

## СОДЕРЖАНИЕ

---

БЛАГОДАРНОСТИ.....	9
ПРЕДИСЛОВИЕ РОННИ ЛЕССЕМА.....	11
ВСТУПЛЕНИЕ. ДОКТОР ДОН БЕК.....	15
РИСУНКИ И ТАБЛИЦЫ КАК КАРТА ЭТОЙ КНИГИ.....	21

### **ЧАСТЬ I СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА — ОСНОВЫ**

1. ВВЕДЕНИЕ. О ЗАМЫСЛЕ И СТРУКТУРЕ ЭТОЙ КНИГИ .....	27
2. АРХИТЕКТОР ЭКЗИСТЕНЦИАЛЬНОЙ ЛЕСТНИЦЫ — КЛЕР ГРЕЙВЗ.....	39
3. КНИГА КОДОВ .....	55
4. ЕСТЕСТВЕННЫЙ ДИЗАЙН — ПОСТОЯННО ОБНОВЛЯЮЩАЯСЯ ЭКОЛОГИЯ .....	75

### **ЧАСТЬ II СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА В ГЛОБАЛЬНОМ АСПЕКТЕ**

5. НАЗАД В БУДУЩЕЕ — ВОЗВРАЩАЕМСЯ В «ПЛАВИЛЬНЫЙ КОТЕЛ» ЮАР .....	99
6. РАСКРЫВАЯ ВОЗМОЖНОСТИ НАЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА: ИССЛЕДОВАНИЕ СИТУАЦИИ С ИЗРАИЛЕМ И ПАЛЕСТИНОЙ .....	119
7. СТРАНЫ СЕВЕРНОЙ ЕВРОПЫ И СОЗНАНИЕ ВТОРОГО ПОРЯДКА: НЕОБХОДИМОСТЬ НАЛИЧИЯ ЛИДЕРОВ ВТОРОГО ПОРЯДКА В ПЕРИОДЫ НЕСТАБИЛЬНОСТИ.....	163

### **ЧАСТЬ III**

#### **РАЗВИТИЕ В СОЦИАЛЬНОМ КОНТЕКСТЕ**

8. ВЛИЯНИЕ КАПИТАЛА НА СТАБИЛЬНОЕ БУДУЩЕЕ.....	<b>193</b>
9. ПРИМЕНЕНИЕ СПИРАЛЬНОЙ ДИНАМИКИ: ПРЕОДОЛЕВАЯ ГРАНИЦЫ.....	<b>211</b>
10. ПРОБЛЕМА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ЛЮДЕЙ В РАЗЛИЧНОЙ РАБОЧЕЙ СРЕДЕ: ПРИМЕНЕНИЕ СПИРАЛЬНОЙ ДИНАМИКИ В МЕЖДУНАРОДНОМ КОНТЕКСТЕ.....	<b>243</b>

### **ЧАСТЬ IV**

#### **СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА PLUS**

11. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ.....	<b>271</b>
------------------------------------	------------

### **ЧАСТЬ V**

#### **ПУТЬ ВПЕРЕД ДЛЯ ЧЕЛОВЕЧЕСТВА**

12. ЗАЧЕМ НУЖНА СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА?.....	<b>315</b>
ПОСЛЕСЛОВИЕ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА .....	<b>337</b>
ОБ АВТОРАХ.....	<b>349</b>
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ.....	<b>361</b>
БИБЛИОГРАФИЯ .....	<b>371</b>
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	<b>379</b>

## 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 Memnosyne\*, 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>.

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.

---

\* 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.*

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, практичных 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, осуществлять косметические мероприятия и микро-вмешательства 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 Маалуф — 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 Беком 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 по-вивальной бабкой первой книги Дона Бека и Криса Кована «Спиральная динамика: Управляя ценностями, лидерством и изменениями»\*. Она стала важной составной частью серии книг «Менеджмент развития», выходявшей тогда в издательстве Blackwell.

И совершенно не удивительно, что эта новаторская книга зародилась именно во время той нашей встречи с Доном Беком 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 стране\*\*. 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

---

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

\*\* Неформальное название ЮАР, метафорически отражающее разнородность и многонациональность страны.

изменения, которые происходят в здешних обществах в целом. Повторюсь: находки Маалуф в отношении присутствующих на Ближнем Востоке цМемов невероятно 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»\*, 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 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

---

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

Америка, а все остальные только следуют за ними. Можно подумать, миром правит Дональд Трамп! Однако благодаря Беку и Грейвзу, Лабшер 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 насилуют 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 камня\* развития человечества. Двадцать лет я анализировал все лучшее и новейшее, что могла предложить психология, и меня все чаще называли

---

\* Розеттский камень — плита с высеченным на ней текстом — был найден наполеоновской армией. Эта находка позволила расшифровать древнеегипетские иероглифы. — *Прим. авт.*

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 единственное событие. 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 сложно-вато, 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 развития 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 капитализм\*. 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. Короче 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 трансформации, 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

---

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

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 «тройной 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](http://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](http://spiraldynamics.net)): «Спиральная динамика — это одна из первых современных интегральных психологических теорий, а ее изложение Доном Беком заслуживает моей самой высокой оценки. Ее применение может коренным образом изменить бизнес, политику, образование 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

---

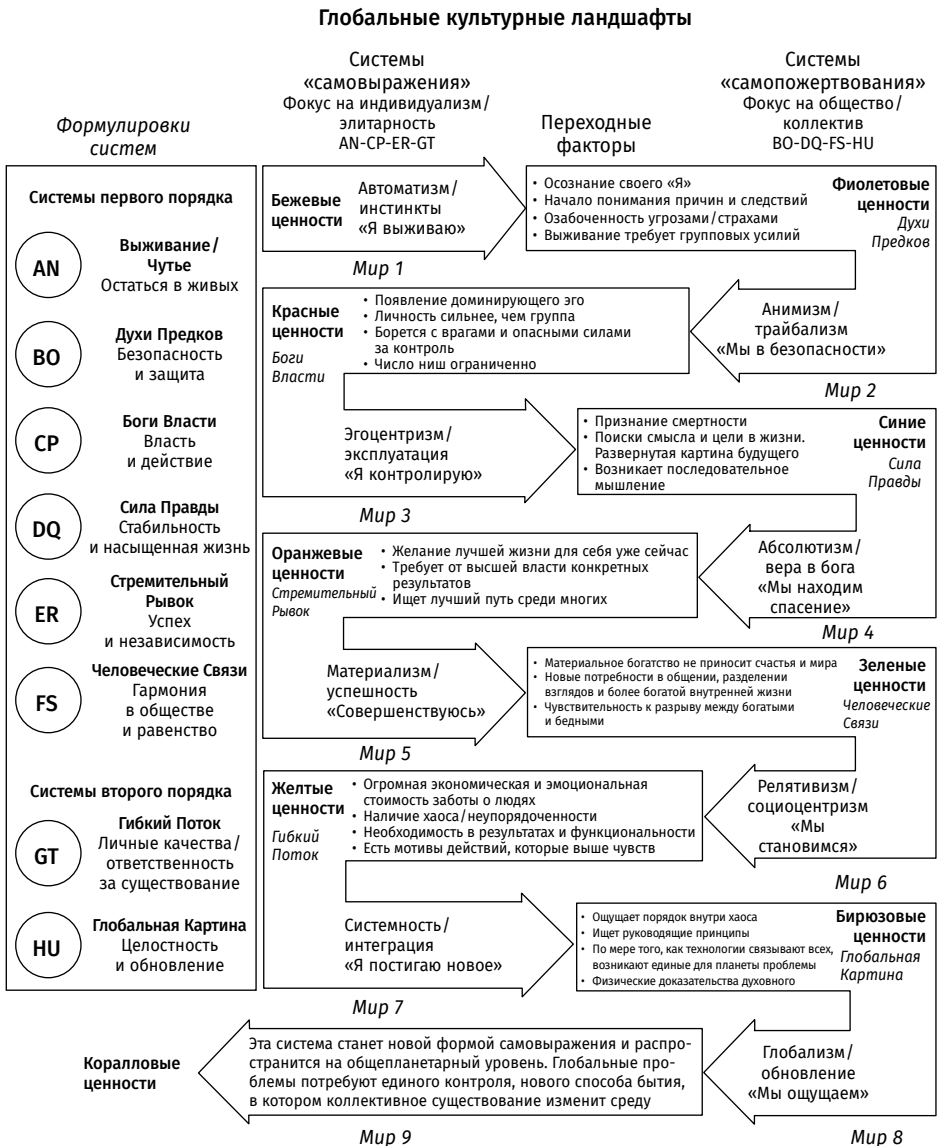
В этой части книги собраны рисунки и таблицы, облегчающие читателю понимание дальнейшего материала. Это пояснения к различным цветам, кодам, системам ценностей и образам мышления, которые наполняют различные коды, действующие в спиральной динамике.

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 «Плавильный 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.

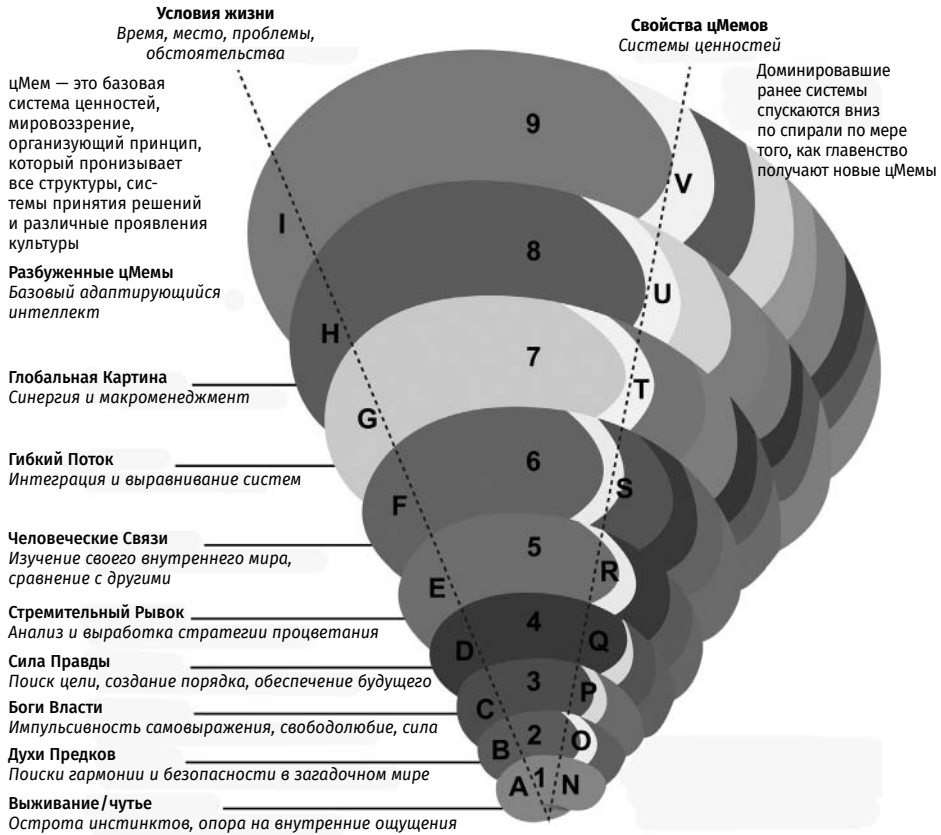
Бек напоминает нам: изучая иллюстративный материал, мы должны помнить о том, что коды — это не отдельные ноты, а целые аккорды и что человек не может быть цветом (кодом). Коды скорее существуют *внутри нас, но не представляют собой архетипы людей.*

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.





## Спиральная динамика

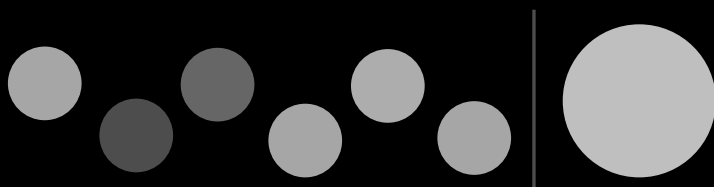




ЧАСТЬ I

---

# Спиральная динамика — ОСНОВЫ



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

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

# 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-практические 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 академическое 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, закостеневших, 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 говорил: 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 конструктивизма\* и эпистемологического интерпретативизма\*\*.

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 могут соединять воедино те выгоды, которые дает раскрепощенность мысли, о которой говорит спиральная динамика, с помощью эффективного мышления и процесса

---

\* 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.

\*\* Социологический подход, основанный на представлении о том, что объективных законов социума не существует, а социальные действия состоят из ситуационных толкований. Исследователь и исследуемый должны найти правильный язык толкования происходящего и так прийти к общему пониманию его значения.

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 Беком 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 библиографию, 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 Беком три продолжительных интервью; позднее эти записи были расшифрованы. Кроме того, доктор Рика Вильёэн в течение 18 дней провела с Беком 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 подробнее). 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 разниться, 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 проблемам 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 помощью 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. Лидеров 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 приобретений 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 — <sup>v</sup>ACE). 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 сосуществуют 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 Беком 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 жизнеспособных 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