



Følgende tekst er en introduktion til en måde at se verden på, som vi er meget inspirerede af som virksomhed og som team – med andre ord: Hvordan man integrerer integralteori i en virksomhed.

For det første

Integralteorien er et 'kort', som vi bruger til at forstå den retning, vi bevæger os i både som individer og som gruppe - som illustreret nedenfor i modellen.

For det andet

Integralteorien er også et fantastisk værktøj til at hjælpe os til at forstå vores virkelighed – *Reality*: R'et i vores GROW coaching model (Goal, Reality, Options and What action). Når mennesker ønsker rådgivning (som er det coaching dybest set handler om) er det meget svært at hjælpe dem, hvis ikke de har et meget klart billede af deres udgangspunkt. "Kan du fortælle mig den korteste vej til London" er et håbløst spørgsmål, hvis man ikke er klar over, hvor man starter fra. Og det er det samme problem med coaching. Hvad enten det drejer sig om at vinde et maraton eller starte egen virksomhed, har man brug for et klart billede af udgangspunktet. Til det formål er Integral Map et suverænt værktøj til at opfatte helheden af en person, en gruppe eller en organisation - og at forstå deres udgangspunkt.

Subjektivt	Intentioner	Dybde	Objektivt	Overflade	Aktion
ØVERST VENSTRE <u>Oplevelse</u> (individuel/internt) JEG SUBJEKTIVT <i>Tanker, emotioner, bevidsthedniveau, perception og øjeblikkelige sensationer</i>			ØVERST HØJRE (individuel/eksternt) <u>Adfærd</u> JEG OBJEKTIVT <i>Kroppen (inkluderet hjernen og alt, som du kan se og røre (eller observere videnskabeligt) i tid og rum</i>		
NEDERST VENSTRE <u>Kultur</u> (kollektiv/internt) VI SUBJEKTIVT <i>Fælles værdier, meninger, sprog, kulturel baggrund og forhold til andre</i>			NEDERST HØJRE (kollektiv/eksternt) <u>Systemer</u> VI OBJEKTIVT <i>Systemer, netværk, teknologi, regering og naturområde</i>		

For det tredje

Integralmodellen er et meget brugbart værktøj, idet det hjælper os til at udvikle undervisning og coaching som ikke blot fokuserer på ét aspekt af menneskelig udvikling, men sikrer en nuanceret tilgang.

Hvad er integralteori?

Følgende tekst beskriver teorien mere detaljeret og tager udgangspunkt i den originale tekst fra Integralinstituttet med titlen: "What is Integral?". Hvis man er i humør til at læse mere, kan det stærkt anbefales at dykke ned i Ken Wilbers blockbuster: "Sex, Ecology and Spirituality: The Spirit of Evolution" – eller man kan nøjes med den korte og præcise version af teorien: "The Integral Vision: A Very Short Introduction to the Revolutionary Integral Approach to Life, God, the Universe, and Everything" (Paperback).

Et kort over det menneskelige potentiale

I løbet af adskillige årtier har man ihærdigt søgt efter et vidtfavnende 'kort' over det menneskelige potentiale. Integral Map benytter alle de kendte systemer og modeller over menneskelig udvikling – fra de forhistoriske shamaner og sager til vore dages gennembrud inden for kognitive videnskaber. Integral Map koger essensen af disse videnskaber ned til 5 simple faktorer. Faktorer som er essentielle elementer eller nøgler til at åbne for den menneskelige evolutionære udvikling.

De 5 elementer

Hvad er disse 5 elementer? Vi kalder dem kvadranter, niveauer, linier, tilstande og typer. Som det vil fremgå, er alle disse elementer, lige nu, tilstede i hvert enkelt menneskes bevidsthed. De 5 elementer er ikke kun teoretiske koncepter – de er aspekter af menneskets egen erfaring, konturer af bevidsthed – og det vil fremgå yderligere, efterhånden som man dykker mere ned i teorien bag Integral Map.

Hvad er formålet?

Hvad er meningen med at bruge Integral map? For det første, hvad enten man arbejder i forretningsverdenen, med medicin, psykoterapi, jura, økologi eller blot lever og lærer, så sikrer Integral Map, at man får kontakt med alle de forskellige lag. Hvis man forsøger at flyve over Rocky Mountains, er risikoen for at styrte ned markant reduceret, hvis man har et ordentligt kort at flyve efter. Ved at bruge integralteorien sikrer man sig, at man benytter alle tilgængelige ressourcer for hvilken som helst situation – med langt større chance for succes.

Teoriens rækkevidde og effektivitet

Integralteori hjælper os med at se både os selv og verden omkring os på en mere vidtrækkende og effektiv måde. Men det er vigtigt at gøre sig klart fra starten: Integral Map er kun et kort, ikke et territorium. Vi skulle nemlig forveksle de

to ting – på den anden side vil vi heller ikke arbejde med et utilstrækkeligt eller fejlbehæftet kort. Integral Map er kun et kort, men det er det mest fuldendte og præcise kort, vi har på nuværende tidspunkt.

Tilstande

Alle mennesker er bekendt med mentale bevidsthedstilstande såsom vågen tilstand, drømmetilstand og dyb søvn. Lige nu er du i vågen tilstand (hvis du er træt, er du måske i en dagdrømslignende tilstand). Der er alle mulige former for bevidsthedstilstande – inklusive meditative tilstande (yoga, meditation m.m), ændrede bevidsthedstilstande (forårsaget af stoffer eller alkohol) og en vifte af såkaldte ‘peak experiences’, som blandt andet udløses gennem intense oplevelser som at dyrke sex, naturoplevelser eller lytte til musik.

Midlertidige bevidsthedstilstande

Alle oplever forskellige former for bevidsthedstilstande, og disse tilstande skaber ofte stor motivation, meningsfuldhed og energi hos både os selv og andre. Interessant er det, at disse tilstande kommer og går. Selv de største glimtvisse oplevelser eller ændrede bevidsthedstilstande – uanset hvor dybe de føles – passerer efter et stykke tid. Uanset hvor vidunderlige kræfter de rummer, så er tilstandene midlertidige.

Udviklingsniveauer eller stadier

Bevidsthedstilstande er midlertidige, hvorimod forskellige stadier af bevidsthed er permanente. Stadier repræsenterer en milepæl i den menneskelige udvikling. Når først du har nået et givent stadie, er bevidsthedsniveauet varigt. Når for eksempel et barn har udviklet sit sprog op igennem sin udvikling, er sproget blevet til en permanent tilgængelig færdighed for barnet. Sprog er ikke tilstede det ene øjeblik og væk det næste. Det samme sker med andre typer udvikling. Når først du har nået et bestemt stadie i din udvikling, har du adgang til nye kvaliteter – så som større bevidsthed, større følelse af kærlighed, højere etisk bevidsthed, højere intelligens - kvaliteter som du kan benytte dig af, når som helst du ønsker det.

Stadier

Generelt arbejder man med cirka 8-10 udviklingsniveauer i integralmodellen. En måde at forstå udviklingsniveauer er bl.a. gennem Spiral Dynamics Integral udviklet af Don Beck baseret på Clare Graves omfattende research. Man kan også bruge selvudviklingsniveauer udtænkt af Jane Loevinger and Susann Cook-Greuter; og ‘bevidsthedsordener’ ud fra Robert Kegan’s research. I det hele taget er der mange relevante ideer om udviklingstrin tilgængelige, når man bruger integralteorien som redskab.

Eksempler på at bruge stadier

For at vise hvad der sker i forbindelse med udviklingsniveauer, kan man bruge en meget simpel model over tre af niveauerne. Ser vi for eksempel på moralsk udvikling, er det tydeligt at et spædbarn endnu ikke er blevet socialiseret i

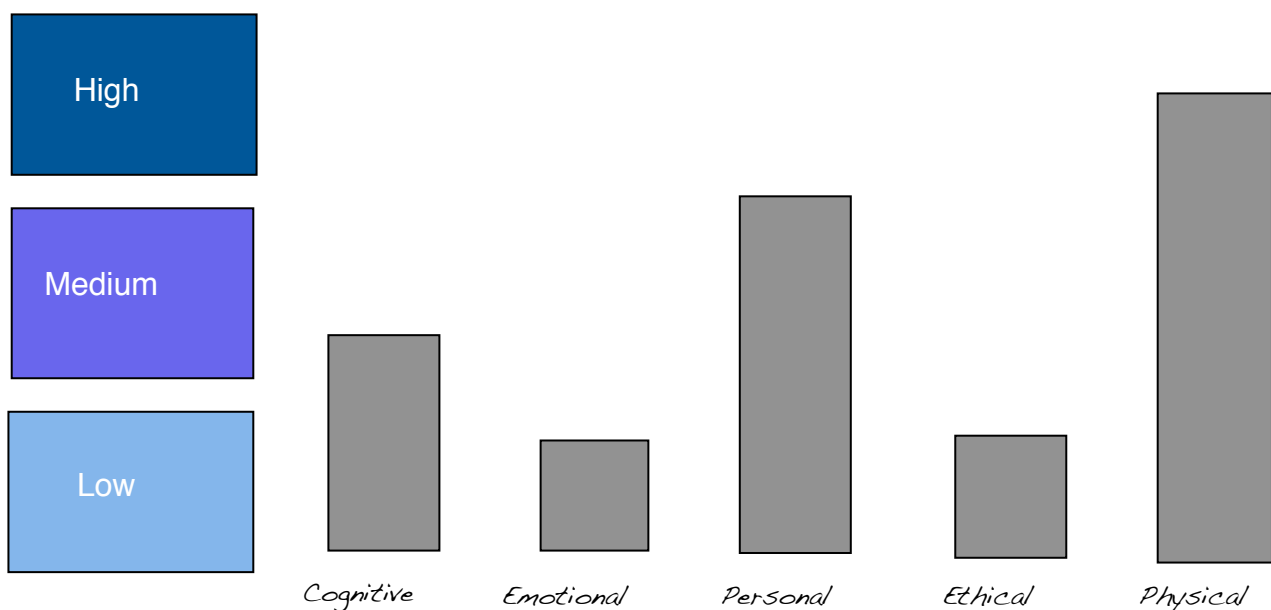
den givne kulturs etik og normer. Dette kaldes også det 'præ-moderne stadie' ('pre-conventional' – eller egocentrisk, idet spædbarnet har sig selv som omdrejningspunkt for verden. Men efterhånden som barnet vokser op og bliver bevidst om sin kultur og normerne i samfundet, bevæger det sig ind i det moralske 'conventional stage'. Dette stadie kaldes også det etnocentriske stadie, idet barnet har fokus på sin gruppe, stamme, klan eller nation og udelukker det, som ikke er inden for ens egen gruppe. Men på det næste stadie, det postmoderne stadie, udvikler individet sit perspektiv til at omfatte interesse for alle mennesker uanset etnicitet, hudfarve, køn eller kultur – derfor kalder vi også dette stadie for 'worldcentric'. På den måde bevæger menneskets moralske udvikling fra 'mig' (egocentric) til 'os' (etnocentric) til 'os alle' (worldcentric) – et godt eksempel på hvordan forskellige stadier udfolder sig i den menneskelige bevidsthed.

Udviklingslinier

Jeg er god til nogle ting - og ikke så god til andre ting. Har du nogensinde lagt mærke til, hvor ujævn vores udvikling egentlig er? Nogle mennesker er højt udviklede i logisk tænkning men tilsvarende svagt udviklet i deres emotionelle intelligens. Nogle har en høj kognition (de er ret intelligente), men har ikke en tilsvarende høj moral (de har en ubehagelig adfærd over for andre mennesker). Nogle har en fremragende social intelligens, men kan ikke lægge to og to sammen.

De mange intelligenser

Howard Gardner har gjort denne tankegang verdenskendt i sin teori om de mange intelligenser – sproglig intelligens, social intelligens, musik intelligens, kropslig intelligens, personlig intelligens m.m. De fleste mennesker brillerer i en eller to og har tilsvarende lav intelligens i andre områder. Det kan illustreres i en såkaldt 'psychograph':



Intelligens folder sig ud i stadier

De mange intelligenser inkluderer: Kognitiv (sproglig), interpersonel, moralsk, følelsesmæssig og æstetisk intelligens. Det kalder vi også udviklingslinier. Og det gør vi, fordi intelligenserne vidner om udvikling. De folder sig ud i progressive stadier, som dem vi skitserede via bevægelsen fra egocentric til worldcentric. Med andre ord, hver type intelligens kan udvikle sig gennem alle stadier af menneskelig udvikling. Nogle når måske kun til stadie 1 hvad angår deres emotionelle intelligens, mens deres kognitive intelligens udvikler sig helt op til stadie 3.

Typer kombineret med niveauer, linier og stadier

Typer refererer til en bestemt personlighedstype, som kan gøre sig gældende på hvilket som helst stadie eller i hvilken som helst mental tilstand. En velkendt typologi er Myers-Briggs (som opererer med 4 hovedtyper: 'føle', 'tænke', 'sanselse' og 'intuitiv').

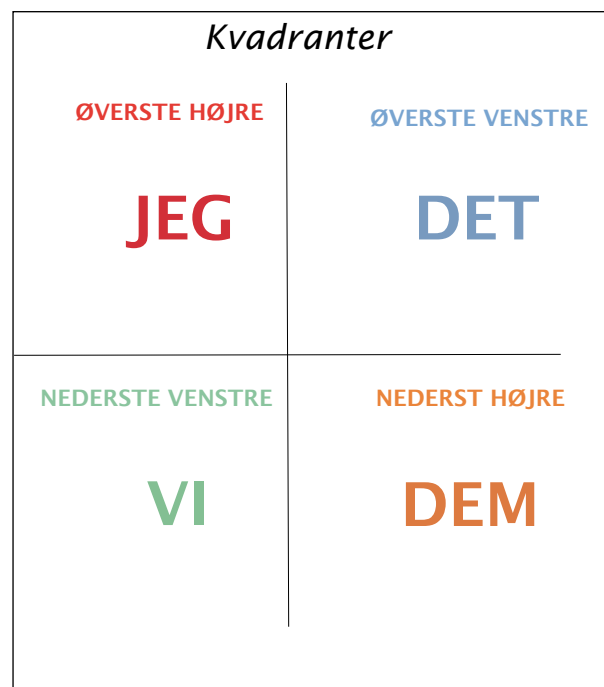
Man kan være en bestemt type på hvilket som helst udviklingsstadie. Disse 'horisontale' typologier kan været meget nyttige, når de kombineres med niveauer, linier, stadier og tilstande.

De 4 kvadranter: subjektivt, objektivt, intersubjektiv og interobjektivt

Hvis vi bare havde tilstande, stadier, typer og linier isoleret set, ville det blot være en bunke af elementer og ikke et sammenhængende system eller kort. For at de kan fungere effektivt som en måde at organisere verden på, er vi nødt til at kombinere de forskellige elementer. Det er her, de 4 kvadranter kommer ind i billedet.

Øverste venstre og øverste højre

I den øverste venstre kvadrant (det indre subjektive) findes alle dine umiddelbare tanker, følelser oplevelser osv. – alt sammen beskrevet i første-person. Men hvis vi ser på individet udefra – ikke ud fra den subjektive oplevelse, men ud fra objektive kendsgerninger – så handler det om neurotransmittere, det limbiske system, neurocortex, komplekse molekulære strukturer, celler, organer og DNA - altsammen beskrevet i tredje person og 'objektive' termer ('det'). I den øverste højre firkant placerer vi alt det, som kan betragtes objektivt og udefra – i form af fysisk adfærd, materielle komponenter, materie, fysisk energi og den konkrete 'krop' (det ydre individuelle). Alt dette er elementer, der på en eller anden måde kan refereres til i objektivt som 'det'.



Nederste venstre og nederste højre

I den nederste venstre kvadrant finder vi de elementer, som vi tilsammen kan kalde vores kultur – alt det som vi oplever som et kollektivt 'vi' (intersubjektivt). I den nederste højre firkant finder vi alt det kollektive, som kan beskrives objektivt udefra i form af kollektive systemer; måder at indrette samfundet på – bevægelse fra landbrugssamfund til industrisamfund og videre til informationssamfund.

Med andre ord: De objektive rammer for vores kollektive samfund (det interobjektive perspektiv). I dette simple overblik er helheden i forståelsen af, hvordan de fire kvadranter spiller sammen, vigtigere end detaljerne.

Helheden *jeg, vi og det kan* udvikle sig – *selvet, naturen, kulturen* kan udvikle sig. 6

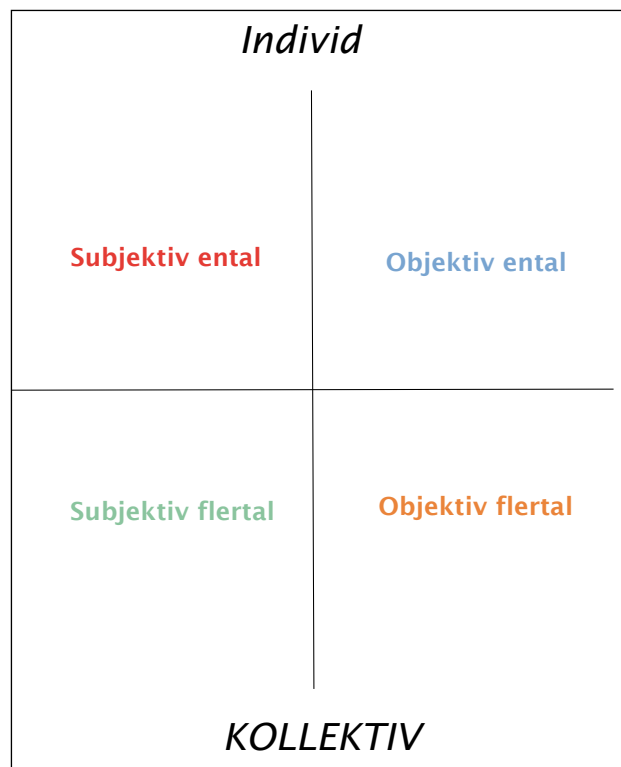
Et eksempel kan måske give et mere konkret billede af, hvad de fire kvadranter går ud på:

En deprimeret person kan beskrives ud fra de fire kvadranter. Han har en indre subjektiv oplevelse af sin depression – tungsind m.m. (øverste venstre side). Samtidig har hans hjerne sandsynligvis et lavt indhold af transmitter stoffet serotonin (øverste højre side).

Han befinder sig i en intersubjektiv kontekst, som måske er belastende – mobning, social uretfærdighed eller lignende (nederste venstre side). Endeligt kan det tænkes, at han befinder sig i et samfund, der måske er i økonomisk krise, og at der måske er mangel på materielle ting som mad, bolig eller lignende (nederste højre side).

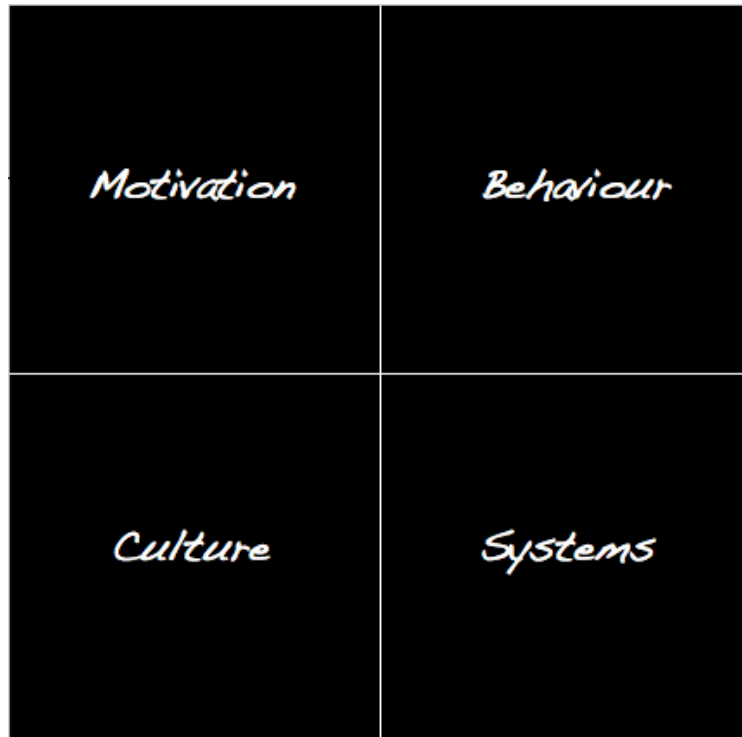
Subjektiv, intersubjektiv og objektiv i ental og flertal. Tages alle disse aspekter med, er der dannet baggrund for en fyldestgørende beskrivelse af den deprimeredes situation. Ovenstående beskrivelser af de fire kvadranter forklarer Integral Map med nogen grad af detaljering. Ønsker man flere detaljer anbefales det, at man dykker ned i specielt Ken Wilbers beskrivelser af Integral Map.

Subjektivt	Intentioner	Dybde	Objektivt	Overflade	Aktion
ØVERST VENSTRE Oplevelse (individuelt/internt) JEG SUBJEKTIVT <i>Tanker, emotioner, bevidsthedsniveau, perception og øjeblikkelige sensationer</i>			ØVERST HØJRE (individuelt/eksternt) Adfærd JEG OBJEKTIVT <i>Kroppen (inkluderet hjernen og alt, som du kan se og røre (eller observere videnskabeligt) i tid og rum</i>		
NEDERST VENSTRE Kultur (kollektivt/internt) VI SUBJEKTIVT <i>Fælles værdier, meninger, sprog, kulturel baggrund og forhold til andre</i>			NEDERST HØJRE (kollektivt/eksternt) Systemer VI OBJEKTIVT <i>Systemer, netværk, teknologi, regering og naturområde</i>		



Integral Map i praksis

Skal vi bruge Integral Map i praksis, er det nyttigt at have et map, som er endnu mere simpelt end den, vi har beskrevet ovenfor. Når vi skal prøve at forstå, hvad der sker i organisationer, kan vi tegne den mest simple form for model på bagsiden af en ølbrik (se modeller herunder).



<i>Subjektivt</i>	<i>Intentioner</i>	<i>Dybde</i>	<i>Objektivt</i>	<i>Overflade</i>	<i>Aktion</i>
<i>Hvorfor jeg gør...</i>			<i>Det jeg gør...</i>		
<i>Hvorfor vi gør...</i>			<i>Det vi gør...</i>		

Faktisk kan vi med en så simpel model forklare meget af det, som foregår i organisationer. Det nye er måske ikke så meget, hvad der foregår i selve organisationen, men i højere grad hvordan tingene hænger sammen indbyrdes.

Kombinationen af disse 4 kvadranter beskrives også som en 'holon' - et begreb Arthur Kostler oprindeligt står for (*The Gost in the Machine*).

Holons regler

Der er nogle regler vedrørende holoner, som vi kan have glæde af i forbindelse med at anskue organisationer som holoner. Wilber har en liste på 21, men i vores simple model har vi kun brug for nogle få til at illustrere princippet.

1. Hvis noget kan findes i én firkant, må det nødvendigvis også kunne findes i de andre.
2. En holon kan kun fungere optimalt, hvis der er overensstemmelse (kongruens) mellem det, der sker/opstår/ findes i én firkant, og det der findes i de andre (hvis min virksomhed har andre værdier/normer (nederste venstre firkant), end jeg har (øverste venstre firkant), så kan det på sigt ikke fungere. Én af os må give os.
3. En given holon vil til enhver tid kæmpe for at være sig selv – en enhed separat fra andre enheder. Gør den ikke det, eksisterer den jo ikke – men samtidig er en holon nødt til at søge fællesskabet og dyrke fællesskabet, for den kan ikke være en holon, hvis ikke den er en del af noget andet.

Alting er en del af noget (og derfor hænger alt sammen)

Alt har både et individuelt og et kollektivt aspekt og hvad der end foregår i en af kvadranterne, vil på en eller anden måde påvirke de andre kvadranter. For at helheden skal kunne fungere optimalt, skal der være balance i alle 4 kvadranter. Perspektivet *Agency/Communion* (handling og fællesskab) er et eksempel på balancen mellem det individuelle og det kollektive. Man kalder det også Yin og Yang eller et feminint og maskulint værdisæt.

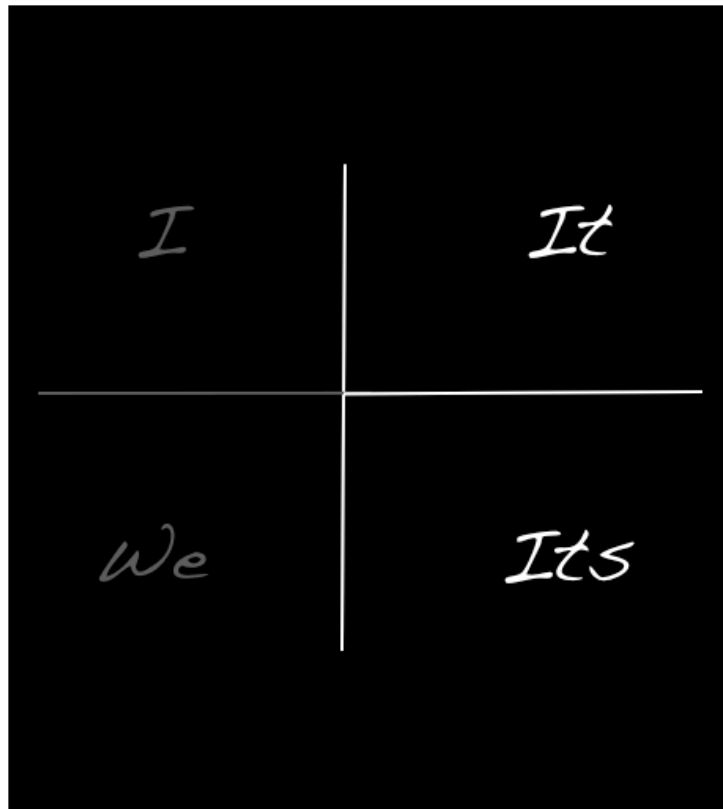
Agency er handlingsorienteret og forbindes med det maskuline værdisæt. Communion er relationer og omsorg. Både mænd og kvinder har begge dele. Kvinder har tendens til at være mere til Communion og mænd mere til Agency, men det har ikke nødvendigvis noget med deres køn som sådan at gøre og ingenting med deres seksuelle orientering at gøre. Ser man verden gennem et Agency perspektiv, så skal der ske noget – ikke for meget snak og lad os få nogle løsninger på bordet. Ser man verden eller problemstillinger ud fra et Communion perspektiv, er man først til dialog og relationer og dernæst til problemløsning.

Kultur er reflekteret i vores systemer og giver os et fælles sprog

Igen meget simpelt udtrykt: Kulturen i en given organisation afspejler vores systemer og er afspejlet i det enkelte individs motiver og adfærd. Men hvis vi skaber systemer, der er i konflikt med vores kultur (eller den kultur vi gerne vil skabe), så får vi givetvis heller ikke den adfærd, vi ønskede. Det bliver således tydeligt, at dette holon perspektiv ikke blot giver os et hav af informationer og en forståelse af, hvordan ting fungerer eller ikke fungerer. Det giver os desuden et 'fælles sprog', som gør os i stand til at forstå virksomhedernes udfordringer/problemer.

Problemet med kun at fokusere på ydre aspekter

De fleste virksomhedsteorier fokuserer kun på en enkelt eller måske to kvadranter. B.F. Skinner – som var ophavsmand til behaviorismen – fokuserede kun på øverste højre kvadrant. Jung og alle ledelsesteorier op til nu, som har været inspirerede af denne tænkning, fokuserer mest på menneskelig udvikling ud fra et øverste venstre kvadrant-perspektiv. Karl Marx, som skrev flere hundrede sider om, hvordan man skulle løse verdens problemer, ser tingene ud fra nederste højre kvadrant (systemer), mens tænkere som Weber og Thomas Kuhn mente, at alt var et spørgsmål om kultur. Alle har ret og tager fejl på samme tid. Ved at benytte Integral Map er det klart, at der er mindst 4 perspektiver på alt, at inden for hvert af disse 4 perspektiver er der desuden forskellige stadier, tilstande, typer, niveauer og udviklingslinier på spil. Wilber kalder dette for AQUAL - all quadrants at all levels.



Bevidsthed om indre og ydre aspekter

Det meste af den ledelsesudvikling, der foregår i dag, fokuserer på den højre side – i form af objektiv viden, empiri og observation af adfærd. Men fra et integral perspektiv er det vigtigt også at uddanne fremtidens ledere til at gå bag om denne almindelige logik og fokusere på den venstre side også – det indre jeg i den øverste venstre kvadrant og det intersubjektive vi i den nederste venstre kvadrant.

Hvis man skal videreudvikle den kapacitet, der findes i de postmoderne stadier, er man nødt til at gøre sig bevidst om både de indre og ydre aspekter af vores væren i verden. Perspektivet Agency/Communion perspektivet er et godt eksempel på, hvor vigtigt det er at have balance mellem højre og venstre side af holons. Agency er typisk det, der foregår i højre side og Communion det, som foregår i venstre. Efterhånden som det bliver tydeligere og tydeligere, at løsninger på alverdens problemer ikke kan findes ved kun at agere og se på facts (højre side), men nødvendigvis må involvere dialog og gensidig forståelse, hvis vi skal komme ud af det morads, verden er i lige nu – så forstår man også, hvorfor Communion og det kvindelige værdisæt kommer mere og mere frem i samfundet.

Samler vi hele buketten – de mange intelligenser som alle udvikles på forskellige trin og er under stadig udvikling, de mange tilstande, vi kan være i, og som skifter mange gange i løbet af dagen, vores typologi og vores værdisæt – så forstår man, at der findes rigtig mange varianter af den menneskelige væren, og at mennesket derfor konstant udvikler sig i større eller mindre grad gennem hele livet.