

Et perspektiv som baner vej for udvikling

Af Bjørn Kassøe Andersen

Mennesker tænker og prioriterer forskelligt. Vi kender det fra privatlivet, vi møder det dagligt i arbejdslivet, og vi ser det udspille sig i det politiske liv, lokalt og globalt. Mennesker, som lever i samme kvarter, samme by, samme land og på samme planet, kan befinde sig verdener fra hinanden.

Den udviklingsmodel, som er beskrevet i *spiral dynamics*-systemet,¹ giver hjælp til at forstå forskelle i menneskers tænkemåder. Modellen giver et dynamisk helhedsorienteret perspektiv på, hvordan menneskers værdier og verdensbilleder udvikler sig. Den har fokus på sammenhæng og overblik, og den kan bane vejen for samtidig udvikling af individers og deres organisationers potentialer. Modellen er også brugbar til at vurdere, hvornår og hvordan det er muligt at skabe rum for transformation og nyorientering, baseret på nye værdier og tænkemåder.

Modellens grundlæggende idé er, at vores verdenssyn og værdisystemer udvikler sig trinvist og evolutionært, både historisk set og i vores individuelle liv. Bestemte måder at tænke på (verdenssyn og værdier) skyller ind over mennesker, organisationer, befolkningsgrupper og lande som bølger med afsæt i de aktuelle livsomstændigheder.

I hver af i de forskellige bølger eller faser² fokuserer mennesker på forskellige værdier:

BEIGE	Overlevelse og næring	Det instinktive	Mad, vand, varme, sex
VIOLET	Tradition og sikkerhed	Stamme/klan/familie	Ære, forfædre og ånder Ritualer og symboler
RØD	Magt og handling	Kontrol over andre	Sanselig tilfredsstillelse "Dem" vs. "os"
BLÅ	Stabilitet og orden	Lydighed giver belønning	Højere mening og vished Regelbundet tænkning
ORANGE	Konkurrencekraft og succes	Effektivitet	Fri udfoldelse Indflydelse og autonomi
GRØN	Menneskelighed og fællesskab	Emotionel omsorg	Fælles vækst Samhørighed og fællesskab
GUL	Sammenhæng og kompetence	Uafhængighed og selvværd	Fleksibilitet og sammenhænge Gode spørgsmål
TURKIS	Helhedssyn og balance	Global øko-social balance	klodens overlevelse kollektiv spirituel bevidsthed

En kortlægning af verdenssyn og værdisystemer hos mennesker, organisationer, grupperinger og befolkninger vil altid fremvise flere farver. Modellen lægger altså ikke op til en simpel typologisering af menneskers måde at tænke på, men fokuserer i højere grad på den systemiske dynamik og evolutionen i menneskers forståelse af den verden, de lever i. Den evolutionære udvikling ses som en spiral, det vil sige et komplekst ikke-lineært mønster, hvor faserne udfoldes gradvist, samtidig med at forangående måder at agere på forbliver aktive eller latent tilgængelige.

Mange af de udviklingstendenser, vi ser omkring os, kan beskrives som overgangsfaser mellem to eller flere farver. Nogle eksempler er:

¹ De centrale tanker og teorier er oprindeligt udviklet og beskrevet af psykolog Dr. Clare W. Graves (1914 - 1986). Don E. Beck og Christopher C. Cowan har, baseret på Graves' forskning, udformet systemet *spiral dynamics* hvilket også er titlen på deres fælles bog fra 1996. Denne artikel tager primært udgangspunkt i bogen *Spiral Dynamics* samt i artiklen *A Mini-Course in Spiral Dynamics* - se litteraturhenvisningerne.

² Faserne beskrives også som niveauer i en spiral, heraf systemets navn. Jeg har navngivet faserne ved hjælp af almindelige danske ord. Beck og Cowan benytter i deres bog følgende navne: Beige: SurvivalSense - Violet: KinSpirits - Rød: PowerGods - Blå: TruthForce - Orange: StriveDrive - Grøn: HumanBond - Gul: FlexFlow - Turkis: GlobalView.

- De skandinaviske landes velfærdsmodeller er i høj grad baseret på orange-grøn tænkning (den humane udgave af kapitalismen), og de udfordres i øjeblikket af altomfattende orange globalisering og blå islamisk og til dels også kristen fundamentalisme. I Danmark forsøger et stigende antal mennesker at finde en form for gul tænkning, der kan rumme en stadig mere kompleks verden, uden at det grønt funderede velfærdssystem falder fra hinanden.
- Fra 1980'erne og frem har den danske offentlige sektor været i en blå-orange bevægelse fra formelt bureaukrati til en mere effektiv orange målstyret drift. Teleselskaberne og postvæsenet er ikke længere blå etater, men har omstillet sig til at operere på orange markedsvilkår. Patent- og Varemærkestyrelsen har forvandlet sig fra en langsomt arbejdende bureaukratisk og formalistisk instans (blå) til en velstruktureret serviceorienteret virksomhed (blå-orange), der kan operere i en verden, hvor viden og globale netværk (gult) får stadig større betydning.
- Mange politiske aktivister befinder sig i den grøn-gule zone, hvor de ud fra humanistiske og 'politisk korrekte' (grønne) værdier på gul vis forsøger at forbinde adskilte systemer og verdener med hinanden. Et eksempel er Max Havelaar organisationen³, som via netværks- og informationsarbejde samt etablering af nye handelskanaler arbejder for *fair trade*, det vil sige at give bønder og arbejdere i verdens fattigste lande en rimelig pris for deres kvalitetsprodukter.
- Mange steder i Afrika udspilles de globale ubalancer i form af lokale rød-blå konflikter, og et stort antal fattigdoms-flygtninge søger mod Europa med drømmen om den form for orange succes, som de kan se via den vestlige verdens satellit-transmitterede tv-kanaler. Rundt om Spaniens to nordafrikanske enklaver bygges 6-7 meter høje hegn med tilhørende infrarøde kameraer (forsøg på blå inddæmning), men når de økonomiske flygtninge først har forceret hegnet, bliver de i stort omfang omfattet af de grøn-orange idealer i flygtninge- og menneskerettighedskonventionerne, som de europæiske lande har tilsluttet sig.
- Der ligger ofte store forandrings- og vækstpotentialer i de virksomheder og organisationer, som benytter gul tænkning. Blandt de karakteristiske træk ved gule organisationer er:
 - Konstant tilpasning og forandring.
 - Principper frem for regler.
 - Fokus på fleksibilitet eller struktur, afhængigt af den aktuelle situation.
 - Forretning, læring, leg, sociale begivenheder og familie kombineres.
 - Netværk og forbindelser frem for hierarkier og retlinede systemer, fokus på synergi og diversitet.
 - Fokus på tid og livskvalitet frem for status og materielle goder.
 - Større variation i hvor, hvordan og hvornår man arbejder.
 - Mindre loyalitet i forhold til gruppe og organisation, større loyalitet i forhold til funktion og profession samt egne behov.
 - Større fokus på sociale forhold, lokalt og globalt.
 - Multidimensionelle interesser og forventning om at kunne tilgodese både krop og ånd.⁴

Farvekoderne kan bruges til en skematisk og forenklet beskrivelse af overgange og udviklingstendenser. Et eksempel: Når det danske samfund udfordres af tiltagende globalisering og flere indvandrere, vil nogle mennesker reagere ved at 'stivne i grønt' og modsætte sig enhver omfortolkning af

³ <http://www.maxhavelaar.dk/>

⁴ Baseret på *Spiral Dynamics: The Layers of Human Values in Strategy*, p.9 – se litteraturlisten.

menneskerettigheder og flygtningekonventioner. Andre vil 'tænke gult' og se udviklingen som en mulighed og en udfordring, der kræver tilpasning. Nogle vil søge tilbage til en blå tros-baseret tænkning i forsøg på at genfinde danskhed og identitet, ja nogle går endnu længere og ender, baseret på rød-violet tænkning, i voldelig konfrontation med det nye og fremmede.

Selv i det enkelte menneske findes alle tidligere verdenssyn/værdisystemer repræsenteret. Den driftige målrettede iværksætter (orange) er måske vokset op i et hjem med streng regelbaseret opdragelse (blå) og har måske været frontfigur i en violet-rød ungdoms-subkultur. En juraprofessor, som er ekspert i menneskerettigheder (grøn-orange), udlever måske sine røde og orange sider ved at dyrke kampsport og har måske i sin ungdom flirtet med en totalitær venstreorienteret ideologi (blå) – og er nu i stand til at rumme og vedstå sig alle disse tilsyneladende modstridende tænkemåder (gul).

Pointen er, at det ene verdenssyn/værdisystem ikke er bedre eller dårligere end det andet. De er alle nødvendige led i en udvikling, og de første faser er forudsætninger for de næste. Modellen beskriver således også et ideelt udfoldet menneskeliv, der starter med spædbarnets totale afhængighed (beige) og bevæger sig frem gennem familie- og jeg-bevidsthed (violet-rød), søgen efter absolut mening (blå), fokus på selvstændighed og karriere (orange), emotionel modning (grøn) og en mere omfattende omsorg i forhold til efterkommeres og klodens fremtid (gul-turkis).

Udviklingstrinene forløber i en pendulagtig svingning mellem det individuelle og det kollektive. I beige tænkning fokuseres på individuel overlevelse, og organisering sker på løs basis. I violet tænkning er det kollektivet, de rituelle handlinger og samlingen af forfædre, ånder eller andre, som bibringer sikkerhed. I rød tænkning er det enkeltpersoner med en stærk jeg-bevidsthed, der på magtfuld vis kan vise handlingens vej. I blå tænkning er den individuelle eksistens underlagt en højere magt. Autoritet er sanktioneret af denne højere magt, og individer, der ikke adlyder autoriteten, rammes af skyld. I orange tænkning bryder initiativrige individer ud af faste blå rammer og følger deres egen vej til succes. I grøn tænkning ligger et opgør med den orange materialisme og igen fokus på det kollektive, nu med fællesskabet som højeste ideal og social udstødelse som sanktionerende kraft. Med den gule tænkning svinger fokus tilbage på individet, der som en fri agent forsøger at skabe forbindelse og koordination mellem systemer, der er kommet ud af trit. I den turkise tænkning, som har fokus på helhed og klodens overlevelse, har det kollektive aspekt endnu en gang overvægt.

Søger man med hjælp af farverne at visualisere udviklingsforløb eller aspekter af en person, et samfund eller en konflikt, vil man altså få nogle yderst komplekse billeder.

Udviklingsmodellen kan give mennesker en oplevelse af luft og plads til forandring. Genkender du for eksempel situationen, hvor en organisation er ved at stivne i regler og "sådan plejer vi at gøre" (blå struktur), og hvor en orange bølge – for eksempel fusion med en anden organisation for at opnå stordriftsfordele – bliver mødt med protester og modstand. Den leder, som formår at vise medarbejderne, at den orange tænkning vil give dem mere selvstændighed, større fremdrift og personlig succes, bliver efterhånden en velkommen agent for forandring.

Eller hvad med situationen, hvor alle skal høres, alle skal medvirke og bidrage – og der ingenting sker. Det er en typisk lukket situation i den grønne fase. Det, der sker, er, at den grønne fases ideal, 'fællesskabet', bliver så ophøjet, at det kommer til at skygge for alt andet. En orange effektiv person vil ikke være i stand til at skabe forandring; typisk vil vedkommende møde tavs modstand eller blive udsat for bebrejdelser, fordi grøn tænkning ikke kan være inkluderende i forhold til orange. En lukket

situation af denne art kan derimod opløses af en gult tænkende person, der på én og samme tid kan kortslutte fællesskabs-logikken og udtrykke forståelse og respekt for de grønne værdier – for eksempel ved at pege på de muligheder og den lettelse, det giver, hvis fællesskabet beder sine mest kompetente medlemmer i den aktuelle sag om at foreslå en løsning.

Disse eksempler illustrerer også en anden struktur i modellen:

Tænkning baseret på ét paradigme (<i>first tier</i>)	BEIGE	Overlevelse og næring
	VIOLET	Tradition og sikkerhed
	RØD	Magt og handling
	BLÅ	Ideologi og sandhed
	ORANGE	Konkurrencekraft og succes
	GRØN	Menneskelighed og fællesskab
Tænkning som rummer flere paradigmer (<i>second tier</i>)	GUL	Sammenhæng og kompetence
	TURKIS	Helhedssyn og balance

Hvert af de første seks trin er præget af en form for tænkning, der kun rummer ét paradigme⁵. Det vil sige, at mennesker med denne form for tænkning har vanskeligt ved at rumme andre former for tænkning. Når to forskellige former for tænkning mødes, vil de involverede parter typisk definere sig i modsætning til hinanden, og begge sider have meget svært ved at acceptere, endsige forstå og anerkende det verdenssyn og de værdier, som modparten lever ud fra.

Blå tænkning vil med sit fokus på 'lov og orden' se sig selv som bedre og mere rigtig end den røde tænkning og dens fokus på kontrol, magt og handling, som for eksempel ses hos rockerbander og hos regeringer i nogle udviklingslande. Grøn-orange tænkning vil med fokus på fællesskab og lige rettigheder for alle stå uforstående over for de violet-røde livsomstændigheder, der skaber grobund for korrupsion, klanstrukturer og særlige ritualer, der skal overholdes. Orange tænkende reformatorer vil se blå statslige systemer og religiøst begrundede blå hierarkier som forhindringer uden særlig værdi.

Til forskel herfra er tænkningen flerdimensional i den gule, den turkise og de efterfølgende faser (som i spiral dynamics-systemet endnu kun er beskrevet antydningvis). Der er i den tænkende selv en viden om og erfaring af, at verdensbilleder og værdisystemer blot er værktøjer til at navigere i verden, ikke verden selv.

Gult tænkende mennesker forsøger for eksempel aktivt at omforme og forbinde den energi og de ressourcer, som ligger låst i konflikter eller blindgyder i de andre faser. En gult tænkende person kan være utålmodig og skære igennem uden tøven. Den gult tænkende person vil gå lige til sagen – og samtidig være i stand til at møde og forstå tænkning fra andre faser, det være sig violets behov for ceremonielle handlinger, røds konfrontative udtryk, blås behov for formel struktur, oranges behov for individuel status og grøns behov for emotionel kontakt.

Gult tænkende personer har altså adgang til og kan fungere i de forudgående verdensbilleder og værdisystemer, når det er nødvendigt eller hensigtsmæssigt – og holdningen til de andre fasers tænkemåder er inklusiv og anerkendende og fri for vurderinger af, om de er 'rigtige' eller 'forkerte'.

⁵ Beck og Cowan benytter begreberne *first tier* og *second tier*. *First tier* beskrives med ordet *subsistence* (eksistens) mens *second tier* beskrives med ordet *being* (væren). De beskriver verdensopfattelsen i *second tiers* som informationsrig, flerdimensional og del af et komplekst interaktivt system. Graves beskriver overgangen fra *first tier* til *second tier* som *a momentous leap*, det vil sige et betydningsfuldt spring.

I hver af faserne kan tænkningen yderligere være enten åben, lukket eller låst. Er den åben, vil mennesker være villige til forandring, så snart omstændighederne tillader det. Er tænkningen lukket, vil forandring forudsætte nogen indsats eller større ændringer i omgivelserne. Er tænkningen låst, er der ikke umiddelbart basis for forandring. Der skal ske en markant forværring af de aktuelle livsomstændigheder, helt op til krig, før tilstrækkeligt mange mennesker, forårsaget af det ydre pres og ændrede livsomstændigheder, bliver agenter for forandring.

Ved at vurdere i hvilket omfang en situation er åben, lukket eller låst, kan man se, om det er sandsynligt, at en indsats kan bane vej for udvikling og forandring – både i forhold til enkeltmennesker, organisationer og hele samfund. Hvis situationen har lukkede eller låste aspekter, vil en konstruktiv videre udvikling forudsætte, at man forholder sig til det, som er lukket eller låst. Følgende faktorer har betydning:

- Graden af parathed til at gå ind i en ny fase hos de involverede (åbent sind).
- Er den nuværende fases problemer blevet løst?
- Er der tilstrækkeligt klare tegn på, at forandring er nødvendig (for eksempel stigende utilfredshed eller mangel på kreativitet)?
- Er de nuværende barrierer identificeret? Hvad i det gældende verdensbillede hindrer fremdrift? Er der tilstrækkelig forståelse af årsagsmekanismer og mulige alternativer?
- Er der tilstrækkelig støtte til en ny forståelse af verden og dens fænomener?

Anvendt på denne måde er spiral dynamics-systemet meget brugbart til at prioritere sin energi de steder, hvor udvikling og forandring har størst chance for at finde sted. Modellens meta-sprog gør det muligt med få ord at begribe og indramme hele tænkemåder og værdisystemer og anskueliggøre, hvordan de interagerer med hinanden. Den er kort sagt et præcist og nyttigt landkort i en tid præget af en stadig mere kompleks globaliseret udvikling.

Clare W. Graves' arbejde og spiral dynamics-systemet er blevet beskrevet som "teorien, der forklarer alt"⁶. Tager man udsagnet for gode varer, så ligger det snublende nær at konkludere, at der ikke er brug for andre teorier, eller at gul og turkis tænkning er bedre end andre måder at forstå verden på. Tænker man sådan, er man faldet ind i et blåt endimensionelt verdensbillede, hvor fokus ligger på sandhed, ideologi og højere mening.

Med denne lille advarsel kan det varmt anbefales at tage en tur op i helikopteren og benytte udviklingsmodellen til at få et overblik over egne og andres verdensbilleder og værdisystemer.

Bjørn Kassøe Andersen arbejder med udvikling og kommunikation. Han er leder, grundlægger og ejer af konsulent- og rådgivningsvirksomheden Direction. Seneste pdf-version af denne artikel kan hentes på www.direction.dk.

⁶ Don E. Beck benytter sloganet "The Theory that Explains Everything" på sit website, www.spiraldynamics.net. Det canadiske Maclean's Magazine omtalte i 1967 Clare W. Graves teoridannelser som "a theory that explains everything".

Litteratur og web-referencer, kommenteret:

Don Edward Beck and Christopher C. Cowan: *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change*, 1996. Bogen er omfattende. I bogen udfoldes det særlige begrebsapparat, som Beck og Cowan har udviklet på basis af Graves' oprindelige arbejde. Bogen giver en detaljeret beskrivelse af overgangsfaser og dynamikker. Den forekommer mig at være lidt ustruktureret med en del gentagelser. Bogen har ikke noget indeks, men det kan hentes her: <http://www.spiraldynamics.org/materials/reprints.htm>.

A Mini-Course in Spiral Dynamics NVC Consulting, 2001. http://www.spiraldynamics.org/pdf_resources/SDMC.pdf. En kort let tilgængelig artikel. Det ser ud til at Cowan er forfatter eller medforfatter (artiklen ligger på hans organisations website).

Christopher C. Cowan and Natasha Todorovic: *Spiral Dynamics: The Layers of Human Values in Strategy*, Strategy & Leadership 28, 1, 2000, pp. 4-11, MCB University Press, <http://www.emeraldinsight.com/pdfs/2002121.pdf> (skal købes)

The Never-Ending Upward Quest – An Interview with Dr. Don Beck by Jessica Roemischer, <http://www.wie.org/j22/beck.asp>. En god og let læselig artikel med Beck som hovedkilde. Artiklen er fra magasinet *What is Enlightenment*, der er grundlagt af den amerikanske spirituelle lærer, Andrew Cohen.

Beck og Cowan ophørte med at samarbejde i 1999. Beck har efterfølgende samarbejdet med Ken Wilber, se fx <http://integralnaked.org/>. Wilber har i sin bog "Integral Spirituality" (2006) kritiseret Becks brug af spiral dynamics som en teori der forklarer alt. Cowan er kritisk over for Wilbers brug af spiral dynamics-begreberne – se fx http://www.spiraldynamics.org/faq_integral.htm#Wilber). Om ukritisk brug og videreformidling af spiral dynamics teorierne, se artiklen *An SD Expert? A Dozen Tell-Tale Signs of the Amateur* i nyhedsbrev fra Cowans organisation, marts 2005, http://www.spiraldynamics.org/newsletters/SD_March2005.pdf.

Website for Don E. Becks organisation: <http://www.spiraldynamics.net/>

Website for Christopher C. Cowans organisation: <http://www.spiraldynamics.org/>

Fra begge disse websites er der henvisninger videre til andre websites, nyhedsbreve, artikler og bøger, herunder også materiale skrevet af Clare W. Graves.