### **Введение в интегральную теорию для лидеров** Клинт Фус

15 августа 2011

В течение времени, которое мы проведём вместе на этой конференции, мы соприкоснёмся с невероятным количеством перспектив на лидерство. Поначалу это может вогнать в ступор, но у такого изобилия перспектив есть большой потенциал. Интегральное лидерство или AQAL-лидерство является одной из перспектив на лидерство. AQAL-модель в основе своей не заточена под лидерство: это философская система координат.

#### Слайд №2: Чем хороша теория?

• Книги Кена не просто посвящены теории. Его последние неопубликованные труды (интегральный методологический плюрализм) посвящены практикам, — трём принципам — предписаниям, как быть и действовать в мире. Вспомните, как вы ощущали себя, когда впервые узнали об интегральном и осознали, что есть и другие, заинтересованные в том же? Многие утверждают, что они испытали чувство, которое бывает, когда возвращаешься домой.

**Принцип №1:** «Каждый прав» — каким образом мы можем совместить частичные истины?

**Принцип №2:** «Все и всякий истинен, но частично». Всё, что есть, превосходится и включается чем-то более целым, сострадательным или же более широким спектром забот.

Принцип №3: Почему мы обладаем столь кардинально отличающимися способами интерпретировать совместный опыт? Переживания фильтруются посредством всех переменных, описываемых в карте AQAL.

• Во время этой презентации мы охватим базовые аспекты секторов (или квадрантов), уровней и холонов, а также исследуем понятие

базовой моральной интуиции, поскольку она напрямую влияет на лидерство.

#### Слайд 3: *Что такое AQAL?*

- В данной презентации мы не будем детально останавливаться на самой теории; скорее мы сосредоточимся на том, чтобы показать, почему карта может обеспечить важные преимущества и выступить гидом в нашем комплексном мире.
- Развитие понимания интегральной карты: Простота сложность вторая простота (превосходит, но включает предыдущую сложность)

#### Слайд 4: Что представляют собой секторы?

- Секторы являются четырьмя фундаментальными измерениями вас самих. Они позволяют вам принимать четыре фундаментальные перспективы, или точки зрения, на всё встречаемое в жизни. (Клинт предлагает визуализационное упражнение... указующие инструкции... для того, чтобы вчувствоваться в значение этого утверждения.)
- **Верхне-левый (ВЛ)** сектор: внутреннее индивидуальное измерение. Никто не может воспринять это измерение кроме вас самих.
- Нижне-левый (НЛ): внутреннее коллективное измерение. В чём причина, что мы сейчас вместе собрались? Какие смыслы нас объединяют? Что объединяет наши сердца?
- Верхне-правый (ВП): внешнее индивидуальное измерение. Заметьте своё окружение, цвета, тело, объекты вокруг себя. Заметьте наблюдаемые физические аспекты реальности внутри и вокруг себя.
- Нижне-правый (НП): внешнее коллективное измерение. Объекты в вашем окружении, которые несомненно связаны друг с другом они существуют в системах: например, свет электрической лампочки и электричество существуют в единой системе.

• Например, мы участвуем в конференц-звонке (НП система), который позволяет нам связаться с людьми со всего мира, чтобы пережить общий смысл (НЛ)

### Слайд 5: Секторы: Понятие секторов, или квадрантов, возникает из двух различений

- Два наиболее фундаментальных измерения относительного плана явленного мира включают различение между внутренней реальностью (невозможно наблюдать извне или измерить) и внешней реальностью (можно увидеть и измерить, поскольку она обладает физической локализацией).
- Второе фундаментальное различие различие между индивидуальным и коллективным. Оно началось мгновение спустя Большого взрыва, когда одна субатомная частица стала двумя. Речь идёт о единственном и множественном числе.
- См. рисунок на слайде, на нём четыре различения: Верхне-левый, нижне-левый, верхне-правый, нижне-правый.

### Слайд 6: Функция 1: Индексирование и осмысление

- Секторы помогают нам осмыслять различные перспективы: например, существует много разнообразных перспектив на лидерство.
- Я изучил восемь популярных книг по лидерству, использовав метод, разработанный Барретом Брауном: необходимо буквально пройтись по каждой строке в книге и определить, на какой сектор она указывает, а затем подсчитать результаты.
- После исследования восьми книг общие числа в четырёх секторах таковы:
  - Верхне-левый (субъективный) 18 %
  - Нижне-левый (межсубъективный) 18 %

- Верхне-правый (объективный) 27 %
- Нижне-правый (межобъективный) 38 %

#### Слайды 7 и 8: Обзор результатов исследования каждой книги

В своём утреннем докладе Кен Уилбер сослался на книгу **Джима Коллинса «От хорошего к великому»**. Основываясь на валидном исследовании некоторых ведущих компаний на рынке Коллинс постулирует концепцию «лидера пятого уровня»; однако, выдвинув свою гипотезу, он не исследовал, что же собой представляет лидер пятого уровня: только 13 % книги сосредоточены на верхне-левой реальности.

- Наша практика состоит в том, чтобы открыть, как всё вообще и истинно, и частично и как всё можно интегрировать. Нам нужно прочесть «От хорошего к великому», но нам необходим помочь Коллинсу понять, что представляет собой лидер пятого уровня.
- «Семь привычек высокоэффективных людей» Стивена Кови является одной из самых сбалансированных по всем секторам книг, и можно понять почему.
- «Лидерство и самообман» Института Эрлингер 84 % внимания уделяет одним индивидуальным секторам, лишь 16 % отводя коллективным. Эта книга слепа к контексту, в котором происходит лидерство.
- Нам нужно дополнять читаемые материалы для того, чтобы включить все секторы. Например, «Лидерство и новая наука» Маргарет Уитли сосредотачивает 55 % внимание на нижне-правом секторе, а «Пятая дисциплина» Питера Сенге нижне-правому уделяет 61 %.
- Лидерство очень интересуется (38 %, слайд 6) нижне-правым сектором. Это не означает, что кто-то из них неправ; все частично правы. Мы занимаемся практикой соединения всех этих частичных картин воедино для того, чтобы получить более прекрасное целое.

Такова первая функция секторов: индексирование и осмысление поля деятельности, и книги по лидерству служат лишь одним из примеров.

#### Слайд 9: Функция 2: От анализа к сознаванию

Здесь представлена прогрессия стадий развития. Четыре сектора являются инструментом анализа, который позволяет вам понять, что четыре перспективы проявляются во всём, что вы хотели бы рассмотреть.

- Давайте взглянем на лидерство с перспективы четырёх секторов. Что нас волнует? Мы хотели бы иметь более целостную перспективу, которая позволила бы включить большую комплексность. В иллюстрации на девятом слайде мы видим далеко не полный список примеров. ВЛ и ВП сосредоточены на индивидуальных интересах. ВЛ преимущественно занят вашим личным развитием; превращением в более хорошего и эффективного человека. ВП сосредоточен на поведенческих и физических аспектах того, как вы проявляете себя в качестве лидера. В НЛ на лидерах лежит ответственность за катализацию коллективного видения, а коллектив ответственен за определение вопросов этики и морали. НП рассматривает системы, через которые проявляется видение.
- Для анализа всего, что есть, можно использовать «квадривиумный анализ» (quadrivial analysis, от термина «quadrivium» из интегральной теории). Вы можете начать видеть измерения, которые упустили из виду. Эта карта указывает на перспективы. Такой анализ есть упражнение по тренировке навыка, чтобы он стал неотъемлемой частью вашего сознания.

### Слайд 10: Почему секторы важны для лидеров?

• Через практику и культивацию навыков всесекторный взгляд может стать линзой для рассмотрения мира. Это не имеет отношение к мышлению. Это имеет отношение к сердцу. Когда мы рассматриваем ситуации с точки зрения всех секторов, мы видим более достоверный взгляд на всё, что возникает — как у нас самих, так и у других, — и

когда мы отдаём должное и признаём значимость этого, мир сияет в качестве прекрасного проявления божественного, каким он и является. Секторы проявляются в вашем сознавании. Это ощущается словно бы каждое мгновение времени ваше сердце открывается включению всего, что происходит в мире.

Это и есть путь. Почему мы изучаем теорию? Потому что именно к этому пути она нас приводит.

#### Слайд 11: Холоны: Два основных типа

- Холон представляет собой интегрирующее понятие, используемое в интегральной теории (это своеобразный мост между секторами и уровнями). Есть два типа холонов: (1) индивидуальный; (2) социальный. Индивидуальный холон это вы сами. Определяющим свойством индивидуального холона является то, что индивиды (пример холона) имеют четыре сектора как аспекты своего бытия. Социальные холоны это группы или коллективы. Индивиды собираются вместе, обмениваются смыслами и формируют социальный холон.
- «Холон» есть слово, означающее «целое/часть». Этот термин указывает на тот факт, что вы и ваша организация одновременно являетесь целым сами по себе, но также и частью другого целого. Классическим примером является развитие от атомов к молекулам, клеткам и организмам. Это понятие связывает всё в единую холархию.
- Одной из наших практик является открытие того, насколько всё является истинным и частичным; можно выразить это и иным способом как открытие того, насколько каждое явление является холоном.

### Слайд 12: Холоны: Два основных типа (см. различие в графиках на слайдах 11 и 12)

• Можно рассматривать организации сквозь перспективу секторов, хотя организации и не имеют ВЛ и ВП.

#### Слайд 13: Холоны: Холархии во всех секторах

- Иллюстрация показывает, что холархии как индивидуальные, так и социальные представляют собой по мере своего разворачивания в секторах. Смысл в том, что секторы тетра-возникают (то есть все четыре сектора, или квадранта, существуют единовременно). Если мы натренируем осознанность и рассмотрим свои чувства, то мы заметим, что они никогда не возникают изолированно. Они возникают нераздельно от культурного фона или совместно разделяемых чувств. Цело/частная природа холонов определяется вложенной системой отношений.
- Есть четыре аспекта спектра эволюции. Река развития не течёт следующим образом: от атомов к молекулам, клеткам, организмам, Джону, общинам, организациям, нациям и наконец планете. Приведённая выше прогрессия делает фундаментальную ошибку, слепляя друг с другом индивидуальные и социальные холархии, принижая верхние секторы и предпочитая нижние секторы.

#### Слайд 14: Почему это важно?

- Лидерство погружено в неразрывную работу и с индивидами, и группами. Когда что-то является частью вас самих, вы можете это контролировать. Будучи холоном, вы посредством централизованной деятельности, или доминантной монады, осуществляете контроль над своими частями. Но управлял ли вами когда-нибудь ваш начальник? Перемещал по комнате и относился к вам, как к части?
- Я анализировал ситуации лидерства, в которых мне приходилось участвовать: я всегда мог проследить тот момент, когда другой человек начинал относиться ко мне, словно бы я часть и предмет обихода. Как интегральные лидеры, вы должны понимать, что такое холон, и относиться к другим людям как к участникам.

#### Слайд 15: Уровни во всех секторах

• Эта иллюстрация является наиболее точной репрезентацией уровней. Уровни тетра-возникают. Возьмите, например, уровень четыре — «янтарный» (в спиральной динамике называется «синим»): он тетра-возникает вместе с мифическим общественным порядком в НЛ, указывающим на уровень развития, характеризующимся мышлением «или/или». Янтарный уровень тетра-возникает с «ранними национальными государствами» в НП и определённой мозговой функцией в ВП. Невозможно придти к одному без другого: уровни тетра-возникают.

#### Слайд 16: Уровни сфокусированы на ВЛ

• Тем не менее, в интегральном сообществе мы фокусируемся почти исключительно на уровнях развития в ВЛ — уровнях, которые мы, будучи людьми, развиваем через различные линии, или способности. На этой иллюстрации продемонстрирована когнитивная линия, линия «я»-идентичности (или, в другом распространённом варианте перевода, «самотождественности», self-identity), а также линия ценностей спиральной динамики. Каждая линия обладает способностью продвигаться от одного уровня к следующему (превосхождение и включение) Существует первый порядок (или первый ярус) и второй порядок (второй ярус).

### Слайд 17: Базовая моральная интуиция: НЛ для всех секторов

• На рассмотренной ранее иллюстрации (слайд 9) этика и мораль рассматриваются сквозь призму НЛ перспективы. Мы можем перенести их из НЛ в центр секторов. Существует четыре измерения этики и моральности. У нас есть собственные ВЛ чувства о том, что правильно, а что нет. В обществе, имеющем законы и правила, мы не можем решить, что правильно, а что неправильно вне контекста тех, кто с нами соглашается. В ВП есть моральное действие: поступки, которые мы, будучи индивидами, совершаем и которые поддерживают или не поддерживают моральное поведение. НП создал системы юстиции для обеспечения справедливой оценки плохого поведения.

### Слайд 18: Базовая моральная интуиция: От двоичных суждений к парадоксу

• Мы некорректно учитываем точки зрения. Когда мы были детьми, мы научились базовым навыкам, но оказалось, что мы вовсе не столь точны в своих точках зрения на других людей. Нам необходимо уйти от двоичных суждений. Более высокое не всегда лучше. Встречаются конфликты, касающиеся уровней развития: например, я бирюзовая, а ты зелёная!

#### Слайд 19: Базовая моральная интуиция

- Моральный долг: «Защищать и способствовать наибольшей глубине при наибольшем охвате». Вот система координат для руководства при совершении любого морального действия. Согласно Уилберу, главнейшим принципом для любого лидера является совершение следующего шага/действия исходя из наивысшего «я», которое может проложить космическую борозду, способную потенциально принести благо для всех, кто будет жить после вас (следующее поколение). Моральный долг заключается в том, чтобы исходит из наивысшего «я».
- Почему же мы избегаем следовать ему?

# Слайды 20–22: *Базовая моральная интуиция:* Глубина, охват, размер

- Охват относится к тому, насколько много холонов существует на данном уровне.
- Размер есть то, что обычно путают с глубиной и охватом.
- Вопрос: являются ли семьи большими по размеру, чем организмы? Ответ: нет, ведь мы не можем сравнивать эти две категории. Семьи составлены из организмов, отсюда дилемма частей и участников. Холархия, которая основывается на размере, только лишь отвергает секторы и может показаться логичной, только если игнорировать глубину и развитие.

#### Слайд 23: Базовая моральная интуиция (БМИ)

- Фундаментальное и значимое. Это имеет отношение к дебатам по поводу «выше значит лучше». Более развитый организм не лучше: он/она более значим, потому что он трансцендировал и включил уровни развития. Когда речь идёт о холонах меньшей сложности, считается, что они более фундаментальны. Атомы являются кирпичами строения реальности. Фундаментальное относится к охвату, а значимое относится к глубине.
- Легитимность и аутентичность. Легитимность (узаконенность) есть то, насколько ваши взгляды принимаются членами вашей организации; она затрагивает вопросы охвата. Аутентичность (authenticity букв. перевод: «подлинность») задаётся вопросом, сколько глубины, или развития, содержится в том или ином взгляде, или перспективе. Проявление аутентичности может быть доступно лицам, находящимся на примерно сходном уровне уровне глубины. Будучи лидером, необходимо принимать в расчёт и уравновешивать парадокс между легитимностью и аутентичностью.
- Внешняя (extrinsic), внутренняя (intrinsic) и основная (ground) ценность. Холоны с большей глубиной, более развитые и с большей аутентичностью обладают большей внутренней ценностью. Холоны, которые более фундаментальны и зависят от большего числа людей и систем, как считается, имеют большую внешнюю ценность.
- БМИ и уровни. Базовая моральная интуиция (защищать и поддерживать наивысшую глубину при наибольшем охвате) проявляется по-разному на разных уровнях развития. На эгоцентрических стадиях глубина индивида включает только его самость, а другие становятся продолжением этой самости. Иными словами, охват равен единице, и глубина защищает эту единицу. На этноцентрических стадиях признаётся существование глубины в других, но только в отношении тех людей, которые принадлежат данной группе. Охват распространяется на группу, а глубина защищается для этой группы, но не для тех, кто вне нее. На мироцентрических стадиях глубина возрастает до трёх единиц и

охватывает всех людей, независимо от их особенностей. Мироцентризм можно обвинить в изобретении флатландской (плоской) рациональности, при которой глубина интерпретируется не как спектр развития, а как то, что делает нас счастливыми. БМИ трансформировалось в «наивысшее благо для наивысшего числа». На космоцентрических стадиях БМИ развёртывается по всем четырём секторам и охватывает всех сознающих существ.

#### Заключительные мысли

В конечном счёте, мы собираемся вместе на эти четыре недели для того, чтобы соприкоснуться с широким спектром перспектив и взглядов. Для меня будет большой честью работать наравне с вами. Спасибо за участие и стремление проникнуть в тайны AQAL-модели. Давайте поработаем над базовой моральной интуицией. У интегральных карт есть решения и инструменты — то, что вы можете делать, как, например, задавать простые вопросы: насколько это глубоко? насколько широко?

Однажды в процессе следования этому пути вы обнаружите, что можете встретить комплексность возникающих явлений с большей ясностью. Вы будете лучше вооружены, чтобы служить миру с состраданием.

#### Клинт Фус

Клинт Фус является ведущим авторитетом в области интегральной теории и практики. В течение последних восьми лет он был одним из основных учеников, проходивших обучение у Кена Уилбера, основателя данной области. С 2003 года Клинт занимал ряд лидерских позиций в сфере операций и разработке учебного плана в Интегральном институте и «Integral Life».



В настоящее время он является генеральным директором компании «Core Integral, Inc.», которую он основал совместно с Кеном Уилбером в начале 2009

года в качестве платформы по развитию программы всеохватного профессионального обучения и сертификации, направленной на увеличение доступности и сохранение цельности интегрального подхода. В настоящее время Клинт также является приглашённым преподавателем в образовательных программах по интегральным исследованиям в Университете им. Дж. Ф. Кеннеди и Университета постдипломного образования Филдинг. Клинт получил степень магистра в организационном управлении и развитии в Университете Филдинг и в настоящее время заканчивает работу над докторской диссертацией в сфере человеческих и организационных систем в этом же университете. Его исследование фокусируется на вопросе природы человеческой способности принимать точки зрения (перспективы), её роли в процессах принятия решений и развития человека, а также разработке методов облегчения этого роста в направлении более высоких уровней комплексности.

Он получил награду за лучшую научно-исследовательскую работу по интегральной теории на первой Конференции по интегральной теории, проводившейся Университетом Дж. Ф. Кеннеди и Интегральным институтом. В 2010 году его научная работа была опубликована в качестве главы в книге «Интегральная теория в действии: Прикладные, теоретические и конструктивные перспективы на AQAL-модель». Клинт также работает как фасилитатор тренингов, консультант и коуч, концентрирующийся на понимании и практическом применении интегрального подхода к широкому спектру дисциплин.

#### Бретт Томас

Бретт Томас является со-основателем «Stagen», техасской компании по организационному консультированию, которая специализируется на интегральном лидерстве. Он является автором и архитектором 52-недельной интенсивной программы интегрального лидерства Лидерской академии Стаген (функционирует уже десять лет). Бретт является ветераном с двадцатилетним стажем в сфере человеческой эффективности и организационного развития, спроектировавшим и проведшим несколько сотен воркшопов и корпоративных тренинговых программ. В активе Бретта более 10000 часов коучинговых сессий с руководителями компаний.



Он автор насчитывающих сотни страниц академических работ по прикладной интегральной теории; его опыт включает совместное проектирование и проведение ряда международных конференций и семинаров по прикладной интегральной теории. В течение многих лет Бретт занимал должность управляющего директора Центра бизнеса и лидерства Интегрального института и входил в редакционную коллегию «Журнала интегральной теории и практики». В настоящий момент Бретт входит в редколлегию журнала «Integral Leadership Review» и издательства «Integral Publishers». Вместе с Руссом Волкманном он пишет книгу по теме интегрального лидерства.