Udvikling foregår i en spiral



- Skandinavien, og Danmark i særdeleshed, er verdens mest veludviklede og sofistikerede område. Det forpligter, siger dr. Don E. Beck, der står bag Spiral Dynamics, en udviklingsmodel.

Nyt Aspekt mødte ham, da han for nylig var i Malmö.



af Bo Heimann

Først en lussing til den politiske korrekthed:

- Mennesker *er* forskellige. Men det er ikke deres religion, kultur, køn eller race, der gør dem forskellige, men deres grundlæggende værdisystemer. Der foregår en udvikling fra nogle værdisystemer til andre, som overtager og inkluderer de foregående.

- Ikke alle mennesker er det samme sted. Se det i øjnene! Meget forskellige værdisystemer lever side om side i vores verden. Vi bliver ved med at tale forbi hinanden, hvis vi ikke begynder at anerkende disse forskelligheder og handle derefter.

Og så en lussing til det alternative miljø:

- Mange kloge mennesker er alt for selvoptagede og indadvendte. Der er brug for en mere aktiv medleven i og flere konkrete handlinger ud i verden. Og der er brug for et farvel til illusionen om, at ´alt nok går godt, hvis bare vi behandler hinanden godt´. Det er brug for at lære at sige nej.

Dr. Don Edward Beck fremsætter sine pointer i et adstadigt og velovervejet tempo. Men han lægger - som det fremgår - afgjort ikke fingrene imellem.

Han besøgte i foråret 2005 Malmö, hvor han præsenterede sin evolutionsmodel *Spiral Dynamics* for en usædvanlig blanding af både danske og svenske forretningsfolk, skoleledere og alternativt orienterede.

Et helhedssyn

Spiral Dynamics beskriver menneskesindet som værende i en fortløbende udviklingsproces, der sætter os i stand til at udvikle os som individer, organisationer og samfund ved gradvis at favne større og større niveauer af kompleksitet og helhedsforståelse.

Ved at se forbi al ydre staffage som fx religioner, kulturer, køn og racer og i stedet stille skarpt på vores underliggende værdisystemer giver modellen et dynamisk perspektiv i forhold til:

- Hvordan mennesker tænker.
- Hvorfor mennesker træffer forskellige beslutninger.
- Hvorfor mennesker motiveres af forskellige ting.
- Hvorfor og hvordan værdier opstår og spredes.
- Forandringens natur.

Modellen har bl.a. vist sit værd i hårdt ramte Chicagomiljøer og i forbindelse med apartheidproblematikken i Sydafrika. Modellen bruges i dag også på direktionsgange og uddannelsesinstitutioner og i forbindelse med teambuilding og personlig coaching.

Don Beck opererer med otte niveauer i udviklingsspiralen, og han har givet dem en farve hver (se side 28-29).

På alle niveauer tilbyder modellen et overordnet og integrerende helhedssyn, der danner grundlag for konstruktiv dialog og specifikke løsninger.

Grøn er smuk - og svag

- Skandinavien, og Danmark i særdeleshed, er verdens mest veludviklede og sofistikerede område. Det forpligter at være de første, der er etablerede i *grøn* og så småt på vej i *gul*, siger Don Beck.

Med *grøn* henviser han til, at mange i Danmark er på et udviklingstrin, der får dem til at se verden som ´et mellemmenneskeligt samfund, hvor vi er fælles om vores erfaringer´, hvilket får danskerne til ´at arbejde for indre fred og omsorgsfulde fællesskaber´ og stile efter, at ´den menneskelige ånd bliver befriet fra grådighed, dogmer og oplevelsen af adskillelse.´

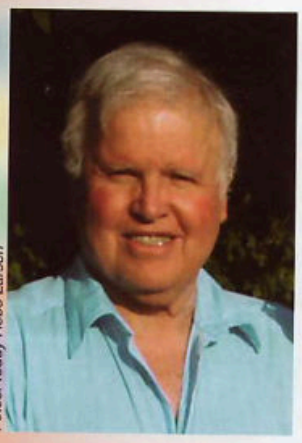
- Det *grønne* værdisæt har

en smuk ambition. Den arbejder for en verden, hvor omsorg og følsomhed vægtes højere end rationaler, hvor Jordens resurser og muligheder bliver ligeligt fordelt, og hvor beslutninger nås via enighed og forsoning. Med andre ord en verden, vi alle gerne så realiseret, smiler Don Beck.

Men bagsiden er, at *grønne* mennesker har svært ved at erkende, at ikke alle mennesker her på Jorden er *grønne*. Nogle mennesker er tværtimod parate til groft at udnytte en *grøn* verden.

- *Grøn* mangler fasthed, evnen til at sige fra og insisteren på disciplin. Den er let at udnytte. *Grøn* har det også med at se ned på andre værdisystemer: '*Orange* er forkert, fordi her er verden en profitorienteret markedsplads. *Blå* er forkert, fordi det er autoritært og systemstyret. *Rød* er forkert, fordi det er selvoptaget.'

- Men der er altså også brug for autoriteter og egen vilje her i verden. Og der er brug for *orange* entreprenører - de *grønne* lever altså af de penge, de *orange* genererer! *Grøn* er for arrogant til at erkende alt det, siger Don Beck.



Fotos: Teddy Hebo Larsen

Dr. Don Edward Beck, USA, har i 30 år arbejdet med forandring og formidling verden over - i samarbejde med både organisationer, regeringer og lokalsamfund.

Hans karriere er omfattende: Han underviste i psykologi i 20 år på University of North Texas, han har coachet fodboldholdet Dallas Cowboys og USA´s landshold i atletik, han besøgte i 1980´erne Sydafrika over 60 gange i bestræbelserne på at få hvide og sorte til at tale sammen, og han har arbejdet for bl.a. Tony Blair´s politiske sekretariat og Verdensbanken.

De seneste år har han arbejdet sammen med filosoffen Ken Wilber og den spirituelle lærer Andrew Cohen.

- Vi bliver nødt til at anerkende, at det kræver en trinvis udvikling at bevæge sig op i spiralen, og at det ikke kan ske i spring eller under tvang, siger Don Beck.

Forskel er o.k.

Der hviler derfor en stor udfordring på Danmark - og andre *grønne* oaser som Sverige, Norge, Holland og dele af USA og Canada:

- Vi bliver nødt til at se de tidligere værdisystemer som fuldt ud berettigede. Vi bliver nødt til at turde gøre forskel - at behandle folk i henhold til deres nuværende værdisystem. Vi bliver nødt til at anerkende, at det kræver en trinvis evolution at bevæge sig op i spiralen, og at det ikke kan ske i spring eller under tvang.

- *Grøn* vil gerne presse sine værdier og sit komplekse verdensbillede ned over de andre. Punktum. Men det svarer til at hive en dykker op fra 100 meters dybde uden at tage hensyn til faren for dykkersyge, siger Don Beck.

Han er - ikke helt uforståeligt - flere gange kommet i stormvejr med anklager om chauvinisme pga. hans models udtalte elitisme.

- Ethvert samfund har en elite. Sådan har det altid været. Sådan vil det altid være. Der *er* forskel på mennesker og deres værdisæt. Værdisystemerne under *grøn* i spiralen accepterer hierarkier, men det er typisk *grøn* ikke at gøre det. *Grøn* vil male hele verden *grøn*.

- Og så alligevel: Er der ikke en elite i den *grønne* verden? Jo, *grøn* selvfølgelig! Med *gul* vil der ske en stor forandring, for *gul* og *turkis* har en langt større accept af, hvad der reelt er til stede og foregår i verden.

- Vi er på vej mod en større visdom om, at alle værdisystemerne har deres plads og berettigelse. Men *grøns* angst for at gøre forskel bremser faktisk den udvikling, slutter Don Beck.

Et styringsredskab

Mødet med Spiral Dynamics har betydet meget for Teddy Hebo Larsen - både som menneske og som virksomhedsleder.

- Jeg er både som menneske og som leder blevet meget bedre til at se sammenhænge, så jeg formår at komme videre med situationer, der i udgangspunktet ellers har været fastlåse. Det er store ord, men det handler om indsigt, forståelse og ydmyghed.

Sådan beskriver Teddy Hebo Larsen resultatet af sit møde med Spiral Dynamics. Han har igennem ti år været øverste chef i et medicinalfirma i Danmark, hvor han i dag er europæisk direktør for produktivitet og udvikling af ledere.

Han har, efter sit møde med Spiral Dynamics i 1998,



- Min indsigt har flyttet fokus fra apati over for verdens voksende kompleksitet til muligheder og løsninger, siger Teddy Hebo Larsen.

undervist sine danske medarbejdere i modellen. Derudover er han leder af *Copenhagen Center for Human Emergence*, der er omdrejningspunkt for Don Becks aktiviteter i Europa.

- På centeret uddanner vi folk i forståelse og brug af modellen. I virksomheden har jeg en fantastisk mulighed for at gå fra modellens diagnoseorientering til aktivt at virkeliggøre den som styringsredskab og forståelsesramme for mine medarbejdere, siger Teddy Hebo Larsen.

Han forklarer, at han i en traditionel amerikansk opned-orienteret *blå* og *orange* virksomhed møder mange udfordringer, når den støder sammen med den *grønne* danske uformelle måde at omgås hinanden og lede på.

- Uanset hvilket værdisystem, vi er domineret af, har vi alle det til fælles, at vi er sikre på, at vi har ret, og at vi ikke formår at erkende sandheden i værdisystemet over os. Det gælder både som individer, organisationer og nationer.

- Der er derfor en vigtig lære i - som Kierkegaard i sin tid foreskrev - at møde mennesker der, hvor de er. Løsningen er at tale den andens sprog. At få opbakning fra en medarbejdergruppe, der er domineret af *rød*, kræver, at man som leder møder dem der.

- I organisationer med mange ændringer og usikkerhed vil både ledere og medarbejdere hurtigt ende med at bevæge sig nedad i spiralen, så det kommer til at handle om overlevelse. Bevidsthed om den dynamik redder mange katastrofer, siger Teddy Hebo Larsen.

Ligesom Don Beck lægger han intet religiøst i modellen. Teddy beskriver sig selv som irreligiøs pragmatiker, der hverken har ideer om guder eller teorier om udvikling igennem flere liv.

- Mit kendskab til Spiral Dynamics har grundlæggende forandret min måde at leve og lede på, fordi indsigten flytter fokus fra frustrationer til forståelse, fra apati over for verdens voksende kompleksitet til muligheder og løsninger.

- Jeg har i dag en forståelse for, at der er en grund til alting, der bunder i de forskellige værdisystemer - og en overbevisning om, at vi altid kan finde en løsning.

- Lige nu er vi i Danmark et sted, hvor vi er ved at vokse ud af vore *blå* og *orange* institutioner. De politiske og økonomiske institutioner kan simpelthen ikke rumme udviklingen. Det giver en masse problemer. Men sikke en spændende udfordring det er, siger Teddy Hebo Larsen. ❐

Bo Heimann er coach og forfatter. Henv.: Bo Heimann, Dagmarsgade 39, 3. th., 2200 København N, tlf. 20 83 85 88, mail@boheimann.com, www.boheimann.com.

Henv.: Copenhagen Center for Human Emergence, Købmagergade 2, 1150 København K, cche@coche.dk, tlf. 40 58 81 84.

Internettet:
www.spiraldynamics.com
www.humanemergence.org

Litteratur:
Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change, Don E. Beck & Christopher C. Cowan. Blackwell Pbl. 1996.

Spiral Dynamics:

De otte niveauer i udviklings-spiralen

Turkis

"Verden er et afbalanceret system af sammenhængende kræfter."
Holistisk værdisæt - begyndende ca. 1970.
Tema: At opleve altings sammenhæng og enhed med både sind og ånd.

- Verden er én dynamisk organisme med fælles bevidsthed.
- Alting hænger sammen i en økologisk enhed.
- Selvet er både individuelt og en del af den omsorgsfulde helhed.
- Energi og informationer gennemtrænger alt.
- Holistisk, intuitiv tænkning og handlinger, der kommer ud af fællesskaber og sammenslutninger, vil vokse i styrke.

Gul

"Verden er en kaotisk organisme, der holdes sammen af forskelle og forandringer."
Integrerende værdisæt - begyndende ca. 1940.
Tema: At leve fuldt ud og ansvarligt som den, du er - og som den, du undervejs udvikler dig til at blive.

- Livet er et kalejdoskop af naturlige hierarkier, systemer og former.
- Det storslåede ved Eksistensen sættes over materielle ejendele.
- Fleksibilitet, spontanitet og funktionalitet har højeste prioritet.
- Forskelle kan integreres ind i naturlige afhængighedsforhold.
- Forståelse for, at kaos og forandringer er en naturlig del af livet.

Grøn

"Verden er et mellemmenneskeligt samfund, hvor vi er fælles om vores erfaringer."
Kommunikerende værdisæt/lighedsværdisæt - begyndende ca. 1850.
Tema: At arbejde for indre fred og omsorgsfulde fællesskaber med andre mennesker.

- Den menneskelige ånd skal befries fra grådighed, dogmer og oplevelsen af adskillelse.
- Følelser, omsorg og følsomhed vægtes højere end rationale.

- Jordens resurser og muligheder skal ligeligt fordeles.
- Når til beslutninger via enighed og forsoning.
- Tilfører harmoni, fornyer spiritualiteten og beriger menneskets udvikling.

Orange

"Verden er en markedsplads - fuld af muligheder."
Aktivistisk/strategisk værdisæt - begyndende ca. 1700.
Tema: At spille spillet for at vinde. For din helt egen skyld.

- Forandring og udvikling er en indbygget del af livets orden.
- Fremskridt sker gennem at aflure naturens hemmeligheder og udlede løsninger.
- Manipulerer Jordens resurser for at udbrede 'det gode liv'.
- Optimistiske, risikovillige og selvstændige mennesker fortjener succes.
- Samfund gør fremskridt via strategier, teknologier og konkurrencekraft.

Blå

"Verden er styret og kontrolleret af Sandheden."
Formålsbestemt/autoritært værdisæt - begyndende for ca. 5.000 år siden.
Tema: At adlyde og leve efter det formål og den mening, Livet nu engang har.

- Man ofrer sig selv for den rigtige, retfærdige, højereliggende sandheds/sags skyld.
- Absolutte principper ligger til grund for 'den rette opførsel' og 'de rigtige handlinger'.
- 'Rigtig livsførelse' sikrer stabilitet og garanterer belønning i fremtiden.
- Impulsivitet kontrolleres af skyld og skam - alle bør acceptere deres 'naturlige plads i samfundet'.
- Love, regler og disciplin skaber den rette karakter og moral.

Rød

"Verden er en jungle, hvor kun den stærkeste eller smarteste overlever."
Impulsivt/egocentrisk værdisæt - begyndende for ca. 10.000 år siden.
Tema: At være den, du er - og gøre, hvad du har lyst til. Uden at tage hensyn.

- Verden er en jungle fyldt med farer og fjender.
- Tilfredsstil Selvet ved at bryde fri af al undertrykkelse og alle begrænsninger.
- Stå frem, kræv respekt, stil krav og forvent opmærksomhed.
- Ubegrænset nydelse af eget Selv uden skyld eller skam.
- Dominerer og besejrer dem, der angriber.



Lilla

"Verden er et magisk sted med ånder og mystiske begivenheder."
Magisk/animistisk værdisæt - begyndende for ca. 50.000 år siden.
Tema: At sørge for stammens velbefindende. Og for beskyttelse fra ånderne.

- Adlyder åndeverdenen og mystiske tegn og begivenheder.
- Er tro over for lederen, de ældste, forfædrene og klanen.
- Individet er underlagt gruppen.
- Beskytter hellige objekter, steder, begivenheder og minder.
- Lever efter sæsonens cyklus, stammens vaner og ceremonier.

Beige

"Verden er et sted, hvor menneskene er afhængige af deres instinkter for at overleve."
Instinktivt/overlevelsesorienteret værdisæt - begyndende for ca. 100.000 år siden.
Tema: At gøre hvad der er nødvendigt for at overleve.

- Udnytter instinkter og vaner for at overleve.
- Det individuelle Selv er knapt udviklet.
- Føde, vand, varme, sex og sikkerhed er vigtigst af alt.
- Danner fællesskaber for at sikre overlevelsen.
- Lever lige så meget 'af jorden' som andre arter.

NB: Don Beck har valgt farverne tilfældigt, hvorfor der ikke skal læses noget ind i dem.