

Дон Бек
Тедди Ларсен
Сергей Солонин
Рика Вильёэн
Томас Джонс

Модель развития
личности,
организации
и человечества

СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА

на практике



 альпина
ПАБЛИШЕР

бизнес

Коллектив авторов
Дон Бек
Спиральная динамика
на практике. Модель
развития личности,
организации и человечества

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=40263645

*Спиральная динамика на практике: Модель развития личности, организации и человечества / Дон Бек, Тедди Ларсен, Сергей Солонин и др.: Альпина Паблишер; Москва; 2019
ISBN 978-5-9614-2190-3*

Аннотация

Идея «бирюзовых» компаний как целостных, эволюционирующих, живых организаций захватила бизнес-сообщество. Существуют ли такие компании на самом деле и можно ли перенять их опыт? Как построить компанию нового типа – без традиционной иерархии и бюрократии, эффективную и гибкую? Почему руководителям принципиально понимать, какие ценности доминируют в человеке, коллективе или обществе? На все эти вопросы отвечает спиральная динамика – модель эволюции ценностных систем. Она описывает

инструменты, которые помогут выйти за пределы старых, авторитарных моделей лидерства и менеджмента.

Содержание

Благодарности	12
Предисловие ронни лессема	15
Вступление	21
Рисунки и таблицы как карта этой книги	29
Часть I. Спиральная динамика – основы	33
1	34
2	52
Конец ознакомительного фрагмента.	64

Спиральная динамика на практике. Модель развития личности, организации и человечества

Переводчик *М. Попов*

Научный редактор *А. Балаев*

Редактор *О. Улантикова*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *Л. Разживайкина*

Дизайн обложки *Ю. Буга*

Корректоры *О. Улантикова, С. Чупахина*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Художественное оформление и макет *Ю. Буга*

© 2018 Don Beck, Teddy Hebo Larsen, Sergey Solonin, and
Rica Cornelia Viljoen

All rights reserved. Authorised translation from the English
language edition published by John Wiley & Sons Limited.

Responsibility for the accuracy of the translation rests solely
with ООО «Alpina Publisher» and is not the responsibility of
John Wiley & Sons Limited. No part of this book may be
reproduced in any form without the written permission of the

original copyright holder, John Wiley & Sons Limited.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2019

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

* * *

Эта книга о работе всей моей жизни будет неполной, если

я не упомяну в ней мою жену и коллегу Пат Бек, которая была всегда рядом, в радости и горе. Она ездила вместе со мной по миру, оставалась дома, чтобы заботиться о детях, делила со мной успехи и разочарования.

В качестве маленького знака благодарности я посвящаю эту книгу тебе, Пэт.





Фред Кравчук – основатель и генеральный директор консалтинговой фирмы Pathfinder Consulting Group, старший преподаватель испанской бизнес-школы IESE, сертифицированный коуч и писатель. Фред помогает лидерам и организациям справляться с неопределенностью и осуществлять инновации в быстро меняющемся окружающем мире. Он выдающийся лидер, известный своими способностями к стратегическому планированию с использованием спиральной динамики; он неоднократно руководил операциями, сопряженными с высоким риском, в том числе миротворческой миссией на Балканах, операциями в джунглях Латинской Америки и Юго-Восточной Азии и борьбой с повстанцами в Ираке и Афганистане.

Анализируя свой опыт высокоэффективных действий и

переговоров и применяя креативное мышление, Фред пишет о том, как достигать консенсуса с заинтересованными сторонами из всех слоев общества, выстраивать стратегию действий и генерировать прагматичные решения сложных проблем, и консультирует по этим вопросам топ-менеджеров. Кравчук работает с клиентами из государственного и частного секторов со всего мира, помогая им стать более гибкими и способными адаптироваться в нестабильных, неопределенных, сложных и неоднозначных (VUCA¹) ситуациях, независимо от того, где они возникают – в бизнесе, правительстве или зонах конфликта. Он окончил Вест-Пойнт, а также получил научные степени школы бизнеса IESE и Гарвардского университета.

Фред – полковник войск специального назначения, имеет государственные награды, был стипендиатом Фонда Джорджа и Кэрол Олмстед для перспективных офицеров армии США и обучался в Европейском центре исследований в области безопасности им. Дж. Маршалла от Госдепартамента США. Обладая большим опытом работы в качестве эксперта по психологической подготовке и гибкости мышления, Фред входит в состав консультативного комитета проекта *Coming Home* («Возвращение домой», проект реабилитации военнослужащих), а также в совет директоров некоммерческой ор-

¹ VUCA – акроним английских слов *volatility* (нестабильность), *uncertainty* (неопределенность), *complexity* (сложность) и *ambiguity* (неоднозначность). Мир VUCA – это мир, в котором задачи прогнозирования труднореализуемы. – *Прим. науч. ред.*

ганизации Peace Through Commerce.

Дон Бек говорит: «Полковник Фред – это солдат XXI в. Для меня он символизирует полицейских, военнослужащих и других людей, которые выбрали для себя трудный путь поддержания стабильности в обществе. Полковник Кравчук одновременно и воин, и миротворец. У него замечательный послужной список: он часто действовал в сложных ситуациях, где все зависит от людей, а задание должно быть выполнено во что бы то ни стало. Мы посвящаем эту книгу таким труженикам, членам их семей и близким друзьям, которые платят ради нас высокую цену, решая проблемы общества».

Эта книга посвящается полковнику Фреду.

Благодарности

Эта книга появилась благодаря помощи уникальных специалистов – руководителей организаций, коллег и друзей. Вот они:

Джон Фриман, эксперт по спиральной динамике (СД), обладающий целостным ее видением и активно поддерживающий дело СД.

Мэри Энн Томпсон-Френк, художник и филантроп. В настоящее время она занимает пост директора Института Memnosyne², где продолжает помогать людям, воспитывая творческих личностей. Дон и Мэри Энн вместе работали над несколькими проектами, от создания учебных программ на основе спиральной динамики до разработки системы мониторинга важнейших сигналов (VSM).

Альберт Кламт, обладающий любознательностью и постоянно напоминавший нам о том, что по-настоящему важно.

Кит Райс, который очень тщательно подошел к созданию базы знаний, постоянно обновляя свой интегральный социально-психологический блог <http://www.integratedsociopsychology.net>.

² Некоммерческая организация, формулирующая свою миссию как «разрабатывать способы, помогающие уверенно осуществлять мирное международное сотрудничество во всех сферах знания». – *Здесь и далее, за исключением особо оговоренных случаев, прим. ред.*

Говард Путнам, настоящий друг и коллега, образец топ-менеджера с высочайшим уровнем целостности.

Джон и Марго. Сердечные посиделки в Боулдере и ваша крепкая дружба так часто воодушевляли меня.

Шери Бек. Ты замечательный друг и коллега. Это ты создала все аудиозаписи и «Плавильный котел», что меня так удивил. Нас с тобой объединяет не только фамилия.

Диана Уильямс; участие в разработке и влияние ее проекта «Эволюционные лидеры» внесли огромный вклад. Она очень помогала мне на протяжении многих лет.

Бен Леви. Какой мощный у тебя ум! Вряд ли кто сравнится с тобой в многообразии умений.

Эмануэль Пелман из Destination Peace. Эмануэль, ты всегда был для меня щедрым, близким и значимым другом. Твоя музыка проникает мне прямо в душу.

Николас Бикрофт. Ты подарил мне более широкий взгляд на мир и на те реальные проблемы, с которыми все мы сталкиваемся «на Западе».

Майк Джей (бывший морской пехотинец). Ты всегда был для меня истинным другом и коллегой, а также товарищем в размышлениях.

Федра Уинтсетт Стретчер, которая в течение многих лет создавала иллюстрации для наших книг, делая это со вкусом, творчески и очень качественно.

Лорен Лаубшер, которая посвятила свою жизнь изучению спиральной динамики.

И наш друг Расс Волкман II из *Integral Review*, который много писал о понимании и трансформации старых систем мышления и кодов. Пусть твоя система мышления трансформируется удачно и пусть память о тебе будет долгой.

Вы все приходили ко мне на помощь, когда я нуждался в вас. Спасибо за то, что вы разделили этот путь со мной, а значит, и со всеми приверженцами идей спиральной динамики.

Доктор Дон Эдвард Бек

Предисловие ронни лессема

Вполне возможно, что спиральная динамика – это первая масштабная упорядоченная концептуальная система и целостная система представлений о том, что можно назвать «общая картина». Холистический подход, распространенный сегодня в популярных передовых системах мышления лидеров, предлагает механизмы и методологию рассмотрения проблем одновременно на макро- и микроуровне. Такие подходы служат основой конкретных, практических и легко применимых технологий осуществления изменений, которые объединяют и согласовывают все переменные – заинтересованные стороны, культуры, субкультуры и другие важные факторы – в изящно сконструированный организм. Описанные в этой книге подходы объединяют технологии, бизнес-системы и человеческое развитие в цельный интерактивный процесс. Сегодня в прикладной литературе, журналах, научных бестселлерах, академических программах или разработках консультантов нельзя найти ничего похожего на спиральную динамику. Спиральная динамика стоит особняком. Поэтому многим из нас оказывается нелегко объять ее разумом как единое целое, ведь всех нас учили концентрировать внимание прежде всего на частностях. Мы привыкли искать быстрые выходы из трудных ситуаций, проводить одномерные анализы и принимать простые решения, осу-

ществлять косметические мероприятия и микровмешательства в проблему.

По-моему, причина существования спиральной динамики абсолютно исчерпывающе сформулирована в главе 12. И я могу только позавидовать той огромной работе, которую провели Клер Грейвз и Дон Бек в Америке, Лорен Лаубшер и Рика Вильёэн – в ЮАР, Саид Давлабани и Эльза Малуф – будучи американцами ливанского происхождения, Тедди Ларсен и Сергей Солонин – будучи европейцами, а также бесчисленное множество других людей, упомянутых в этой книге, которые так много сделали для будущего индивидуумов, организаций и целых обществ по всему миру.

В первый раз я повстречался с Доном Бекком в ЮАР в начале 1990-х, прочитав его выдающуюся книгу, написанную в соавторстве с Грэмом Линскоттом, – «Плавильный котел: Создавая будущее ЮАР» (The Crucible: Forging South Africa's Future). Я немедленно позвонил Грэму, поскольку как раз находился в ЮАР, и спросил его: «Кто этот Дон Бек и как я могу встретиться с ним?» С должной скромностью надо заметить, что тогда, примерно двадцать лет назад, я был своеобразной повивальной бабкой первой книги Дона Бека и Криса Кована «Спиральная динамика: Управляя ценностями, лидерством и изменениями»³. Она стала важной составной частью серии книг «Менеджмент развития», выходящих

³ Бек Д., Кован К. Спиральная динамика: Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке. – М.: BestBusinessBooks, Открытый мир, 2010.

шей тогда в издательстве Blackwell.

И совершенно не удивительно, что эта новаторская книга зародилась именно во время той нашей встречи с Доном Бекем в ЮАР, когда в начале 1990-х гг. здесь формировалась новая страна. Именно в ЮАР я повстречался с Рикой Вильёэн, а потом и с Лорен Лаубшер в рамках проекта «Менеджмент в ЮАР». Он был первым в своем роде и до сих пор остается единственной попыткой раскрыть роль ЮАР в развитии менеджмента. Центральное место в проекте занимала спиральная динамика и то многообразие культурных цМемов, которое существует в Радужной стране⁴. Почему же спиральная динамика оказала на нас такое заметное влияние?

Прежде чем ответить на этот вопрос, позвольте мне мысленно переместиться в Израиль и Палестину, где я провел значительную часть жизни (помимо ЮАР и Европы) и где, как мы увидим, Бек, Маалуф и Давлабани провели огромную работу. Вот уже несколько десятилетий мы изучаем динамику экономики и предпринимательства в этом регионе, обращая внимание не только на изменения на уровне индивидуумов и организаций, с которыми мы здесь сталкиваемся, но и на те изменения, которые происходят в здешних обществах в целом. Повторюсь: находки Маалуф в отношении присутствующих на Ближнем Востоке цМемов невероятно

⁴ Неформальное название ЮАР, метафорически отражающее разнокультурность и многонациональность страны.

важны. Как еще можно раскрыть дух этой части света и ее народов, невзирая на все испытания и бедствия палестино-израильского противостояния, если не принимать во внимание все присутствующие здесь культурные коды, включая их динамическое взаимодействие, ведущее к положительным или отрицательным последствиям?

А теперь обратимся к странам Северной Европы. Норвегия сыграла заметную роль в мирном процессе на Ближнем Востоке, который в настоящее время замедлился. На самом деле, живя сейчас в Европе (хотя родился и рос я в Африке, а именно в Зимбабве), я всегда думал, что страны Северной Европы могли бы стать катализатором эволюции на Европейском континенте, если бы только им представился случай. Мой давний индийский соавтор Судханшу Палсул много лет преподавал в колледже в Дании, одновременно работая над нашей общей книгой «Менеджмент в четырех мирах» (Managing in Four Worlds). Тогда я познакомился с датскими «северными» народными традициями и «народными школами»⁵, созданными на их основе. Эти северные народные традиции в середине 1990-х гг. оказали определенное влияние на нашу книгу, как и народные традиции Востока, Запада и Юга.

Итак, в этой книге представлены США, ЮАР, Палестина

⁵ Учебное заведение, ориентированное на общедоступное и неформальное образование для взрослых. Занятия в нем организованы по принципу курсов, краткосрочных и долгосрочных (до 1 года).

и Израиль, Дания, а также Россия, куда я недавно ездил, работая над книгой «Преимущества интегрального сознания: Развивающиеся экономики и общества» (Integral Advantage: Emerging Economies and Societies). Там я обнаружил «второй порядок». Если хотите, проявлением высшей мудрости этой великой страны является хотя бы то, что в ней полностью не прижились ни коммунизм, ни капитализм. А теперь позвольте мне вернуться к уже заданному вопросу: в чем же особенности этой книги?

Это очевидный факт – она преодолевает все границы – между Востоком и Западом, между Севером и Югом. Как трагично, что в современной литературе о лидерстве лидирует «Запад», и прежде всего Америка, а все остальные только следуют за ними. Можно подумать, миром правит Дональд Трамп! Однако благодаря Беку и Грейвзу, Лаубшер и Вильёэн, Маалуф и Давлабани, Ларсену и Солонину у нас есть «другая Америка», то место, где миры взаимодействуют, а не просто «переплавляются» в одну аморфную массу.

И последнее замечание. Около двадцати лет назад мы сразу же сочли «Спиральную динамику» центральным компонентом серии «Менеджмент развития», вышедшей в издательстве Blackwell. Причина в том, что она одновременно и интерактивно затрагивает не только четыре части света и его центр, но и обращается к интересам отдельных личностей, организаций и обществ в каждой из этих частей. Сегодня крах теорий и практик лидерства проявляется в том,

что они принимают только одну, соответствующим образом «переплавленную», единую для всех форму, а также в том, что человек якобы может «быть лидером» изолированно от своей общины, общества и даже организации. Авторы этой книги показывают, что дело может обстоять по-другому.

Ронни Лессем, сооснователь Trans4m (Франция) и профессор менеджмента Института да Винчи (ЮАР)

Вступление

Доктор дон бек

Мы не можем решить проблему тем же способом мышления, посредством которого она появилась.

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Мы живем в сложном, странном и опасном мире.

Почему спустя полвека международной дипломатии и посредничества Израиль и его соседи так и не могут жить в мире? Почему некоторые африканские страны продолжают плодить жесткие политические режимы, которые разрушают их собственную экономику, убивают их народ и насилюют их женщин? Почему общество в Америке настолько поляризовано, что коллегиальное обсуждение проблем, похоже, стало смутным воспоминанием? Когда Америка и ее союзники в Северной Европе стали настолько по-разному смотреть на мировые проблемы? И почему это все произошло?

На все эти вопросы нам надо найти ответы. Но мы их не найдем, если будем смотреть поверхностно. Заголовки газет указывают только на симптомы, а не на причины.

Все мы смотрим на вещи по-разному – сквозь собственную призму, которая окрашивает наше восприятие мира. Наше мышление не одинаково. У всех разные ценности.

Каждый из нас смотрит на мир под своим углом. Именно это и делает XXI век таким сложным и опасным. Нас сейчас более семи миллиардов – и у каждого свой взгляд на мир, а миграционные потоки, авиаперелеты и интернет объединяют нас в одно неразрывное целое. Большинство уверено в том, что правильна наша собственная точки зрения, наши ценности. Мы толкаемся локтями, рычим, угрожаем и размахиваем плакатами с лозунгом «Или по-моему, или никак». Некоторые из нас даже убивают друг друга.

Как мы до такого дошли? И как выбраться из этого хаоса? Как упорядочить те системы, которые справятся с нашей сложной взаимозависимостью и в то же время позволят людям расти и легко проходить этапы своего развития?

Ответить на этот вопрос может поиск, который я веду уже 40 лет:

Что представляет собой универсальный мастер-код, который объясняет то, как развивалось человечество?

И как этот мастер-код человечества дает нам знать, что нужно делать, чтобы развиваться дальше в нужном направлении?

Я оптимист. Я верю в способность людей к возрождению. В детстве мать часто пела мне гимн штата Оклахома: «Луга окутывает яркая золотая дымка». А затем следовал припев: «О, какое дивное утро...» И ничего, что городок Перселл, штат Оклахома, находящийся на Великих равнинах, входит

в «Аллею торнадо», и каждый раз, когда с юго-запада приходили темные облака, мы рисковали все потерять. Я был ребенком из страны золотой дымки. И я знал, что все хорошо.

Однако не только интуиция, но и сама история подтверждает обоснованность оптимистического взгляда на вещи. Наша история – это история возрождения, мы снова и снова справляемся с возникающими на нашем пути проблемами, создавая для их решения новый образ жизни и мышления.

Только начав преподавать, я занялся поисками Розеттского камня⁶ развития человечества. Двадцать лет я анализировал все лучшее и новейшее, что могла предложить психология, и меня все чаще называли авторитетом в разрешении конфликтов. Я осознавал, что способы решения конфликтов кроются глубоко в психике человека – глубже, чем многие из нас могут объяснить. А еще я осознавал, что если мы поймем развитие человека – не только то, как мы меняемся, но и почему это происходит, – то сможем успешно решить любые проблемы человечества.

Прочтя в 1974 г. в журнале *The Futurist* статью доктора Клера Грейвза о развитии человека [1], я нашел то, чего так страстно желал, – тщательно разработанное научное объяснение того, почему человечество эволюционировало и как оно это сделало. Развитие – это не одно-единственное собы-

⁶ Розеттский камень – плита с высеченным на ней текстом – был найден на полеоновской армии. Эта находка позволила расшифровать древнеегипетские иероглифы. – *Прим. авт.*

тие. Это нескончаемый процесс. Мы постоянно находимся в процессе превращения во что-то большее, чем раньше, и еще не те, чем мы будем.

Грейвз, почетный профессор психологии в Юнион-колледже, штат Нью-Йорк, потратил десятилетия на расшифровку этого процесса, исследуя десятки тысяч отдельных примеров, пока они не сложились в модель развития человека. Название, которое он дал своему открытию, было таким же точным, как и весь сбор научных данных. Грейвз назвал его «последовательная, циклическая двойная спиральная модель биопсихосоциального развития взрослого человека». Звучит сложновато, но сводится это вот к чему. Когда мы сталкиваемся с проблемами, которые не можем решить на нынешнем уровне бытия, то совершаем биологический, психологический, социальный и духовный «скачок» в новую систему более высокого порядка. Позднее эта теория станет известна как спиральная динамика.

Однако старая система не исчезает. Она остается частью нас, и при необходимости мы можем к ней обратиться. Ясно, что наш ум силен и динамичен. Он самонастраивается на условия жизни и делает это быстро. Хотя человеческим генам требуется много времени для изменения, новые коды на спирали эволюции могут возникнуть буквально за одну ночь.

Исследования Грейвза объяснили, как развивались человеческие существа. Он выделил восемь уровней такого раз-

вития и заявил, что могут возникнуть и новые. Шесть уровней составляют коды первого порядка, они включают в себя те организационные структуры, с которыми мы хорошо знакомы: племена, империи, духовные ордены, стратегический капитализм⁷. Каждую из этих систем характеризует уверенность в истинности своего кода ценностей, и все они борются за превосходство. Однако будущее за тем, что Грейвз считал «великим скачком» в систему второго порядка. В ходе исследований он обнаружил несколько человек, которые выражали новое видение, включающее в себя все коды первого порядка. Они понимали: чтобы двигаться вперед, люди должны аккумулировать в себе все уровни развития, создавая здоровые пути прохождения через каждый из кодов. Ответы на вопрос, как этого добиться, заключены в новом образе мышления.

Человечество находится в постоянном движении. Мы сформированы соответствующим кодом на спирали. Коротко говоря, мы можем менять свою психологию. Мозг способен перепрограммировать себя. Общество не статично. Сегодняшние проблемы – это вчерашние решения. Переоценки и революция – это часть нашего будущего. Наш разум находится в постоянном поиске. Многие уверены, что в настоящее время мы проходим этап судьбоносной трансформа-

⁷ Стратегический капитализм – сравнительно новое определение современного этапа развития капитализма, данное профессором бизнес-школы при Дартмутском университете Ричардом д'Авени. – *Прим. пер.*

ции, важнейший поворотный пункт, переживаем радикальные перемены. Во всем мире и в самых разных сферах человеческой деятельности зарождается новый образ мышления. Грейвз предупреждал: «В данный момент наше общество пытается справиться с самым сложным и в то же время самым волнующим преобразованием из всех, с которыми только сталкивалось человечество. Это не просто переход на новый уровень существования, а начало нового ритма в симфонии человеческой идентичности» (Рёмишер [2]).

Наша книга именно об этом. Она об универсальном мастер-коде – базовом коде, в котором содержатся все прошлые и будущие коды. Раскрытие мастер-кода человечества не только решит сегодняшние проблемы, но и позволит нам перейти на новый уровень быстрее и бесконфликтнее, чем можно ожидать. И мы *должны* раскрыть этот код. И не только потому, что среди нас есть люди с мышлением Аттилы, которые считают атомное оружие способом построить собственную империю, но и потому, что мы обладаем биохимическими и медицинскими технологиями, которые ставят под сомнение само наше понимание того, что значит «быть человеком». Нам нужно справиться с обеими этими крайностями, причем успешно.

И это можно сделать. Я проверял теорию Грейвза на практике в течение 40 лет, внося свой теоретический и практический вклад в этот массив знаний. Я проникся каждым из кодов. И понял, как создать на практике то, что назвал «трой-

ной выигрыш» – выигрываете вы, выигрываю я, выигрывает вся планета. Книга рассказывает об этом пути – пути поисков мастер-кода человечества.

В этой книге я пытаюсь предложить читателям новые идеи и способы поспорить с общественными, политическими и бизнес-лидерами, поступая по-другому. Книгу дополняет сайт www.spiraldynamicsglobal.com, где собрано большое количество статей, блогов, газетных заметок, научных трудов и других источников, касающихся применения спиральной динамики. Этот массив информации со временем тоже будет развиваться и пополняться.

Позволю себе осторожно утверждать, что многие из наших обычных методов руководства и ведения конструктивного диалога не всегда удастся применить при столкновении со сложными, острыми и системными проблемами, которые по своей природе создают риск раскола во мнениях. Здесь я призываю создавать жизнеустойчивые культуры, в которых лидеры развивают, пропагандируют и корректируют аргументированную общую идею, ощущение необыкновенности цели и ряд соподчиненных задач, создающих общую точку соприкосновения внутри сложной культуры.

Кен Уилбер говорит (spiraldynamics.net): «Спиральная динамика – это одна из первых современных интегральных психологических теорий, а ее изложение Доном Бекком заслуживает моей самой высокой оценки. Ее применение может коренным образом изменить бизнес, политику, образо-

вание и медицину; она дает инструменты для немедленного применения ее революционных идей в вашей сфере деятельности. Не упустите эту возможность!»

Я надеюсь, что работа всей моей жизни и эта книга смогут стать моим вкладом в описание социальных систем, создающих новые ценности, и функциональных геополитических схем. А еще я надеюсь подвигнуть лидеров к совместному участию в строительстве будущего, желанного для всех нас.

Рисунки и таблицы как карта ЭТОЙ книги

В этой части книги собраны рисунки и таблицы, облегчающие читателю понимание дальнейшего материала. Это пояснения к различным цветам, кодам, системам ценностей и образам мышления, которые наполняют различные коды, действующие в спиральной динамике.

Мы предлагаем читателям познакомиться с различными архетипами, организационными моделями и иллюстрациями того, как каждый код препятствует различным способам генерирования идей и интеграции. Далее следует сделать акцент на то, как различные коды ставят разные жизненно важные вопросы – и ни один из кодов не лучше и не предпочтительнее остальных. Как говорил Грейвз, ни одна из ценностных систем не лучше другой. Он подчеркивал, что наилучшей системой для данных конкретных условий будет та, которая в наибольшей степени им соответствует.

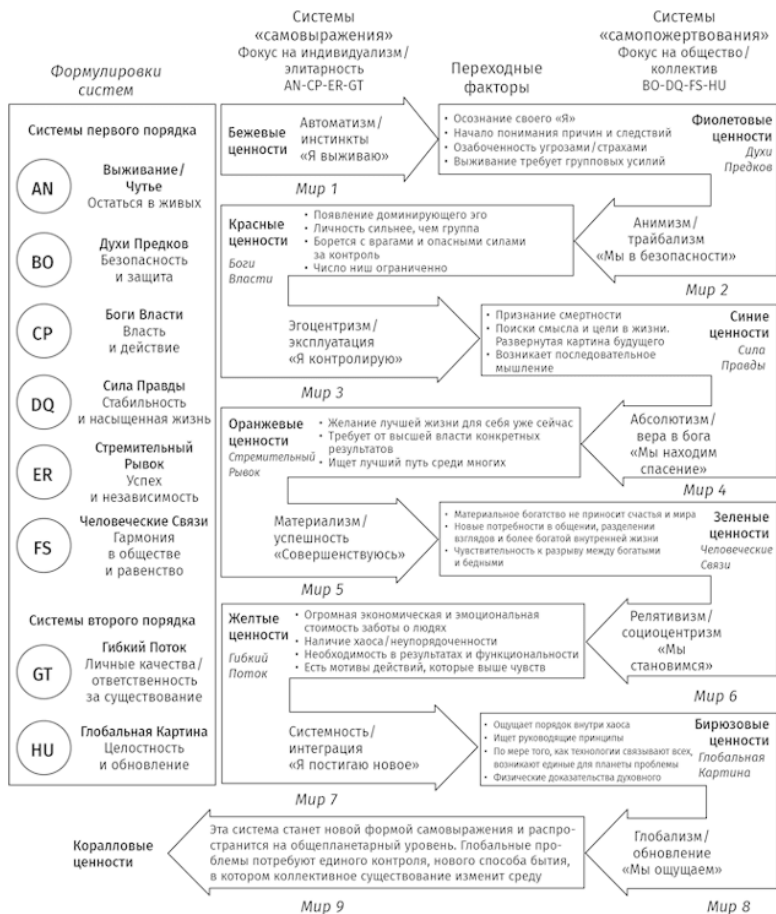
Мы также будем обращаться к книге Бека и Линскотта «Плави́льный котел: Создавая будущее ЮАР», первое издание которой вышло в 1991 г., а последующие – в 2006, 2001 и 2014 гг., и к классической работе Бека и Кована «Спиральная динамика: Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке», вышедшей в 1996 г. и переизданной в

2006 г. В части 5 упоминаются и другие публикации, содержащие детали теории спиральной динамики и многочисленные примеры ее применения.

Бек напоминает нам: изучая иллюстративный материал, мы должны помнить о том, что коды – это не отдельные ноты, а целые аккорды и что человек не может быть цветом (кодом). Коды скорее существуют *внутри нас, но не представляют собой архетипы людей.*

Понимание различных кодов и соответствующих им систем мышления, сильных сторон и побочных эффектов критически важно для лидеров будущего рынка труда и для обеспечения жизнестойкости культур и устойчивого развития планеты.

Глобальные культурные ландшафты



Коралловые ценности

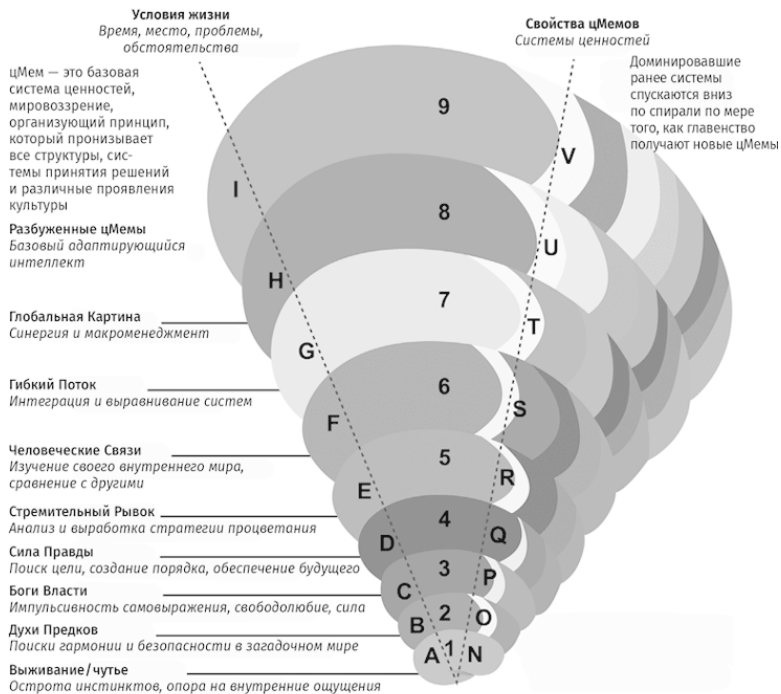
Эта система станет новой формой самовыражения и распространится на общепланетарный уровень. Глобальные проблемы потребуют единого контроля, нового способа бытия, в котором коллективное существование изменит среду

Глобализм / обновление
«Мы ощущаем»

Мир 9

Мир 8

Спиральная динамика



Система организации кодов и принципов — психосоциальная ДНК



Часть I. Спиральная динамика – основы

ЧАСТЬ I

Спиральная динамика — ОСНОВЫ



- Введение. О замысле и структуре этой книги
- Архитектор экзистенциальной лестницы — Клер Грейвз
- Книга кодов
- Естественный дизайн — постоянно обновляющаяся экология

1

Введение. О замысле и структуре этой книги

Спиральная динамика на практике: поиск мастер-кода человечества

О книге

Эта книга выходит в свет на закате жизни Дона Бека – в ней истории из его практики. Он лично проживал сюжеты, о которых здесь рассказано. Он сам поддерживал большинство научных и практических мероприятий, описываемых на страницах книги. Он помнит события Второй мировой войны и до сих пор активно следит за международной жизнью по телевидению и радио и принимает в ней активное участие как гражданин своей страны и представитель человечества. В работе над книгой участвовали соавторы Дона Бека из России, Америки, Дании и ЮАР. Это не только давнишние сторонники теории спиральной динамики, но и так называемые миллениалы, родившиеся на рубеже XX и XXI века (то есть третье и четвертое поколение последователей Грейвза). Невозможно перечислить все научно-прак-

тические мероприятия, дискуссии и методики, инициатором которых являлся Бек. Однако создатели книги постарались представить их как можно полнее, чтобы заинтересовать читателя, воодушевить его и даже мотивировать на такие действия, которые помогут сделать мир лучше для всех нас.

Описываемая в книге теория связана со сложной проблемой: каким образом индивидуумы, группы людей и их сообщества справляются с изменением *условий жизни*. Представление людей, организаций и общества в виде систем помогает нам понять, как они способны адаптироваться к изменению внешних условий. Эти условия окружающей среды предопределяют следующее:

- **Мировоззрение:** обмен идеями и распознавание образов.
- **Степень сложности мышления:** сохранение прежних или возникновение новых образов мышления.
- **Управление и контроль:** связанная с ними гибкость.
- **Организационные принципы:** сила влияния на систему.
- **Развитие смысловых потоков:** восприятие прошлого, настоящего и будущего и их воздействие на нас.
- **Потенциал:** функциональные возможности или жизнеспособность системы.

Цель данной книги

Эта книга не стремится предложить исчерпывающее ака-

демическое или теоретическое обоснование описываемых ключевых концепций и конструкций. Хотя в ней и уделяется внимание истории возникновения и развития теории спиральной динамики, ее характеристикам и особенностям, она прежде всего представляет собой сборник уникальных материалов по практическому применению этой теории в производственной и организационной сфере в различных геополитических условиях.

В такую книгу едва ли возможно вместить большое количество и многообразие исследований, глубокое знание этнографии различных стран и регионов, академическую глубину и практическую ценность, которые Бек (самостоятельно или в сотрудничестве с другими исследователями) демонстрировал на протяжении более 50 лет своей деятельности. Помимо этого, существует еще и огромное количество научных работ, созданных с позиций спиральной динамики учениками и коллегами Бека. По мнению самого Бека, эта книга должна стать сборником ценных рекомендаций и рассказов о важных научных работах в сочетании с описанием конкретных достижений.

Цель этой книги – помочь лидерам частного и государственного секторов:

● Распознавать, идентифицировать и описывать культурную ДНК тех социальных систем, которые они возглавляют, а также уметь применять эти коды для выполнения поставленных задач.

● Научиться понимать всеобъемлющее влияние, которое оказывает на ситуацию изменение базовых ценностей в культурных ДНК коллективов или групп.

● Конструировать различные типы организаций – как корпоративные (например, банки, горнодобывающие предприятия), образовательные, религиозно-духовные, высокопроизводительные и спортивные команды, так и военные системы, а также организации в области частного предпринимательства и сферы услуг, такие как авиалинии и больницы.

● Использовать процессы, принципы и инструменты естественного дизайна, чтобы выйти за пределы старых, закосневших, авторитарных моделей лидерства и менеджмента.

● Синтезировать подходы к лидерству, организационным принципам и культуре компании.

● Выйти за рамки холистического подхода и создавать конкретные работающие конструкции, способные адаптироваться и видоизменяться в течение времени и с появлением новых проблем.

Авторы книги старались не дублировать уже опубликованные труды. Это скорее разноплановое собрание работ и рекомендаций Дона Эдварда Бека в том виде, в котором он их изложил и переосмыслил, а также концепция Клера Грейвза, проиллюстрированная многочисленными теоретическими, деловыми и практическими примерами. Авторы напоминают, что несколько десятилетий назад Грейвз гово-

рил: если человек хорошо усвоил суть теории и выводы из нее, то ему понятно почти все происходящее. Суть этой убедительной теории, ее методология и практическое применение объяснят, почему различные части и главы книги могут казаться столь неоднородными и разноплановыми по содержанию, хотя в действительности касаются одного и того же феномена. Это *мастер-код человечества*, как назвал его доктор Дон Эдвард Бек.

Суть этой концепции выходит за рамки книги, которую вы сейчас читаете, бумажной или электронной. На самом деле она лишь рассказывает об историческом развитии теории и ее структурных элементах, необходимых для понимания идей, о которых мы говорим, и описывает примеры практического применения теории. Эта книга – вещественное воплощение разнообразных практических примеров, статей, блогов, исследований и источников, которые можно обнаружить на соответствующих интернет-ресурсах, так что это нечто куда большее, чем очередной теоретический труд. Авторы, скорее, хотели, во-первых, поделиться с читателями итогами деятельности доктора Дона Бека; во-вторых, проиллюстрировать сложную, но целостную природу спиральной динамики; и наконец, представить источник идей, усвоенные уроки и примеры применения теории в самых разных условиях – от Севера до Юга, от Востока до Запада, от политики до спорта и даже искусства. Определяя, что включать и не включать в эту книгу и что размещать на соответствующих

веб-сайтах, авторы пользовались следующими критериями:

- Положения теории Грейвза, лежащие в основе примера или материала.
- Уникальность вклада, который в эту область исследований внес Бек.
- Отображение уникальной целостности дополнительных концепций, предлагаемых Беком.
- Наличие в приводимых примерах практического применения теории таких факторов, как:
 - Жизнеспособность.
 - Надежность.
 - Применимость в других сферах.
 - Теоретическая глубина.
 - Полная применимость теоретических обоснований Грейвза и Бека.

Эта книга по природе своей интегральна. В ней есть несколько глав с глубоким теоретическим содержанием, которые были предварительно просмотрены коллегами авторов и изложены с требуемой академической строгостью с позиций онтологического конструктивизма⁸ и эпистемологического интерпретативизма⁹.

⁸ Философское направление, в рамках которого познание воспринимается как активное построение субъектом интерпретации (модели) мира, а не как простое его отражение, а социальная реальность – как «интерсубъективная», созданная взаимодействием людей.

⁹ Социологический подход, основанный на представлении о том, что объективных законов социума не существует, а социальные действия состоят из ситу-

Другие главы фокусируются на практических аспектах спиральной динамики. В них даются конкретные советы по решению жизненных систематически возникающих проблем. Объекты исследований варьируются от отдельных индивидуумов и групп людей до организаций и геополитических образований. В книгу даже включена статья, в которой Бек описывается как «психиатр», который излечивал целые страны.

Однако, возможно, важнее всего то, что книга уделяет большое внимание вопросу лидерства как в частном, так и в государственном секторах. Уже принятые решения и ранее найденные ответы создали проблемы, с которыми мы сталкиваемся сегодня как человечество. Нам крайне необходимо развивать более сложное, систематическое, целостное и эффективное мышление, чтобы завтра обеспечить другие условия жизни для наших детей и последующих поколений. В этой книге перед лидерами из разных областей человеческой деятельности ставится вопрос не столько об изменении ими мировоззрения, сколько о приобретении умения сознательно задавать себе разные вопросы, которые будут порождать разные ответы, поскольку наши сегодняшние действия создают все более серьезные и крупномасштабные побочные эффекты. Мир отчаянно нуждается в лидерах, которые мо-

ациональных толкований. Исследователь и исследуемый должны найти правильный язык толкования происходящего и так прийти к общему пониманию его значения.

гут соединять воедино те выгоды, которые дает раскрепощенность мысли, о которой говорит спиральная динамика, с помощью эффективного мышления и процесса интегрирования; это приведет к тому, что способности человека создавать новые возможности могут дать одновременный синергетический эффект для блага всех социальных систем и человечества в целом.

Методология

На этапе сбора информации для этой книги использовался анализ содержания материалов, представленных Бекком и его коллегами. Они включали в себя академические лекции, опубликованные за долгий период времени статьи, разработанные и проведенные учебные курсы, рабочие записи из экспедиций и командировок, руководства по сертификации, а также письма, полученные от политических лидеров, партнеров и участников различных проектов. За расшифровкой последовал тщательный анализ содержания многочисленных аудио- и видеоматериалов. Среди них были записи радио- и телепередач, в которых выступал Бек или рассказывалось о нем. Была изучена обширная научная литература, которая повлияла на становление спиральной динамики как отдельной области исследований, а также докторские диссертации, в которых теория СД рассматривалась как с практической, так и с теоретической стороны. В биб-

лиографию, расположенную в конце книги, вошло большое количество изданий по современному менеджменту, вопросам лидерства, системного мышления, политике, экономике и культуре. Томас Джонс на протяжении полутора лет осуществлял рабочие записи. Записи затем были проанализированы, а полученные выводы вошли в эту книгу. Ники Макквисчен провела с Бекон три продолжительных интервью; позднее эти записи были расшифрованы. Кроме того, доктор Рика Вильёэн в течение 18 дней провела с Бекон 36 содержательных интервью, которые Джонс записал в аудио- и видеоформатах. Эти беседы тоже были расшифрованы и нашли свое место в книге. Принцип ее построения – чередование жизненной истории, о которой говорит Пламмер [3], и обоснованной теории в описании Шармаза [4] и Вильёэн [5]. Результатом такого подхода стала яркая мозаика рассказов, образов, конкретных случаев, рабочих записей, отрывков из научных работ, биографических фактов, теории и примеров ее практического применения. Книгу писали разные авторы, и подходы их, онтологические и эпистемологические, тоже отличались, поэтому иногда повествование ведется от первого лица, а иногда – от третьего. Научные главы были просмотрены учеными – коллегами авторов.

Структура книги

Книга состоит из трех частей (ниже они будут описаны по-

дробнее). Поскольку между частями книги имеется системная, целостная и взаимодополняющая связь, главы из одной части могут упоминаться и в других. Разные части книги могут вызывать к себе разное отношение. Следует помнить, что работу выполнял коллектив соавторов, системы ценностей которых применительно к спиральной динамике могут различаться, поэтому какие-то части книги могут быть легче для восприятия, а другие, наоборот, казаться непонятными или даже излишне сложными. Рисунки и таблицы в начале книги наглядно и схематично продемонстрируют читателю научные аргументы, которые в дальнейшем будут изложены в тексте.

Часть I содержит описание основ развития концепции, которая сегодня носит название «Спиральная динамика». Глава 2 рассказывает о жизни и исследованиях Клера Грейвза, создателя того, что мы впоследствии назвали экзистенциальной лестницей. История Бека начинается тогда, когда история Грейвза уже клонится к закату. Хотя они сотрудничали в течение более десяти лет, и хорошо известно, что Бек просил Грейвза уделить ему как минимум еще десять лет, взаимодополняющий синтез их умов создал условия для интеграции психологических, социологических, политических, экономических и биологических идей в глубокое понимание изучаемых явлений. Результатом стала метатеория, применимая в самых различных областях знаний. Такой целостный взгляд и междисциплинарный подход к про-

блемам поведения взрослого человека были по-настоящему прогрессивными и невиданными для публиковавшихся в конце 1960-х гг. научных работ.

Глава 3 описывает концепции Бека, внесшие существенный вклад в совокупность человеческого знания. Докторская диссертация Бека, затрагивавшая вопросы предотвращения Гражданской войны в Америке, его изучение студенческих выступлений на волне роста политической и расовой напряженности в США в 1960-х и способность разрешать конфликты, которая достигла уникального уровня искусства, – все это расширило рамки практического применения оригинальных работ и публикаций Грейвза. Это конфликты, которые представляются почти неразрешимыми, например проблема апартеида в ЮАР, а также последующие социально-политико-экономические процессы в стране. Здесь подводится теоретическая база концепции струн, универсального мастер-кода и правила SOME («некоторые»). В главе 4 к ним присоединяется естественный дизайн, а также концепция использования при решении застарелых и тяжелых социальных проблем уравнений, а не готовых ответов.

В части II представлены рассказы о личном участии Бека в попытках исцелить общество в отдельных странах и геополитических структурах. Глава 5 посвящена примеру ЮАР. Это история о том, как белое меньшинство захватило главенствующие позиции в политике, экономике и социальной системе государства и подавляло большинство населения с по-

мощью сеющего рознь режима апартеида. Бек сдержал данное Грейвзу обещание побывать и поработать в единственной в мире стране, где, по их мнению, в одной социальной системе естественным образом сосуществовали все системы ценностей, описанные в теории спиральной динамики. Стремясь предотвратить гражданскую войну, Бек посетил находившуюся на грани отчаяния страну 63 раза. Подробный рассказ об этом можно найти в книге «Плавильный котел». Здесь же приводятся ранее не публиковавшиеся истории и идеи. Бек едва ли представлял, что ЮАР превратится в своеобразный «плавильный котел» для него самого. Она стала «полевым испытанием» его способности участвовать на уровне страны и геополитическом уровне в установлении мира, стимулировании прогресса и вовлечении в этот процесс всех сторон.

В главе 6, написанной Эльзой Маалуф, рассказывается о Палестине. Впервые эта история была опубликована в ее книге «Эмерджентность» (*Emerge!*). Маалуф мастерски описывает сложные отношения между Израилем и Палестиной и делится своими личными впечатлениями и опытом Бека, которые они получили в этой изобилующей конфликтами части мира.

Дания – это очевидный и наглядный пример постсовременного общества с типичным уклоном в ЗЕЛЕНУЮ зону. То же самое относится и к четырем другим странам Северной Европы (Швеции, Норвегии, Финляндии и Исландии). В

главе 7 можно найти подробный анализ и обсуждение того, что сделало эти страны такими успешными с точки зрения спиральной динамики. Особое внимание уделяется обсуждению ранних признаков мышления второго порядка, появления которых можно ожидать в стране, которая примечательно превысила свойства ЗЕЛЕНОГО цМема и поэтому должна быть готова к «моментальному скачку», упомянутому Грейвзом в статье 1974 г. Только время покажет, располагают ли страны Северной Европы необходимым адаптивным интеллектом – или способностью развить его, – чтобы осуществить следующий подъем по спирали.

В части III акценты смещаются в область производства и перспектив развития конкретных отраслей. Глава 8 также посвящена промышленности, однако содержит еще и раздел, написанный Саидом Давлабани. Эта глава вдохновенно доказывает, что действующие экономические структуры не обязательно соответствуют современным проблемам. Лидеры призывают создавать организации второго порядка – это те компании, которые могут справляться со сложностью сегодняшних реалий и проблем. Критическую важность приобретает новый подход к экономике.

Глава 9 содержит короткие рассказы и описание нескольких примеров, которые с различных точек зрения показывают, как спиральная динамика может воплощаться в жизнь: как СД служит вдохновению в искусстве и проявляется в религии, какие ценности может привнести в спорт и как может

помочь без излишних усилий поддерживать чистоту в городах. Цель этой главы – помочь читателю найти области практического применения спиральной динамики. Эти истории и примеры также говорят о том, что целостный подход к СД обеспечивает возможность ее переноса в разные сферы, ее модифицируемость и применимость на практике.

В главе 10 представлены исследования конкретных примеров, адресованные бизнес-лидерам и практикам, занимающимся развитием организаций. Они затрагивают проблемы интеграции корпоративных культур, которые часто встают перед руководителями в период слияний и приобретения компаний, выработки стратегии роста, осуществления организационных изменений и трансформации бизнеса. В главе приведен пример применения спиральной динамики в Танзании (Восточная Африка). Далее пример Ганы (Западная Африка) показывает, как несколько театрализованная атмосфера помогает на практике добиться устойчивого эффекта благодаря применению специальных методик развития организаций, таких как технологии открытого пространства, поощрение любознательности работников, методология «мировых кафе» и «производственный театр». Здесь же описаны примеры из практики Австралии (Юг) и Китая (Восток). Бизнес-лидеру предлагается хорошо освоить язык спиральной динамики, поскольку руководитель жизнеспособной компании в рабочих реалиях будущего должен уметь создавать инклюзивные организации.

Часть IV называется «Спиральная динамика PLUS». Благодаря своему уникальному взгляду на мир Бек понял: чтобы оставаться в ЖЕЛТОМ цМеме, необходимо уметь принимать эффективные, системные и целостные решения. В главу включены дополнительные методики и технологии. В первом разделе главы 11 рассматриваются работы Ицхака Адизеса. Во втором обсуждаются достоинства методики эффекта ассимиляции – контраста (Assimilation Contrast Effect – ^VACE). Рассказывается об использовании мониторинга важнейших сигналов (Vital Signs Monitors – VSMs). Читатель узнает о «семи навыках Каркхаффа» (Carkhuff's Seven Skills) для разрешения конфликтных ситуаций. Во втором разделе также рассказывается о стоимостном проектировании, управлении по ценностям и создании кружков ценности. Эта глава уникальна, поскольку отражает разработки Бека по решению системных социальных проблем в неблагоприятной среде. В главе описаны семь дизайн-функций процесса принятия решения, обсуждается важность таких функциональных возможностей языка, как индексирование словарного массива, перенос слов и использование дефисов.

В заключительной части книги представлены идеи Бека, сформированные в результате долголетнего использования СД в разных странах мира. В главе 12 **части V** Бек и другие соавторы книги говорят о будущих проблемах человечества, о важности создания инклюзивного мира, в котором сосу-

ществуют различные точки зрения, и о дальнейшем развитии метатеории СД и связанных с ней областей знаний.

Далее следует список книг, статей, блогов и сайтов, рассматривающих интерпретацию Бекком положений СД с указанием взаимосвязи этих материалов с другими публикациями, выделением черт сходства и различия в терминологии и понятийном аппарате. И наконец, завершает книгу обширная библиография, включающая в себя, в частности, материалы диссертаций и сформированная за период разностороннего изучения теории СД в течение более 40 лет. Академические исследования в области спиральной динамики продолжаются и сегодня, так как эта дисциплина вошла в курс обучения различных университетов. Продолжается и научная работа по поиску путей практического применения теории.

Кому будет полезна эта книга?

Неискушенному читателю, еще не знакомому с теорией спиральной динамики, возможно, стоит начать с прочтения классического труда «Спиральная динамика» [6] или даже книги «Плавильный котел» [7]. Рисунки, приведенные в начале данной книги, помогут читателю ухватить суть этой сложной теории. Для опытного практика, применяющего в жизни положения СД, или бизнес-лидера калейдоскоп различных вариантов практического использования теории

подчеркнет широкие возможности ее применения.

Во многих отношениях спиральную динамику можно рассматривать как святой Грааль. Некоторые люди стремятся к легкому и быстрому решению системных проблем. На самом деле это фантазии, которые никогда не принесут жизненноспособных результатов. Чем больше вы узнаете о теории СД, тем больше вас увлекает мысль о глубине и широте возможностей ее применения в жизни. Это многослойная теория. Стоит лишь подумать о том, что вы разобрались в ней при подходе к проблеме с одного какого-то конкретного угла, как тут же возникает ее новая грань. Как это произошло с Грейвзом и Беком, погружение в такой целостный подход к теории СД может стать поиском универсального мастер-кода длиной в жизнь. Такой подход вооружает глубокими идеями и читающего эту книгу ученого, и практика, занимающегося развитием какой-то конкретной организации.

В конце каждой своей лекции Бек просит аудиторию вместе с ним прочесть вслух стишок про Шалтая-Болтая. Он гордится коллекцией из 80 фигурок Шалтая-Болтая, собранной по всему миру. Так что давайте начнем с того, что всегда делает Бек:

Шалтай-Болтай
Сидел на стене.
Шалтай-Болтай
Свалился во сне.
Вся королевская конница,

Вся королевская рать
Не может Шалтая,
Не может Болтая,
Шалтая-Болтая,
Болтая-Шалтая,
Шалтая-Болтая собрать!¹⁰

¹⁰ Пер. С.Я. Маршака.

2

Архитектор экзистенциальной лестницы – клер грейвз

Клер грейвз и его

экзистенциальная лестница

*В конце концов, черт побери, человек имеет
право быть тем, кто он есть на самом деле.*

ГРЕЙВЗ, ЦИТ. ПО: БЕК И КОВАН [6]

Клер Грейвз был профессором психологии в Юнион-колледже в Скенектади, штат Нью-Йорк. Последствия Второй мировой войны побудили его искать новые причины изменения взглядов на человеческую природу. Занимаясь теорией развития человека, Грейвз заинтересовался тем, что разные люди по-разному понимали, что такое зрелость, а также тем, что одни благополучно проживали трудные этапы жизни, а другие нет. В своей книге «Спиральная динамика» Бек и Кован объясняли, что Грейвз стремился объединить в единое целое биологическую, психологическую и социальную динамику развития человека; он «старался связать воедино человеческое знание и разрушить стены, которые разделяли в мире науки отдельные дисциплины и области исследований». На фото 2.1 Клер Грейвз в расцвете своей научной карьеры.

Грейвз был профессором психологии и создателем теории развития взрослого человека. Он родился в Нью-Ричмонде, штат Индиана. В своих исследованиях Грейвз опирался на работы Фрейда, Уотсона и Скиннера, понятийную систему Роджерса и Маслоу. Он даже изучал новейшие когнитивно-психологические теории своего времени. Студенты часто спрашивали его, какая из теорий «правильная». Это породило в нем глубокий внутренний конфликт. Эту же дилемму можно увидеть в том, как разные стороны аргументируют свою политическую позицию. Почему существуют различные взгляды на экономику? Почему на конференциях сталкиваются разные точки зрения? Почему существуют различные теории и почему они противоречат друг другу? Грейвз даже подумывал о том, чтобы оставить академическую среду, однако в 1951 г. провел исследование, желая лучше понять это явление. Он попросил людей высказать представления об определенном явлении, подумав над следующими фразами:

- Здоровые люди – это...
- Зрелые люди – это...
- Люди, которые объединяют оба этих качества, – это...



Фото 2.1. Клер Грейвз в расцвете академической карьеры

В ходе исследования Грейвз собрал буквально тысячи представлений по этим вопросам. Сначала он хотел распределить их по уровням пирамиды Маслоу, представляющей иерархию потребностей человека, однако вскоре понял, что в ответах присутствовали дополнительные темы и люди не всегда говорили о своих индивидуальных потребностях.

Иногда в их представлениях присутствовали мотивы самопожертвования. Стало ясно:

- разные люди выражали разные взгляды на мир;
- разные люди через определенный период времени говорили разные вещи;
- во время анализа Грейвзом изменений при смене мировоззрений просматривались определенные модели.

Грейвз был создателем концепции этих системных оценок, которые он описывал следующим образом: «Психология взрослого человека представляет собой развивающийся, последовательный и колебательный процесс движения по спирали, характеризуемый нарастающей степенью подчинения старых поведенческих систем более низкого уровня новым системам, находящимся на более высоком уровне, по мере изменения проблем, значимых для существования человека» [6]. Грейвз полагал, что:

● Человеческая природа не является статичной, или конечной. Она меняется вследствие изменения условий жизни и тем самым создает новые системы. Старые системы при этом сохраняются.

● Когда активизируется новая система, или уровень, мы меняем свою психологию и правила жизни, чтобы адаптироваться к новым условиям.

● Мы живем в условиях потенциально открытой системы ценностей, и нам доступно неограниченное количество способов прожить жизнь. Нет никакого конечного состояния, к

которому мы все должны стремиться.

● Социальная система (человек, группы людей или сообщества) может положительно реагировать только на те принципы, мотивационные призывы, формулы, юридические и этические правила, которые приемлемы для ее текущего уровня существования.

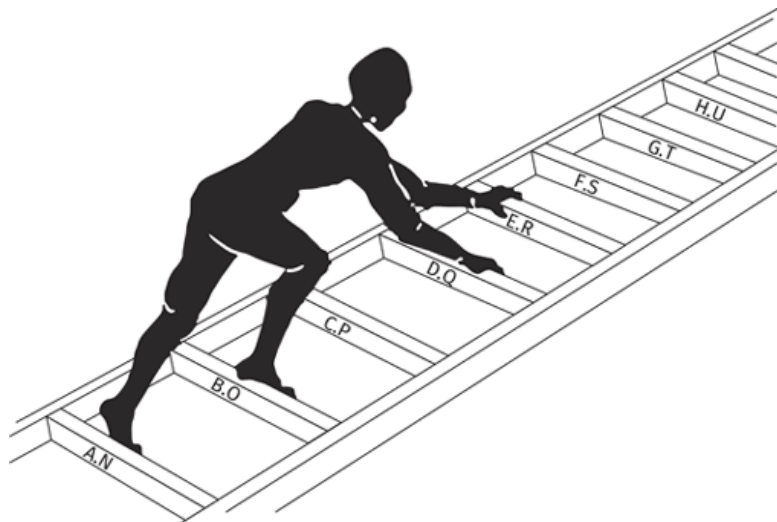


Рис. 2.2. Экзистенциальная лестница. Грейвз [1]

Теория возникновения, изменения и трансформации человеческих систем, которую создал Грейвз, признана и сегодня. Она дает уникальную возможность понимать различия в поведении не только индивидуумов, но и социальных си-

стем на общемировом уровне. Общее назначение этой модели состоит в объединении и интеграции.

В своей статье «Ухудшение трудовых стандартов» (*The Deterioration in Work Standards*), опубликованной в журнале *Harvard Business Review* в ноябре 1967 г., Грейвз применил свою теорию к решению таких проблем, как контроль качества продукции и реструктуризация. Бек и Кован отмечают, что теория Грейвза «указывает, каким образом следует трансформировать компанию или культуру для того, чтобы ее оздоровить и сделать более восприимчивой к внедрению сложных технологий и быстрым изменениям» [6]. На рис. 2.2 изображена экзистенциальная лестница в том виде, в каком она была описана Грейвзом в журнале *The Futurist* в 1974 г.

Преодолевая границы мышления Маслоу и других исследователей проблем развития человека

Абрахам Маслоу широко известен благодаря своей попытке описать теорию мотивации. Его популярная модель иерархии человеческих потребностей начинается с базовых потребностей, а по мере их удовлетворения люди в конечном счете стремятся к самоактуализации. Будучи исследователем поведения взрослых людей, Грейвз изучал динамику подобных изменений. В Нью-Йорке Грейвз часто замещал

Маслоу на преподавательской кафедре. Однако Грейвз считал, что в возникновении человеческих систем могут быть дополнительные уровни. Позже оба ученых согласились, что развитие человека не является конечным, что разные люди самоактуализируются по-разному. Грейвз был твердо уверен, что здоровая личность, действующая не на основании своих персональных потребностей, может развиваться дальше уровня самоактуализации, описанного Маслоу. Два гуру науки на протяжении многих лет вели дружественную дискуссию. По Маслоу, как только очередная потребность человека оказывается удовлетворенной, он автоматически переходит на другой уровень мотивации. Грейвз считал, что это не всегда так. Гарантий того, что может появиться следующая человеческая система, нет.

В результате большой исследовательской работы начали выявляться определенные модели. Грейвз специально не классифицировал их. Он использовал новые методы исследования, временно отказываясь от предшествовавших предположений и способов смыслообразования. От других психологов того времени, занимавшихся проблемами человеческого развития, Грейвза отличали глубина исследований и интегральный взгляд на поведение взрослого человека, а именно уникальное позиционирование системы ценностей человека как биопсихосоциальной конструкции.

Изначально Грейвз идентифицировал две системы ценностей, основанные на самопожертвовании человека, и две –

основанные на его самовыражении. Далее, изучая корреляцию, Грейвз обратился к более сложным инструментам исследования, таким как психодиагностическая методика ММРІ (Миннесотский многоаспектный личностный опросник): шкала открытости/закрытости мышления, шкала догматизма. Благодаря новым тестам были обнаружены уже шесть ценностных систем, три из которых содержали в себе факторы самопожертвования («МЫ»-качество), а три – факторы самовыражения («Я»-качество). Однако ответы были обусловлены самой природой тестов. Озабоченный этим, Грейвз разработал целостный экспресс-тест по распознаванию символов, который стал глубоким психофизическим измерителем.

На рис. 2.3 показаны два психосоциальных полюса, которые формировались на протяжении истории: ценностные системы, одна из которых ориентирована на «МЫ», а другая – на «Я».

Два исторически образовавшихся полюса системы ценностей

Общественное / коллективное

Формирующееся под воздействием внешних сигналов мышление с упором на самопожертвование. Распространяется по горизонтали

Ориентация на «Мы», «НАШЕ»

Элитарное / индивидуалистское

Ориентация на «Я», «МОЕ»

Формирующееся под воздействием внутренних сигналов мышление с упором на самовыражение. Распространяется по вертикали

Рис. 2.3. Два исторически сформировавшихся полюса: «Мы» и «Я»

На этом рисунке показаны две сформировавшиеся на протяжении истории ориентации индивидуума и общества. Грейвз объяснил это в своей классической статье:

На каждом этапе существования взрослый человек находится в поисках святого Грааля, он ищет дорогу, по которой пойдет в жизни... Каждый раз, начиная свой поход, человек верит в то, что сможет найти ответ на вопрос о смысле своего существования. Однако, к своему огромному удивлению и смятению, на каждом этапе он обнаруживает, что решение вопроса бытия – это не то решение, которое он собирался найти. Каждый достигнутый этап оставляет человека в растерянности и недоумении. Решая одни проблемы, он сразу же начинает сталкиваться с другими. И его

путешествие становится бесконечным [1].

Встреча двух мыслителей-визионеров

В апреле 1974 г. в своем кабинете в Университете Северного Техаса Бек прочел знаменитую сегодня статью Грейвза в журнале *The Futurist*. Вместо того чтобы высказать еще одно пессимистическое мнение о рецессии и депрессии, Грейвз представил метаанализ становления человечества. Вместо того чтобы рассматривать сигналы и проблемы, существующие в обществе, как признаки опасности, Грейвз увидел в них признаки возрождения. Он описал главные паттерны, которые являлись важными этапами в истории человечества и на основе которых создавались условия формирования новых направлений развития для всего мира. Бек немедленно связался с Грейвзом и получил приглашение встретиться.

Между профессором Грейвзом и доктором Бекем сразу же установился контакт, и в течение многих последующих лет они продолжали вместе работать над феноменом человеческого существования (см. фото 2.4).



Фото 2.4. Грейвз и Бек погружены в обсуждение феномена человеческого существования

39-летний Бек посетил Грейвза в начале 1975 г. Бек с теплотой вспоминает встречу с высоким, угловатым и приметным человеком в русской меховой шапке, который ожидал его в аэропорту. Грейвз пригласил Бека слетать в Рексфорд, штат Нью-Йорк, и попробовать поработать вместе. Оба ученых тогда еще не знали, что это станет началом чего-то значительно большего, чем просто подтверждение концепции и подходов. Появится живое и развивающееся понимание путей становления человеческого мышления, развития человечества или его регрессивных изменений – в зависимости от *условий жизни.*

Бек познакомился с семьей Грейвза, и в течение последующих 11 лет ученые работали в тесном контакте. Из-за проблем со здоровьем Грейвз не смог закончить книгу, над которой работал. Хотя в тот момент Бек уже был штатным профессором, а его дети учились в колледже, он увлеченно предложил посвятить последующие 10 лет своей жизни углубленному изучению теории Грейвза. Как рассказывал Бек в неформальных беседах, он настаивал на том, чтобы Грейвз оставался идейным лидером теории, а сам Бек обеспечивал финансовую и эмоциональную поддержку, создавая условия для разговоров – живых, увлекательных и стимулирующих работу мысли.

Под спиральной динамикой оба понимали «последовательную, циклическую, двойную спиральную модель развития биопсихосоциальных систем». Восемь таких систем, обнаруженных в ходе исследований, представлены на рис. 2.5. Эти системы были открыты в ходе 32-летней работы Грейвза. Ученый дал восьми системам ценностей обозначения AN, BO, CP, DQ, ER, FS, GT и HU. Каждая из них имела вполне определенные характеристики, которые описывали ее существование. Позже Грейвз назвал эти обозначения «коды». В следующей главе будет рассказано об уникальном вкладе, который внес Дон Бек в развитие основ спиральной динамики, заложенных Грейвзом.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.