

A spiráldinamika alkalmazása a szervezeti kultúra és a vállalati vezetés keretében

Dr. Bogáth Ágnes

Egyetemi adjunktus, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
bogath.agnes@uni-obuda.hu

Absztrakt: A tanulmány a spiráldinamika elméletének alapjait és annak szervezeti, illetve vezetési kontextusban történő alkalmazhatóságát mutatja be. Clare W. Graves, majd Don Beck és Christopher Cowan munkássága nyomán a spiráldinamika olyan fejlődési modellt kínál, amely az emberi és kollektív tudat változásait értékrendszerek mentén írja le. A tanulmány bemutatja, miként jelennek meg ezek az értékrendszerek a vállalati kultúrában, és hogyan tükröződnek a vezetői stílusokban. A modell segítségével azonosítható, hogy egy szervezet melyik fejlődési szinten működik, valamint hogy milyen típusú vezetői és kulturális válaszok illeszkednek legjobban a környezeti komplexitáshoz. A kutatás célja annak feltárása, hogyan járulhat hozzá a spiráldinamikai szemlélet a szervezeti tudatosság, a fenntartható működés és az adaptív vezetés fejlesztéséhez.

Kulcsszavak: spiráldinamika, vállalati kultúra, vezetés, értékrendszerek, tudatfejlődés

1 Bevezetés

A vállalatok nem csupán gazdasági egységek, hanem élő, dinamikusan fejlődő közösségek is, amelyek tagjai közös célok, értékek és hiedelmek mentén szerveződnek. Ahogyan az egyének fejlődnek és változnak életük során, úgy a szervezetek is folyamatosan alakulnak: kultúrájuk, működés módjuk és vezetési szemléletük az őket alkotó emberek tudatossági szintjének, valamint a környezeti kihívásokhoz való alkalmazkodásuknak a lenyomatai. A szervezeti kultúra tehát nem statikus jelenség, hanem egy fejlődési folyamat, amelyben a közösségi gondolkodásmód egyre komplexebb, integráltabb formákat ölthet.

E fejlődési dinamikák megértéséhez a spiráldinamika (Graves, 1970; Beck és Cowan, 2002) értékes elméleti keretet kínál. A modell az emberi tudatfejlődést olyan egymásra épülő szintek rendszerében írja le, amelyek az életkörülményekre adott adaptív válaszokat tükrözik. Ezek a szintek – a bézs túlélőszinttől a türkiz holisztikus látásmódig – nemcsak az egyéneken, hanem közösségekben és szervezetekben is megjelennek. A vállalati kultúra ezért értelmezhető úgy, mint a szervezet kollektív tudatának aktuális állapota: az adott szinthez tartozó értékek,

motivációk és viselkedésminták meghatározzák a döntéshozatalt, a vezetési stílusokat és az együttműködés formáit.

A spiráldinamikai szemlélet lehetővé teszi, hogy a szervezetek fejlődését ne pusztán gazdasági vagy strukturális szempontból vizsgáljuk, hanem pszichológiai és értékrendi perspektívából is. Ezáltal megérthetővé válik, hogy a különböző tudatszintek milyen vezetői működést és vállalati kultúrát eredményeznek, és hogyan járulhat hozzá az értékrendek integrálása a szervezeti hatékonyság, kreativitás és fenntarthatóság növeléséhez.

2 Spiráldinamika

A spiráldinamika egy szemlélet, amely rálátást kínál arra, hogyan bontakozik ki az emberi tudat az életfeltételek hatására. Ez egy olyan dinamikus modell, amely feltérképezi, miként reagálunk belső világunkkal és kollektív működéseinkkel a növekvő komplexitásra. A koncepció alapja Clare W. Graves pszichológus kutatása, aki rájött, hogy az emberi személyiség nem egy végállapotot céloz, hanem folyamatosan „spirálisan” fejlődik különböző világlátások és értékrendszerek formájában. A spiráldinamika mai formáját Don Beck és Christopher Cowan dolgozta ki, színekkel jelölve az egyes szinteket, melyek egyre nagyobb komplexitást, tágabb perspektívát, illetve mélyebb együttérzési képességet hordoznak. Az emberi tudat akkor mozdul el egyik szintről a másikra, amikor az adott szint már nem tud választ adni a megélt élethelyzetekre. Ilyenkor egyfajta feszültség jelenik meg az egyénben, ami, ha nem záródik be a fejlődési kapu, akkor átvezetheti a következő szint megjelenése. (McDonald, 2014)

A spiráldinamikai modell egy hatalmas, többszínű hőlégballonra hasonlít, ennek tipikus ábrázolása a 1. ábrán látható.



1. ábra Spiráldinamika légballon

Forrás: Pesut, 2001

A modellben található színek spektruma különböző V mémeknek felel meg. A V méme egy adott szinten működő érték- és gondolkodásmintázat, ami meghatározza, hogy hogyan látjuk a világot és hogyan reagálunk a problémákra. A spirál alján a bézs szín az emberek automatikus, ösztönös túlélési mechanizmusait jelképezi. Ahogy a bézs átmegy a bíborba, a világkép a rokonszellemeké. A misztériumok, a rítusok, a rituálék és a népi szokások a domináns V mémek, a biztonság kérdésével együtt. A bíbor pirosba megy át, ahol a tisztelet és az ellenőrzött szabadság fontos. A piros V mémeket a hatalom iránti igény jellemzi. A piros szinten az egocentrikus, kizsákmányoló és kontrolláló dinamika nyilvánvaló. Ahogy a növekedés és a fejlődés előrehalad, a kék sáv kiemelkedik. A kéket az igazság elfogadása jellemzi a tekintélytől, az áldozathozatal a becsületért és a viselkedési kódexek. A kék sávban a stabilitást, a rangot és a hűséget értékelik. A kék szinten a szabályok számítanak, a fegyelmet szorgalmazzák, és a felsőbb hatóságok iránti engedelmség a kultúra része. Ahogy a fejlődés előrehalad, a kék sáv abszolút rendje átadja a helyét a narancssárga sáv vállalkozói, versenyképes aspektusainak. Ezen a fejlődési szinten a csoportok elkezdik megkérdőjelezni a magasabb tekintélyt, és céltudatos törekvések és versengő módszerek révén jobb életre vágynak. A gazdaság a verseny középpontjába kerül, és a „lényeg” döntési tényezője szabályként megjelenik. Ezen a szinten túli fejlődéshez olyan életfeltételekre és lehetőségekre van szükség, amelyek aktiválják a közösség iránti megújult igényt. A társadalom támogatja a részvételen alapuló tevékenységet, az elfogadást és a harmóniát. Mindenki egyenlő. Innen jelentős eltolódás és kvantumugrás történik a modell következő fejlődési szintjére. A spirál sárga szintjén az ember értékelni kezdi a rendszerek integrációját. A szisztematikus gondolkodásmódok támogatják a változás elkerülhetetlenségének megértését és azt a világnézetet, hogy „az élet tanulás”. A sárga sávban a káoszt és a változást természetesnek fogadják el.

Integrált struktúrák jelennek meg. Az emberek többet tesznek kevesebből, és a kompetencia győz. A hatalom ezen a szinten szétszóródik. A sárgán túl a türkiz jelenik meg. A türkiz V mémek a globális tudatosságot támogatják. A bolygósztintű aggodalmak a szűk csoportérdekek felett állnak. Az emberek új jelentést nyernek, és hosszú távra terveznek. A spirál tetején a korall V mémek találhatók, amelyek az expresszivitás következő fejlődési szakaszát képviselik. A korall a bolygósztintű expresszivitás egy új formáját képviseli. (Pesut, 2001)

A szinteket és az átmeneteket a 1. táblázatba foglaltam össze.

Szint	Leírás	Átmenet oka a következő szinthe
Első emelet Minden szint önmagát tekinti igaznak, a többit hibásnak látja. Konfliktusokkal terhelt működés.		
Bézs	Túlélés maga a tudat. Az ösztönszint, ahol a test szükségletei dominálnak.	A kapcsolódás, biztonság keresése másokkal együtt.
Bíbor	Törzsi biztonság, mágikus gondolkodás, rituálék és hagyományok.	Egyéni akarat, függetlenség igénye, lojalitás felsejeztetése.
Vörös	Ego, dominancia, erő, azonnali szükségletek kielégítése, hatalmi játszmák.	A káosz tapasztalata, vagy a bűntudat megjelenése; szabályok iránti igény.
Kék	Rend, szabály, erkölcs, hosszú távú célok, abszolút igazság keresése.	A szabályok túlszabályozóvá válnak; autonómia, önmegvalósítás vágya.
Narancs	Teljesítmény, verseny, tudomány, önérvényesítés, individualizmus.	Az elidegenedés érzése, kiégés, a kapcsolódás újraértékelése.
Zöld	Együttérzés, közösség, konszenzus, érzékenység, egyenlőség.	Túlzott relativizmus, döntésképtelenség, rendszerszemlélet igénye.

Második emelet Képesség az összes korábbi szint elfogadására és rendszerszintű integrációra.		
Sárga	Integrált gondolkodás, rendszerszintű látásmód, komplexitás kezelése.	Az egyéni és kollektív szempontok egyesítése, spirituális és ökológiai felelősségérzet.
Türkiz	Kollektív bölcsesség, egységélmény, kozmikus kapcsolódás, ökológiai tudatosság.	Az ego legmélyebb szintű elengedése. Új, kollektív szinten megélt tudat és felelősség
Harmadik emelet Feltételezett új működésmód, túl az emberi ego és rendszerhatárok keretein.		
Korall	Átfogja az egész emberi létet, de nem az emberi ego által vezérelve. Nincs kidolgozva	

1. táblázat A spiráldinamika színei

Forrás: saját szerkesztés Gánti (2008) és McDonald (2010) alapján

3 Spiráldinamika a vállalati vezetésben és kultúrában

A vállalatok nem pusztán gazdasági egységek, hanem közösségek is, amelyek saját értékrenddel, szimbólumrendszerrel és működési logikával rendelkeznek. Ezek az értékrendszerek határozzák meg, hogyan viszonyulnak a tagok egymáshoz, a vezetőkhez és a külvilághoz. Mivel a szervezetek is fejlődnek, akárcsak az egyének vagy a társadalmak, a spiráldinamika modellje alkalmas arra, hogy a vállalati kultúrák fejlődési szintjeit és vezetői mintázatait értelmezzük. A modell segítségével megérthető, hogy az adott szervezet milyen értéklogikák mentén működik, és milyen irányba képes fejlődni a környezeti kihívásokra válaszul. (Beck and Cowan, 2014)

A spiráldinamika segít megérteni, hogy vezetők különböző színű, vagyis értékrendszerű világnézettel reagálnak másképp a kihívásokra: pl. kék szint: szabályok, hagyomány, fegyelem; narancs: verseny, eredmény-orientáltság; zöld: együttműködés; sárga: integrál szemlélet, rendszerszintű látásmód. Ezek más és más vezetési stratégiákat igényelnek. (Beck, 2002) A modell feltételezi, hogy ahogy életkörülmények komplexebbé válnak, a vezetőknek is szükségük van arra, hogy magasabb szintű adaptációs képességekkel rendelkezzenek. Pl. egy gyorsan

változó technológiai, globalizált környezetben az narancs-zöld átmenet és azon túlmutató sárga szint hasznos lehet. (Pesut, 2001)

A következőkben röviden bemutatásra kerül a szintek néhány fontos vállalati jellemzője. (Beck and Cowan, 2014; Cacioppe and Edwards, 2005; Semyskhina, Rodina, 2025)

Bézs szint – túlélő kultúra:

Ebben a szakaszban nincs szervezettség vagy tudatos struktúra. A működés ösztönös és ad hoc módon szerveződik, inkább csoportosulásokról, mintsem szervezetről beszélhetünk. Nincs valódi vezetés, legfeljebb egyfajta „alfa” dominancia figyelhető meg. Előnye, hogy krízishelyzetben azonnali, ösztönös reagálásra képes, ugyanakkor hosszú távon nem fenntartható, hiszen hiányzik belőle a stratégiai gondolkodás és a tervezés.

Bíbor szint – törzsi kultúra:

A szervezet működését családi jelleg, rituálék és hagyományok határozzák meg. A vezető paternalista és gondoskodó, a közösség tagjait a lojalitás és az összetartozás érzése köti össze. Az előnyök közé tartozik az erős közösségi kohézió, a biztonságérzet és az elkötelezettség, ugyanakkor az egyéni önállóság és innováció korlátozott, ami gátolhatja a fejlődést.

Vörös szint – hatalmi kultúra:

Ez a szervezeti működés a hatalmon, az erőn és a félelemre épülő hierarchián alapszik. A vezető autoriter, karizmatikus, gyakran domináns személyiség. Előnye a gyors döntéshozatal és a hatékony végrehajtás, azonban ez a stílus könnyen vezethet konfliktusokhoz, kizsákmányoláshoz és magas fluktuációhoz.

Kék szint – szabálykövető kultúra:

A stabil struktúrák, szabályok és eljárások uralják a szervezetet. A vezető a rendet és fegyelmet megkövetelő, szabálykövető típus. Ez a kultúra rendet, kiszámíthatóságot és biztonságot nyújt a tagoknak, viszont a túlzott szabályozottság miatt gyakran rugalmatlan, és visszafogja az innovációt.

Narancs szint – teljesítményorientált kultúra:

Ebben a vállalati kultúrában a verseny, a hatékonyság és az eredmények dominálnak. A vezető stratégiai szemléletű, célorientált menedzser, aki a teljesítményt tartja szem előtt. Az előnyök közé tartozik az innováció, a növekedés és a sikerorientált működés, ugyanakkor fennáll a kiégés veszélye, az individualizmus erősödése és a rövid távú gondolkodás.

Zöld szint – közösségi kultúra:

A szervezet alapértékei az egyenlőség, a bevonás és az együttműködés. A vezető demokratikus, facilitátor szerepet tölt be, aki támogatja a csapatmunkát és a közös döntéshozatalt. Előnye a bizalom, az elköteleződés és a magas fokú

együttműködés, hátránya viszont a döntésképtelenség és a konszenzuseresés miatti lassúság.

Sárga szint – integráló kultúra:

Ezen a szinten a szervezet képes rugalmasan és rendszerben gondolkodva kezelni a komplexitást. A vezető coach-szerű, támogató, helyzetfüggő módon irányít. A kultúra előnye a komplex problémák megoldásának képessége és az innovációs erő, ugyanakkor nehezen érthető azok számára, akik a hierarchikus rendszerekhez szoktak.

Türkiz szint – holisztikus kultúra:

A vállalat globális, ökológiai és tudatos szemléletben működik. A vezető szolgáló (servant) típus, aki a kollektív bölcsességet és az értékalapú működést helyezi előtérbe. Az ilyen kultúra a fenntarthatóságra és a hosszú távú jövőképre épít, ám gyakorlati megvalósítása nehéz lehet a tradicionális üzleti környezetben, mivel sokak számára túl absztrakt és idealisztikus.

A vezetők felelősek azért, hogy a szervezeti kultúrájának értékrendje, normái megfelelőek legyenek az aktuális életkörülményekhez, tehát hogy a szervezet „színvonala” ne ragadjon le egy alacsony szinten, ahol a környezet már másfajta válaszokat kívánna. Az is fontos, hogy vezetők képesek legyenek látni és kezelni a szervezeten belüli különböző világnézeteket, értékrendszereket, konfliktusokat, mert egy szervezet tagjai más-más szinten lehetnek, és ezek a szintek néha ellentmondanak egymásnak. Jó vezetés esetén az a cél, hogy a szervezeti tagok megértsék, mikor melyik releváns, melyik kell megerősödjön, vagy hogyan lehet integrálni. (Semyshkina, Rodina, 2025)

Összefoglalás

A tanulmány a spiráldinamika elméletét mint a tudatfejlődés modelljét mutatja be, különös tekintettel annak vállalati és vezetési vonatkozásaira. Az elmélet szerint az emberi és kollektív tudat spirálisan fejlődik, és minden szint egy sajátos értékvilágot, motivációt és gondolkodásmódot képvisel. A vállalatok, mint kollektív rendszerek, szintén értékrendek mentén szerveződnek, így működésük, döntéshozataluk és vezetői gyakorlataik a spiráldinamika színei mentén értelmezhetők.

A tanulmány bemutatja a fejlődés szintjeit a bézs túlélő kultúrától a türkiz holisztikus szemléletig, valamint feltárja ezek főbb jellemzőit, előnyeit és korlátait. A modell szerint a szervezetek akkor működnek hatékonyan, ha értékrendjük és vezetői stílusuk összhangban áll az életkörülményeik komplexitásával. Az alacsonyabb szintek (pl. vörös vagy kék) stabilitást és rendet biztosítanak, míg a magasabbak (pl. zöld, sárga, türkiz) nagyobb nyitottságot, együttműködést és rendszerszemléletet képviselnek.

A spiráldinamikai megközelítés tehát nemcsak diagnosztikus, hanem fejlesztő eszközként is használható, amely segít megérteni, hol tart egy szervezet a fejlődésben, és milyen irányú tudati és kulturális váltásra van szüksége ahhoz, hogy hatékonyabban reagáljon a környezet kihívásaira.

Javasolt a spiráldinamika modell beépítése a vezetés- és szervezetfejlesztési, valamint a menedzsmentoktatásba. A modell oktatási alkalmazása lehetőséget ad arra, hogy a hallgatók átfogóbb és mélyebb rálátást nyerjenek a különböző tudatszinteken működő szervezetek sajátosságaira, értékrendjeire és működési logikájára. Ez a szemlélet segítheti a jövő vezetőit abban, hogy felismerjék a szervezeti fejlődés dinamikáját, és tudatosabban válasszanak az adott környezethez illeszkedő vezetői stílusokat és beavatkozásokat. A spiráldinamikai megközelítés így nemcsak az egyéni önismeretet, hanem a rendszerszintű gondolkodást és az adaptív vezetői kompetenciákat is fejleszti.

Hivatkozások

- [1] Beck, D. (2002). Spiral dynamics in the integral age. Spiral Dynamics integral, Level, 1.
- [2] Beck, D. E., & Cowan, C. C. (2014). Spiral dynamics: Mastering values, leadership and change. John Wiley & Sons.
- [3] Cacioppe, R., & Edwards, M. (2005). Seeking the Holy Grail of organisational development: A synthesis of integral theory, spiral dynamics, corporate transformation and action inquiry. Leadership & Organization Development Journal, 26(2), 86-105.
- [4] Gánti B. (2008). Spiráldinamika, Budapest. Integrál Akadémia jegyzet
- [5] Graves, C. W. (1970). Levels of existence: An open system theory of values. Journal of humanistic psychology, 10(2), 131-155.
- [6] McDonald, I. (2010). Introduction to Spiral Dynamics. Hot Snow Books <https://spiraldynamicsintegral.nl/wp-content/uploads/2013/09/McDonald-Ian-Introduction-to-Spiral-Dynamics-1007.pdf>
- [7] Pesut, D. J. (2001). Spiral dynamics: Leadership insights. Nursing outlook, 49(2), 70.
- [8] Semyshkina S, Rodina A (2025) Management Concepts in the Paradigm of Spiral Dynamics: a Comparative Analysis of BRICS Countries' Practices. BRICS Journal of Economics 6(2): 207-223.