



**Don Beck**, psiholog, stručnjak za geopolitiku i tvorac Spiral Dynamics, revolucionarnog modela za razvoj ljudskih vrijednosti. Poznat je i kao osoba koja je odigrala jednu od ključnih uloga prilikom ukidanja aparthejda u Južnoafričkoj Republici te u slučaju društvenog restrukturiranja Singapura. Osnivač je i izvršni direktor National Values Center i Spiral Dynamics Group, Inc.

## Intervju: Don Beck

Sarah Powell

**SP: Kako biste definirali koncepciju spiralne dinamike? Što se nalazi u fokusu pozornosti te koncepcije?**

**DB:** Umjesto pristupa koji nameću jedno rješenje za sve situacije, spiralna dinamika predstavlja moderan evolucijski proces koji potiče nastajanje različitih koncepcija liderstva. Rezultat je *sinteza* mnogih različitih pristupa liderstvu, menadžmentu, organizacijskom dizajnu, motivaciji i komunikaciji koja nijedan od njih ne odbacuje; štoviše, usklađuje ih po principu "skele" ili "polica u knjižnici". Metaforu *spirale* koristimo kako bi naglasili evolucijsku dinamiku.

Kada promoviramo i govorimo o našoj koncepciji tada ne tvrdimo da smo razvili neki novi pristup liderstvu i menadžmentu niti sugeriramo ljudima da zaborave sve što su dosada naučili. Upravo suprotno, često znamo kazati: "Sjetite se svega što ste dosad naučili... No, sada počnite prosuđivati kada ćete nešto od toga primijeniti". Zbog toga je ovaj pristup jedinstven budući da ništa ne odbacuje niti se s bilo kime nadmeće već ilustrira kojim se stilom liderstva treba služiti u kontaktu s određenom vrstom ljudi. Konstrukcija ovakve vrste sinteze osigurava ono što nazivamo "*prirodnim dizajnom*".

Izradili smo "*alate za dizajniranje*" kao što su to npr. razna pravila, jednadžbe, formule i scenariji koji nam kazuju kada bi trebali koristiti tehnike nekog gurua, i kada bi se trebali suzdržati od nečeg takvog. Dakle, alati osiguravaju svojevrsni "*glavni kod*". Umjesto da pozornost usmjeravamo na neki novi trend, tražimo korijene stvaranja "*glavnog koda*". Promatramo zašto se neki pristupi uopće pojavljuju na sceni i zašto se događa da neki ljudi i organizacije prihvaćaju ono što su drugi već napustili. Umjesto da nameću bilo kakvu top-down strukturu naši alati potiču korisnike da se upuste u istraživanje i pronadu taj *prirodni dizajn*. Ako se npr. organizacija bavi proizvodnjom pogonskog goriva, taj se dizajn temelji na kretanju goriva od izvorne sirovine do prodajne postaje. U kontekstu zrakoplovne kompanije prirodni dizajn se odnosi na tijek putnika od rezervacije leta do trenutka kada podignu svoju prtljagu i napuste odredišnu zračnu luku. U cijelom tom procesu ne koristimo se samo jednom teorijom ili jednim pristupom jednog gurua. Preciznije rečeno, nikada ne implementiramo jedan program na cijelu kompaniju budući da

postoje značajne razlike u sektorima prodaje, marketinga, proizvodnje itd. Želja nam je da se što je više moguće udaljimo od modela *što-je-dobro-za-jednog-dobro-je-za-sve* kako bi pokušali dostići taj prirodni dizajn.

Upravo navedeno čini *spiralnu dinamiku* drugačijim pristupom. Ova je koncepcija rezultat dugogodišnjih istraživanja i proučavanja načina nastajanja različitih vrijednosnih sustava ili kodova u nekoj zajednici. Spiralna dinamika se koristi najširim mogućim kistom cjelokupne globalne kulture te joj je zbog toga moguće fokusirati se na bilo koju zemlju ili regiju u kontekstu njihovog prirodnog okruženja, odnosno uzeti u obzir uvjete koji na toj lokaciji prevladavaju, od geografskog položaja i klimatskih promjena do nekih drugih čimbenika. Usredotočuje se na mrežu ljudi koji na nekom području žive, te potom sugerira kako i na koji način voditi bilo koju kompaniju na tim prostorima. Pristup je uistinu globalan. Nije utemeljen na sustavu vrijednosti Sjeverne Amerike ili Europe.

Iako često postoje dobri razlozi za uvođenje kulturalnog pluralizam u centar pozornosti, kulturološke razlike ustvari ne predstavljaju istinske razlike među ljudima. Jer, istinske razlike pronalazimo u vrijednosnim sustavima pojedinaca koji transcendiraju sve druge kategorije iako to ne znači da se mi i njima ne bavimo. Npr., u Južnoj Africi smo na primjeru *"the buffies"*, crnačkih urbanih profesionalaca, otkrili kako imaju više zajedničkog s Afrikanerima ili japi populacijom engleskog govornog područja negoli sa vlastitom braćom i sestrama iz rodnog kraja. Ta nas je spoznaja dovela do stvaranja višestrukih *"stogova"* koji su nam pomogli da stvorimo vrijednosni sustav koji ukazuje na zajedničke karakteristike ljudi i u kontrastu je s umjetnom segregacijom na temelju boje kože koja a priori ističe razlike među ljudima i ne uzima u obzir tko je tko unutar određene grupe. Na bazi povijesnih kategorija i uz pomoć istraživačkog procesa

efikasno redefiniramo ljudsku prirodu u prirodne različitosti.

### **SP: U kojoj su mjeri radovi profesora Clarea Gravesa utjecali na vaš rad?**

**DB:** Profesor Graves je sa svojim istraživanjima započeo 1951. godine. S njime sam stupio u kontakt 1975. nakon čega smo surađivali sljedećih jedanaest godina, sve do njegove smrti 1986. Upravo se on prvi odmaknuo od tradicionalnih teorija u psihologiji, obrazovanju i politici kako bi pokazao i objasnio da je jednostavno besmisleno nastavljati debatu o tome koja je teorija "ispravnija" budući da svaka od njih opisuje ljude u različitim fazama psihološkog razvoja.

U to sam vrijeme predavao na sveučilištu *North Texas* i bio veoma frustriran onime čime sam se bavio. Intuitivno sam osjećao da postoji svijet kojeg moje teorije nisu mogle objasniti. Godine 1974. sam tako u publikaciji *Futurist* udruge *World Future Society* naišao na stručni članak profesora Gravesa pod nazivom "Ljudi se spremaju za odlučni iskorak" koji me je snažno potresao. Profesor Graves je nakon godina istraživanja uspio otkriti prirodni način formiranja različitosti kod ljudi te je otkrio postojanje slojevitosti osam različitih vertikalnih sustava. Nakon što sam se upoznao sa njegovim spoznajama, uspio sam sve moje radove uklopiti u te prirodne "kalupe".

Kako doktorski studij kojeg sam tada pohađao na sveučilištu Oklahoma nije nudio ništa posebno, odlučio sam se za kolegij "socijalna psihologija". Istovremeno sam radio i na poslovnoj školi sveučilišta *North Texas* gdje sam se bavio područjem komunikacije. Sve mi je to omogućilo nekakvu hibridnu diplomu koja mi je osigurala stanovitu prednost a mojem umu mogućnost da slobodno luta različitim znanstvenim područjima. Sociologiju i povijest sam izučavao na sveučilištu Oklahoma gdje me je posebno intrigirala priroda američkog građanskog rata, te polarizacija tema poput rasnih razlika, unionizma i slično. Možda sam upravo zbog tog raspona tako hitro i snažno reagirao na Gravesova razmišljanja. Njegov mi je pristup

ponudio okvir za objektivno sagledavanje povijesnih događanja, bez da ulazim u igru "okrivi i budi okrivljen". Također sam naučio da nikada ne možemo vratiti ili ponoviti prošlost; budućnost je ta koja mora snažnije prihvatiti ulogu prošlosti formirajući na taj način sadašnjost.

**SP: Nije li tada Vaš pristup u suprotnosti s pokušajima formiranja regionalnih grupacija, npr. poput EU, kod kojih različite države pokušavaju uskladiti sustave i ciljeve kako bi udružile i harmonizirale energije na sličnim poljima interesa?**

**DB:** Ne mislim da je tako. U San Franciscu sam 1999.g. održao prezentaciju na *State of the World Forumu* Zaklade Gorbačov na kojoj sam posebno naglasio važnost borbe za koheziju u eri fragmentacije u kojoj živimo. Umjesto da se založim za neku određenu vrstu svjetskog poretka, pokušavao sam prisutnima pojasniti da će se po mojem mišljenju naredni globalni "fluks", kako sam ga nazvao, vrlo vjerojatno temeljiti na ovim spiralama. U kontekstu Europske Unije to bi značilo da zagovaram stvaranje tzv. "slojevite demokracije", radije negoli glomaznog monolitnog kolektivnog sustava kojim se upravlja iz Bruxellesa. Takav pristup ukazuje na postojanje različitih internih kulturalnih "stogova" među zemljama članicama i objašnjava zašto se je primjerice Francuska odmah uključila u EU a Engleska nije, te zašto se Norveška i dalje odbija uključiti u uniju. Stoga arhitekti europskog povezivanja moraju prepoznati potrebu njegovanja jedinstvenosti svake pojedine kulture koje će zatim pokušati "nježno" podrediti, jednu po jednu, potrebama dugoročnog tranzicijskog procesa.

Opisani smo pristup primijenili u Južnoj Africi gdje smo radili na tome da izbjegnemo rasnu podijeljenost kako bi izašli iz obrasca konflikta "Europejci protiv Afrikanaca" te pokazali da aparthejd zapravo nije *problem* već *simptom* nesposobnosti upravljanja različitim ljudima na različitim stupnjevima razvoja. Upravo to je

problem. Jer, razilaženje ljudi transcendiraju boju kože i etničku pripadnost.

**SP: Na koji ste način Vi osobno sudjelovali u transformacijskom procesu Južne Afrike? Koja je bila vaša uloga? Koja je svrhu Vašeg nedavnog posjeta Srbiji?**

**DB:** Često sam odlazio u Južnu Afriku, putovao amo tamo i radio na tome da osnažim ljude. Predstavio sam im sustav različitih boja koje su mi omogućile da Afrikanere, pripadnike Zulu plemena i ostale Afrikanere naučim da prepoznaju različite kombinacije koje su im zatim pomogle da vide onkraj kulturalnih različitosti te da traže ono što je svima zajedničko kako bi prepoznali isti vrijednosni sustav. Isti smo pristup koristili u radu s liderima i pomogli npr. gđinu de Klerku i njegovoj radnoj grupi da prepoznaju narančastu kao boju koja predstavlja "razmišljanje prvog svijeta u crnačkoj koži". Do tada su teorijski pa čak i religijski mentalni modeli držali ljude zatočenima unutar pojedinih karakteristika, najčešće negativnih.

Moja se uloga odnosila na razbijanje stereotipa i pomoć ljudima u Africi da uvide kontekst promjena u smislu "od čega početi i čemu težiti". Objava knjige *The Crucible: Forging South Africa's Future (Iskušenje: stvaranje budućnosti Južne Afrike)* koju sam izdao u suradnji s Grahamom Linscottom, mi je osigurala platformu da svoja razmišljanja prenesem javnosti kroz tiskane medije, televiziju i radio. Tako mi je bilo moguće obratiti se javnosti u širokom rasponu, od političkih stranaka i pojedinih parlamentaraca do *Nizozemske reformirane kršćanske crkve* te cjelokupne akademske zajednice, a sve u svrhu poticanja rasprave o potrebi promjene definicijskih sustava. Dakle, naš se cilj sastojao u tome da pokušamo prodrijeti u sve pore društva i proširiti konceptualni sistem spiralne dinamike kako bi ljudima osigurali platformu za donošenje kvalitetnijih odluka.

U Srbiju sam bio pozvan kako bih održao jedno predavanje za 200-tinjak lidera. U središtu mog predavanja, kao i članka kojeg sam kasnije napisao za lidere i menadžere jedne bombardirane, pa zatim

obnovljene rafinerije, bilo je sljedeće pitanje: **Na koji način pristupiti naciji onakvoj kakva jest kako bi joj pomogli da se razvije u ono u što bi se trebala razviti?** Kao što je već istaknuto, naš se integralni, spiralni financijski model koristi širokopojasnim pristupom upravo zato što promjene uglavnom nastaju iz velikih promjena boje. Vertikalni aspekt metaforičke spirale doseže do samih korijena kulture, a pojedine vertikalne "razine" označavaju različite razine razvoja. S druge strane horizontalna dimenzija pokazuje na koji bi način trebalo mobilizirati kućanstva, crkvu, škole, biznis i druge institucije kako bi se njihovi resursi usmjerili u istom pravcu, poput zrake lasera. Uz pomoć opisanog pristupa moguće je mobilizirati čitavu zajednicu, klasificirati prirodni dizajn, uključiti i angažirati ljude na temeljnim razinama u proces kako bi se uz pomoć posebnih alata kasnije mogli sami organizirati.

**SP: Postoji li po Vašem mišljenju tendencija u moćnim zemljama zapada da pretpostavljaju kako je učinkovit svjetski sustav već ostvaren te da zbog toga nastoje zadržati *status quo* što ih sprečava da gledaju dalje u budućnost?**

**DB:** Točno, upravo je to najveći problem. Ljudi na zapadu misle da su već ostvarili "konačno stanje", što je potpuna utopija i u suprotnosti s koncepcijom spiralne dinamike. **Konačno stanje ne postoji. Svaki puta kada riješimo neki set problema, isti čas stvaramo novi koji dolazi na mjesto prvog.** Iz toga proizlazi da društvena zajednica nije neki statični entitet koji funkcionira po čvrstim pravilima već fenomen koji se nalazi u stanju stalnog razvoja.

Sve su društvene zajednice "fenomeni u nastajanju" pa stoga pokušaji da ih se "ukalupi" u samo jedan mentalni model uvijek dovode do kaosa. U takvim slučajevima dolazi do degradacije zajednice kao npr. u krutim marksističkim ili fašističkim sustavima koji su blokirali ljudski razvoj. Iako je reizbor primarni cilj svakog političara, kada bi na neki način

navedena pravila instalirali u njihove programe, vrlo brzo bi napredovali na području edukacije, u transakcijskim zonama i drugim površinskim manifestacijama gdje se čini da nemamo velikih uspjeha. U trenutačnoj situaciji koristimo se pogrešnim tehnikama rješavanja problema.

Spiralna dinamika predstavlja prilagodljiv sustav, kvalitetno osmišljenu koncepciju nastalu iz bazičnih istraživanja koje potiče ljude da uvide kako se njihov svjetonazor, pogled na svijet, stalno mijenja. Čitava zamisao o spirali i kompleksnom sustavu rezultat je interakcija između stvarnih uvjeta i nas koji pokušavamo preživjeti - to je ono što izgrađuje spiralnu. Naravno da će različite društvene zajednice imati različite profile, različite kulturalne "genetske" kodove, ovisno o prebivalištu, povijesnim uspjesima i neuspjesima. Također postoje i nepredviđena iznenađenja koja nitko ne može predvidjeti, poput prirodnih katastrofa, HIV-a i slično.

**SP: Na koji način poslovni ljudi mogu koristiti koncepciju spiralne dinamike? Točnije, na koji se način neka tvrtka može koristiti spiralnom dinamikom kako bi unaprijedila svoje performanse i odnose?**

**DB:** Ovdje postoje dva ključna područja. Prvo se odnosi na *uravnoteženje cjelokupnog sustava*. Problemi su obično javljaju zato što ljudi obavljaju poslove koji nisu za njih, i to na pogrešan način, u pogrešno vrijeme i iz pogrešnih razloga. Za njihovo nastajanje smo sami krivi, jer smo sami pogrešno dizajnirali tijek samoga rada. Spiralna dinamika nam pomaže u identifikaciji temeljnog sustava vjerovanja stanovita; u kontekstu organizacije npr. temeljnih vjerovanja na tržištu, te nam pomaže u stvaranju tvrtki koja će se s istima uspješno nositi. Umjesto da organizacije izgrađujemo na teorijskim postavkama naučenim na poslovnim školama, pa tek onda sustave prilagođavamo tržištu, spiralna dinamika nam pomaže u osmišljavanju potrebitih funkcija ili organizacijskih sustava tako da oni najbolje odgovaraju ljudima koji su prirodno nadareni baš za tu vrstu posla.

Uvijek planiramo i budućnost tako da kad počnemo raditi na tom prirodnom dizajnu, koji je obično elegantan i vitak, nastojimo kreirati pet "osnovnih principa":

1. Uzvišena svrha,
2. Zdrava načela,
3. Respektabilni profiti,
4. Osjetljivost u odnosu na ljude,
5. Prirodna ekologija.

Navedeni osnovni principi potiču usredotočenost i motivaciju, upravljaju izvedbom, uklanjaju pretjeranu pohlepu te promoviraju poštovanje i integritet. Tvrdimo da svaka tvrtka obavezno mora prihvatiti svaki od ovih principa, jer ako to ne učini, neće biti u mogućnosti ostvariti niti jednog pojedinačno te stoga njezino postojanje neće biti održivo.

**Dakle, važno je principe uklopiti u jedan sustav umjesto da se oni samo zagovaraju kao stavovi koje bi ljudi trebali usvojiti.**

Kako bismo osigurali prirodno odvijanje procesa, principe ugrađujemo u sustave i strukture.

U trenutku kada smo uspostavili ispravni sustavni dizajn, nastavljamo s drugim prioritetom koji se odnosi na usklađivanje upravljačkog sustava s tekućim vrijednosnim sustavom koji govori o tome na koji način se komunicira, motivira i slično. Sve poteškoće u komunikaciji, motivaciji i kompenzacijama tada postaju kristalno jasne, upravo zbog prihvaćenog prirodnog dizajna. Tek tada doista možemo podučavati lidere i menadžere da razgovaraju o vrijednosnom sustavu djelatnika na način koji bi njima bio smislen što uvijek dovodi do porasta produktivnosti, zadovoljstva na radnom mjestu i morala. Konceptiju spiralne dinamike smo primijenili na vrlo širokoj lepezi organizacija a rezultati su svugdje bili impresivni. Ljudi s kojima surađujemo brzo prihvate konceptiju jer su do sada već isprobali mnoge menadžerske pristupe. Iako su svi oni dobri i kvalitetni na svoj način, u osnovi su namijenjeni različitim ljudima na različitim razvojnim

razinama, pa jednom kada se dogodi taj "klik" sve sjedne na svoje mjesto.

**SP: Da li takav pristup organizacijskom planiranju zahtijeva naročito talentiranog lidera koji će predložiti, "prodati" i naravno dijeliti tu viziju?**

**DB:** Radije bih rekao da zahtijeva vrlo talentirano vodstvo. Danas je jasno da zbog zahtjevnosti poslovnog okruženja jedna osoba nije u stanju to sve postići. Zato su Charles Handy i drugi prominentni autori pisali o rukovoditeljskim timovima ili sindikatima. Zato također postoji pritisak za imenovanjem više žena na najvišim razinama donošenja odluka. One mogu unijeti nove teksture i kvalitetu u cijeli proces, odmičući se tako od ekscesa koji su rezultat muškog ega nabijenog testosteronom. Ono što će uzrokovati stvaranje novih koncepata u vodstvu organizacijskog ostvarivanja nisu teoretičari već životni uvjeti i sve veći broj ljudi shvaća da se strukture koje sada postoje ne mogu više održati.

**SP: Jeste li sigurni da javne ustanove, poduzeća i druge vrste organizacija raspolažu "duhom otvorenosti" koji bi ih natjerao da traže ovakva rješenja koja predstavljaju nešto posve novo?**

**DB:** Jesam. Osobno se nadam da situacije u kojima se bojimo da stvari općenito postaju sve gore zapravo predstavljaju tranzicijske faze nakon kojih bi sve trebalo postati bolje. Možda nam je ova kriza i potrebna kako bi promovirala promjene. Naravno, nitko nam ništa ne garantira tako da ćemo uvijek trebati pristati na kompromise. U svemu tome jedino se trebamo brinuti s kakvim se problemima suočavamo budući da svako "rješenje" za sobom povlači stvaranje novih "problema"... I tako u krug.

Život se sastoji od kretanja kroz različite razine kompleksnosti. Problem se sastoji u tome što se milijarde ljudi simultano kreću kroz različite faze spirale pa se umjesto jedne budućnosti za ljudsku vrstu ustvari susrećemo sa različitim budućnostima za različite ljude što potiče konflikte; unutar obitelji, organizacija, nacija i svjetskih regija. No ipak, ja sam

---

optimista. Naposljetku, čovjek još uvijek obitava Zemlju na kojoj je tijekom vremena pokazao izvanredne sposobnosti preživljavanja unatoč predatorima, prirodnim nepogodama i sebi samome. Činjenica da smo još uvijek ovdje i da se i dalje razvijamo dokaz je naše sposobnosti inteligentnog pregrupiranja.



© 2006 Emerald Publishing Group. For Croatia © 2009 Novem d.o.o.  
This translated article is published by arrangement with Emerald.

Prijevod: Lana Kralj  
Uredio: Marko Lučić