

# спиральная динамика для бизнеса

7. ИГРА В ИГРУ

6. ИГРА В СМЫСЛ

5. ИГРА В УСПЕХ

4. ИГРА В ПРАВИЛА

3. ИГРА ВО ВЛАСТЬ

2. ИГРА В ПЛАСМЯ

1. ИГРА В ВЫЖИВАНИЕ

Сергей  
Бехтерев

Виктория  
Бехтерева

**Как создать  
сильную  
и быструю  
компанию**

**Виктория Викторовна Бехтерева  
Сергей Владимирович Бехтерев  
Спиральная динамика  
для бизнеса. Как создать  
сильную и быструю компанию  
Серия «Бизнес. Как  
это работает в России»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=69299011](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69299011)*

*Спиральная динамика для бизнеса. Как создать сильную и быструю  
компанию / Сергей Бехтерев, Виктория Бехтерева: Эксмо; Москва; 2023  
ISBN 978-5-04-188119-1*

### **Аннотация**

Авторы объясняют, как применение спиральной динамики позволяет успешно справляться с такими болями организаций, как невовлеченность персонала, бюрократия, выгорание лидеров, конфликты между подразделениями, бессмысленность работы и многие другие.

В книге описан пошаговый план развития бизнеса в соответствии с теми целями, которых хочет добиться компания. А еще можно узнать, как:

- руководить так, чтобы сотрудники сами закрывали зоны ответственности, улучшали процессы и регламенты, предлагали идеи;
- менять отношение персонала от саботирующего к вовлеченному;
- предотвращать или безболезненно переживать кризисы;
- перейти от авторитарного менеджмента к самоуправляемой организации.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

# Содержание

Введение	8
Глава 1	17
Немного об истории спиральной динамики и интегрального подхода	19
1. Игра в Выживание	30
2. Игра в Племя	34
3. Игра во Власть[13] (Power)	43
4. Игра в Правила (Truth)	48
5. Игра в Успех[17] (драйв)	56
6. Игра в Смысл (справедливость, согласие)	63
Конец ознакомительного фрагмента.	69

**Сергей Бехтерев,  
Виктория Бехтерева  
Спиральная динамика  
для бизнеса. Как  
создать сильную и  
быструю компанию**

*Посвящаем эту книгу Игрокам!*



**БОМБОРА**  
**ИЗДАТЕЛЬСТВО**

© Текст. Бехтерев С. Бехтерева В., 2023

© Иллюстрация на обложке Виктория Бортник,  
@bortnikv, 2023

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023





# Введение

*Слепое копирование преследуется по законам здравого смысла.*

*Борис Дьяконов, сооснователь банка «ТОЧКА»*

«Единственной уважительной причиной уйти домой, не выполнив план, может быть ваша собственная смерть», – любил повторять своим подчиненным один из наших клиентов. Ежедневными авралами, нервными планерками и регулярными субботниками он делал все, чтобы сотрудники понимали: зарплату нужно заслужить потом, кровью и дергающимся от постоянного стресса глазом. Результат превыше всего! Мы за ценой не постоим! Ни дня без подвига!

Согласитесь, довольно типичный подход. Некоторые всю жизнь руководят именно так – «кнутом и редким пряником». Но наш клиент с помощью знаний из этой книги вдруг обратил внимание на эффективность процессов, начал задумываться о потребностях сотрудников и сам стал примером «игры по правилам» – его система ценностей изменилась коренным образом и привела к заметным переменам в компании. От «результата любой ценой» культура компании перешла к росту эффективности с помощью правил и процессов. Его организация смогла вырасти в несколько раз и масштабироваться в регионы.

Удивительно, что одни люди могут менять свою «картину мира» в любом возрасте. А другие – фиксируют ее так жестко, что речи не может идти ни о каких изменениях.

Как и почему происходит развитие личности, лидера и организации? И как происходит НЕ-развитие, когда эволюция останавливается и «картина мира» цепенеет на одном стабильном уровне?

Поиск ответов на эти вопросы привел нас в 2014 году к увлечению **спиральной динамикой**.

В то время мы были управленческими консультантами и настраивали бизнес-процессы, системы управления качеством и регулярный менеджмент в компаниях. Один из авторов этой книги, Сергей Бехтерев, свято верил, что хороший руководитель – это тот, кто спланировал и поставил правильные задачи всем своим подчиненным, а потом проконтролировал их выполнение и то, что никто не сидит без дела и работает на максимуме возможностей. Эффективная эксплуатация подчиненных по принципу «чтобы вспотел в конце рабочего дня, но не сдох»! А как иначе?!

И вдруг мы узнаем, что **МОЖНО ИНАЧЕ**. В этой книге вы познакомитесь с инструментом, который позволяет проложить путь к построению компаний, где никому никого не нужно «эффективно эксплуатировать».

Перед тем как двигаться дальше, мы просим вас внимательно прочитать утверждения ниже и выбрать те, которые характерны для вашей организации:

1. Недостаточная вовлеченность персонала: сотрудники просто исполняют приказы и выполняют поставленные задачи, сами ничего не предлагают и даже саботируют работу, если у них есть такая возможность.

2. Установленные начальством формальные регламенты и процессы, к которым люди безразличны и в улучшении которых они не принимают участия.

3. Борьба за первенство среди подразделений. Каждый отдел подчеркивает свою важность в успехе организации, но при этом обвиняет в неудачах компании другие команды.

4. Достижение личных целей важнее, чем общие цели компании.

5. У сотрудников нет четкого понимания, кто за что отвечает, в итоге все решения принимает топ-менеджмент и первое лицо компании. Лидеры перегружены оперативной работой и не имеют времени для вопросов, связанных с развитием и управлением смыслами.

6. Неэффективная коммуникация: сотрудники долго не могут сами договориться друг с другом, приходится подключать руководителя.

7. Напряженности между подразделениями замалчиваются и остаются невысказанными, копятся до тех пор, пока ситуация не станет явно конфликтной и ее разрешит вышестоящий руководитель.

8. Бюрократия в виде чрезмерного количества правил, процессов и стандартов. Сотрудники уже не понимают их

взаимосвязи друг с другом и относятся к любым регламентам формально.

9. У руководителей и сотрудников накопилась усталость от постоянной гонки за бизнес-целями. Стратегирование уже не дает столько энергии действия, как раньше.

10. Лидеры компании чувствуют большой творческий нереализованный потенциал в себе и в организации.

**Если вы выбрали хотя бы три утверждения, то знайте – мы написали эту книгу именно для вас!**

Наверняка вы уже слышали о «бирюзовых» самоуправляемых организациях будущего, в которых:

- Люди понимают, зачем существует компания, и находят в этой работе смысл своей жизни.

- Правила и процессы сформулированы понятным языком и легко меняются под ситуацию. Нет бюрократии и ничем не мотивированных ограничений и запретов.

- Эффективность работы постоянно повышается за счет усилий самих сотрудников, которые вместе ставят цели, энергично достигают их и радостно празднуют победы.

- Люди заряжаются энергией от культуры компании, у них горят глаза и сердца от того, что они создают.

- Много инноваций: новые решения, продукты и сервисы, которых ни у кого еще нет. В таких компаниях сами сотрудники придумывают, как стать лучше. Смело предлагают. Увлеченно воплощают.

- Каждый в компании может быть самим собой, а не тем, кем его хочет видеть начальник. Люди бесстрашны, они искренне верят, что могут сделать всё, о чем мечтают!
- И, самое главное, каждый человек действительно чувствует себя значимым, свободно раскрывает свой творческий потенциал и ощущает себя частью команды гениев!

9 лет назад у нас появилась мечта, чтобы таких организаций становилось больше и больше! Мы захотели сделать так, чтобы волна нового менеджмента захлестнула нашу страну точно так же, как в начале двадцатого века благодаря Фредерику Тейлору, Анри Файолю и Генри Форду всех захватил регулярный менеджмент.

Мы собрали лучшие практики самоуправляемых «бирюзовых» организаций по всему миру: десятки раз летали в США, Европу и Китай, лично посетили девять из двенадцати компаний, о которых написал Фредерик Лалу в своей книге «Открывая организации будущего», при этом нашли много новых, в том числе и в России.

Мы перенимали опыт и стажировались у таких признанных мировых мастеров, как Брайан Робертсон (автор концепции холакратии), Джеймс Прист (автор Социократии 3.0), Даг Киркпатрик (концепция дуальных обещаний от Morning Star). Обучались и сертифицировались у Дона Бека (соавтора книги «Спиральная динамика»), Сесиль Грин (автор методологии collab) и других экспертов и практиков,

таких, например, как Йос де Блок (Buurtzorg), Жан Франсуа Зобрист (FAVI), Борис Дьяконов (Банк «Точка»), Андрей Кривенко (ВкусВилл)<sup>1</sup>.

С 2014 года мы провели более 300 сессий для команд руководителей организаций, постоянно развивая нашу методологию на основе спиральной динамики. В 2016 году организовали первый бизнес-форум «Бизнес со смыслом» и создали сообщество лидеров, которые строят организации будущего на таких операционных системах, как холакратия, социократия и collab.

В итоге наша мечта стала технологией. Мы поняли, как это работает. Начали делать. У нас стало получаться. И мы написали эту книгу, чтобы знания о том, как эволюционным путем создавать «Компании Нового Поколения», стали еще более доступными.

Новая реальность стучится в двери этого мира, и мы уверены, что понимание спиральной динамики позволяет раскрывать и использовать потенциал каждого на следующем уровне возможностей человечества!

Несложно заметить, что течение времени стало другим и все вокруг меняется с нарастающей скоростью. Бизнес должен соответствовать этому темпу. Если понимать, по каким принципам происходит эволюция людей, их убеждений и ценностей, то становится понятно, чего мир ждет от менедж-

---

<sup>1</sup> Видео с тренингами и выступлениями героев «Бизнеса со смыслом» вы можете найти на сайте этой книги [www.spirald.ru](http://www.spirald.ru)

мента завтра.

Анализирование и следование принципам спиральной динамики позволяют современному лидеру начать меняться прямо сейчас, чтобы оставаться в игре и в будущем. На новых уровнях продуктивности и реализации. Это и есть главная идея и предназначение инструмента, которому посвящена эта книга.

По отзывам сотен наших клиентов, знание спиральной динамики – это как умение читать. Но только читать не тексты, а «мир людей». Вроде бы ничего кардинально не меняется, но вдруг получается замечать вокруг себя гораздо больше, лучше понимать и даже чувствовать себя в этом «мире людей» на порядок увереннее и спокойнее. Спиральная динамика становится компасом не только для бизнеса, но и для жизни. Учит смотреть на себя через ее призму и понимать, какие уровни требуют доработки. Работать над ними и идти дальше, радуясь и творя каждый момент своей жизни!

Информация в этой книге структурирована так, что вы легко сможете провести диагностику компании и собственного стиля лидерства, чтобы увидеть возможности для развития. В этом вам помогут анкеты и итоговые таблицы, анализ которых покажет доминанту культуры и системы управления и поможет спланировать необходимые действия.

За годы исследований и практики, мы задали множество вопросов и ответили на них вместе с нашими клиентами. В этой книге вы найдете ответы на более чем 120 вопросов из разных парадигм мышления. Например:

- Через какие кризисы развития проходит организация?
- Как меняется стиль лидерства при развитии организации?
- Как власть принятия решений постепенно переходит от одного лидера к каждому сотруднику компании и становится распределенной?
- Как трансформируется корпоративная культура организации?
- Как отношение сотрудников организации меняется от саботирующего к вовлеченному и даже играющему?
- Как изменяется операционная система управления организацией?

Мы разработали четкую работающую методологию создания сильных и быстрых самоуправляемых организаций, которые максимально раскрывают потенциал своих сотрудников. И в этой книге мы искренне и открыто делимся с вами всеми инструментами.

Вы узнаете, как от двойственности перейти к целостности, а от сложного – к простому.

Как заменить авторитарный менеджмент на самоуправле-

ние.

Как видеть картину мира и выбирать каждое мгновение свою Игру.

«Мы никогда не будем счастливы в играх, созданных другими. Мы будем счастливы только в играх, которые создали сами!» – сказал Вадим Демчог, актер, режиссер, автор концепции «Самоосвобождающаяся игра», и мы с ним полностью согласны.

Поехали?!

# Глава 1

## Семь уровней Великих Игр, или Что такое спиральная динамика

*«Ведь только идиотами, у которых эмоции сильнее разума, можно управлять с помощью громких слов о долге и священном предназначении...*

*...Что такое, в конце концов, верность, честь, патриотизм и прочие замечательные качества? Всего лишь идеи, которые люди считают похвальными и за которые готовы умереть. А я реалист. Я не собираюсь вредить себе ради какой-то идеи».*

*– Эдмонд Гамильтон,  
«Звездные короли»*

- Краткая история спиральной динамики.
- Семь уровней Великих Игр.
- Какой вид Игроков появляется на каждом уровне?
- В чем проявляется светлая и темная стороны лидера каждого уровня?
  - Что дает и забирает энергию у сотрудников на каждом уровне Игры в менеджмент?
  - Какой опыт получает Игрок каждого уровня?
  - За какой приз идет борьба?
  - Как считаются очки за Игру?

- Как выйти из «эксперимента» текущего уровня на следующий уровень Игры?

# Немного об истории спиральной динамики и интегрального подхода

Основоположником концепции спиральной динамики (далее СД) принято считать американского психолога Клэра Грейвза. Он был учеником того самого Абрахама Маслоу, который впервые ввел понятие самоактуализирующегося человека и разработал знаменитую теорию мотивации.

Клэр Грейвз исследовал множество различных организаций, работая с ними как консультант. Свою теорию он называл «Теорией эмерджентных циклических уровней существования (The Emergent Cyclical Levels of Existence Theory)», ECLET. Основные ее положения Грейвз приводил в следующих тезисах<sup>2</sup>:

1. Человеческая природа не является статичной или конечной. Она меняется вследствие изменения условий существования и тем самым создает новые системы. При этом старые системы остаются с нами.

2. Когда активизируется новая система или уровень, мы меняем нашу психологию и правила жизни для того, чтобы адаптироваться к новым условиям.

---

<sup>2</sup> Graves, Clare W. An Emergent Theory of Ethical Behavior Based Upon – An Epigenetic Model, Schenectady, New York, 1959.

3. Мы живем в условиях потенциально открытой системы ценностей, и нам доступно неограниченное количество способов прожить жизнь. Нет никакого конечного состояния, к которому мы все должны стремиться.

4. Человек, компания или общество в целом может позитивно реагировать только на те принципы управления, мотивационные призывы, методы образования, юридические и этические правила, которые приемлемы для нынешнего уровня человеческого существования.

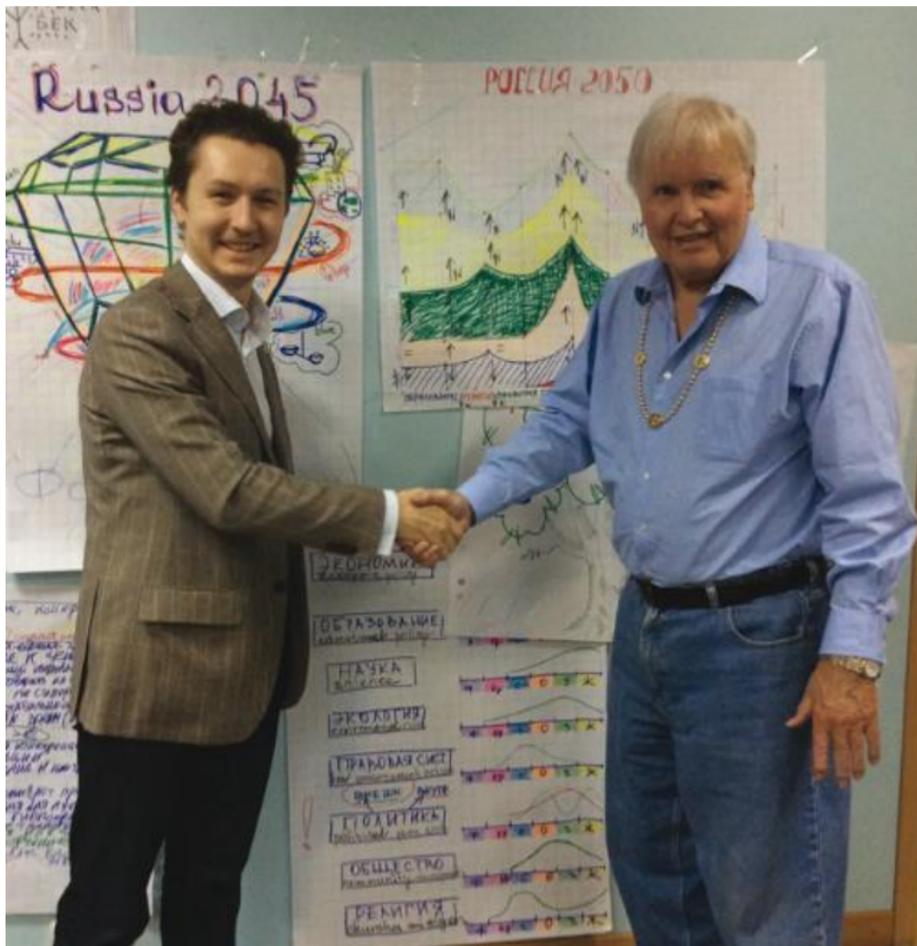
Грейвз считал, что человек вынужден развиваться по уровням, чтобы решить свои текущие проблемы. Однако на каждом этапе выясняется, что ответ на текущий вопрос бытия – это не то, что он стремился найти. Каждый достигнутый этап оставляет человека в растерянности и недоумении. Избавляясь от одних проблем, он сразу же сталкивается с другими. И его путешествие становится бесконечным. Игра получается бесконечной!

Теория Клэра Грейвза получила развитие в идеях его учеников: Криса Кована и Дона Бека, авторов книги «Спиральная динамика», которые впервые ввели этот термин, а также дали цветовые обозначения уровней развития картины мира человека. Мы будем использовать в этой книге те же самые цвета. Встречаясь с теорией СД далее, вы можете услышать как минимум два обозначения уровней развития: **по цвету** (например, красная организация) или **по названию** (на-

пример, организация культуры власти), что будет, по сути, одним и тем же. Цветовая дифференциация, на наш взгляд, более популярна.

Нам повезло пройти обучение и сертификацию по спиральной динамике лично у Дона Бека.





*Сергей и Виктория Бехтеревы в 2014 году завершили сертификацию у Дона Бека, соавтора теории и книги по спиральной динамике.*

Большой вклад в развитие идей спиральной динамики внес известный философ Кен Уилбер, назвав свой подход

интегральным. Интегральность подразумевает объединение всех полученных знаний и достижений человечества в единую концепцию, не оценивая, ни от чего не отказываясь и ничто не принимая за абсолютную истину.

Собственные интерпретации СД дали в своих книгах Фредерик Лалу («Открывая организации будущего»), Дэйв Логан («Лидер и племя»), Роберт Киган («Неприятие перемен», «Культура для каждого»). Большой вклад в развитие идей спиральной динамики в России внес Марк Розин («Восхождение по спирали»), который дал названия цветовым уровням. Работы Ицхака Адизеса про преодоление кризисов менеджмента также коррелируют с идеями спиральной динамики. На все эти концепции мы будем ссылаться в этой книге.

Почему динамика «спиральная»? Причин несколько:

1. При переходе на следующий уровень Игры полученный опыт не теряется, а сохраняется, как будто вы выращиваете на луковице еще один слой (хотя в интегральном сообществе экспертов есть мнение, что наоборот – слой снимается с луковицы).

2. У развития есть определенные спиральные закономерности, как бы повторение опытов предыдущего уровня, которые вы увидите на многочисленных примерах, приведенных в книге.

3. Это лучшая из возможных визуализаций такой непростой теории, которая пытается объяснить все происходящее

в этом мире и объединить это в единую стройную систему.

В интернете вы можете найти множество изображений уровней (кодов, струн) спирали. В этой главе мы представим два варианта ее визуализации: расширяющийся и сужающийся.

Мы написали эту книгу, чтобы представить свое видение Игры на основе модели спиральной динамики. Большая часть выводов, которые вам предстоит прочесть – наши практические наработки и уроки, полученные благодаря непростому десятилетнему предпринимательскому опыту и консалтинговому опыту наших клиентов. Прийти к этим выводам нам помогли неожиданные открытия, полученные за более чем двадцатилетний опыт исследования мотивации и мотивов людей разных профессий и сфер деятельности, а также российских и зарубежных бизнесов со смыслом и лидеров, которые строят организации будущего.

Мы хотим, чтобы вы **не воспринимали** эти выводы и ответы на вопросы как финальную истину. И будем рады, если после прочтения наших вопросов у вас появится смелость задавать свои вопросы и находить свои ответы, и этой смелости хватит на то, чтобы раскрыть свою гениальность и прожить счастливую жизнь, наполненную радостью и бесстрашием Игры!

Существует множество разных систем, которые описывают различные картины мира. Мы позволим себе предложить

еще одно название. Для этого расскажем вам про один эксперимент<sup>3</sup>. Много лет мы показываем видео этого эксперимента на старте проектов, чтобы продемонстрировать, как правила игры «навязываются» социумом, или «общественной матрицей», и какое критическое влияние это оказывает на формирование картины мира человека.



В эксперименте участвуют от 4 до 12 человек. Исследователь объясняет, что проводится тестирование зрительного восприятия фигур разных форм и цветов, призванное подтвердить гипотезу о том, что цвета разных форм воспринимаются по-разному. Участники садятся полукругом. Де-факто в этой группе всего один испытуемый, и сидит он в полукруге последним. Остальные заранее подготовлены. Их за-

---

<sup>3</sup> Вы можете посмотреть видео этого эксперимента на сайте книги [www.spirald.ru](http://www.spirald.ru)

дача – назвать обе пирамидки белыми с максимально уверенным видом и не менее уверенным голосом. В начале эксперимента выносят разные фигуры, и все участники, разумеется, называют их правильно. Это нужно для усыпления бдительности испытуемого, чтобы он привык повторять за группой варианты ответов. И вот выносят черную и белую пирамидки. Подсадные участники друг за другом говорят: «Обе белые». Подходит очередь последнего испытуемого, который, напомним, уверен, что участвует в тестировании зрительного восприятия различных видов фигур. Как вы думаете, что он ответит? Каждый, кто знает условия, конечно же, скажет, что уж он бы точно назвал белую пирамидку белой, а черную – черной. Но для этого нужно знать, что идет эксперимент, а вы – испытуемый. Пока вам это не известно, вы подчиняетесь заданным правилам. Нам не удалось найти официальную статистику этого эксперимента, но мы спросили у тех, кто его проводил. По их данным, около 60–65% участников с ходу называли обе пирамиды белыми, будто нет никакой черной! Это отлично демонстрирует, как велика сила социума даже в такой парадоксальной, очевидной ситуации, как цвет пирамидок.

На основе этого эксперимента выведем первый и второй принципы спиральной динамики, которые пригодятся нам в дальнейшем:

## **Принцип 1. Закон выбранных и навязанных Правил Игры**

Или вы сами выберете свою игру, или вам ее навяжет внешняя общественная матрица (в виде цМемов, «пирамидок», эгрегоров, маятников, ноосферы, эфира, психических микробов и др. – подробнее о них далее). Или вы сами выберете цвет пирамидок, или вам его навяжет общество. Или вы сами создадите свою картину мира, или ее сформируют окружающие вас люди. Если вы не знаете, в какую игру играете – игра будет играть в вас!

В книге мы разберем семь уровней Игры. В разных подходах эти уровни описывались разными словами, такими как:

- эгрегор (мистицизм)
- культурный код (социология)
- социальный сценарий (социальная психология)
- коллективное бессознательное (Карл Юнг)
- ноосфера (Владимир Вернадский)
- эфир (Никола Тесла)
- поле (НЛП, гештальт-терапия и многие другие направления)
- маятники (трансерфинг)

- психические микробы (Владимир Бехтерев)<sup>4</sup>
- цМем (Дон Бек и Крис Кован)
- «пирамидки» (Сергей Бехтерев)

Мы используем описание действия «пирамидки» в виде цМем, данное Доном Бекем и Крисом Кованом в книге «Спиральная динамика». цМем – феномен культурный, то есть организационный, он «живет» сам по себе, отдельно от людей, но при этом оказывает на них сильнейшее влияние.

цМем содержит набор поведенческих инструкций, передаваемых от одного поколения к другому, а также социальных артефактов и ценностных символов, скрепляющих социальные системы. Подобно интеллектуальному вирусу или психическому микробу цМем «размножается через различные концепции, такие как стили одежды, новые слова в языке, стандарты популярной культуры, архитектурный дизайн, формы искусства, религиозные выражения, социальные движения, экономические модели и моральные императивы относительно того, как должна строиться жизнь»<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> «Не подлежит сомнению, что... психический микроб в известных случаях оказывается не менее губительным, нежели физический микроб, побуждая народы время от времени к опустошительным войнам и взаимоистреблению, возбуждая религиозные эпидемии и вызывая, с другой стороны, жесточайшие гонения против новых эпидемически распространяющихся учений». (Никифоров А. Бехтерев (биография). – М., 1986).

<sup>5</sup> Бек Д., Кован К. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке. – М.: Открытый мир, 2010.

цМем есть у любой организации и личности. Но цМем личности может полностью соответствовать, а следовательно, подчиняться цМему какой-нибудь организации (например, секты или государства), а значит, личность можно признать как бы спящей, то есть неосознанной – ее картину мира полностью формируют «пирамидки» организации.

Для упрощения все вышеперечисленные понятия далее мы объединим под термином «пирамидка» (или картина мира человека), ссылаясь на описанный выше эксперимент.

Картина мира – это система норм и ценностей, в которые верит человек и которые полностью объясняют индивидууму все происходящие вокруг него события. А «пирамидка» – это самостоятельная энергоинформационная сущность, сначала создаваемая коллективной верой в нее людей (или человека), а потом автономно управляющая «картиной мира» людей, которые в нее поверили.

В этой книге будет приведено множество экспериментов, кейсов и примеров из практики. СД – практичная теория. Потому что с ее помощью можно в целом смотреть на этот мир как на большой эксперимент, и это второй принцип.

## **Принцип 2. Мир как эксперимент**

Если вы не знаете условий эксперимента, в котором находитесь (а мы все, пребывая в этой реальности, находимся в каком-то эксперименте), значит, вы

полностью им подчиняетесь. Ну, какой же выбор вы сделаете?

Мы расскажем об основных экспериментах в бизнесе и лидерстве, которые над всеми нами ставит эта реальность, разберем условия и правила выхода из них на следующий уровень.

А теперь кратко изучим семь уровней Великих Игр, практическому применению которых в бизнесе посвящена эта книга.

## 1. Игра в Выживание

Первый уровень, с которого человек начинает Игру в этой реальности<sup>6</sup>.

**Игра в Выживание**<sup>7</sup> (бежевая)<sup>8</sup> – главная цель в ней

---

<sup>6</sup> Впрочем, Георгий Гуржиев считал, что изначально мы рождаемся не равными. Младенец уже при рождении может быть на одном из трех уровней бытия: физическом (по описанию совпадает с бежевым кодом СД), эмоциональном (ближе к фиолетовому коду СД) или интеллектуальном (очень похоже на красный и синий код СД). Подробнее читайте в его книге «В поисках бытия. Четвертый путь к сознанию».

<sup>7</sup> Марк Розин в 2005 году дал название каждому цветовому уровню спиральной динамики, тем самым заложив фундамент в то, как называют уровни спирали в России. Соответственно, здесь и далее в ссылках мы будем это обозначать. Бежевый уровень Марк обозначил как Выживание.

<sup>8</sup> Для простоты запоминания каждому уровню Дон Бэк предлагает определенный цвет, который не несет дополнительного смысла. Но мы позволим себе все-

– **выжить самому**. Это базовый человеческий инстинкт. К этому уровню относится удовлетворение базовых потребностей человека: **безопасность и выживание**. Например, вы можете пройти собеседование в организации и принять предложение о работе, но, зайдя в туалет и увидев грязные унитазы и засаленное сырое полотенце, сразу передумаете здесь работать, потому что в таких условиях ваше выживание будет затруднено.

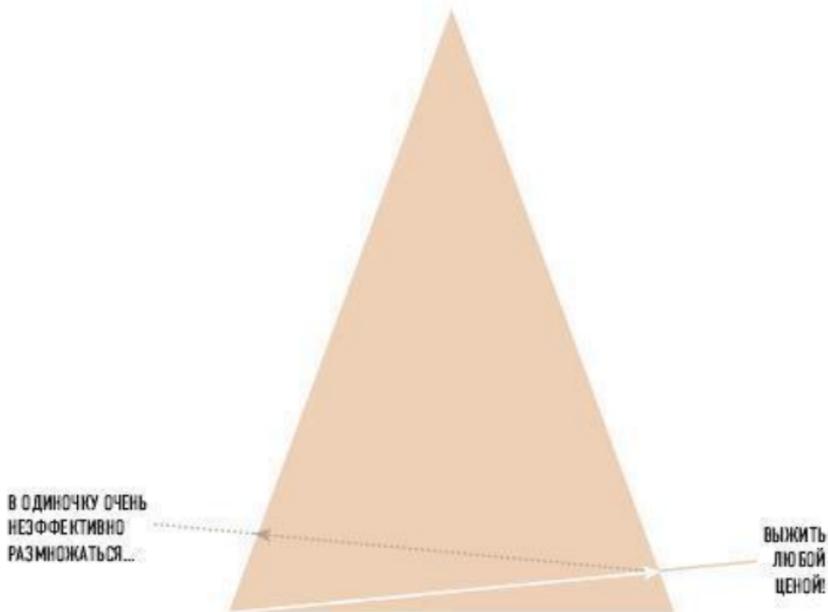
На бежевом уровне находятся младенцы, бездомные, старики с глубокими формами деменции, тяжелобольные люди на терминальных стадиях, а также те, кто болезненно регрессировал после ужасов войны. После пары недель, проведенных в лесу, многие путешественники отмечают, насколько у них усиливались слух и обоняние. На бежевом уровне человек максимально близок к животному состоянию и управляется инстинктами. Его нельзя винить в том, что он, поддавшись панике, затаптывает других людей в толпе во время пожара, как, например, леопарда нельзя обвинять в убийстве антилопы. Это просто программа выживания.

На бежевом уровне Игры все внимание в теле. Есть только два состояния: благодать и усиливающийся дискомфорт, который заставляет искать еду, безопасность, спастись от опасностей. На этом уровне доминирует рептильный мозг. Всем управляют инстинкты. Человек – лишь инструмент для реализации задач эволюции. Это состояние хорошо описано

у Ричарда Доккинза в книге «Эгоистичный ген»: «Мы созданы нашими генами. Мы, животные, существуем, чтобы сохранить их, и служим лишь машинами, обеспечивающими их выживание».

О бежевом уровне далее мы будем говорить мало, так как интеллект еще не включен и эго личности отсутствует, а потому и игра в менеджмент, как и социальные игры – отсутствуют. Человек руководствуется только инстинктами своего тела, и в этом он безжалостен. Согласитесь, что ребенок до 1–2 лет – вполне себе безжалостное существо, с которым бесполезно договариваться, пока его базовые потребности в еде и комфорте не будут удовлетворены.

На этом уровне хорошо все, что способствует выживанию и размножению. Умри ты – сегодня, а я – завтра. Ну а плохо все, что ведет к смерти. Так, изнасилование ради удовлетворения полового инстинкта – это норма, хотя с более высоких уровней это выглядит как проявление животного в человеке. Что ж, в бежевой доминанте так и есть.



## *Игра в Выживание*

Здесь еще нет ощущения Я, нет Эго. Внешний мир враждебен и опасен. Какая разница, что будет после удовлетворения половых инстинктов? Поэтому очевидной темной стороной этого уровня является сложность с продолжением рода. Озабоченное только личным выживанием человеческое существо совершенно не думает о своих детях, которые не способны существовать без его заботы и защиты. Человек отвечает на вопрос: «Бросить свое потомство или позаботиться о нем в ущерб своим интересам? Съесть сородича или вместе попытаться выжить в этом мире?» – в пользу создания

семьи и племени.

Чтобы человечество выжило как вид, нужен следующий уровень Игры.



*Игра в Выживание*

## 2. Игра в Племя

А вот это уже интересная, более понятная и знакомая нам с вами Игра. Считается, что первые племена появились 100 000 лет назад и очень долгое время жизнь на планете была в основном племенной.

**Игра в Племя<sup>9</sup> (фиолетовая)** – главная цель в ней – **выжить всем вместе** и обеспечить **взросление** потом-

---

<sup>9</sup> Марк Розин назвал фиолетовый уровень культурой Принадлежности, но мы решили дать ему название Племени.

ства, чтобы племя смогло существовать дальше. После того как человек выжил, на первое место выходит следующий инстинкт – **размножение**. Формируются племена, которые эффективнее умеют выживать и выращивать детей, так как они в первые годы беспомощны и их нужно защищать от опасностей природы. Основной принцип этого уровня: «Я забочусь о тебе сегодня, чтобы ты позаботился обо мне завтра». То есть родители заботятся о детях в надежде, что те позаботятся о них в старости. В современном мире функцию племени выполняет семья, друзья, организация, община, общество, государство, которые **заботятся и защищают** своих членов.

На этом уровне доминирует магическое мышление членов племени. Мир вокруг представляется таинственным, в нем правят силы, которые не поддаются логическому объяснению. И чтобы как-то прояснить происходящее, придумываются различные духи и ритуалы поклонения им, а также всевозможные приметы и суеверия: мечты сбудутся, если духи будут благосклонны; повезет на охоте, если выполнить правильные ритуалы, и т. д.

*Удивительный обычай есть у космонавтов. Накануне старта космического корабля весь экипаж обязательно смотрит фильм «Белое солнце пустыни»<sup>10</sup>. Традиция пошла от экипажа Союз-12. Это была психологически нелег-*

---

<sup>10</sup> Ссылка: <https://rg.ru/2011/04/12/beloesolnce-site.html>

*кая миссия после трагедии на Союз-11, унесшей три жизни. Перед стартом Василий Лазарев и Олег Макаров смотрели «Белое солнце пустыни». Экипаж был сокращен до двух человек, но после удачного приземления они говорили, что с ними был третий член экипажа – товарищ Сухов, который подбадривал в трудные минуты. Так шутка сделала фильм талисманом, и, похоже, довольно удачным. По словам Валерия Кубасова, с момента появления красноармейца Сухова на Байконуре ни один наш космонавт не погиб.*

*Ну и еще знаменитой традицией является фраза «Поехали» перед взлетом.*

Когда племени постоянно грозит гибель, все его члены максимально напряжены и делают все возможное для общего выживания. Темная сторона этого уровня начинает проявляться, когда у племени все хорошо: есть большой запас еды, крепкие и надежные жилища, а плодородная земля возделана и защищена от посягательств врагов. Среди его членов появляются «паразиты» – те, кто создает меньше, чем потребляет. Видя, что, даже не слишком напрягаясь, можно получить столько же, другие соплеменники тоже начинают давать слабину. На этом уровне племя не способно само выгонять «паразитов». Ведь если сегодня я предложу кого-то выгнать, то завтра могут выгнать меня. Пойти на это никто не рискнет, ведь одному не выжить – это верная смерть (забегая вперед, скажем, что этот страх никуда не делся, и многие люди,

когда их увольняют из организации, испытывают сильные негативные эмоции, близкие к страху смерти). На сильных членов племени ложится все больше и больше ответственности за выживание. К тому же при росте численности становится все сложнее и сложнее принимать решения. Племя начинает грозить гибель из-за «паразитов» и неспособности быстро делать выбор. Возникает потребность в переходе на следующий уровень Игры: в появлении сильного вождя, которому племя делегирует ответственность за свое выживание и наделяет правом быстро единолично принимать решения, распределять работу среди членов племени, а также, если работа не выполняется, – выгонять бездельников.

*Максим Батырев (Комбат)<sup>11</sup> рассказал как-то одну интересную менеджерскую историю:*

*«В компании, в которой я работал много лет, разрешилось “болеть без больничного” два дня в месяц. Руководители организации считали это проявлением человечности по отношению к сотрудникам. Если поднялась температура или легкое отравление, можно предупредить менеджера по телефону и просто отлежаться пару дней, не бегая по врачам. А потом бодреньким выйти на работу снова улучшить мир. Так было месяц за месяцем и год за годом. Когда я стал*

---

<sup>11</sup> Максим Батырев – известный российский менеджер, предприниматель, основатель Batyrev Consulting Group, автор супербестселлеров «45 татуировок менеджера», «45 татуировок продавана» и «45 татуировок личности» (прим. авторов).

коммерческим директором, то просто для интереса решил проверить, кто и сколько болеет. Запросил в HR-отделе статистику за последний год и, к своему удивлению, выяснил, что многие сотрудники «болеют» ровно 24 дня в году, то есть берут оба дня каждый месяц. А дни эти, как вы уже, наверное, догадываетесь, приходятся на понедельник-вторник или четверг-пятницу. И конечно же, это были самые неэффективные, но при этом самые «старенькие» сотрудники.

Разбираясь с этим вопросом, я понял, что в каждой компании есть такие паразитирующие сотрудники, которые используют абсолютно все лазейки, чтобы отжечь как можно больше у своего работодателя и при этом сделать это легально, не нарушая принятых правил и установленных процедур.

Надо отметить, что самые эффективные сотрудники болели 0–2 дня в году.

Прошло много лет, но меня до сих пор интересует вопрос: для чего ходить на работу и не стремиться быть на ней эффективным, не пытаться больше заработать в рамках своих возможностей? Оклад у них был небольшой, но премию они могли получать приличную, если бы просто старались работать. Но, оказывается, не всем надо быть эффективными. Иногда люди получают кайф не от своих результатов, а от того, как они ловко нагибают систему.

Безусловно, в этом вопросе есть недосмотр системы

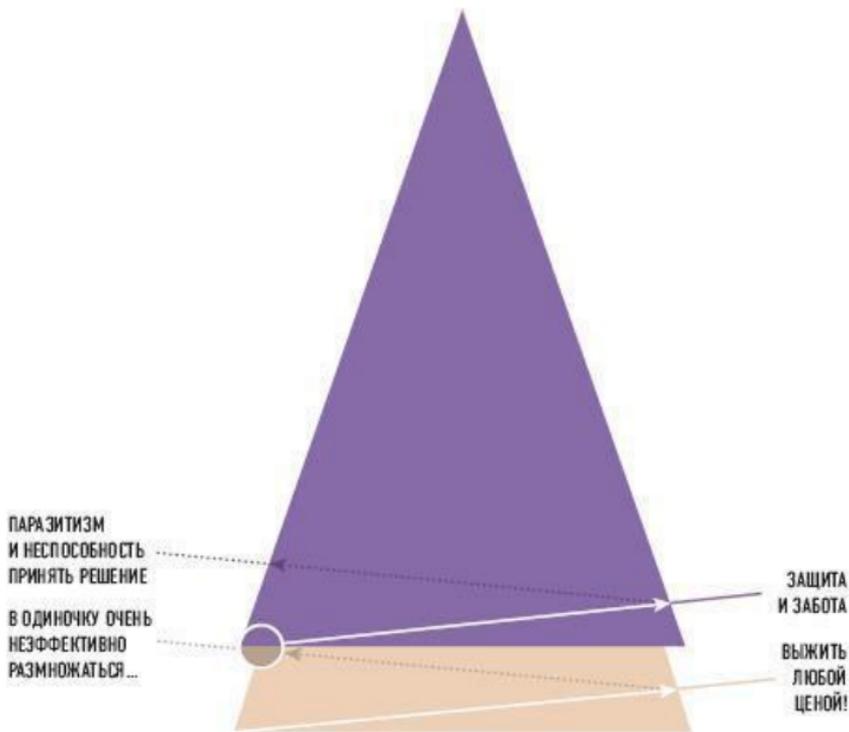
*управления, но все равно вопрос к таким сотрудникам остается. Зачем? Вы? Ходите? На работу?»*

Если на бежевом уровне находится так называемая каста неприкасаемых, то Игроков на фиолетовом уровне можно условно назвать работниками или землепашцами. Основные их ценности – стабильность, забота, уют, безопасность, осторожность, комфорт. Отлично поработал – заслужил отличный отдых в кругу соплеменников. Вот оно – счастье!

На этом уровне хорошо – когда кто-то жертвует собой ради интересов племени. Сам погибай – товарища выручай! Изнасилование ради продолжения рода – тоже хорошо. Таковы традиции, что поделаешь? Родители насильно женят своих детей, что, по сути, заканчивается изнасилованием<sup>12</sup>. Ну а плохо – когда кто-то ведет себя как единоличник и эгоист, открыто выступает против племени и паразитирует на нем.

---

<sup>12</sup> В этой главе мы позволили себе вставить сексуальную метафору и привести пример, как трансформируется секс при развитии картины мира по спирали. Мы позволили себе это сделать для примера и дополнительных эмоций. Далее в книге мы в основном будем приводить бизнес-примеры и примеры из жизни общества.



## *Игра в Племя*

Лидер, как правило, самый сильный и мудрый охотник, заботится о членах племени и готов к личному самопожертвованию ради общих интересов. Он вносит самый большой вклад как главный добытчик и много работает как лучший специалист (охотник, продавец, инженер, программист – список можно продолжить).

Энергию членам племени дает ощущение безопасности и хорошие отношения в коллективе. Когда вокруг друзья, ко-

которые заботятся, понимают и переживают за тебя, – это же так здорово!

Важный опыт, который мы получаем на этом уровне, – научиться заботиться об окружающих вплоть до самопожертвования. Жизнь племени важнее жизни индивидуума.

Главный приз в этой Игре – общее благополучие, чтобы у племени все было и ему ничего не грозило.

Если условно считать очки в этой Игре, то они даются за то, сколько материальных запасов ты накопил, сколько детей и внуков взрастил и воспитал, сколько у тебя друзей, готовых помочь. «Каждый мужчина должен посадить дерево, построить дом и вырастить сына».

Когда у племени все хорошо и количество соплеменников увеличивается, вождю становится все сложнее выполнять свои обязанности: раздавать всем задачи и следить за тем, чтобы они выполнялись. Начинает все сильнее проявляться темная сторона: возникают интриги, слухи, неприязнь к коллегам, которые незаметны, потому что люди не обладают достаточной энергией, чтобы открыто сесть и обсудить свои ожидания друг от друга. Расцветает паразитизм, все сильнее проявляется неспособность принимать решения. Племя рискует превратиться в толпу, которая управляется неконтролируемыми призывами провокаторов. Чтобы обуздать эту энергию, нужен лидер, который будет применять насилие ради общей пользы – выживания племени.



## Игра в Племя

*Если лидер слишком сильно любит свое племя, то берет все больше ответственности за всех, все больше работает сам, потому что боится выбрать одно из двух зол: оставить «паразита» в племени или взвалить на себя еще и его обязанности. Лидер часто выбирает большее зло, рассчитывая на то, что «паразит» одумается, исправится. Так накапливается определенная критическая масса, и лидер получает возможность перепрыгнуть на следующий уровень.*

*Что лучше: закрыть глаза на «паразита» или выгнать его? Остаться неудачником, который бездействует или решиться и сделать? Лидер начинает принимать жесткие, непопулярные решения. И превращается из лидера-работника в лидера-воина, постепенно собирая вокруг себя других сильных и преданных лидеров-воинов, которые помогают племени перейти на следующий уровень Игры.*

### 3. Игра во Власть<sup>13</sup> (Power)

В англоязычных источниках этот уровень Игры обозначается интересным словом Power, которое переводится на русский как Власть, Мощь, Энергия, Сила. Характерные для этого уровня ценности. На нем уже активно проявляется Эго – маска представления человека, каким он хотел бы, чтобы его воспринимали окружающие. Со временем эта маска сливается с человеком и начинает управлять всеми его действиями и решениями.

**Игра во Власть и Силу (красная)** – построена на принципе «кто сильнее, тот и прав». Так как отношения в племени основаны на заботе и защите, то оно не может само избавляться от «паразитов». Эгоизм недопустим, так как ведет к гибели всего племени. Если я не позабочусь о тебе сегодня, кто позаботится обо мне завтра? Непопулярное решение выгнать кого-то члены племени сами принять не могут, так же как и справедливо поделить добычу – у них получается только как в знаменитом мультике «Мы делили апельсин». Поэтому во главе племени появляется сильный лидер, который берет на себя ответственность за его выживание. Он начинает принимать самые сложные решения, например, перей-

---

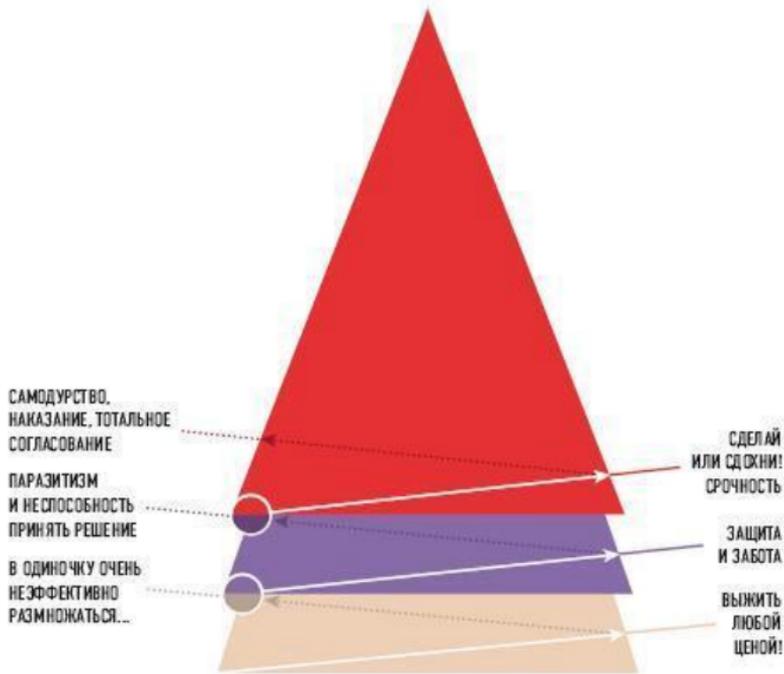
<sup>13</sup> Марк Розин назвал красный уровнем Силы, но мы решили дать ему обозначение Власть как более емкое и передающее его назначение: Власть над собой и окружением.

ти на другое место стоянки из-за того, что не осталось еды или воды, или кто идет воевать с другими племенами, а кто остается возделывать землю и заботиться о потомстве и т. д. Или распределять ограниченные ресурсы в критической ситуации – кому дать еды, а кому пока голодать.

Лишь тот достоин жизни и свободы,  
кто каждый день за них идет в бой.

– *Gème*

Инструментом управления становится приказ лидера. На этом уровне он обладает абсолютной властью и может заниматься любым самодурством. А подчиненные готовы это терпеть как меньшее зло по сравнению с хаосом взаимных непониманий и возможностью быть выгнанным из племени, что когда-то давным-давно было равносильно смерти.



## *Игра во Власть*

Пожалуй, игра во Власть началась одновременно с появлением первых племен. Так уж устроено человеческое общество на начальных этапах развития, что без лидера у племени почти нет шансов на выживание. Нужны сильные воины, которые защитят земли от врагов, а если эта территория станет мала – завоюют другую.

Главные игры этого уровня – это борьба за власть, авторитет и, конечно, война. А главные ценности – воля, настойчивость, доминирование, власть, подчинение. Если я хоро-

шо выполнил работу и босс меня похвалил – что может быть лучше? Если члены племени относятся ко мне с уважением и принимают мое слово как решающее – что может мотивировать сильнее? Вот оно – счастье!

На этом уровне хорошо все, что делает доблестный и сильный лидер. Как известно, добро всегда побеждает зло. На этом уровне тот, кто победил, – тот и добро. Право первой брачной ночи сильного над слабыми – это хорошо. А проявление слабости в моменты, когда надо было принимать решение, делать, действовать, сражаться – плохо.

От лидера требуется нести ответственность за выживание племени. Теперь все решения принимает только он – быстро и четко, так, чтобы не тратить время и энергию на долгие обсуждения и причитания.

Сотрудники получают импульс в виде четких задач (поручений), которые им ставит руководитель. Регулярная обратная связь от лидера также бодрит и приводит в чувство. Главный опыт этого уровня Игры – достижение результата, несмотря ни на что. Опыт подчинения своей воле и навязывания своего мнения племени. Никто тебе ничего не даст, пока ты сам этого не возьмешь!

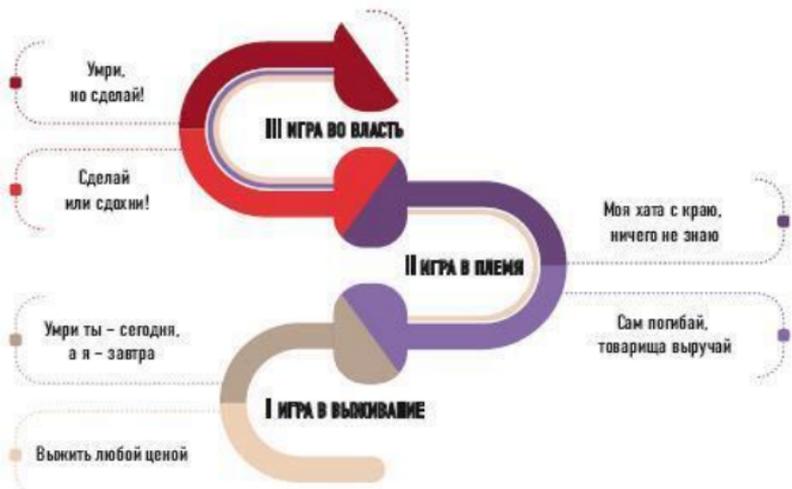
*Кейс из практики Сергея Бехтерева:*

*В 2007 году я консультировал одну девелоперскую компанию. В кабинете каждого ее сотрудника висел красный плакат с надписью «Сделай или Сдохни!». Они работали по*

*80–90 часов в неделю, глаза горели жаждой добычи. На этой энергии они успешно прошли кризис 2008 года, не потеряв ни одного сотрудника. В 2010 году эти плакаты сняли и заменили на лозунги эффективности, и эти трансформированные до следующего уровня ценности позволяют компании быть успешной до сих пор.*

Главный приз в этой игре – авторитет в глазах племени и всевозможные атрибуты высокого положения и господства: богатое убранство в кабинете, одежда известных брендов, роскошные часы, автомобили, квартиры и особняки.

Если компания успешна на этом уровне, то со временем начинает проявляться его темная сторона. Лидер все больше и больше проявляет самодурство: придумывает несправедливые наказания, раздает незаслуженные награды, на ходу меняет правила, чтобы выиграть в итоге мог только он один. А также патологически не доверяет тем, кто сильнее его, дабы не допустить потенциальных претендентов на власть. Самый сильный в племени может быть только один! Все остальные должны согласовывать с ним все вопросы, иначе обязательно последует наказание за самоуправство. Еще лидер очень любит наказывать за ошибки, приговаривая при этом: «Головой думать надо! За что я вам деньги плачу?!» Как следствие, принятие решений в организации происходит все медленнее и медленнее.



## *Игра во Власть*

Наступает пора переходить на следующий уровень Игры: выстраивать систему и делегировать полномочия. Лидеру нужно научиться перестать наказывать за «косяки» (это слово часто присутствует в культурах организаций красного уровня), научиться различать ошибки и нарушения и, самое главное, самому стать примером игры по правилам.

## **4. Игра в Правила (Truth)**

Игра в Правила, Закон и Порядок началась примерно 4000–5000 лет назад, когда появились Законы Хаммурапи – результат крупной реформы существовавшего правопорядка, призванной унифицировать и дополнить действие непи-

санных норм поведения, зародившихся еще в первобытном обществе. В качестве вершины развития клинописного права древней Месопотамии Законы оказывали влияние на правовую культуру Древнего Востока на протяжении многих столетий. Система права, закрепленная вавилонским сводом, стала передовой для своего времени и по богатству нормативного содержания и используемых юридических конструкций была превзойдена лишь позднейшим правом Древнего Рима<sup>14</sup>. Обратите внимание, что к этому же времени относится упоминание о первых государствах, что не является совпадением: государство не может существовать без законов и правил для его граждан.

Как мы знаем, расцвет Игры в правила, перед которыми все равны, в Древнем мире состоялся в греческих полисах, где впервые появилась демократия как форма управления свободными гражданами. Греция по праву считается колыбелью европейской цивилизации. Потом было древнеримское право, потом падение вниз на красный уровень междоусобных войн (да-да, по спирали можно не только взбираться, но и падать вниз, и этот феномен мы изучим позже) и возрождение системы права после английской революции и казни Карла I с установлением современного типа демократии, которая построена на равенстве перед правилами всех и неприкосновенности частной собственности, но только в рамках определенных социальных страт. Эта граница посте-

---

<sup>14</sup> Цит. по Википедии: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Законы\\_Хаммурапи](https://ru.wikipedia.org/wiki/Законы_Хаммурапи)

пенно стирается лишь к концу XIX века с развитием культуры успеха. Любопытно, что вместе с отменой рабства и повышением ценности жизни, проходит и эпоха дуэлей с их обязательным «синим» кодексом.

**Игра в Правила<sup>15</sup> (синяя)** – построена на принципах «перед правилами все равны» и «каждый имеет право на ошибку, но никто не имеет право на нарушение, то есть на повторение ошибки». На этом уровне возможно создание государств, в которых лидера выбирают на время и его полномочия ограничены. На красном уровне тоже есть правила, но они существуют только для подчиненных, а для лидеров действует принцип «Чем больше правил и законов ты можешь безнаказанно нарушить – тем выше твой авторитет». На уровне Игры в Правила все равны перед законом. Появляется нечто большее, чем эго лидера. И это – правда.

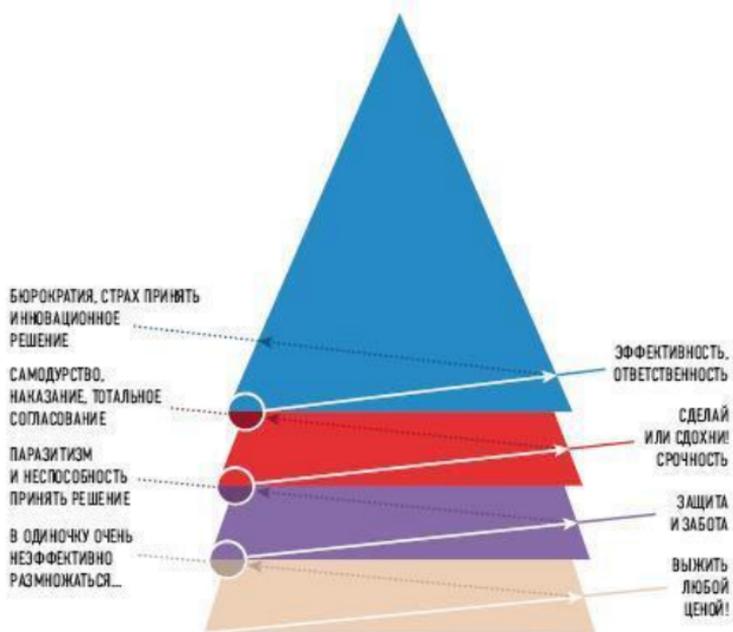
*Исторический пример: принятая за норму позволительность опоздания на 15 минут в некоторых странах произошла от правила из Дуэльного кодекса, которое гласило, что задержка на дуэль более чем на четверть часа приравнивается к поражению. Дуэли ушли в историю, а допустимость опоздания на 15 минут – осталась и бессознательно выросла в культуру.*

На этом уровне появляется невозможная на более ранних

---

<sup>15</sup> Название уровню дано Марком Розиным.

игра в порядок. Если на красном уровне любой «косяк» заканчивается поиском козла отпущения и его наказанием, а через какое-то время – повторением той же самой ситуации, то на синем сотрудники стараются улучшить систему правил и процессов, чтобы минимизировать повторение ошибки. За счет этого повышается эффективность, и вообще появляется понятие эффективности, тогда как на предыдущем уровне царствует ее величество результативность. «Сделай или Сдохни», помните?

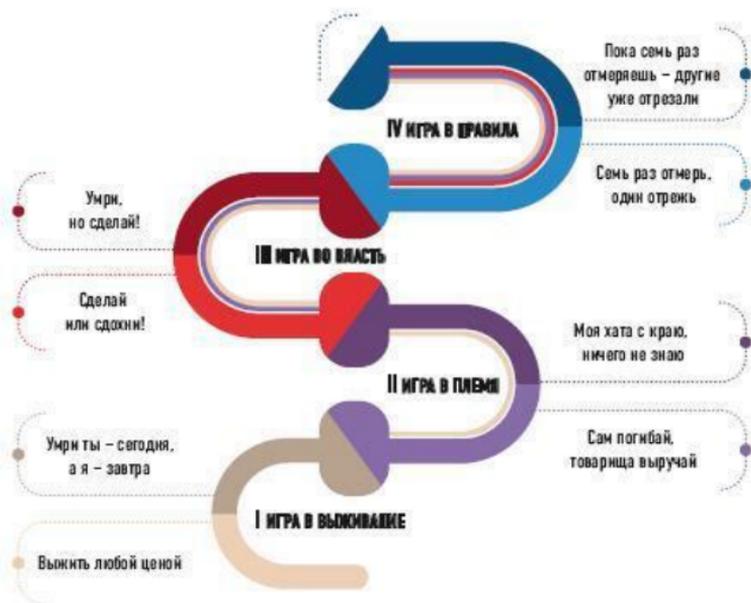


*Игра в Правила*

На этом уровне появляется новый тип Игроков – государственные деятели, политики, цель которых – объединить общество с помощью справедливых правил и законов. Ценности уровня – системность, постоянные улучшения, прозрачность и понятность системы для всех, ясность правил, безопасность производства, равенство всех перед правилами. Как известно, пушки начинают говорить тогда, когда перестают говорить дипломаты. Чтобы не использовать инструментов красного уровня, мы стараемся договариваться о правилах.

На этом уровне хорошо все, что соответствует кодексу чести или законам. Хочешь стать королем? Тогда заключи брак с нелюбимой принцессой из другой страны, с которой придется заниматься сексом из долга. Что поделать – дела государственные. Делай, что должен, – и будь, что будет. Ну а плохо то, что нарушает установленные правила. Все, что не разрешено – запрещено!

Лидер на синем уровне развивает навыки установления законов и правил, которые помогают племени расти дальше. Причем он позволяет сотрудникам самим инициировать изменения в системе операционных правил, тогда как раньше все жестко спускалось сверху. Лидер сам становится примером соблюдения законов и правил. Он занимается обучением лучших представителей организации и делегирует им полномочия.



## *Игра в Правила*

Сотрудникам дают энергию четкие зоны ответственности и видение работы организации как единой системы. Они точно знают, кто за что отвечает, и постоянно используют возможность самим улучшать правила игры. На этом уровне они получают опыт создания правил, перед которыми все равны, а также создания систем, позволяющих постоянно совершенствовать текущий операционный уровень управления.

Главный приз в Игре в правила и систему – осознание сотрудниками того, что организация производит востребованный на рынке продукт отличного качества, гордость за то,

что создали его вместе, а также то, что созданная система позволяет выполнять всю операционную работу без постоянных согласований с руководителем.

За счет системы правил и процессов организация может успешно масштабироваться на рынке, и сотрудники все сильнее и сильнее верят в эту систему, но постепенно она приводит организацию к кризису.

Бюрократия сводит на нет возможность быстро внедрить инновации, запустить проект, попробовать новую нишу или продукт. Бесконечные согласования и доказывание минимальности риска забирает у сотрудников много энергии. На темной стороне культуры правил все большее влияние получают экономические, юридические и финансовые службы. Они пытаются создать идеальную систему, в которой не будет никаких рисков, поэтому все чаще любые предложения разбиваются о фразу финансового комитета: «Докажите 100% экономическую эффективность своего проекта! Как компания может быть уверена, что не потеряет деньги?» Знакомо? Мы слышали эту фразу во многих корпорациях, которые давно не создавали никаких новых прорывных продуктов для рынка. Лидер на темной стороне фанатично старается все прописать и держать под контролем. Для него все, что не записано – просто не существует.

*Пьер и Жан-Поль<sup>16</sup> решили драться на дуэли на пистоле-*

---

<sup>16</sup> История взята с просторов интернета.

*тах. Жан-Поль был довольно толстым и, увидев своего толще-го соперника Пьера, запротестовал:*

*– Дебар! – сказал он секунданту. – Я в два раза толще его, поэтому должен стоять от него в два раза ближе, а он от меня в два раза дальше.*

*Абсолютно логично, но как это сделать?*

*– Не беспокойся, – ответил секундант. – Я это сейчас улажу.*

*И, вынув из кармана кусок мела, он провел две линии на пальто толстяка, оставив между ними небольшое пространство шириной с его соперника Пьера.*

*– Теперь стреляйтесь, – сказал Дебар и обернулся к Пьеру, – но помните, что любое попадание за пределами этих линий не считается.*

Организация начинает тонуть в бюрократии и задыхаться. Пора переходить на следующий уровень Игры, делать новый выбор. Пройти мимо неработающего правила? Свалить все на «У нас так принято» или «В мой функционал не входит улучшение организации»? Или просто взять и сделать? Перестроить всю систему управления и отдать власть тем, кто создает продукты: инженерам, продавцам и маркетологам? Да! Иногда проще просить прощения, чем разрешения! Давайте достигать! Нас ждет следующий уровень игры!

## 5. Игра в Успех<sup>17</sup> (драйв)

Эта Игра была доступна в том или ином виде всегда. Люди издавна занимались предпринимательством и торговали друг с другом, а деньги давно сопровождают человечество. Сильный импульс культура успеха получила во время рождения протестантства в XVI веке, когда Мартин Лютер<sup>18</sup> в 1517 году представил свои 95 тезисов против продажи индульгенций. С этого момента папа римский перестал обладать абсолютной праведностью и непогрешимостью, а законы церкви – неизменностью. Появилась даже возможность создать свою церковь, что первыми и сделали протестанты, создав лютеранство и множество видов новых протестантских церквей. Можно даже сказать, что они начали **играть в церковь и самостоятельно интерпретировать** тексты Библии. Лютер заявлял, что «труды монахов и священников, какими бы тяжкими и святыми они ни были, ни на йоту не отличаются в глазах Бога от трудов крестьянина в поле или женщины, работающей по хозяйству».

Важно отметить, что Мартин Лютер не был казнен, как Ян

---

<sup>17</sup> Название уровню дано Марком Розиным.

<sup>18</sup> Мартин Лютер (1483–1546) – христианский богослов, инициатор Реформации, ведущий переводчик Библии на немецкий язык. Его именем названо одно из направлений протестантизма – лютеранство. Считается одним из создателей немецкого литературного языка.

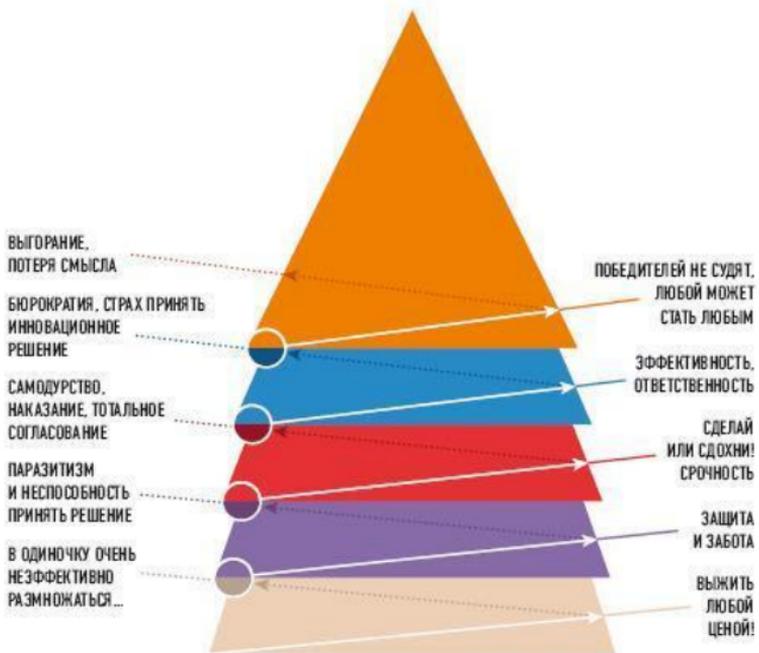
Гус<sup>19</sup> или Джордано Бруно<sup>20</sup>, что создало очень ценный для культуры успеха прецедент. Теперь каждый был равен перед Богом. Каждый мог стать любым благодаря **трудолюбию, вере в себя и упорству**. В XVI же веке происходит резкий рост научных открытий, который продолжается до сегодняшнего дня. А доминантный расцвет культуры успеха произошел в XX веке сначала в США, а потом уже во всем мире.

**Игра в Успех (оранжевая)** – построена на предпринимательских принципах **«каждый может стать любым»** и **«нет пределов для развития»**.

---

<sup>19</sup> Ян Гус (1369–1415) – чешский проповедник, мыслитель, идеолог чешской Реформации, национальный герой. Был сожжен вместе со своими трудами, и эта казнь вызвала Гуситские войны (1419–1434).

<sup>20</sup> Джордано Бруно (1548–1600) – итальянский монах-доминиканец, философ-пантеист и поэт; автор многочисленных трактатов. Признан выдающимся мыслителем эпохи Возрождения и великим представителем эзотеризма. Отказался отречься от своих учений и после семилетнего тюремного заключения был сожжен на костре как еретик и нарушитель монашеского обета.



## *Игра в Успех*

На этом уровне рождается игра в Успех. Но не благодаря завоеванию новых городов и порабощению новых народов, в чем заключается успех воина, а благодаря самоотверженному целеустремленному труду каждый день ради достижения успеха. Успеха, который общество воспринимает как честный, заработанный. На этом уровне каждый может стать любым. Нет границ! Просто поставь цель и каждый день делай шаг для ее достижения! Пусть маленький шаг, но каждый день! И это, конечно же, игры касты предпринимателей, или

торговцев.

Основные ценности этого уровня Игры – достижения, цели, стратегия, успех, победа – и как следствие, справедливое, достойное вознаграждение за организаторские труды.

На этом уровне хорошо все, что приводит к успеху в соответствии с критериями честного успеха, определенными обществом. Чем больше денег ты честно заработал, тем более ты угоден Богу – это фундамент протестантской этики. При этом можно сниматься в порнофильмах и быть порнозвездой, зарабатывать на этом много денег – это соответствует законам многих стран, только плати налоги и получай восхищение от общества. И плохо, если успех достигнут нечестно. Сдаваться – плохо. Ведь от того, что ты сдашься – легче тебе не станет.

Здесь лидер прокачивает такие способности, как умение увидеть возможность, замотивировать племя, достигнуть цель, наградить лучших.

Энергию дает вызов: ясные, амбициозные цели, которые заставляют напрячься, кажутся труднодостижимыми, но команда в них искренне верит, потому что в них верит и активно продвигает лидер. Возможность оставить вмятину во Вселенной! Каждый может все!

Наш четырнадцатилетний на момент написания этой книги сын Иван, который вынужден постоянно слушать беседы об Игре и спиральной динамике, называет главный мотив движения вперед для людей с ведущим оранжевым кодом –

выпендриться! Оказаться на голову выше.

На этом уровне люди получают опыт постановки и поступательного достижения цели благодаря дисциплине и постоянному развитию (личному и профессиональному).

Наивысшая точка этого уровня, главный приз, – когда организация становится лидером рынка. Крепкая, мощная, энергичная и активная – настоящая корпорация.

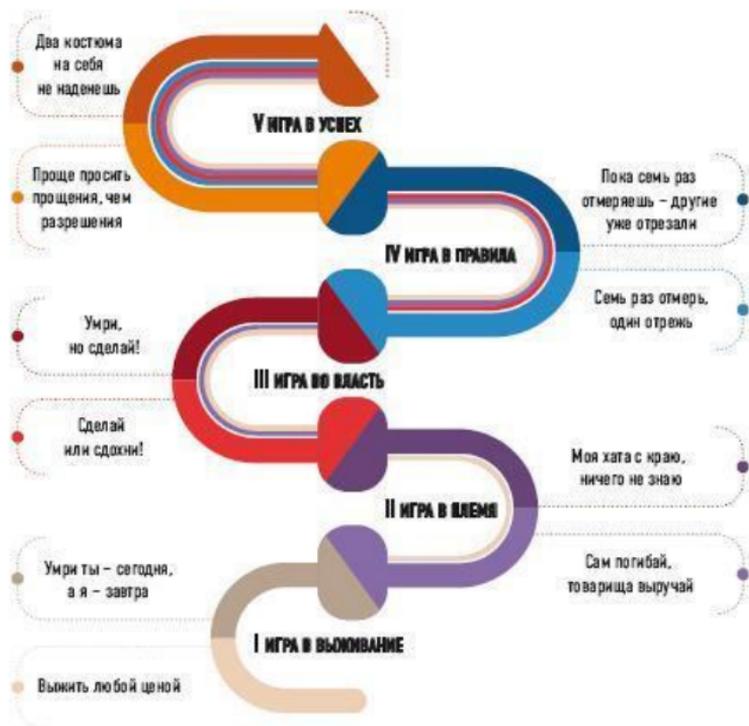
Ценится, сколько призов получено во всевозможных номинациях и премиях, каких целей удалось достичь, удалось ли стать ведущей компанией на рынке.

Но чем дальше организация и ее лидеры гонятся за новыми амбициозными целями, тем сильнее проявляется темная сторона. Исчезает все, кроме денег, рейтингов Forbes, прибыли на акцию, дохода на одного сотрудника и роста потребления. Если ты такой умный, то почему такой бедный?

Тот, кто верит в бесконечность экономического роста в конечном мире, или безумец, или экономист.

– *Кеннет Боулдинг*

Уважаются только успешные люди, все остальные – второй сорт. Гордость за достижения становится смыслом жизни. А внутри все больше и больше увеличивается пустота. И инвестиции есть, и дом, и квартира, и красивая жена, и правильные дети, но что же так тоскливо внутри? И постепенно накапливается страдание, которое приводит к следующему уровню Игры.



## *Игра в Успех*

По мнению Кена Уилбера, оранжевый уровень Игры является высшим уровнем развития рационального интеллектуального эго. Все просчитывается. Все продается. И все покупается. Не может быть ничего нелогичного и необъяснимого. У всего есть формула. Правда, отличная платформа для страдания, чтобы перейти к миру эмоций и служения великой идее?

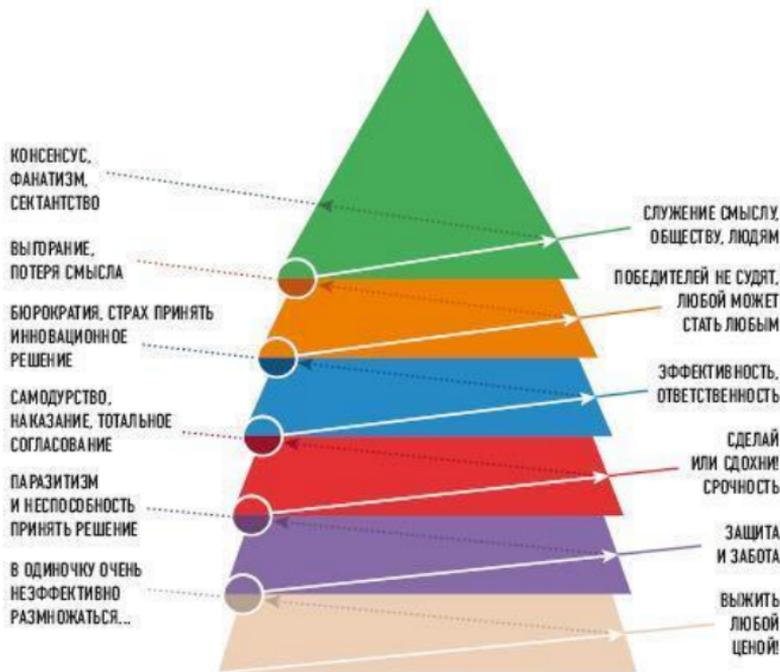
*Кейс из практики: за 16 лет бизнес-консультирования, работая с тысячами лидеров и предпринимателей, Сергей Бехтерев пять раз слышал рассказ об одном и том же сне от разных лидеров в момент кризиса оранжевого уровня. Им снилось, будто бы они умерли, вокруг тьма, и вдруг начинается играть музыка, а в пустоте загорается яркий экран, на котором написано: «Поздравляем, ваша игра №XXX (число в разных снах было разным) закончилась. Вы набрали N очков (количество очков тоже было разным). Внимание! Вопрос. За что даются очки в игре под названием Жизнь?»*

*На этом моменте они просыпались в холодном поту. И начинали думать, а за что же действительно эти очки даются? После такого сна у этих людей появлялось желание служить и отдавать.*

Лидер вдруг задумывается, что крутая машина, дорогой костюм и элитный дом почему-то не радуют и не делают его счастливым. Он начинает ощущать сильную потребность выйти из гонки за успехом. Начинает искать смысл своей жизни. Постепенно приходит к пониманию важности отдавать обществу вместо того, чтобы постоянно брать от него. Начинается игра в смысл и идеологию.

## **6. Игра в Смысл (справедливость, согласие)**

В каком-то смысле служение великой идее развития человечества впервые всколыхнуло мир после Великой Октябрьской революции в России. Появилось на практике, а не только в книгах, нечто на уровне государства, что ставило идею выше денег. Правда, потом все закончилось авторитарной системой управления, но этот кейс мы еще разберем позже. В целом, в западном мире культура смысла стала активно развиваться после Второй мировой войны. Виктор Франкл с его поисками смысла, гуманистическая психология Абрахама Маслоу и Карла Роджерса, песни Beatles, движение хиппи, психоделическая революция – все эти направления мысли ставили эмоции выше материальных достижений. Сколько времени своей жизни ты счастлив? Насколько искренне ты радуешься этой жизни? Способен ли ты любить и отдавать себя без остатка этому чувству? Появились новые вопросы, и со временем ответы на них нашли отражение в организациях и менеджменте.



## *Игра в Смысл*

**Игра в Смысл**<sup>21</sup> (зеленая) – построена на принципе «самые важные в жизни вещи – не вещи» и «каждый важен и нужен», когда организация рассматривается как единый организм, в котором все со всем связано, а значит, **мнение каждого важно и его нужно учитывать**. Доминантным этот уровень стал начиная с 1960-х благодаря по-

<sup>21</sup> Марк Розин дал название этому уровню культура Согласия, имея в виду необходимость принадлежности коллектива к какой-то идее, с которой они согласны. Мы решили связать этот уровень с Игрой в Смысл, или в идеологию.

явлению таких поэтов, как Джон Леннон. На полную мощь зазвучали принципы: «смысл жизни – это любовь» и «главное – это что ты чувствуешь». Все больше людей стали задаваться вопросами: является ли материальная цель самой высшей? Стоит ли жить только ради денег и успеха? И находили ответы на эти вопросы уже не в голове, а в сердце. Жизнь становится высшей ценностью, и во многих странах вводится запрет на смертную казнь. Коррида запрещена в Испании и постепенно запрещается во многих испаноязычных странах. Вегетарианцев и веганов, отказывающихся есть мясо, чтобы не убивать животных, в мире становится все больше и больше. И этот тренд однозначно усиливается благодаря развитию этого уровня. Для всего должен быть ответ на вопрос: «Зачем?»

*Джордж Форман – настоящая легенда и гордость США, а также яркий пример осуществления американской мечты. К 27 годам он уже был олимпийским чемпионом, бывшим чемпионом в супертяжелом весе среди профессионалов по основным боксерским версиям, заработал на ринге более 20 000 000 долларов (около 150 000 000 по нынешнему курсу), владел многочисленными особняками по всей Америке, а также парком суперкаров и яхт.*

*Джордж был дерзок, вспыльчив и заносчив. Когда в уже почтенном возрасте он комментировал слова Мухаммеда Али о себе, что он был «не боксером, а убийцей на ринге», то*

сказал, что это так и было. Ярость просто разрушила его, и он все чаще и чаще задумывался: только ли в зарабатывании денег заключается смысл его жизни?

В 27 лет Джордж прекратил боксерскую карьеру, продал все особняки, машины и яхты, нашел смысл жизни в помощи другим и стал проповедником. Он возвел церковь в Хьюстоне, создал молодежный центр и начал помогать всем, кто нуждался в помощи: наркоманам, больным, слабым и немощным. Многим людям он помог найти свой путь в жизни.

Деньги закончились через десять лет, и он снова вернулся на ринг, чтобы в сорок пять стать самым возрастным чемпионом мира сразу по двум основным версиям в супертяжелом весе! Этот рекорд не побит до сих пор!

Но на этот раз Джордж не стал тратить заработанные деньги на благотворительные проекты. Он инвестировал их в создание грилей под собственной торговой маркой *George Forman Grill*, и это принесло ему более 200 000 000 долларов, которые он продолжает тратить на благотворительность. Сейчас Большому Джорджу больше 70 лет, но он все еще проповедует и помогает нуждающимся. По его словам, он очень счастлив и благодарен Богу за уроки.

На этом уровне начинается игра в смысл, тот, что выше и дальше человеческой жизни. И чтобы объяснить людям, в чем этот самый смысл, нужна каста жрецов, картина мира

которых соответствует этому уровню. Эти ребята точно знают, что священо, а что нет. Что такое праведность, а что такое грех. И научат этому всех ищущих.

Здесь появляются такие ценности, как служение, любовь как отдавание, справедливость, равенство, сочувствие, соперничество.

Богатства, взятые от общества, должны быть ему возвращены.

*– Павел Третьяков, основатель Третьяковской галереи*

Хорошо все, что помогает служить обществу, целиком отдаваться великой идее. И, как следствие, плохие люди – вероотступники, нарушители присяги, которые продвигают ценности, противоречащие существующей идеологии. Секс на светлой стороне Игры в смысл часто происходит как жертвоприношение, а на темной – часто осуждается и запрещается как проявление «грязных» мирских мыслей.

Задача лидера на этом уровне – найти и принести своему племени смысл, который выходит за пределы жизни. Замотивировать их этим смыслом, и самому, конечно, быть примером ревностного служения ему. Ну и, конечно, членам организации возможность сделать этот мир лучше, добрее, прекраснее дает сильную эмоциональную энергию. Просто сопричастность к великим делам кружит голову каждому. Ну, почти каждому.

Главный опыт, который получает Игрок этого уровня, – обретение смысла через осознанный ответ на вопрос «Зачем

я живу?». И нахождение его в служении великой идее, которая гораздо больше какого-то одного человечка.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.