ללא יכולת לפעול; דיבור ללא חיבור למקור או לפעילות. שלושת האויבים האלה חולקים את אותו כשל

המחשבה היא כמו מצנח, עובדת רק כשהיא פתוחה. הכלל הזה נכון גם לגבי חוכמת הלב, שנעשית זמינה לנו רק כאשר אנו מפתחים את היכולת שלנו להעריך ולאהוב. ובמילותיו של הביולוג הומברטו מטורנה, "אהבה היא הרגש היחיד שמעצים את האינטליגנציה שלנו"