

Социально-антропологический анализ феномена спиральной динамики

Гальперина Анастасия Дмитриевна,

аспирант, кафедра социологии и управления персоналом,
Санкт-Петербургский государственный экономический
университет
E-mail: galperina_mg@inbox.ru

В данной статье рассмотрены основные аспекты спиральной динамики как феномена. Изучены основные положения и суть теории Клера Уильяма Грейвза, названной теорией эмерджентных циклических уровней существования. Проанализированы идеи спиральной динамики, рассмотренной двумя учениками Клера Уильяма Грейвза, Крисом Кованом и Доном Беком. Полноценным образом изучена цветовая кодировка системы ценностей. Она включает в себя шесть уровней первого порядка (бежевый, фиолетовый, красный, синий, оранжевый и зелёный), а также два уровня второго порядка (желтый и бирюзовый). Далее в статье рассмотрены парадигмы организаций Ф. Лалу. Кроме того, дано изображение концепции спиральной динамики, которая включает в себя объединение трудов Д. Бэка, К. Кована, У. Грейвза и Ф. Лалу.

Ключевые слова: спиральная динамика, цвета, организация, система ценностей, сотрудники, структура, иерархия, команда, подразделение, корпоративная культура.

Введение

Клер Уильям Грейвз, американский психолог и доктор психологических наук, отмечал: «Человек – открытая развивающаяся система, что адаптационные возможности нашего мозга неограниченны и в ответ на изменившиеся условия жизни люди развивают новые системы ценностей, изменяя собственный уровень психологического существования» [1].

К.У. Грейвз – основоположник теории уровней развития человеческих биопсихосоциальных систем, основанной непосредственно на иерархии человеческих потребностей по А. Маслоу [5].

Основные положения и суть теории Грейвза

Собственную теорию У. Грейвз называл «Теорией эмерджентных циклических уровней существования (The Emergent Cyclical Levels of Existence Theory)», ECLET. К её главным положениям относятся следующие моменты:

- природа человека не является статичной или конечной. Она подвержена изменениям в результате изменения условий существования, вследствие чего формируются новые системы. Однако старые системы по-прежнему остаются с человеком.
- при активизации новой системы или уровня, происходит изменение психологии людей и правил жизни для приспособления к новым условиям.
- человек живет в условиях потенциально открытой системы ценностей, ему доступно неограниченное число способов прожить свою жизнь. Не существует какого-либо итогового состояния, к которому необходимо стремиться.
- человек, компания или общество может положительным образом реагировать исключительно на такие принципы управления, мотивационные призывы, методы образования, юридические и этические правила, которые приемлемы для современного уровня существования человечества.

В соответствии с теорией, развитие систем мировоззрения происходит по двойной спирали. Первая спираль является градацией условий жизни, в рамках которых и находится система. Вторая спираль определяет градацию психологических и когнитивных процессов, фильтры внимания, через которые люди воспринимают мир. При взаимодействии первой и второй спирали появляются устойчивые пары условий жизни и способов мышления, которые Грейвз обозначал парой букв.

Грейвз выделял 9 типов условий жизни, каждому из которых присвоил отдельные буквы английского алфавита (A-I) и 9 ключевых способностей разума (N-V). В качестве примера приведем сочетание NU (бирюзовый уровень), в котором N является осознанием рисков для хрупкой, тонко сбалансированной системы взаимосвязанных сил в руках человека, а U представляет собой холистичный: эмпирический, трансперсональный, совместный, коллективное сознание, взаимосвязанность. Наиболее подробно данную теорию можно рассмотреть в работе Грейвза *An Emergent Theory of Ethical Behavior Based Upon – An Epigenetic Model*, Schenectady, 1959.

Спиральная динамика

Теория Грейвза получила свое дальнейшее совершенствование в идеях «спиральной динамики» – итог работы двух его учеников, Криса Кована и Дона Бека [6].

Стоит сказать, что сам Грейвз, а после и его ученики стремились построить универсальную модель, которую можно использовать и к совершенствованию отдельной личности, и к изменениям внутри каждой человеческой группы.

Собственно, спиральная динамика описывает восемь уровней, которые выражены в системах ценностей, каждый из которых обладает своими конкретными цветами. Данные уровни происходят от простой структуры к возрастающей сложности. При развитии человечество переходит каждый раз а новый уровень под воздействием условий жизни и опыта решения возникающих вопросов. Когда условия существования человечества изменяются, данная трансформация заставляет пересматривать фундаментальные ценности и мнения. Проблемы, которые не могут быть решены в рамках существующей спирали ценностей, заставляют подниматься на новый виток спирали. Уровни частичным образом накладываются друг на друга, проходя фазы так называемого зарождения, кульминации и угасания. Данная эволюция осуществляется в продолжительности длительного времени: человечество покидает прошлый уровень и медленным образом движется к новому уровню.

Для организаций изменение считается особой темой. Считается ли это внутренним моментом, путем перестройки, изменение продукции или каких-либо методов деятельности; или же это считается внешним аспектом, с изменяющимся уровнем конкуренции, другими рынками или потребителями. Изменения всегда имеются на самых разных уровнях компаний.

Множество из типов изменений компаний относятся непосредственно к поведению сотрудников. Процесс изменения людей осуществляется собственно в его конкретных личных границах. Вот тут-то и возникает спиральная динамика. В данных рамках роль играют ценности людей; что именно они считают главным и с какими стандартами они связывают такие ценности. Спиральная

динамика акцентируется на совершенствовании данных ценностей.

Люди обычно находятся под воздействием сразу нескольких пластов ценностей, или идейных комплексов, иначе называемых «мем». Мем – так называемая идея, распространяющаяся с помощью носителей информации (к примеру, мозг человека) [9]. Это мыслительные системы, распространяющиеся в обществе. Их можно сравнить с вирусами, которые переходят от человека к человеку. Словно гены они создают личность. Тем самым, мемы воздействуют на компании и дают возможность выработки коллективного бессознательного и архетипов. Они могут вызвать конфликты социального характера, но они также и дают решения данных конфликтов. Они считаются движущей силой новых разработок.

Согласно мнению Грейвса, определенные мемы являются привлекательными и отталкивающими силами, которые стоят за совершенствованием ценностей. Это в некотором роде мемы стоимости, и в рамках спиральной динамики они применяются для идентификации систем ценностей. Именно это выявляет, как человек думает, о каких конкретных моментах и почему люди во что-либо верят. Мемы ценностей раскрывают особо глубокие системы ценностей, в соответствии с которыми человек анализирует свои наблюдения.

Цветовая кодировка системы ценностей

В спиральной динамике системы ценностей обладают своей определенной цветовой кодировкой. Первая система самая простая, а с каждой последующей имеет всю большую сложность.

Уровни развития, каждому из которых соответствует конкретный мем ценности, показывают зрелость психического и культурного характера человека или всего общества. Ниже рассмотрим уровни первого порядка, которым соответствуют определенные цвета.

Уровень 1 – выживание (бежевый). Бежевый мир базируется на биологических потребностях к жизни.

Уровень 2 – безопасность (фиолетовый). При желании улучшения условий собственной жизни люди вступают в более трудные объединения социальной формы, переходя от семей и кланов в такие племена, где люди будут ощущать себя в безопасности, а в случае необходимости будут готовы принести себя в качестве жертвы для блага группы.

Уровень 3 – энергия и мощь (красный). Данный уровень можно назвать «разделяй и властвуй», где иерархическая структура власти считается основной. Люди здесь относятся к части системы и управляются высшим держателем власти. Все отношения социального характера направлены на власть, вследствие чего иногда может появляться новый порядок в иерархической системе. Связь здесь исключительно нисходящая. На данном уровне находится примерно 25–30% людей, из которых около 20% занимает власть.

Уровень 4 – порядок (синий). Это уровень традиционного общества, устанавливающий, что является правильным и неправильным. Установленные соглашения и традиции будут соблюдаться, а правила, процедуры и структуры особо строго соблюдаться. На данном уровне концепция отсроченного вознаграждения появляется впервые: если человек приложит все свои усилия, он будет вознагражден позже. Такой синий уровень является особо крупным сегментом всего населения. 40–45% людей концентрируют в собственных руках 30% власти.

Уровень 5 – успех (оранжевый). Данный уровень представляет собой идеал индивидуалистического капиталистического общества. Суть основана в логических рассуждениях и эмпирических исследованиях, после чего заключается верный вывод. Люди считают себя здесь личностями. При 25% населения, 30–40% занимает власть.

Уровень 6 – сообщество (зелёный). Данный уровень – человечество и социальная сеть, где человек заинтересован во внутреннем мире и мире с другими. На данном уровне люди придают особое значение своему окружению. Своему статусу они практически не придают никакого значения. Данный сегмент насчитывает 10% населения, но на него приходится 5% власти.

Следующие два уровня относятся к уровням второго порядка.

Уровень 7 – синергия (желтый). На данном уровне речь идет собственно о системном мышлении. Здесь осознается, что все взаимосвязано. Терпимость считается тут ключевым словом. Люди работают вместе в системе, где принимают собственные решения. Только 3% населения достигли данного уровня, а власть здесь имеет лишь 1%.

Уровень 8 – целостное жизнеобеспечение (бирюзовый). Именно это самый высокий уровень, который представляет собой целостную живую систему, где мир рассматривается как интерактивная и взаимосвязанная система. В руках 0,1% представителей данного уровня сосредоточен 1% власти [4].

Парадигмы организаций Ф. Лалу

В начале 2016 г. Фредерик Лалу показал свою новую книгу «Открывая организации будущего», в которой показал спиральную динамику с новой стороны, представив её как качественный инструмент организационной культуры. Рассмотрим данные организации подробнее.

Красная организация (далее – К. О.) представляет собой лидерскую организацию или клан. Во главе данной организации стоит лидер, который самостоятельно принимает все решения и подчиняет всех себе. Данный лидер является суровым и требовательным, но сотрудники зачастую любят его. К. О. – один из самых распространённых видов организаций. Нередко к таким организациям относятся маленькие, только начинающие

компании. Размер К. О. имеет ограничение в количестве людей, которых лидер может подчинять. В том случае, если всех контролировать напрямую невозможно, этого можно добиться при применении принципа «разделяй и властвуй». Данный тип организации нельзя показать в виде пирамиды. Её структурой являются концентрические круги вокруг лидера. Сила и власть выявляются исключительно уровнем близости к лидеру.

Стоит отметить, что К. О. абсолютно незаменимы при экстремальных условиях. В качестве примера можно привести только созданную частную компанию, перед которой стоит вопрос выживания. Небольшие компании, которые предоставляют профессиональные услуги, могут успешным образом сохранять свой красный цвет множество лет. От работников К. О. ожидается лишь два момента: подчинение и результаты. Исполнителей поощряют либо наказывают на основании личных анализов руководства. В такой организации могут находиться «синие» или «фиолетовые» люди, но они будут располагаться исключительно внизу, далеко от власти, где более безопасный уровень работы.

К. О. имеет и свои преимущества. В первую очередь, это лёгкость и быстрота в управлении, преданность сотрудников, умение концентрации энергии и энтузиазма, и направления их на достижение целей. Что касается управления, то здоровый «красный цвет» определяет решительные действия, но при отсутствии его контроля он может злоупотреблять властью, вызывая незащищённость сотрудников [8].

Янтарная организация (соответствует синей по Д. Бэку и К. Ковану), далее Я. О. Жизнь организации резким образом сменилась, когда сельскохозяйственная революция превратила кочевых охотников-собирающих в оседлых фермеров и породила первую бюрократию с возникновением политических государств, социальных институтов и организованных религий. Данные роли выстроены в строгие командные цепочки для управления всеми моментами социальной работы. Организационным прорывом бюрократии в момент ее появления считается ее способность к долгосрочному планированию и масштабируемости, что дает возможность выполнения трудных задач.

Я. О. подходит для компаний, которые работают в относительно стабильной среде. Также такая организация встречается там, где имеются опасные производства. В жизненном цикле компаний организация становится бюрократической на стадии поздней зрелости, когда правила получают большую важность, нежели результаты.

К достоинствам Я. О. относится, прежде всего, стабильность, дисциплина и порядок, а также отсутствие конфликтных ситуаций. Особое достоинство синего подхода заключается в неограниченном размере организаций, чем не могут похвастаться другие цвета. Я. О. в нездоровой форме может приносить излишнюю бюрократию, делая компанию жёсткой и неспособной к приспособле-

нию при меняющихся условиях. Также могут породить догматический верный или неверный менталитет и непростительное чувство вины, если человек не подчиняется действующим правилам.

Оранжевая организация (О. О.). Последующая эволюция в организационной жизни вызвана промышленной революцией. Когда компании сохраняли иерархическую пирамиду в качестве собственной фундаментальной структуры, последователи получали большую автономию в том, каким образом выполнять директивы управления. Однако, соответствуя промышленному мировоззрению, компании изучаются как машины, руководителем которых должны быть лидеры. Тем самым, данные компании могут ощущать себя бездушными, несмотря на небольшую свободу сотрудников при выполнении собственных задач. Многонациональная организация считается актуальным примером этого.

Такое описание дано Ф. Лалу, но в соответствии с теорией Д. Бэка и К. Кована, О. О. имеют другое значение. По их мнению, это корпорация современного мира, которая имеет направленность на результат, управляется людьми, выдвинувшимися за счет своих заслуг. В таких компаниях обычно нет строгой иерархии – система управления может являться либо матричной, либо проектно-направленной, либо адхократической (с изменяющейся постоянно структурой), либо меритократической. Место человека выявляется не его занимаемой должностью, а квалификацией и идущим за ним успехом. Принятие решений в такой организации осуществляется в специально сформированных группах, которые нацелены на решение определенной проблемы. После решения данной проблемы группы распускаются, а работники вливаются в новые группы по решению новых проблем. Проектные команды и специальные группы включают работников какой-либо функциональной специализации. В своей работе по большей части они автономны, а работники могут работать сразу в нескольких группах.

Основными признаками О. О. являются: трудная структура, проектные команды, мозговые штурмы, высокие расходы на обучение сотрудников. Также в таких организациях имеются формализованные процессы, однако движение информации и принятие решений выполняется на различных горизонтальных уровнях, минуя иерархию, в то время как в синей компании это осуществляется лишь по ступеням иерархии. Ключевым признаком являются непрерывные изменения. Вместо должностных инструкций существуют корпоративные легенды, рабочий день нормирован не точно, условностей нет, границы между подразделениями размыты и т.д.

Если «янтарными» людьми правит долг, то «оранжевыми» – стремление к победе и развитию. Проблема с так называемым оранжевым руководителем заключается в том, что он считает всех сотрудников подобными себе по мотивации и не видит другие «цвета».

К преимуществам О. О. можно отнести высокую эффективность, минимальное трение в компании, оперативность принятия решений, инновационные подходы к решению вопросов. Оранжевая структура достаточно гибкая, поэтому в ней имеется место для синих, красных и зеленых. Главным здесь является формирование для каждого цвета соответствующей среды деятельности. Главным недостатком такой организации является ограниченный размер. По некоторым источникам можно судить о том, что максимальный размер имеет 150 человек. Но в больших организациях структура может быть управляющей настройкой над синей структурой. В О. О. имеется гендерное равенство, а именно равенство возможностей и вознаграждений. В Я. О., в свою очередь, или в «красной» зачастую доминируют мужчины.

Стоит отметить, что в российской деловой среде яркими представителями «оранжевой» культуры являются: офисы транснациональных компаний, крупные успешные отечественные производители продукции массового спроса, управляющие компании некоторых групп финансово-промышленного характера, ряд крупных банковских организаций. Исторически первым автором по реорганизации синей компании в «оранжевую» является Роберт Таунсенд [11], а наиболее последовательным и известным автором – Том Питерс [10].

Зеленые организации по Ф. Лалу (желтые организации по Д. Беку и К. Ковану), далее З.О. Такие организации являются иерархическими, а лидеры в ней обладают правом выбирать, делегировать или нет собственную власть. Пока лидеры занимаются этим вопросом, они остаются «зелеными». Если же придет новый лидер, для которого не имеет важности культура, данные организаций могут вернуться в «оранжевый» уровень. В обычной жизни людям не приходится встречаться с З.О. по той причине, что для их формирования необходимы люди с так называемым зеленым уровнем мышления.

Бирюзовые организации являются симбиозом приспособляющейся структуры и гибких взаимоотношений, где выполнение деятельности осуществляется через самоуправляемые команды. В данных организациях отсутствуют уровни среднего звена, в них мало сотрудников и практически нет правил или механизмов контроля. Вместо того, чтобы отчитываться перед одиночными руководителями, люди отчитываются перед членами своих команд за достижение командных целей. Устранение контролирующих руководителей зачастую позволяет лучше контролировать компанию.

Разница в лидерстве между бирюзовой и традиционной компанией представляется определяющим различием, которое дает возможность самоорганизованным сетям намного эффективнее решать трудные вопросы, нежели многоуровневая иерархия сверху вниз. В последнем случае лидерство играет постоянную роль, в полномочия по принятию решений приписываются лишь неко-

торым ключевым лицам в формальной цепочке командования. Тем самым, традиционные компании призваны к объединению собственных ресурсов и решению повседневных вопросов, применяя личностный интеллект своих самых опытных сотрудников. В иерархической модели голоса наверху имеют большее значение, а во множестве случаев голоса внизу совсем не учитываются, что может дать объяснение тому, почему опросы на рабочем месте всегда обнаруживают, что менее 30% сотрудников ощущают себя вовлеченными в деятельность.

В самоорганизованных сетях учитываются все голоса. От всех сотрудников ожидается, что они будут лидерами, поэтому у каждого имеется возможность набрать своих последователей для определения, необходимо ли предпринимать определенные действия. Что делает качественно одноранговые плоские сети такими эффективными в сравнении с иерархией сверху вниз, применяют свой коллективный интеллект как мощный ресурс для реакции на быстро изменяющиеся условия [2].

Важно заключить, что практически все компании обладают признаками разных цветов и могут менять их в зависимости от ситуации и по мере собственного совершенствования. С другой стороны, рассмотренные виды организаций легко узнаваемы и существенно отличимы друг от друга. Именно поэтому зачастую можно говорить о доминирующем цвете организации, а если же нельзя – то в ней, как минимум, можно выделить подструктуры чистых цветов. Иначе говоря, все компании имеют собственную спектральную характеристику где имеется один, либо два пика. Чем выше уровень организации, тем труднее будет спектр и тем шире будет доступный инструмент компании [3].

Заключение

Модель спиральной динамики показывает, чем выше будет уровень корпоративной культуры, тем она больше будет напоминать по своей структуре планету: все ранее эффективные модели поведения организации, способы мотивации и типы управления, инструменты и другие моменты находятся глубоко внутри и в зависимости от факторов влияния внутренней или внешней среды они могут активизироваться, чем повысят гибкость и эффективность организации.

В довольно большой и трудной компании разные подразделения будут обладать своими цветами. При стабильных условиях цвет определённого подразделения будет соответствовать специфике и характеру его деятельности. В идеале организация будет включать в себя красно-оранжевый отдел продаж, синие производство, логистику, бухгалтерию, отдел кадров и службы безопасности, оранжевые отдел маркетинга, разработок и казначейства, а также зеленой службы сотрудников.

Тем самым, изменение может быть внедрено исключительно в том случае, когда оно будет соответствовать определенным ценностям, мотивам

и потребностям вовлеченных сотрудников, а также, когда оно будет соответствовать конкретному контексту и преобладающим условиям жизни и деятельности.

Литература

1. Бек Дон Эдвард, Коун Кристофер К. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке. Advanced Management Institute, BestBusinessBooks, Открытый Мир, 2010, 424 с.
2. Роберт Таунсенд. Сломай систему! Лекарство от управленческой изжоги. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 198 с.
3. Том Питерс. Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений. – СПб: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. 198 с.
4. Электронная Библиотека GetAbstract – URL <https://www.getabstract.com/ru/trial/please-verify> (дата обращения 18.01.2020)
5. About Dr. Graves. – URL <http://www.clarewgraves.com/home.html> (дата обращения 02.12.2019)
6. Dr. Graves theory. – URL <http://www.clarewgraves.com/theory.html> (дата обращения 03.11.2019)
7. HuffPost Reinventing Management, Part 1: What Color Is Your Organization? Dec 06, 2017 by Rod Collins, Director of Innovation at Optimity Advisors. – URL https://www.huffingtonpost.com/great-work-cultures/reinventing-management-pa_b_9387286.html (дата обращения 12.01.2020)
8. Laloux F., Reinventing organizations: an illustrated invitation to join the conversation on next-stage organizations. Nelson Parker Publ., 2016. 172 p.
9. Mulder, P. (2017). Spiral Dynamics. Retrieved [insert date] from ToolsHero. – URL <https://www.toolshero.com/change-management/spiral-dynamics/> (дата обращения 03.12.2019)
10. ValueMatch Spiral Dynamics. – URL <https://www.valuematch.net/en/en-spiral-dynamics> (дата обращения 8.01.2020)
11. What Is Spiral Dynamics®? – URL <https://spiraldynamics.org/about/what/> (дата обращения 23.12.2019)

SOCIO-ANTHROPOLOGICAL ANALYSIS OF THE PHENOMENON OF SPIRAL DYNAMICS

Galperina A.D.

Saint Petersburg state University of Economics

This article discusses the main aspects of spiral dynamics as a phenomenon. The basic principles and essence of the Claire theory of William Graves, called the theory of emergent cyclic levels of existence, are studied. The ideas of spiral dynamics analyzed by two students of Claire William Graves, Chris Cowan and Don Beck are analyzed. The color coding of the value system has been fully studied. It includes six first-order levels (beige, violet, red, blue, orange and green), as well as two second-order levels (yellow and turquoise). Further, the article considers the paradigms of organizations of F. Laloux. In addition, an image of the concept of spiral dynamics is given, which includes the union of the works of D. Beck, C. Cowan, W. Graves and F. Laloux.

Keywords: spiral dynamics, colors, organization, value system, employees, structure, hierarchy, team, unit, corporate culture.

References

1. Beck Don Edward, Cowan Christopher C. Spiral Dynamics. Managing values, leadership and change in the 21st century. Advanced Management Institute, BestBusinessBooks, Open World, 2010, 424 p.
2. Robert Townsend. Break the system! The cure for managerial heartburn. – M.: Alpina Business Books, 2008. – 198 p.
3. Tom Peters. Imagine! Excellence in business in an era of destruction. – St. Petersburg: Stockholm School of Economics in St. Petersburg, 2005. 198 p.
4. GetAbstract Digital Library – URL <https://www.getabstract.com/en/trial/please-verify> (accessed 1/18/2020)
5. About Dr. Graves – URL <http://www.clarewgraves.com/home.html> (accessed 12/02/2019)
6. Dr. Graves theory. – URL <http://www.clarewgraves.com/theory.html> (accessed November 3, 2019)
7. HuffPost Reinventing Management, Part 1: What Color Is Your Organization? Dec 06, 2017 by Rod Collins, Director of Innovation at Optimity Advisors. – URL https://www.huffingtonpost.com/great-work-cultures/reinventing-management-pa_b_9387286.html (accessed 12.01.2020)
8. Laloux F., Reinventing organizations: an illustrated invitation to join the conversation on next-stage organizations. Nelson Parker Publ., 2016. 172 p.
9. Mulder, P. (2017). Spiral Dynamics. Retrieved [insert date] from ToolsHero. – URL <https://www.toolshero.com/change-management/spiral-dynamics/> (accessed December 3, 2019)
10. ValueMatch Spiral Dynamics. – URL <https://www.valuematch.net/en/en-spiral-dynamics> (access date 8.01.2020)
11. What is Spiral Dynamics®? – URL <https://spiraldynamics.org/about/what/> (accessed 12/23/2019)