



**Люди мыслят по-разному.** У брата и сестры, мужа и жены, менеджера и рядового работника, корпорации и компании-клиента могут быть очень разные мировоззрения и ценности. Сотрудники, работающие за соседними рабочими столами, или семьи, живущие на одной площадке, иногда, кажется, находятся далеко друг от друга. Коллеги в одной и той же организации имеют очень широкий диапазон представлений о стратегии, миссии и целях. Часто страны, делящие между собой одну планету, но имеющие каждая свою политику, кажется, находятся в совершенно разных мирах. **Почему?**

## **Мини-Курс по Спиральной Динамике®**

Спиральная Динамика—это способ осмысления подобного рода сложностей человеческого существования, приносящий определённую долю порядка и предсказуемости в кажущийся хаос дел человеческих. Она служит концептуальной основой для понимания эволюции мировоззрений, анализа ситуаций и планирования наиболее подходящих действий.

Основанная на оригинальных исследованиях и теории Доктора Клера Грейвза, данная точка зрения описывает то, как возникают волны сознания и как они движутся сквозь отдельных людей и группы. Она также описывает био-психо-социальные системы, формирующие расширяющуюся спираль.

### **Что люди ищут в жизни в каждом из миров...**

**1 БЕЖЕВЫЙ** Выживание; удовлетворение биогенетических потребностей; продолжение рода; удовлетворение инстинктивных побуждений.

**2 ФИОЛЕТОВЫЙ** Умиловивление духов; почитание предков; защита от угроз; семейные узы.

**3 КРАСНЫЙ** Сила/власть/активные действия; самоутверждение ради доминирования над другими; контроль; чувственные удовольствия.

**4 СИНИЙ** Стабильность/порядок; покорность ради вознаграждения в будущем; смысл; цель; определённость.

**5 ОРАНЖЕВЫЙ** Благоприятные возможности/успех; конкуренция ради достижения результата; влияние; независимость.

**6 ЗЕЛЁНЫЙ** Гармония/любовь; объединение ради взаимного развития; осознание; сопричастность.

**7 ЖЁЛТЫЙ** Независимость/достоинство; «вписывание» в живую систему; познание; хорошие вопросы.

**БИРЮЗОВЫЙ** Мировое сообщество/жизненная сила; сохранение жизни на Земле; сознание.



**Основные ориентиры на спиральной диаграмме обозначены цветами**—бежевый, фиолетовый, красный, синий, оранжевый, зелёный, жёлтый, бирюзовый, коралловый (светло-красный) и другими, ещё не возникшими. Между соседними системами существуют подсистемы, в которых типы мышления, представляемые определёнными цветами, сливаются. Например:



Много деловых людей находятся в переходном состоянии **оранжевый** → **зелёный**, стремясь вернуть в свою жизнь духовность и ощущение общности с другими людьми.

Некоторые политики находятся в **сине** → **оранжевой** части спектра, пытаются перейти от структурированной бюрократии к предпринимательству и свободным рынкам.

Многие общественные активисты живут в **зелёно** → **жёлтой** зоне, добиваясь положительных результатов общечеловеческого масштаба посредством взаимодействия, вовлечённости, целенаправленно участь и обучая.

Некоторые развивающиеся регионы всё ещё находятся в **фиолетово** → **красном** переходном состоянии, где древние племенные устои противостоят хорошо вооружённым диктаторам, в то время как другие находятся в **красно** → **синей** зоне, где централизованная власть пытается подавить раскольнические тенденции.

Горячие точки возникают тогда, когда волна корпоративных интересов **оранжевой** зоны с её идеями о прогрессе и планами развития накрывает коренное население **фиолетово** → **синего** диапазона, что приводит к конфликту с местными реалиями и, в конечном счете, разрушению менее сложных культур, языков и знания. Спасатели из **зелёной** зоны зачастую романтизируют всё примитивное и нефункциональное, замедляя таким образом его естественное развитие; эксплуататоры же из оранжевой зоны стремятся переделать его на собственный лад. Люди с **жёлтым** типом мышления начинают задаваться вопросами и анализировать все человеческие процессы как части интегрированной спирали. **Бирюзовый** ищет глобальные, холистические решения. Следующая зона, **коралловая**, возможно, воплотит эти решения в жизнь, но пока это всё в будущем.

**В группе теплых цветов фокус на внешнем мире** и том, как им овладеть (с внутренним, «я»-ориентированным локусом контроля). В группе **прохладных цветов фокус на внутреннем мире** и том, как достигнуть с ним гармонии и примирения (внешний, «мы»-ориентированный локус контроля). Спираль закручивается между полюсами индивидуального «я» и коллективного «мы», вращаясь между прохладными групповыми и тёплыми индивидуалистическими системами. Мы как индивидуумы в большинстве случаев представляем собой смешение обоих полюсов. Такое широкое колебание от индивидуализма к коллективизму и обратно наблюдается по мере движения общества во времени.

**Спиральная Динамика/модель Грейвза не является типологией для категоризации людей и «раскладывания их по ящичкам».** Фактически, восемь уровней существования и переходные между ними состояния—это всего лишь видимые признаки действия гораздо более глубоких сил. Их энергия является результатом взаимодействия двух элементов: а) условий жизни, с которыми сталкивается человек или группа, и б) умственно-мозговых возможностей и механизмов, позволяющих индивидууму в этих условиях адекватно функционировать. Таким образом, термин «био-психо-социальный» подразумевает динамичное слияние биологической природы, психологии как продукта жизненного опыта и приобретённых знаний, а также социологии группового взаимодействия с миром.



**Как врождённое, так и приобретённое**—генетическое наследие и биохимия взаимодействуют с приобретаемыми знаниями и жизненными переживаниями. Именно взаимодействие между внутренними умственно-мозговыми системами и внешними условиями существования, сообщающее спирали энергию развития, является центральным элементом в работе Грейвза.

Внутри спирали существуют две винтовых линии. Ниже на диаграмме буквы алфавита слева означают условия жизни—восприятие того, "на что похож реальный мир"—на каждом из уровней. Буквы справа означают умственные возможности—нейробиологические механизмы и типы мышления, позволяющие обращаться с этой действительностью. Комбинации букв —AN, BO, CP, DQ, ER, FS, GT, HU, IV и т.д.— представлены цветами, которые символизируют их взаимодействие. (Они также могут быть представлены как ряд шести основных тем, которые повторяются после перехода на новый уровень—часть гипотезы доктора Грейвза, пока ещё недоказанная, но захватывающая. Таким образом, ряд AN—FS представляет собой первый слой систем мышления. Следующий, второй, ряд представлен парами букв со штрихом—A'N', B'O', C'P' и т.д. Они подразумевают базовые системы плюс дополнительный набор активированных умственно-мозговых возможностей и механизмов.)

### Отличительные признаки условий жизни...

### Отличительные приспособительные средства и неврологические механизмы, активируемые соответствующим миром...

<b>A</b> Природное состояние биологических потребностей и побуждений; физические ощущения диктуют состояние бытия.	<b>БЕЖЕВЫЙ</b>	<b>N</b> Инстинктивный: управляется природными инстинктами и рефлексами; автоматическое существование.
<b>B</b> Полный угроз, загадочных сил и духов, которых нужно умилостивить и умиротворить.	<b>ФИОЛЕТОВЫЙ</b>	<b>O</b> Анимистический: согласно традициям или ритуалам группы; племенной; анимистический.
<b>C</b> Подобный джунглям, где грубый и сильный доминирует, слабый прислуживает; природа—это враг, которого нужно победить.	<b>КРАСНЫЙ</b>	<b>P</b> Эгоцентричный: самоутверждение ради доминирования, завоевания и власти; эксплуатирующий; эгоцентричный.
<b>D</b> Контролируется Высшей Силой, которая наказывает зло и в конце вознаграждает за добрые дела и благочестивую жизнь.	<b>СИНИЙ</b>	<b>Q</b> Абсолютистский: соблюдать правила и послушно выполнять указания более высокого авторитета; конформный; чувство вины.
<b>E</b> Мир полон ресурсов для развития, улучшения и достижения процветания.	<b>ОРАНЖЕВЫЙ</b>	<b>R</b> Многосторонний: прагматично добиваться результатов и продвигаться вперед; проверять различные возможности; маневренность и манипулирование.
<b>F</b> Среда обитания, в которой человечество может найти любовь и цель, объединяясь и делясь.	<b>ЗЕЛЁНЫЙ</b>	<b>S</b> Релятивистский: отвечать на человеческие нужды; аффилиативный; ситуативный; стремящийся достичь консенсуса; подвижный, изменчивый.
<b>G</b> Хаотичный организм, где изменение является нормой, а неопределённость—приемлемым состоянием бытия.	<b>ЖЁЛТЫЙ</b>	<b>T</b> Системный: функциональный; интегративный; взаимозависимый; экзистенциальный; гибкий; вопрошающий; принимающий.
<b>H</b> Тонко сбалансированная система взаимосвязанных сил, находящаяся в опасности от рук самого человека; хаордический. <sup>1</sup>	<b>БИРЮЗОВЫЙ</b>	<b>U</b> Холистичный: эмпирический; трансперсональный; коллективное сознание; сотрудничающий; взаимосвязанный.
<b>I</b> Слишком рано судить, но должна соблюдаться тенденция к «я»-ориентации, контролю, консолидации, если закономерность сохранится.	<b>КОРАЛЛОВЫЙ</b>	<b>V</b>

© Авторское право 2001-2009 NVC Consulting. Все права защищены.

<sup>1</sup> От англ. chaordic—(о системе, организации, естественном процессе) управляемый или соединяющий в себе как элементы хаоса, так и порядка. Этимология: сочетание CHAOTIC (хаотический)+ORDER (порядок).





**Обратите внимание на то, что буквы не сцеплены друг с другом.** Они могут смещаться и, до некоторой степени, могут быть смещёнными. Так, возможно, что человек живёт в мире уровня **Е**, но имеет доступ лишь к средствам решения жизненных проблем уровня **Q**; временами будет казаться, что мир—за пределами понимания такого человека; например, правительственный бюрократ старой закалки, внезапно оказавшийся в приватизированном агентстве, эффективность которого измеряется только прибылью. Некоторые вещи более сложных уровней не будут «регистрироваться» в сознании такого человека, и адаптация к этому уровню может вызывать сильный стресс, а подчас и оказаться невозможной. Некоторые люди могут приспособиться к более сложным способам функционирования; для других это непосильная задача.

Другой человек может иметь способности уровня **T**, но работать в условиях системы поощрения сотрудников, характерной для уровней **D** или **E**, где потенциал такого работника часто не используется в полной мере. Подобная система управления вызывает у него чувство разочарования, выглядит отсталой и уделяющей много внимания вторичным, узким проблемам; например, ИТ профессионал, работающий в компании, где пунктуальность и соответствие дресс-коду имеют большее значение, нежели компетентность или творческий потенциал. Организация поступит разумно, если «подстроит» свою систему управления под такого человека; в противном случае она потеряет его умственно-мозговую мощь, так как он уйдёт. **Поставить подходящего человека на подходящее рабочее место с подходящими материалами в подходящее время в подходящих системах и структурах—вот в чём суть СД.**

### **Поразмыслите над следующими идеями...**

Спираль—это концептуальная система для понимания того, как люди думают о различных вещах. Она представляет собой ёмкости, придающие мировоззрениям форму, а не наполнение (верования, ценности, и т.д.).

Не существует прямой зависимости от интеллекта, пола, возраста, этнической принадлежности или других демографических переменных за исключением тех случаев, когда эти переменные влияют на мир, который непосредственно окружает человека.

Ни один уровень по своей сути не есть хуже или лучше любого другого. И всё же их размах растёт, так как каждый последующий уровень включает в себя все предыдущие.

Данная теория является иерархической в смысле концептуального пространства (т.е. включения всё большего количества факторов и способов понимания), но не интеллекта в общепринятом смысле этого слова.

Общей тенденцией является продвижение вверх по спирали, потому что мышление в более сложных системах обеспечивает большую степень свободы действий в соответствии с текущей ситуацией за счёт более полного использования наличного умственно-мозгового потенциала.

Обычно человек не заперт на каком-то одном уровне. Системы Грейвза—это способы различного понимания вещей, а не типология людей, и, следовательно, несколько уровней могут сосуществовать.

Системы редко дискретны и часто встречаются в том или ином сочетании, хотя часто одна из систем доминирует над другими.

Отдельные люди и организации могут демонстрировать либо подходы, относящиеся преимущественно к индивидуалистическим тёплым цветам, либо мировоззрения, свойственные главным образом коллективным, прохладным цветам.



Системы Грейвза не исчезают; они включаются в состав более сложных уровней и при соответствующих жизненных условиях могут подниматься на поверхность.

Будьте осторожны: не всё так просто, как может показаться. "Эмергентная, циклическая двуспиральная модель развития зрелых био-психо-социальных систем" доктора Клера Грейвза намного сложнее версий, излагаемых многими обучающими.

Будьте осторожны: не перегружайте теорию неуместными усложнениями. Эта модель изящна сама по себе; но её иногда облачают в детали, которые мало проясняют суть и только ещё больше сбивают с толку.

Люди могут рассуждать о более сложных уровнях, фактически, не будучи способными операционализировать способы мышления и бытия, которые они описывают. Подмечайте «стреч»—версии систем<sup>2</sup>, которые красиво говорят об уровнях, но не живут мировоззрениями этих уровней.

Люди могут переключаться с одного способа мышления на другой, чтобы адаптироваться к условиям текущей ситуации, и совершенно по-разному функционировать в условиях давления или стресса.

Между системами существуют фазы входа и выхода—именно в них сосредоточено наибольшее количество энергии; чистые цвета—это всего лишь теоретические пики волн.

Люди ценят разные вещи потому, что они думают по-разному. А думают они по-разному потому, что комбинации систем мышления (vMEMEs) в био-психо-социальных комплексах, в которых они существуют, различны.

Различные организации—компании и правительства—занимают различные положения на спирали, и им необходимо разрабатывать такие стратегии управления, которые соответствовали бы работающим в них людям, их видению будущего и выполняемой ими работе. Менеджерам необходимо разрабатывать последовательные, системные подходы ко всем аспектам организационного цикла—найму, отбору, назначению, обучению персонала, внутреннему управлению, внешнему маркетингу—для достижения согласованности, синергии и интеграции. Организации должны строиться как "сверху вниз", так и "снизу вверх", чтобы связать функции, интеллектуальный потенциал и структуры принятия решений, которые потребуются в решении задач последующих, более сложных уровней.

Успешные организации рискуют потерпеть неудачу, если будут продолжать управлять людьми теми способами, которые ранее привели их к успеху.

Многими людьми сегодня необходимо управлять по-разному, поскольку они продвинулись вверх по спирали быстрее и дальше своих начальников, учителей и даже родителей.

Усилия в области маркетинга, менеджмента и администрирования, стратегического планирования часто оказываются тщетными, поскольку их авторы смотрят в зеркало и думают, что целевые аудитории и культуры, благосклонность которых они пытаются завоевать, находятся в тех же системах ценностей, что и они сами.

Вопрос не в том, «Как вы мотивируете людей?», а в том, как вы соотносите свои действия с их естественными мотивационными предпочтениями. Человек имеет право быть тем, кем он является.

Проблемы, связанные с производительностью, качеством, политической нестабильностью и реструктуризацией являются признаком роста, а не упадка, что побуждает нас находить инновационные способы управления людьми, основанные на том, кем теперь эти люди стали.

<sup>2</sup>От англ. «to stretch»—растягивать, удлинять; в переносном смысле— допускать натяжки, преувеличивать.



Поскольку разные люди учатся по-разному у разных типов учителей, задачей образования является такой подбор учеников, учителей, учебных ситуаций и технологий, который будет нацелен на совместимость, эффективность и подвижность.

Одновременная работа со всей спиралью—захватывающая перспектива для людей второго слоя мышления (ЖЁЛТЫЙ и выше).

В настоящий момент мы находимся в точке перехода между первыми шестью *прожиточными* уровнями и следующим за ними новым рядом человеческих экзистенциальных состояний—*бытийных* уровней. Время, в котором мы сейчас живём—это время как огромных рисков, так и новых возможностей; это время возникновения как новых способов мышления, так и воистину новых типов людей.



NVC Consulting

The Spiral Dynamics People

For More Information....

CALL: (805) 962-0366

MAIL: NVC Consulting, PO Box 40110, Santa Barbara, California 93140

GO ONLINE: [www.spiraldynamics.org](http://www.spiraldynamics.org)

[www.spiraldynamics.org](http://www.spiraldynamics.org)

© Copyright 2001-2009 NVC Consulting. All Rights Reserved.

Spiral Dynamics is a registered trademark of the National Values Center Consulting.

A Mini-Course in Spiral Dynamics.



---

Working People Group, Ukraine, Kiev, 127 Saksaganskogo St., office 2; tel/fax: +380442487684; [www.wpg.com.ua](http://www.wpg.com.ua)  
©2001-2009 Авторское право. Консультационный Национальный Центр по Ценностям (NVC Consulting).  
Все права защищены.