The International
INTEGRAL LEADERSHIP COLLABORATIVE

Лидерство на переднем краю: Новое понимание, полученное от лидеров, имеющих постконвенциональное сознание, и того, как они проектируют трансформирующие инициативы и участвуют в их реализации

Барретт Браун

17 августа 2011

- «Солнце никогда не говорит Земле: „Ты мною владеешь“». — Хафиз
- Мы собираемся погрузиться в изучение моей исследовательской работы, которую я недавно завершил, являющуюся кульминацией многих лет. Она посвящена комплексному сознанию и комплексным изменениям. Учитывая вызовы, стоящие перед нами в глобальных и организационных масштабах, каким образом мы сможем на них ответить? Какой нужен вид сознания?
- Я нашёл людей, находящихся на поздних стадиях логики действия (action-logics), развитых в процессах смыслосозидания и осмысления мира, и подробно изучил, каким образом они вступают во взаимодействие с комплексными изменениями и как они проектируют свои трансформирующие инициативы. Это применимо к любому лидеру на любом уровне, который столкнулся с комплексностью, многозначностью и неопределённостью.
- Во-первых, я приглашаю вас осмыслить несколько историй и пройтись по нескольким компетенциям (умениям, от англ. *competencies*) чтобы вы могли оценить себя.
- Один из участников исследования посетил семинар Интегрального института, во время которого он пережил процесс необычайной «закачки» в своё сознание информации, исходившей из источника за пределами рационального ума. Он посвятил последние четыре или пять лет дальнейшему распаковыванию информации, полученной во время этого первичного двенадцатичасового импульса. Это легло в основание той работы, которой он сейчас занимается. Способность получить доступ к пространствам за

© 2011 *Integral Leadership Review* and *Integral Leadership in Action*

пределами рационального ума была распространённой у изучавшихся мной людей.

- Женщина, трудящаяся над инициативой в Западной Африке, описала свои вовлечённость и замысел следующим образом: «По сути, то, чем я занимаюсь, заключается в сонастройке с настоящим мгновением из перспективы единства, и я удерживаю перспективу системы и людей, с которыми я взаимодействую. Я сонастраиваюсь с тем, что есть следующее микродвижение процесса развития, — какова эволюционная дуга? Я удерживаю энергетический потенциал для этого индивида или группы. Затем я позволяю интегративной природе сознания начать делать то, что она делает». Эта компетенция была присуща участником на поздних (наиболее зрелых) уровнях логики действия. Насколько реален ли этот потенциал для вас? Что вы можете сделать, чтобы получить доступ к этому пространству?
- Предлагаю поразмыслить насчёт лидерских компетенций поздних стадий развития. Я собрал 15 этих компетенций в исследовании людей, находящихся на пост-постконвенциональных уровнях: это пробуждённые люди. Подумайте и оцените себя по шкале от 1 до 5 (1 = новичок; 5 = мастер).

Пятнадцать компетенций (слайд 32)

Спросите себя: в отношении лидерства и изменений в работе, которой вы занимаетесь, — погружена ли она в глубокий смысл?

Как бы вы оценили себя в вопросе принятия и воплощения решения?

Как насчёт вашего желания принимать неопределённость и погружаться в неё?

Насколько вы компетентны в вопросе сканирования и задействования собственного внутреннего пространства?

Насколько хорошо вы удерживаете во внимании множество перспектив, не будучи привязанным ни к одной из них?

© 2011 *Integral Leadership Review* and *Integral Leadership in Action*

В вопросе диалога с системой — можете ли вы прочувствовать, что необходимо для того, чтобы система развивалась?

Следование потоку энергии — можете ли вы следовать течению энергии в настоящем мгновении и двигаться через препятствия?

Самотрансформация — создаёте ли вы пространство для непрерывного саморазвития?

Насколько вы компетентны в создании условий для развития других?

Способны ли вы эффективно удерживать пространство для облегчения группового прогресса и реализация энергетического потенциала участников группы?

Теневое менторство — умение помочь другим увидеть свои теневые проблемы и работать с ними?

Насколько свободно вы владеете теорией систем?

Насколько свободно вы владеете теорией сложности (комплексности)?

Насколько свободно вы владеете интегральной теорией и рефлексией?

Насколько свободно вы владеете навыком управления полярностями?

- (Слайд 2) Перед нами лежат огромные вызовы. Яне уверен, что то, как мы сегодня отвечаем на эти вызовы на всех уровнях общества, соответствует тому, что требуется для того, чтобы справиться с комплексностью, с которой мы столкнулись. Я на 100 % уверен, что само сознание имеет потенциал развиваться через таких людей, как вы, которые вырабатывают способность справляться с этими вызовами. Когда я окидываю взором панораму лидерства с точки зрения того, что в действительности делается на межправительственном, мультинациональном и неправительственном организационном уровнях, то я вижу, что люди преимущественно занимаются расстановкой кресел на палубе «Титаника».

© 2011 *Integral Leadership Review* and *Integral Leadership in Action*

- Каким образом мы можем справиться со всё большей сложностью завтрашнего дня? Ответ был сходен и пришёл из двух совершенно разных традиций. С Запада/из психологии пришёл следующий ответ: если мы хотим получить новые способности, мы должны глубинно развивать своё сознание. Ответ с Востока: есть фундаментальное понимание, что в глубинах нашего сознания мы имеем доступ к тем озарениями мудрости, которые нам требуются для ответа на вызовы. Нам нужно погрузиться в бездну внутри самих себя.
- Тем, кто не знаком с концепциями развития, я поясню: существует два типа развития, обсуждаемых в интегральном сообществе.
- Во-первых, вертикальное развитие: настоящая трансформация (Кен Уилбер называет её взрослением) — новые способности появляются по мере открытия нами доступа к глубинным аспектам самих себя и более зрелому осмыслению мира. Это сродне приобретению новой пары контактных линз взамен старой.
- Во-вторых, горизонтальное развитие: добавление новых навыков, передача навыков из одной области в другую, традиционное лидерство сегодня. Оно сродне добавлению нового инструмента в уже имеющийся набор.
- Оно исследовалось длительное время. Я сконцентрировался на труде Джейн Лёвинджер и Сюзанны Кук-Гройтер по исследованию эго и линии «я»-идентичности (self-identity, также встречается перевод «самотождественность»). В сущности, вопрос «я»-идентичности — это просьба человеку более ясно понять «кто я?».
- (Слайды 7 и 8) Спектр сознания Кена Уилбера с шестью основными линиями развития. Я сконцентрировался на одной конкретной линии развития и на самых поздних стадиях в этой линии — на пределах того, что способна измерить наука с точки зрения комплексности сознания: это стадии «стратега», «алхимика» и «ирониста».
- (Слайд 9) Были проведены довольно обширные исследования в отношении того, что же представляет собой лидерство. Работы

© 2011 *Integral Leadership Review* and *Integral Leadership in Action*

Билла Торберта («Action Inquiry»), Билла Джойнера и Стивена Джозефа («Leadership Agility»), Сюзанны Кук-Гройтер и хорошая статья в «Harvard Business Review» могут послужить хорошими академическими источниками.

- (Слайд 10) Что есть логика действия. Логика действия (action logic) в фундаментальном смысле представляет собой то, как мы организуем реальность и создаём смыслы. В этом процессе мы удерживаем своё предназначение в жизни, свои потребности, эмоции, переживания, — как мы интерпретируем мир и себя в настоящий момент. Какова основная линза, через которую мы в данное мгновение смотрим на мир?
- Литература, исследующая тему лидерства, показывает, что поздняя стадия логики действия коррелирует с большей эффективностью лидерства. Большая зрелость сознания приводит к большей лидерской эффективности. Классическим инструментом измерения была методика кругового обзора «360°», в которой коллеги, подчинённые и начальники оценивают эффективность того или иного человека. При сопоставлении результатов методики «360°» с более поздними стадиями логики действия оказывается, что чем более зрелое у вас развитие, тем более эффективным вас оценивают другие.
- Академическое примечание: Было проведено мало исследований самых последних стадий развития логики действия. Упомянутое исследование более относится к сопоставлению конвенциональной и постконвенциональной логик действия.
- (Слайд 13) На традиционных уровнях логики действия («рационалист» [также известен как «достигатель», «Achiever»] и «индивидуалист», которые эквивалентны «оранжевому» и «зелёному» уровням) проявляются разные способности, которые, по нашему мнению, приводят к эффективности. Есть повышенный уровень умственного (когнитивного) функционирования, возрастание глубины осознанности как в отношении межличностных, так и внутриличностных аспектов, а также усиление способности смотреть на мир глазами другого человека и

сопереживать (эмпатия). Способность сонастраиваться с другими — это намного более значимое умение, нежели технические навыки. Исследования эмоционального интеллекта указывают на то, что навыки человеческого общения в основе своей являются тем, что приведёт вас к более высоким стадиям лидерства, — а то, насколько вы умны, вовсе не гарантирует этого.

- (Слайд 14) На большинстве зрелых стадий логики действия активируются мощные способности. Люди не только оказываются способны взглянуть на реальность с перспективы систем, но на последних двух стадиях («алхимик» и «иронист») люди способны принять объединяющую перспективу (unitive perspective), которая фактически является новым типом сознавания. Их индивидуальное сознавание никуда не исчезает, но в дополнение к нему пробуждается нелокальное сознавание, которое пребывает в единстве со всем, что находится вокруг них. Можно себе представить, что это даёт человеку совершенно иную перспективу на людей, с которыми они работают, и системы, в которые они вовлечены. Возникает глубинное принятие себя, которое позволяет разуму и бытию стать очень открытыми, гибкими и сонастроенными с происходящим в настоящем мгновении. Они способны к сверхприсутствию во всём, что происходит. Любое суждение, которое в нас возникает, становится фильтром, блокирующим информацию. Мы можем всё это отбросить, тогда мы становимся более доступными для всего, что происходит. Более подробную информацию можно обнаружить в моей диссертации.
- (Слайд 15) Резюме характеристик логик действия.
- (Слайд 16) — Я заинтересован в практической информации. Что они делают в понедельник утром, когда сталкиваются с инициативой по комплексным изменениям?
- (Слайд 17) Обзор исследования. Я погрузился в изучение исследований лидерства, имеющих отношение к взрослому развитию, в контексте проблем устойчивого развития (sustainability). Все, кто занят вопросами устойчивого развития, играют по-крупному.

- Я провёл интервью и психологическое обследование около трёх десятков лидеров и агентов изменений, тринадцать из них оценены как находящиеся на наиболее поздних стадиях, доступных научному измерению. Я применял методику «Профиль оценки зрелости», разработанную Сюзанной Кук-Гройтер и позволяющую составить профиль развития лидерства. Это высоконадёжный инструмент психологической оценки, позволяющий достаточно хорошо определить центр тяжести развития и комплексности их сознания.
- (Слайд 18) Я провёл глубокий анализ этих тринадцати профилей. Они работали в бизнесе, правительстве, гражданском обществе как консультанты; их деятельность затрагивала более 1000 человек; они работали в сфере устойчивого развития по меньшей мере три года; а возраст их был в диапазоне от 33 до 66 лет. На сегодня это самая большая выборка лидеров на поздних стадиях развития, собранных вместе. Это сродне тому, чтобы найти иголку в стоге сена.

(Слайд 20) Обзор ключевых открытий:

Тема №1: Бытие: они рассматривали свою работу как духовную практику. Они выполняли работу из пространства духа. Для них не было различия между работой и духовным развитием. Они посвятили себя чему-то, что намного больше их самих. Они были способны принимать неопределённость и имеют доверие к себе и другим.

Тема №2: Рефлексия: как они использовали интуицию и действовали при помощи трёх разных теорий. Они проявляли глубокую и стабильную приверженность обращаться к пространствам за пределами своего рационального ума. Они могли обращаться к коллективному сознанию. Они использовали скрупулёзные системы для обретения лучшего понимания теории сложности, теории систем и интегральной теории.

- Тема №3: Вовлечённость: адаптивное управление проектированием. Три различных компонента. Они проявляли

способность присутствовать и изменяться на ходу. Они использовали процесс, именуемый «диалогом с системой» (заимствован из теории сложности), и экспериментировали. Они могли следовать за потоком и находить точки открытости. Иметь чёткое представление, где находится поток, движение. Иметь чёткое представление, где блоки и барьеры. Они занимаются развитием себя. Они не делали вид, что обладают знанием, но демонстрировали уверенность в способности учиться на ходу.

- (Слайд 31) В общем, лидеры брали на себя разные роли в зависимости от своей логики действия. «Стратег» — 10 % исследованной популяции — прибегал к подходу, который я называю «катализацией». «Стратеги» нажимают на все рычаги и очень напористы. «Алхимик» и «иронист» прибегали к более мягкому подходу. «Алхимики» занимаются созданием условий, которые необходимы для возникновения новизны в системе. Они приглашают новых лидеров мысли, или собирают вместе лиц, обладающих властью, авторитетом и влиянием, никогда раньше не работавших, или задают вопросы, которые помогают людям приобрести новую перспективу.
- «Ироничисты» имели выдающуюся способность хранить пространство и глядеть в него с удивлением. Они способны пребывать в объединяющем сознании (unitive consciousness) и удерживать энергию. Словно бы они сознательно приглашали само сознание развиваться в этом направлении. Они вовлекались в процесс, буквально *становясь* системой.

Мне достаточно повезло, что я мог погрузиться в тайну бытия и то, что, по моим ощущением, является будущим лидерства, и вернуться с несколькими драгоценными жемчужинами.

Моё намерение состоит в том, чтобы поддерживать развитие лидеров, их обоснование в этих способностях. Давайте не будем притворяться, что это ответы. Давайте не будем реифицировать (т. е. неосознанно выдумывать и закреплять конструкты и впоследствии принимать их за данность; от англ. reify) и утверждать, что это решения. Я создал

условия для хорошего диалога на тему, какими могут быть лидерство и агенты изменения будущего. Люди могут взять этот материал за основу и заняться его разработкой и углублением, одновременно с тем деконструируя, критикуя его и привнося новый материал.

Это тайна. Важный урок, извлечённый мною, состоит в глубоком, смиренном осознании таинственности настоящего мгновения. В наших же интересах отринуть конструкты, отринуть идеи, отринуть интегральную теорию и пребывать в том, что возникает в настоящее мгновение.

© 2011 *Integral Leadership Review* and *Integral Leadership in Action*

Барретт Браун

Барретт С. Браун, PhD — специалист в области человеческой и организационной трансформации, имеющий около двадцати лет опыта создания систем и структур, поддерживающих индивидов и коллективы в процессе трансформации на актуальный для них следующий уровень способностей. Он имеет большой опыт работы с быстрорастущими и мультинациональными компаниями, неправительственными организациями, фондами по вопросам развития лидерства, прояснения стратегии, ускорения инновационных процессов посредством обучения и их более эффективного применения.

В течение последних двух лет в рамках Голландской торговой инициативы по устойчивому развитию он участвовал в работе основной группы по проектированию и применению крупномасштабных инициатив, вовлекающих множество сторон (стейкхолдеров), позволяющих ввести устойчивость в мэйнстрим глобальных каналов поставок. Этот проект включал построение систем обучения в рамках целых секторов и фасилитацию процессов межорганизационной сонастройки и инновации среди мультинациональных корпораций, правительств на Севере и Юге и международных неправительственных организаций.

Барретт работал на четырёх континентах, помог развитию и запуску десятка компаний и неправительственных организаций, участвовал в совместном проектировании корпоративных университетов, провёл более 1400 часов коучинговых сессий с ведущими руководителями и агентами изменений, а также организовал лидерские инициативы для программы «лидеры глобальной 1000» («Global 1000 leaders»). Он спроектировал и фасилитировал более ста образовательных событий — от тренингов до многолетних программ развития лидеров.

В течение четырёх лет он имел статус советника при ООН и многократно выступал с докладами на различных мероприятиях, включая события, проводившиеся на Всемирном саммите по устойчивому развитию ООН, в Госдепартаменте США, в штаб-квартирах Программы развития ООН и ЮНЕСКО, Международной организации какао (ICCO) и на конференции Бионеров (Bioneers Conference).

С 2002 года совместно с Кеном Уилбером и десятком практически ориентированных исследователей в проекте по разработке интегрального подхода к устойчивому развитию; он занимает пост исполнительного директора Центра интегрального устойчивого развития. Барретт является автором и редактором более сорока статей и видеоматериалов по устойчивому развитию, лидерству, организационному развитию и трансформации рынков. Его работы используются в университетах Северной Америки и Европы, а также в системе ООН.

Он также свободно говорит по-испански и по-португальски и является автором переводов нескольких книг по сознательному бизнесу и лекции по лидерству.

Барретт получил степень бакалавра в машиностроении и английской литературе в Калифорнийском университете в Санта-Крузе. Степень магистра и доктора философии в области человеческих и организационных систем он получил в Университете постдипломного образования Филдинг. Недавно защищённая Барреттом диссертация исследовала то, как лидеры в области устойчивого развития, обладающие комплексными мировоззрениями, участвуют в инициативах по изменениям. В настоящее время он проживает в Амстердаме вместе с женой и дочерью.

© 2011 *Integral Leadership Review* and *Integral Leadership in Action*

Берт Парли

Д-р Бёрт Парли является дипломированным клиническим психологом с психотерапевтической, коучинговой и консультативной практикой в Далласе, штат Техас (США). Он ведёт тренинги по лидерству и развитию по всему миру. Бёрт входит в число основателей руководимого Кеном Уилбером Интегрального института в Колорадо, где в течение нескольких лет занимал руководящую должность. Также в качестве ведущего тренера он провёл несколько десятков профессиональных семинаров Интегрального института. Бёрт работает как старший советник, фасилитатор, посредник и коуч руководителей в далласском Инстиуте лидерства Стаген. Также он преподаёт в рамках программы MBA Школы бизнеса Мендоза по обучению руководителей в Университете Нотр-Дама в Индиане и в рамках программыMBAи организационной психологии в Университете Голден Гейт в г. Сан-Франциско. Будучи автором ряда академических работ, он получил степень доктора клинической психологии в Калифорнийском институте интегральных исследований (Сан-Франциско) в 1993 году.

© 2011 *Integral Leadership Review* and *Integral Leadership in Action*