



**СПИРАЛЬНАЯ  
ДИНАМИКА**

# Переосмысление бизнес-понятий по уровням Спиральной динамики



Максим Цепков

<http://mtsepkov.org>



# Промышленная революция продолжается

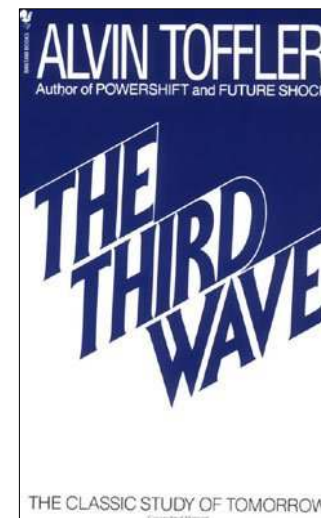


**Петр Щедровицкий:** Сейчас идет поиск технологии управления для продолжающейся промышленной революции



**Элвин Тоффлер «Третья волна»:**

- Приходит общество третьей волны, которое положит конец существующему индустриальному обществу
- Изменится мировоззрение (mindset) – все существующие понятия будут переосмыслены, придут новые ценности
- Это приведет к радикальному изменению бизнеса и организаций, семьи, государства и всего человечества



*\* Это не цитаты, а интерпретация смысла*

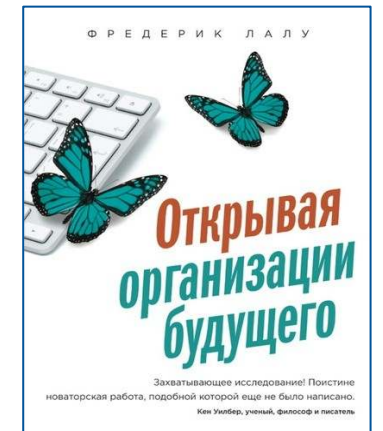
# Спиральная динамика – навигатор в меняющемся мире

# Спиральная динамика: личный опыт

- Впервые услышал на тренинге Института Адизеса в 2013 году
- Познакомился – теория встроилась в мою модель мира, я использую ее в жизни и работе, рассказываю о ней
- В 2015 вышла книга Фредерика Лалу «Открывая организации будущего», она продолжает развитие темы и объясняет устройство организаций старших уровней ([мой конспект](#))
- Рассказываю и публикуюсь на конференциях с 2014 года
- Статьи в серии статей «[Менеджмент цифрового мира](#)»
- Много материалов на моем сайте <http://mtsepkov.org/SD>



Спиральная динамика – последнее достижение науки



# Спиральная динамика – модель ценностей человека и культуры компаний



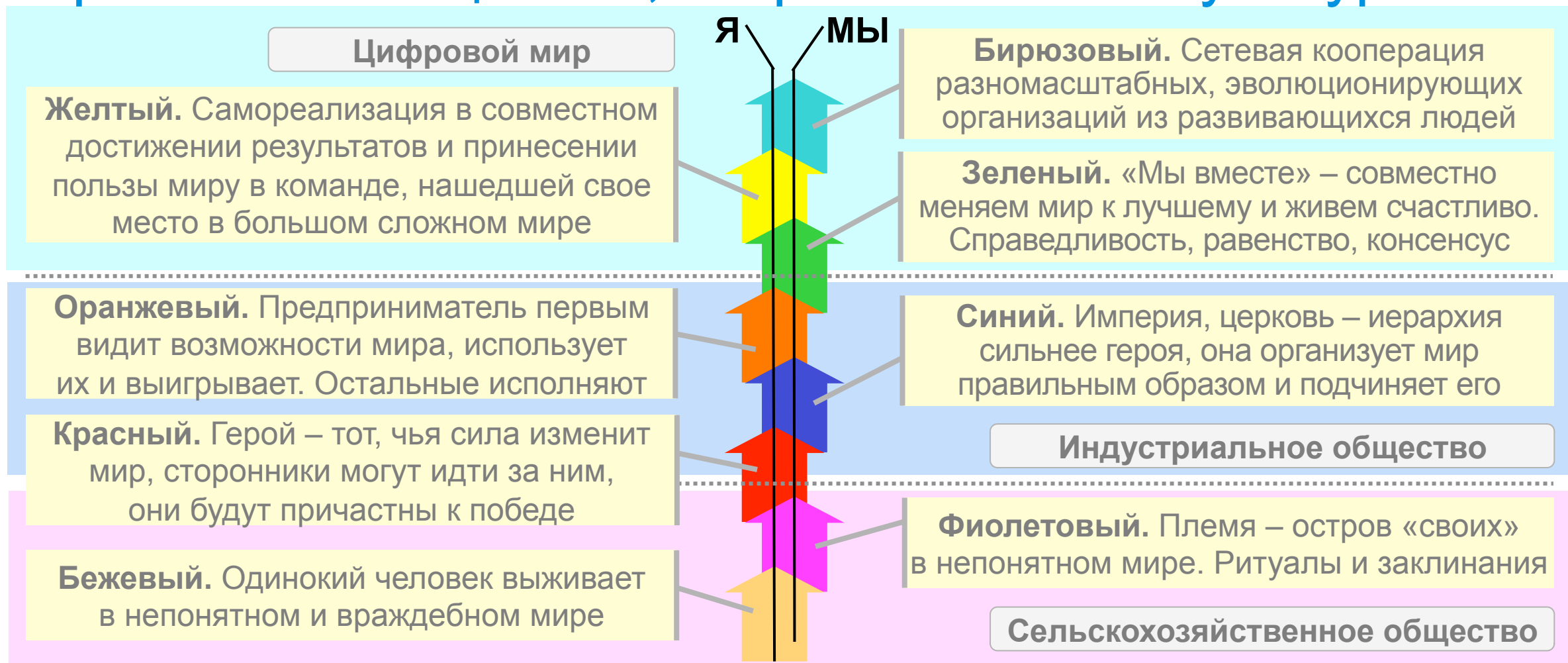
Клэр Грейвз создал ее на основе эмпирических исследований с 1950-х до смерти в 1986

Опубликовали популярную версию его ученики **Дон Бек** и **Крис Кован**



- В основе – **типы ценностей**, согласованные ответы на вопросы
  - Что важнее – организация или инициатива?
  - Надо ли жертвовать ради других, и если да – то ради кого?
  - Надо ли изменять мир и каким образом?
  - Важно ли спокойное существование и какое?
- Типы ценностей образуют лестницу усложняющегося развития

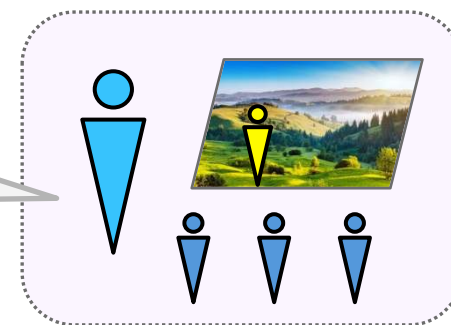
# Спиральная динамика: уровни отражают этапы развития общества, закрепленные в культуре



# Самоопределение – из ценностей



Рассказ дает карту местности.  
Как проложить на ней путь – решаете вы сами.  
И пользоваться ли этой картой – тоже ваш выбор.



По мотивам схемы из моего доклада

«[Как строить свой профессиональный путь – схемы самоопределения](#)»

# Подробное описание типов

- В книге – подробное описание типов, включая промежуточные ступени перехода:
  - «выход» – зарождение нового типа в старом
  - «вход» – новый тип со следами старого
  - расцвет нового типа
- Полное описание дало мне понимание многих деталей и оттенков
- Не надо принимать их как догму – во время исследований старшие уровни только появлялись
- Чтобы проверить себя, я прошел тест <http://jobEQ.com> VSQ test (был бесплатный, на русском, сейчас – платно)  
Мои цвета – бирюзовый, желтый и оранжевый ([мой результат](#))
- Сейчас есть [бесплатный тест Анатолия Баляева](#) и [другие](#)


Увы, 130 страниц





# Уровни спиральной динамики в общественном сознании

# Формирование концептов уровней

 [Моя интерпретация](#) книги Иммануила Валлерстайна «После либерализма»

Теория коммунистического будущего

Новое мировоззрение

Экологи, движение за мир и другие

Этот mindset фиксировал Грейвз

Энциклопедисты

Свобода  
Равенство  
Братство

Социализм-коммунизм

Социал-демократы

Либерализм

Менять, чтобы ничего не менялось

Консерваторы

Консерваторы

Неоконсерваторы

Вечный неизменный порядок

Практика социалистических государств

Коммунизм: теория и практика захвата власти

1789

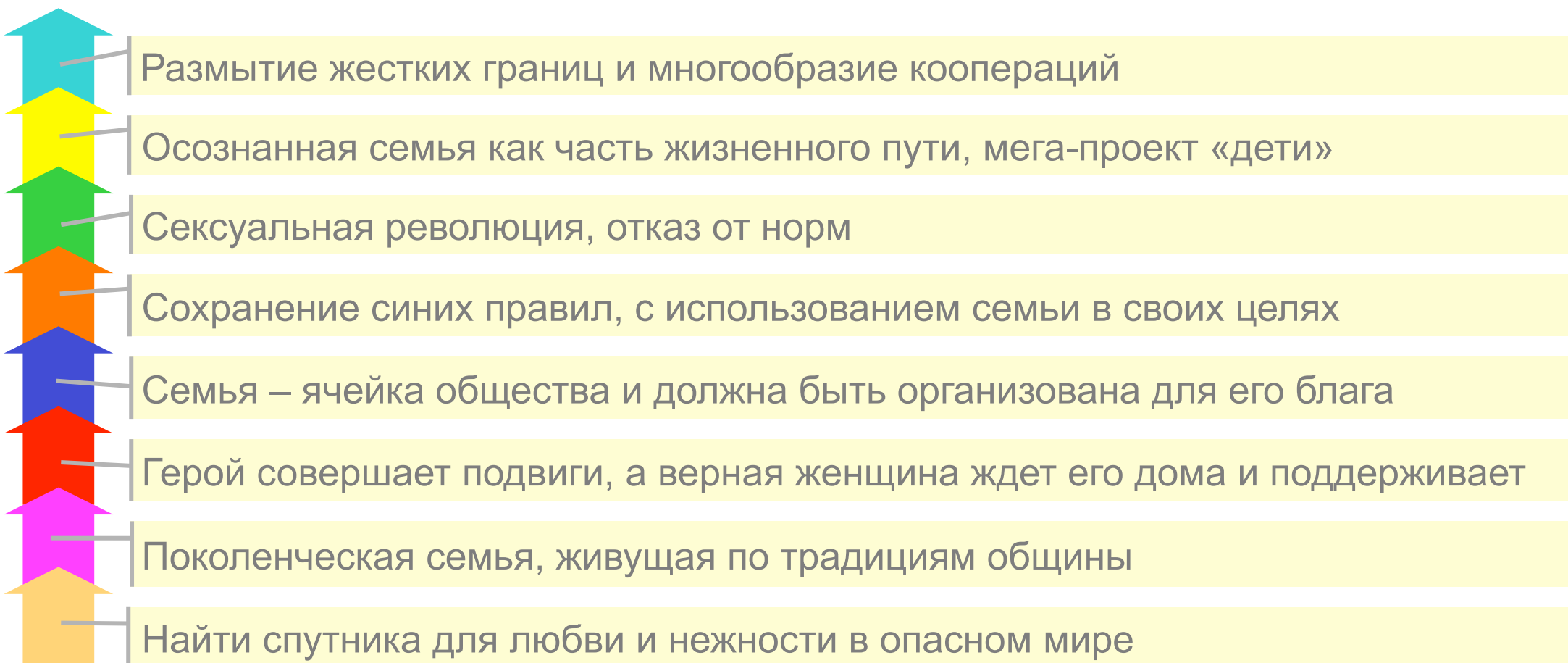
1848

1917

1968

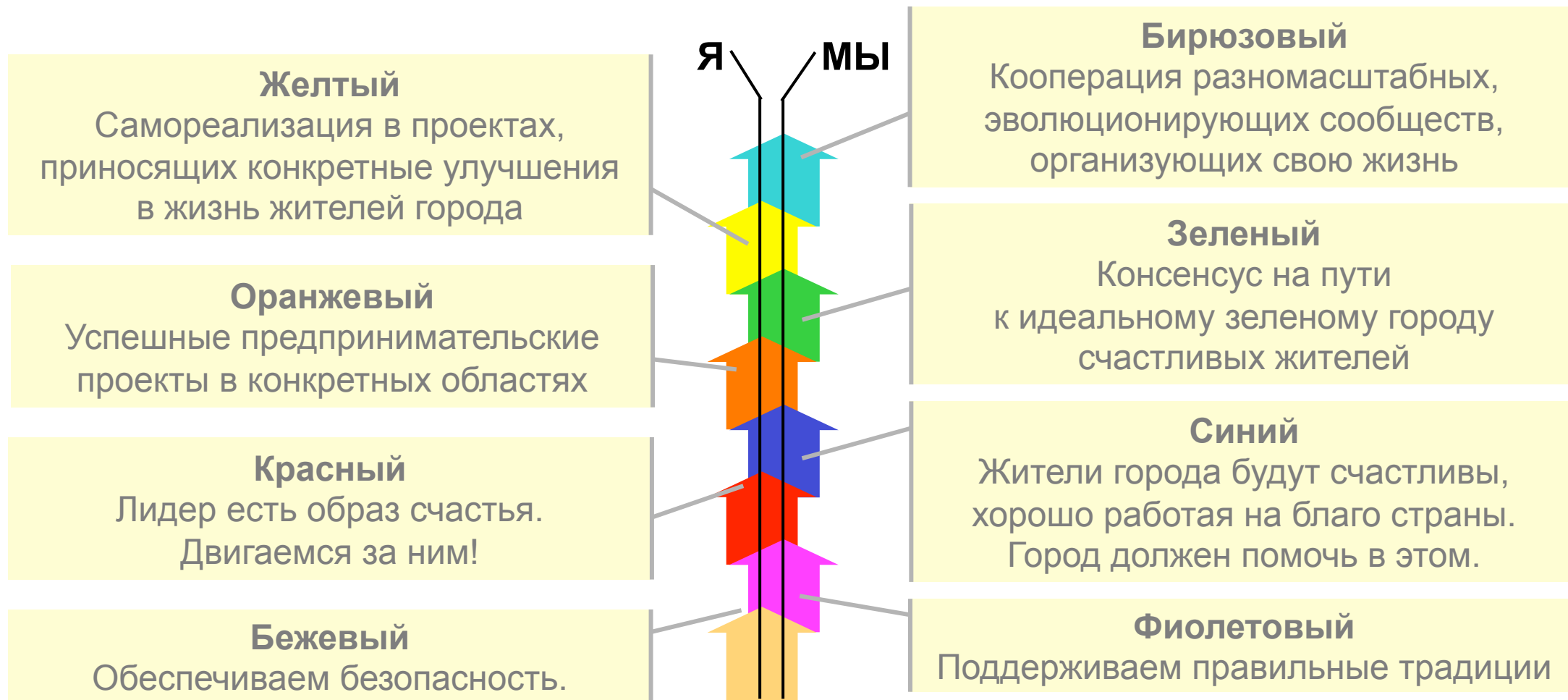
1989

# Представления о семье на разных уровнях



Подробнее – в моей статье об эволюции семьи на портале «Эрос и Космос»: [часть 1](#), [часть 2](#)

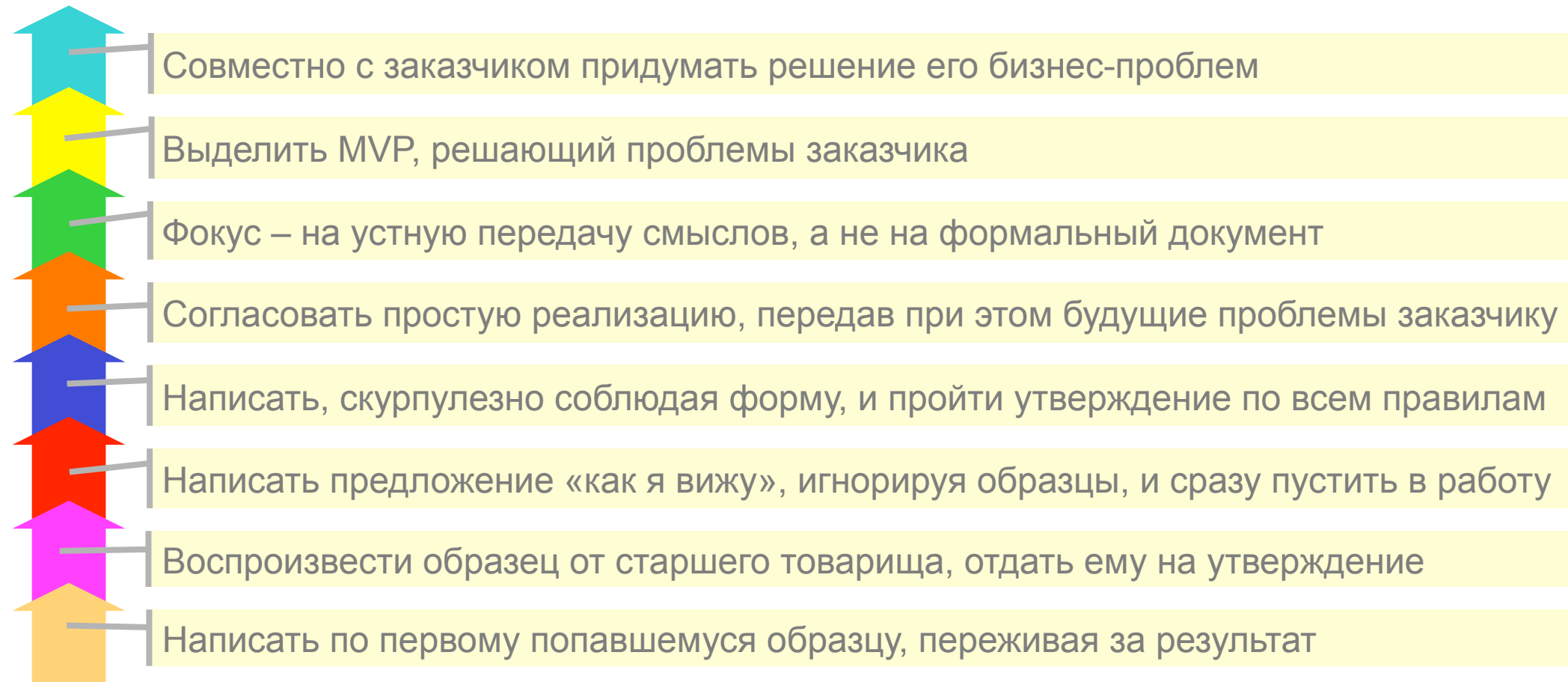
# Счастье для города – что надо сделать



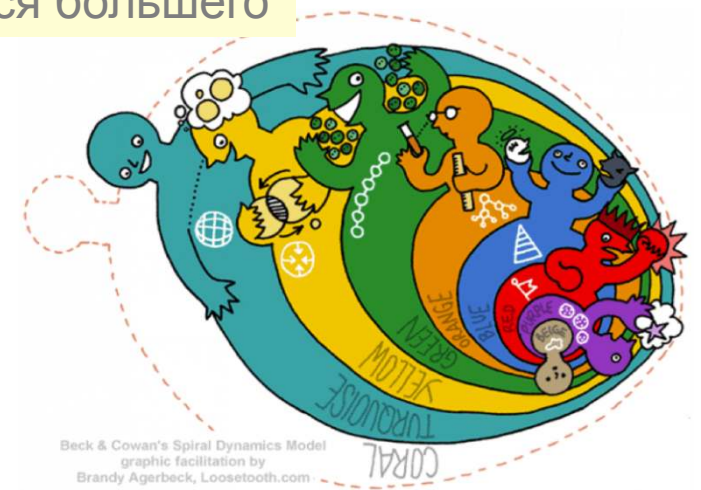
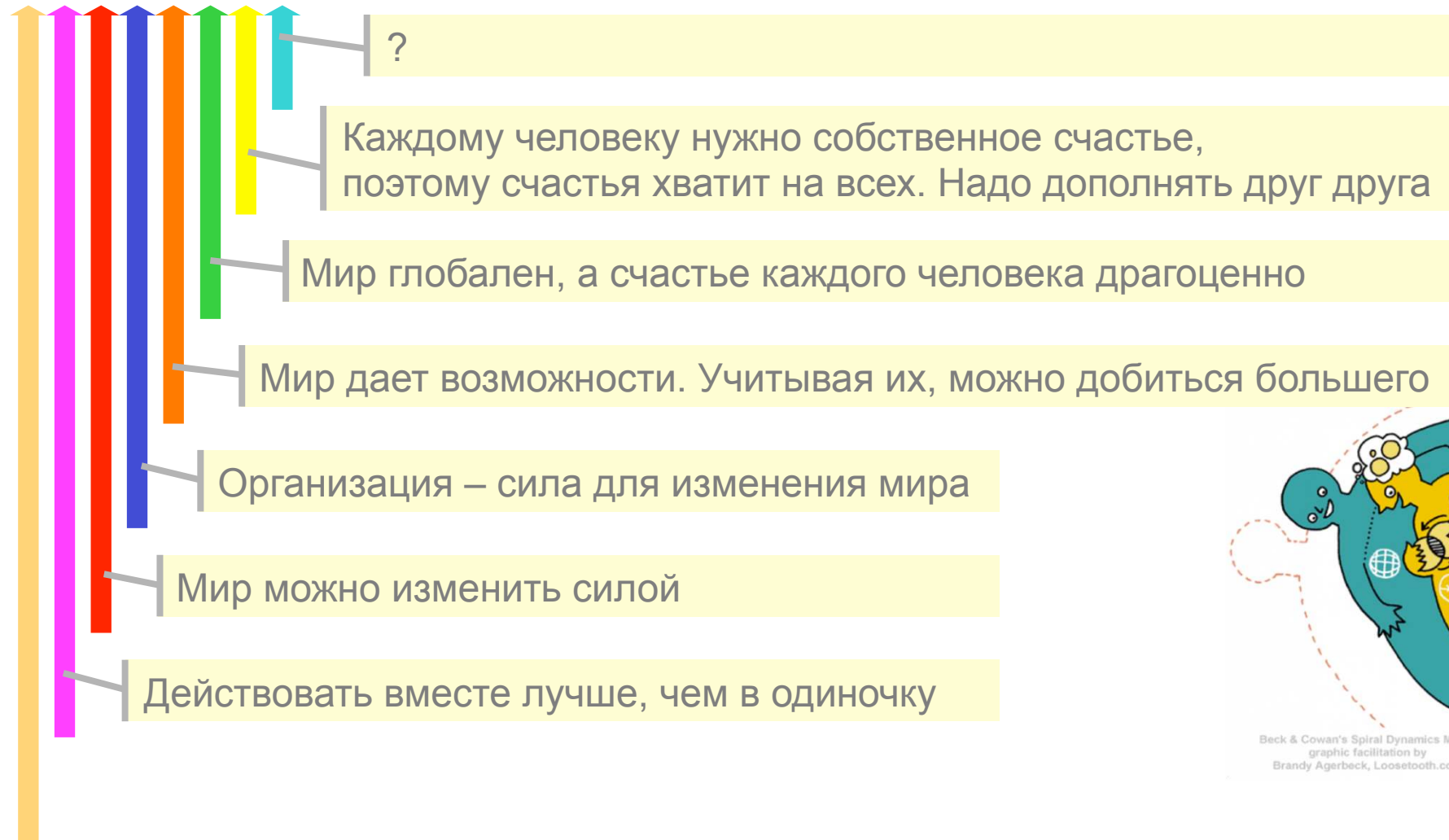
Из моей статьи [Счастье для всех - мелодии разноцветных струн Спиральной Динамики](#)

# Профессиональный рост в модели Спиральной динамики

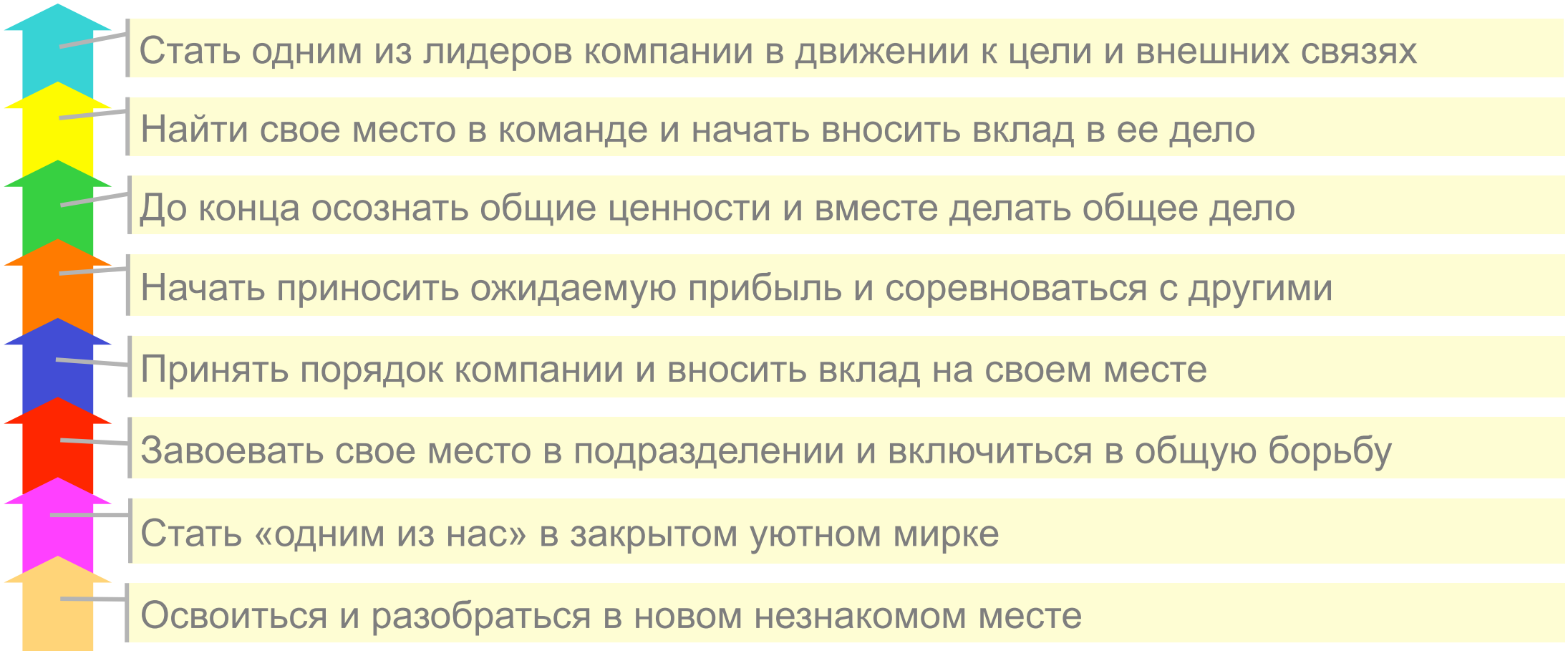
# Написать предложение заказчику – освоение новой работы



# Новые качества на каждом уровне



# Вписаться в коллектив – разные представления

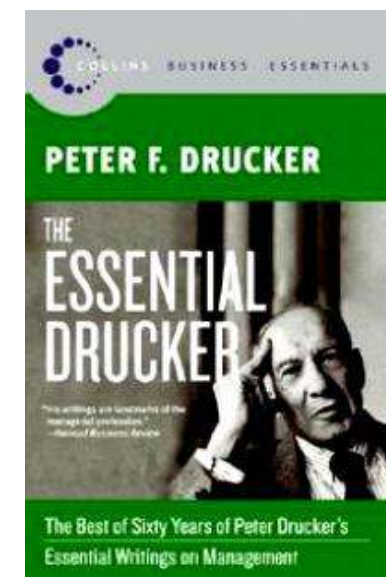


Когда вы приходите на работу, то есть ваши представления, коллег, руководителя, HR. И если они из разных культур – будут проблемы

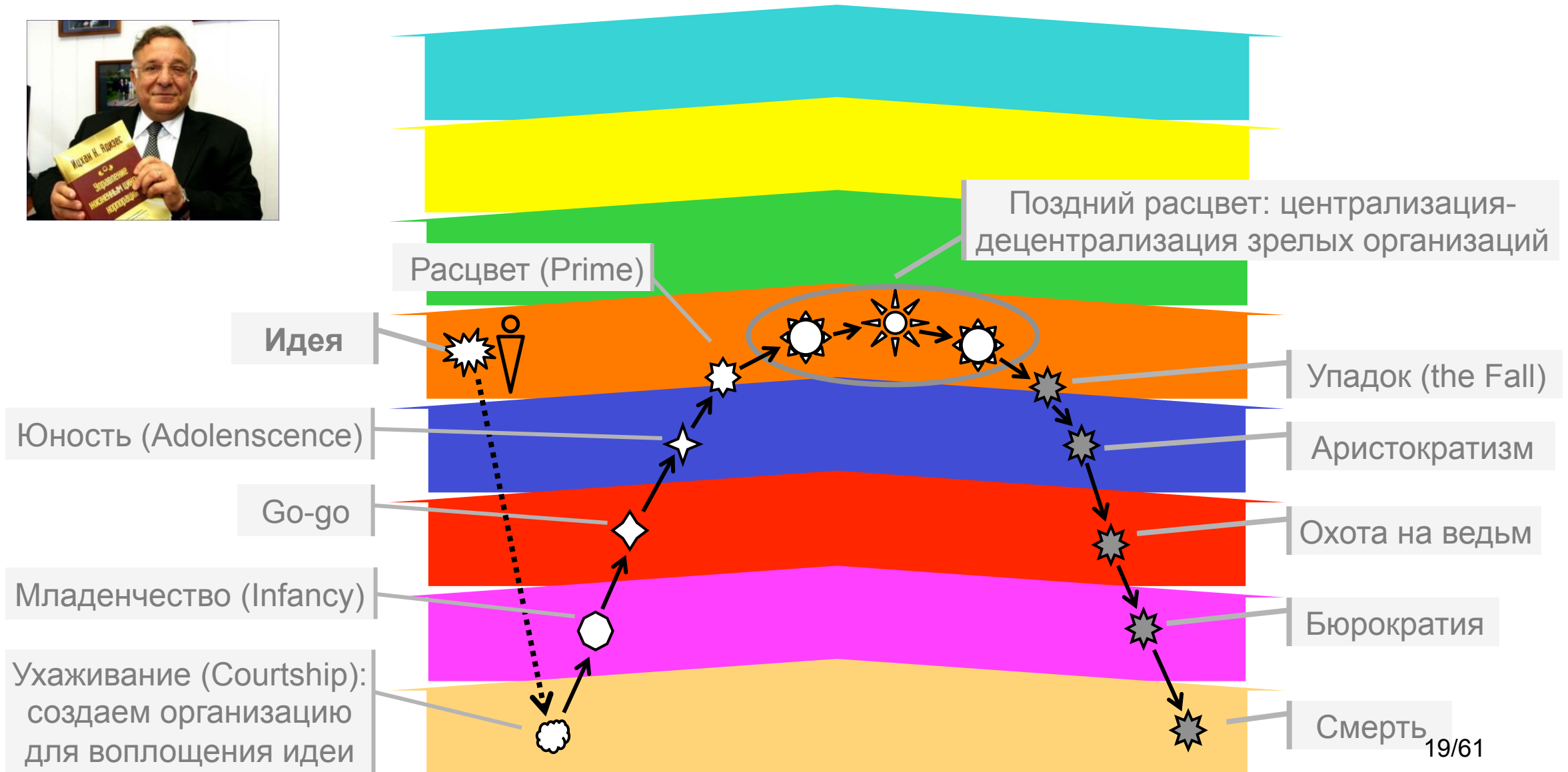


# Культура компании

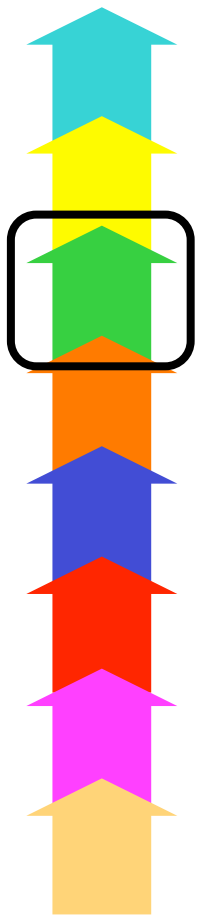
# Регулярный менеджмент: синий, оранжевый, красный



# Жизненный цикл корпорации по Адизесу



# Эволюция организаций. Зеленый уровень



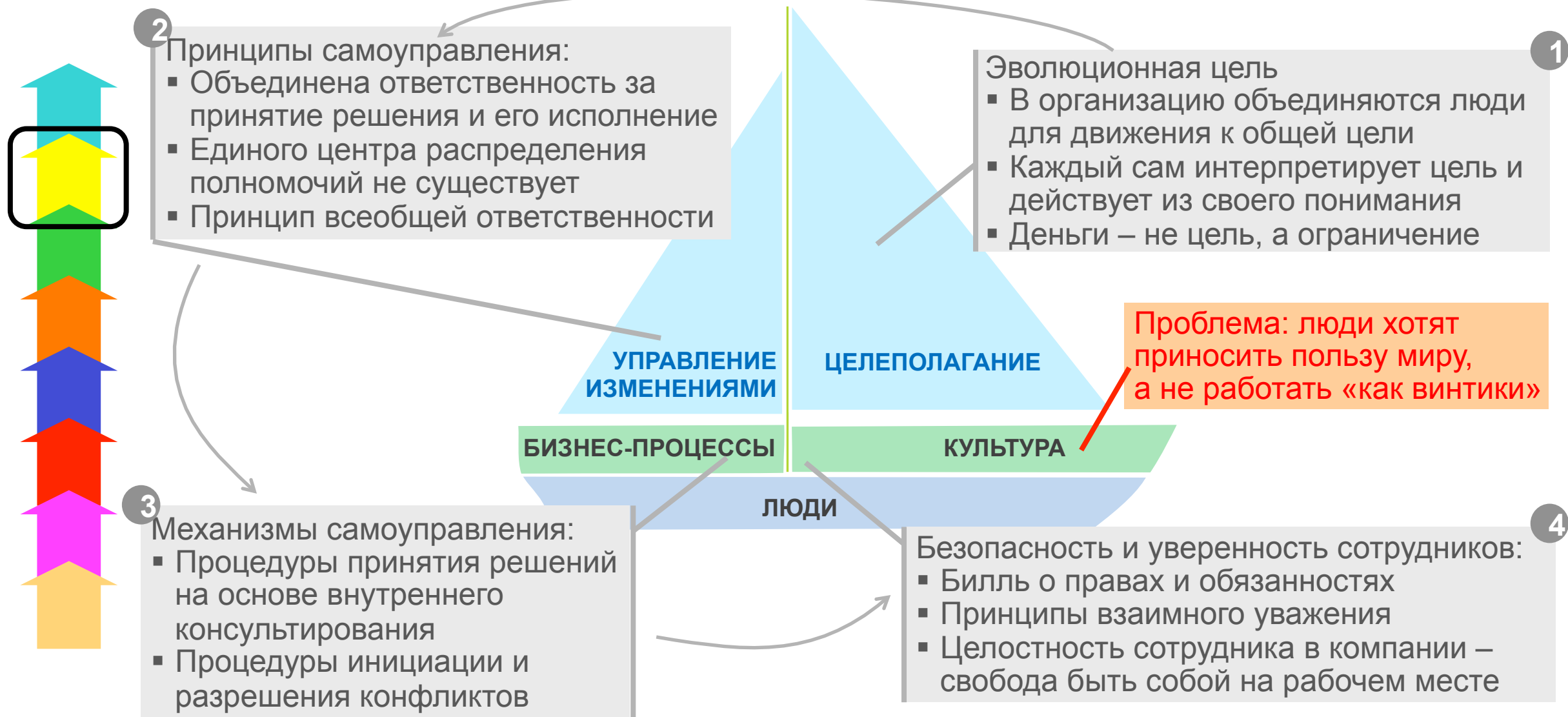
- Отрицание менеджеров и бездушных механистических правил, требующих носить маски
- **Плоская организация**, ориентированная на счастье людей, которое достигается благодаря участию в общем деле
- Основная идея: «хорошие люди будут вместе делать общее дело, у них обязательно получится супер-результат»

Увы, идея – ложная. Показателен кейс Google ([пост Джеймса Уиттакера, 2012](#)). Несмотря на перспективные проекты и команды, денег стало не хватать, и были призваны классические менеджеры – они начали объяснять, что команды должны **сами заботиться о доходах**, например, от рекламы. Одни нашли это несовместимым с mindset и уволились, другие – поняли и изменились.



Организации зеленого уровня хороши для людей, но имеют проблемы с результативностью деятельности

# Конструкция бирюзовых организаций



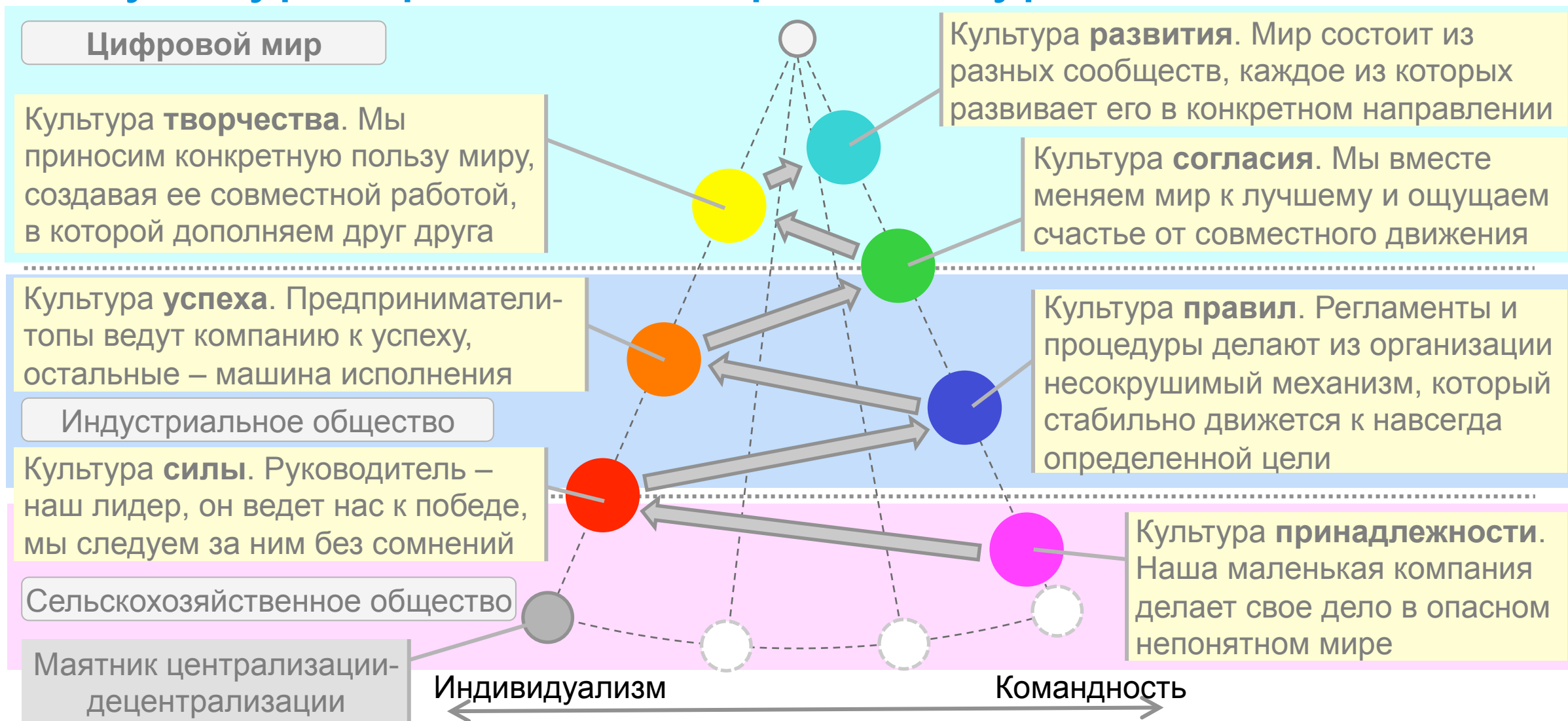
# ГОТОВЫ ЛИ ВЫ К КУЛЬТУРЕ ЖЕЛТОГО УРОВНЯ?

- Хочет ли руководство и сотрудники, чтобы команды работали как организаторы праздника в фильме «Карнавальная ночь»?
- Готовы ли вы признать, что вопрос «Кто виноват» не имеет смысла?
- Готовы ли вы работать, когда поручить дело другому невозможно?
- Готовы ли инициаторы или основатели признать, что они не могут произвольно менять цель движения, она является контрактом?
- Готовы ли, что любой может высказать идею и увлечь ей других?
- Готовы ли вы к тому, что любой сотрудник может расширить круг обязанностей любого другого в соответствии с процедурой



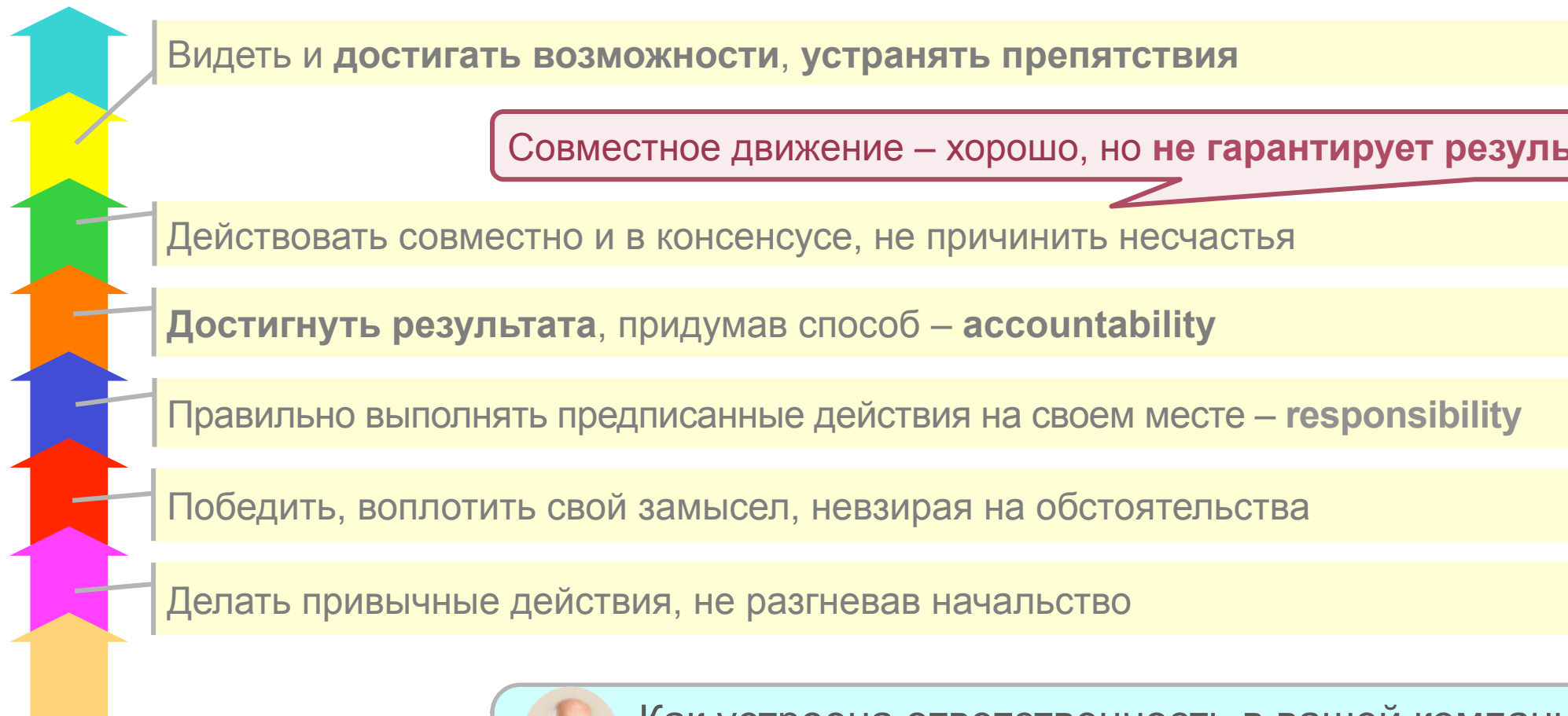
Конечно, это – не полный тест  
Но это – хорошие маркерные вопросы

# Культура организаций разного уровня



На основе модели культур организаций в Спиральной динамике Марка Розина ([ЭКОПСИ](#))

# Эволюция понятия ответственности в организации



Совместное движение – хорошо, но не гарантирует результата



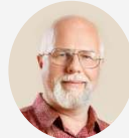
Как устроена ответственность в вашей компании?  
Как ведете себя вы? Что бы хотели от коллег?  
Что хочет руководитель и как он себя ведет?



# Ценности и лидерство в поколении соцсетей

Статья Гэри Хэмела ["The Facebook Generation vs. the Fortune 500"](#) – анализ паттернов лидерства на интернет-форумах и в группах: они противоречат культуре корпораций и **изменяют ее**

- Никто не может загубить хорошую идею
- Каждый может внести свой вклад
- Каждый может стать лидером
- Никто не может диктовать другим свою волю
- Каждый сам выбирает себе дело
- Легко можно выстроить что-то свое на основе того, что сделали другие
- Не нужно мириться с хулиганами и тиранами
- Агитаторы не оказываются в изоляции
- Совершенство обычно выигрывает (а посредственность – нет)
- Разжигание ненависти обернется против того, кто этим занимается
- Большой вклад в дело получает признание и славу



Поколение соцсетей  
уже пришло на работу

# Мир боссов-идиотов Дилберта



Этот мир хорошо описан в книге Дэйва Логана, Джон Кинг и Хэли Фишер-Райт «Лидер и племя» ([МОЙ КОНСПЕКТ](#))

# Принцип всеобщей ответственности

Для каждого сотрудника и для команды

- Видишь **проблему** – **прими меры** к ее устранению
- Видишь **возможность движения к цели** – **действуй**
- **Информируй** других о планах, **учитывай** их мнение, но **решение принимай сам**
- Не действуй деструктивно



**Метафора клетки** или органа в организме: действия автономны и саморегулируются, но согласованны с окружением.

# Успех проекта – дело каждого

- Ситуация
  - Регламенты не работают
  - Компетенция сотрудников тоже не обеспечена
  - Критическим является человеческий фактор
- Как достичь успеха?
  - Сотрудники вовлечены в достижение целей
  - Цели им понятны и служат основанием их текущих решений
  - Организована коллективный поиск пути к цели и взаимное обучение

# Личные цели и цели организации или команды

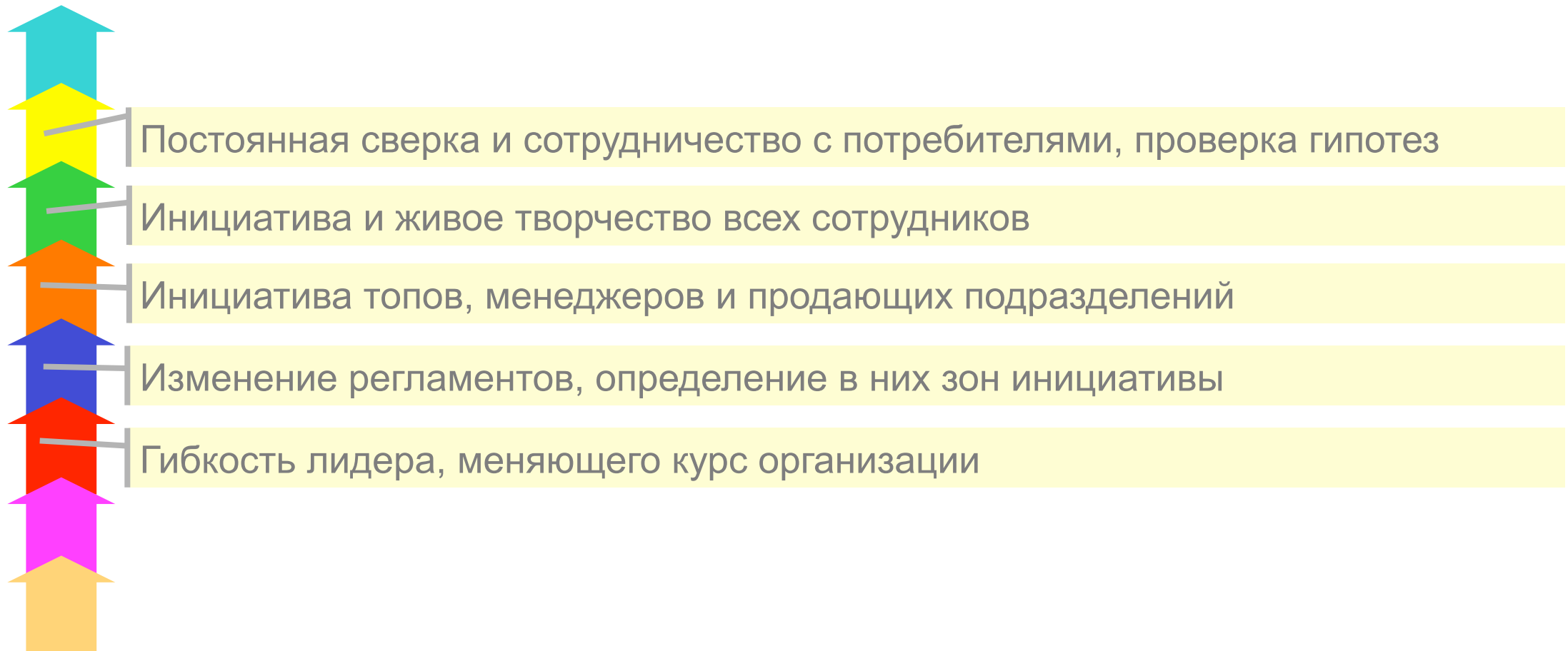
- Организация, команды и проекты – имеют цель
- Цель поставили основатели или **инициаторы** – и **позвали других**
- **Цель стала контрактом** для сотрудничества людей – так цели организации **отделяются** от целей основателей
- С изменениями мира **цель меняется**, об этом **договариваются**

# Возможна ли команда без лидера (team lead)

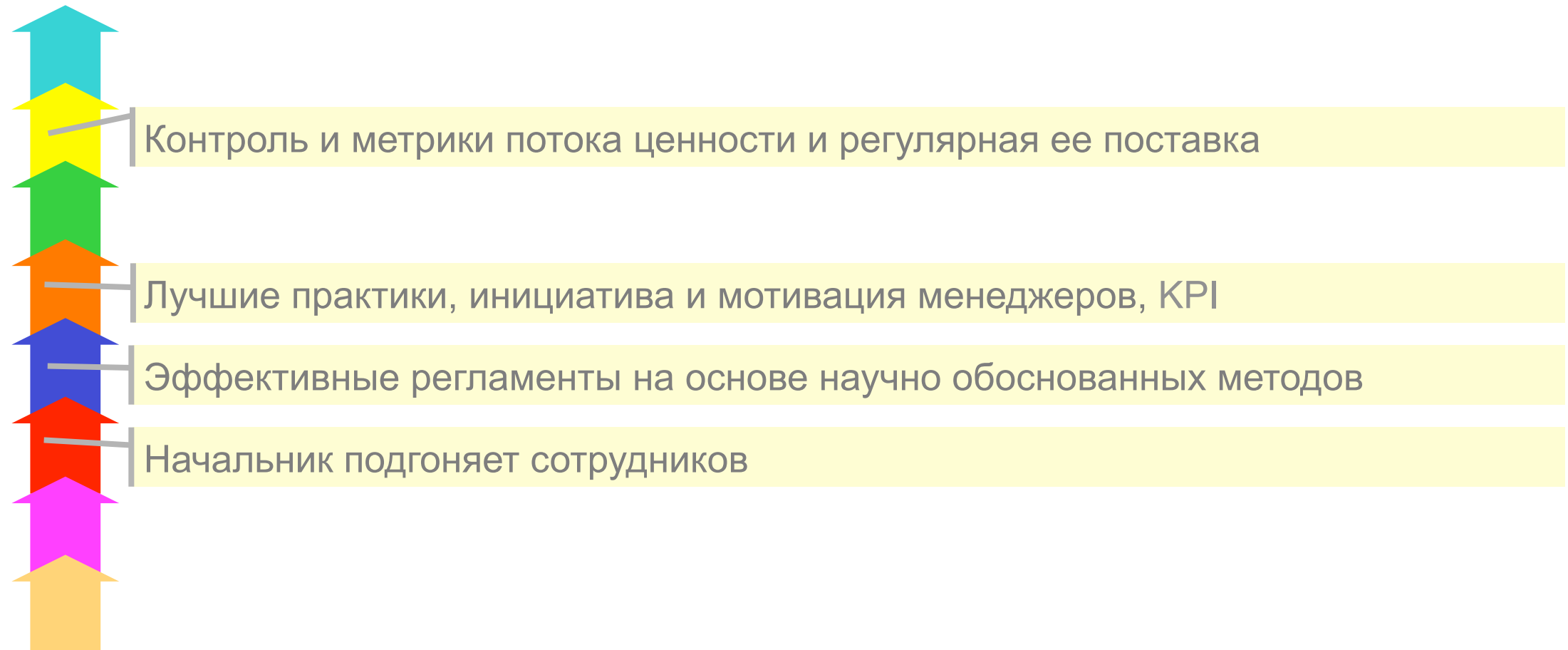
- Scrum разделил ответственность на три: Product Owner, Scrum master и команда
  - Product Owner *частично* снаружи и может быть один на несколько команд
  - Scrum Master обычно внутри и совмещает, но *может* быть на несколько команд
- Холакратия выделяет уже 4: представитель внешнего круга (lead link), представитель команды вовне (rep link), фасилитатор и секретарь
- В IT часто добавляют Tech Lead, отвечающего за технические решения
  - Может быть конструкция с внешним архитектором, осуществляющим надзор
  - «Быстро сделать» и «качественно сделать» обычно умеют *разные* люди
- Формирование команды и обучение сотрудников внутри команды?

Бирюзовые организации **мелко рассыпают** ответственность и **позволяют сотрудникам передавать** ее друг другу

# Гибкость – ответы разных уровней



# Эффективность – ответы разных уровней





# К каждой паре рук зачем-то прилагается голова...



Абрахам Маслоу **1940-е**:  
пирамида потребностей – все устроены одинаково



Дуглас МакГрегор **1960-е**: два типа людей с разной мотивацией  
Х – исполнители, Y – предприниматели (не путать с поколениями)  
То, что хорошо для Х, убивает Y и наоборот



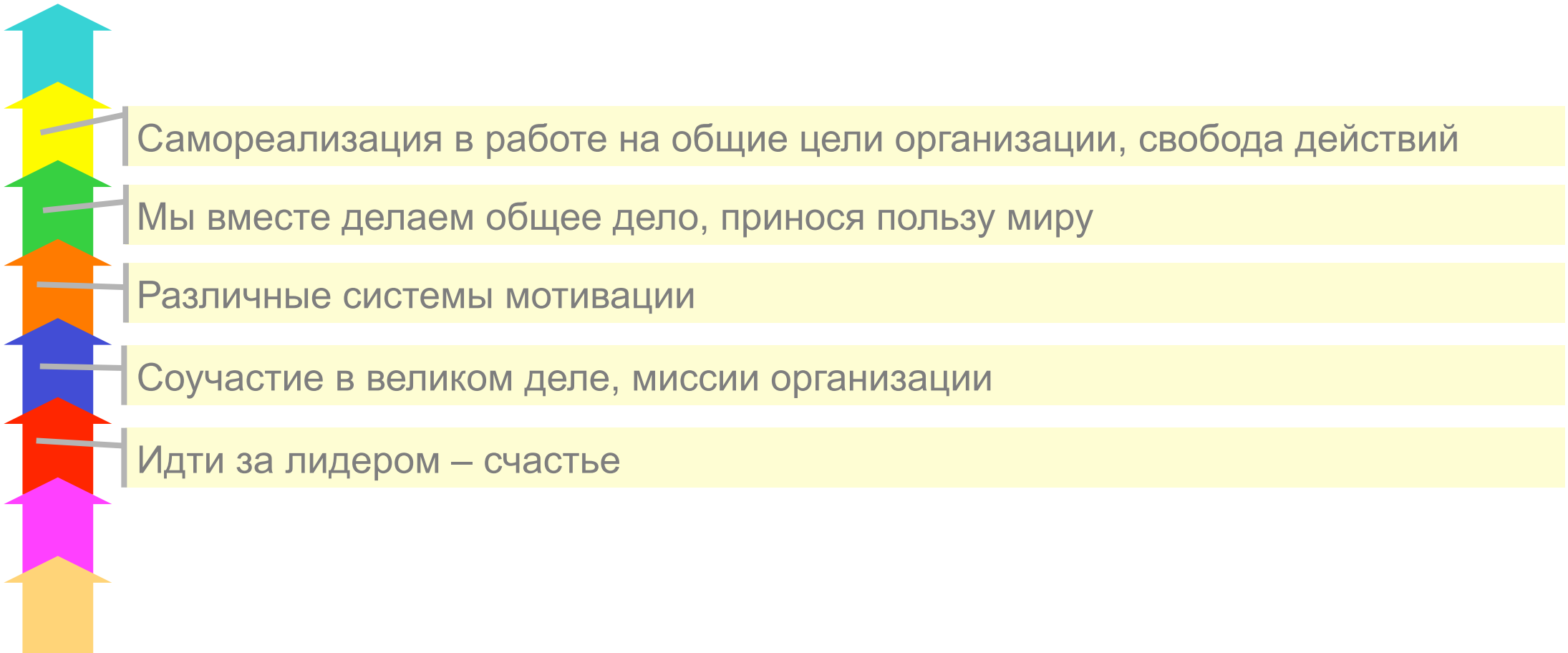
Райнхард Шпренгер **1991** «Мифы мотивации»:  
все популярные схемы мотивации приводят к деградации в долгую



Михай Чиксентмихайи **1990** – «Состояние потока» деятельности,  
в нем ты делаешь свое дело по своему решению, а не по чужому.  
Организация работы не мешает действовать в состоянии потока.

Есть хороший доклад Алексея Пименова «*Motivation 3.0: что вы должны знать для работы с командой*» на AgileKitchen 12.10.2013 – доступны [видео](#) и [мой конспект](#)

# Вовлеченность – ответы разных уровней



# Гибкость, эффективность, вовлеченность – все имеет две стороны



Отметим: разные люди и компании эти понятия трактуют по-разному

**Вовлеченность:** процессы позволяют самореализацию и развитие сотрудника

**Эффективность:** процессы измеримы по стоимости и создаваемой ценности и оптимизируются

**Гибкость:** процессы адаптивны и быстро перестраиваются, в них встроена обратная связь от клиентов

УПРАВЛЕНИЕ  
ИЗМЕНЕНИЯМИ

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

КУЛЬТУРА

**Вовлеченность:** сотрудники разделяют цели и ценности компании, и считают работу на них частью своего дела жизни

**Эффективность:** культура инициативного поиска мест улучшений в процессах

**Гибкость:** культура жизни в эпоху перемен, поощрение инициативы и чуткости к нуждам клиентов

люди



Подумайте: вы видите в проблемах вашей компании обе стороны?

# Какая культура нужна вашей компании?

Культура	Ответственность	Гибкость	Эффективность	Вовлеченность
<b>Силы</b> 	Победить, несмотря на обстоятельства	Гибкость лидера, меняющего курс организации	Начальник жестко подгоняет сотрудников	Идти за лидером и побеждать – счастье
<b>Правил</b> 	Выполнять правила на своем месте <b>responsibility</b>	Инициатива там, где разрешено регламентом	Эффективные регламенты на основе науки	Соучастие в великом деле – миссии организации
<b>Успеха</b> 	Достичь результата, придумав способ – <b>accountability</b>	Инициатива топов, менеджеров и продавцов	Лучшие практики, инициатива и KPI менеджеров	Различные системы мотивации
<b>Согласия</b> 	Действовать в консенсусе, не причиняя несчастья	Инициатива и живое творчество всех сотрудников		Мы вместе делаем общее дело, принося пользу миру
<b>Творчества</b> 	Видеть и достигать возможности, устранять проблемы	Сотрудничество с потребителями, проверка гипотез	Регулярная поставка ценности, контроль и метрики ее потока	Самореализация в работе на общие цели, свобода действий



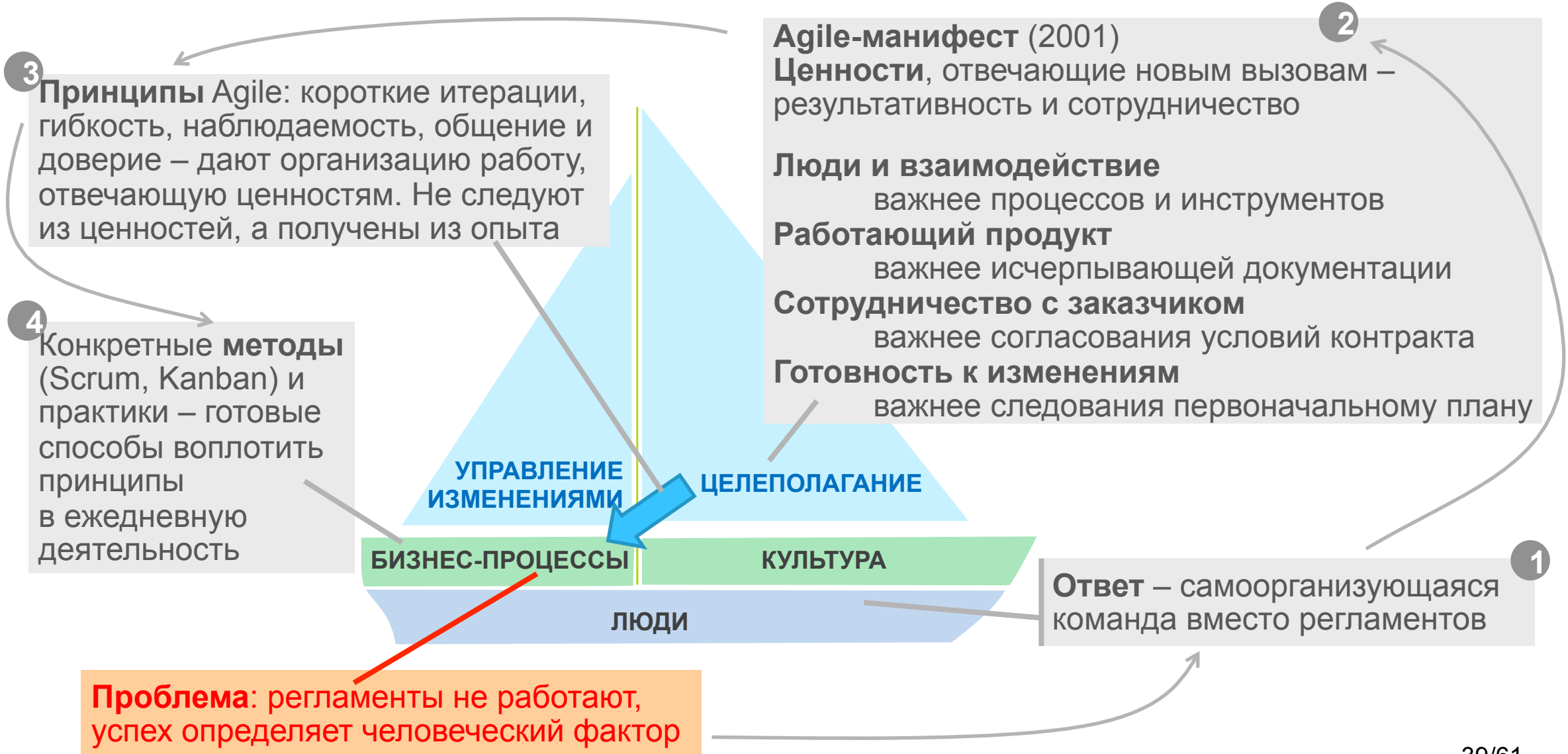
Какой вариант нужен компании для успеха в ее бизнесе?  
А как она устроена сейчас?

# Мультикультурные компании

- Разные части компании могут иметь разную культуру
- Новую культуру лучше создавать **на острове** изменений
- Мир вокруг основа нового устроен по-старому, поэтому необходимо:
  - Предоставить ему совместимые интерфейсы взаимодействия
  - Представить эти интерфейсы на языке внешнего мира
  - Представить способ работы организации на понятном миру языке для безопасности взаимодействия и включения новых участников в работу
- Agile проходил этот путь, когда пришел в IT-отделы корпораций
  - [Презентация Dan Rawsthorne "Scrum: the Big Picture"](#) на Agile Days 2012
- Лалу полагает, что вся организация должна быть устроена по-новому
  - Опыт IT-отделов в корпорациях опровергает это
  - Независимо от того, имеется ли у нас отдел или целая организация, существует опасность, что внешний мир «подавит» альтернативное устройство

# Agile – прорастание желтой самоорганизации в IT-отрасли

# Конструкция Agile: ценности, принципы, методы



**Agile-манифест (2001)**  
**Ценности**, отвечающие новым вызовам – результативность и сотрудничество

**Люди и взаимодействие**  
важнее процессов и инструментов

**Работающий продукт**  
важнее исчерпывающей документации

**Сотрудничество с заказчиком**  
важнее согласования условий контракта

**Готовность к изменениям**  
важнее следования первоначальному плану

**3** **Принципы Agile:** короткие итерации, гибкость, наблюдаемость, общение и доверие – дают организацию работу, отвечающую ценностям. Не следуют из ценностей, а получены из опыта

**4** **Конкретные методы** (Scrum, Kanban) и практики – готовые способы воплотить принципы в ежедневную деятельность



**1** **Ответ – самоорганизующаяся команда** вместо регламентов

**Проблема:** регламенты не работают, успех определяет человеческий фактор

# Ценности Agile Manifesto – соответствие уровням

Processes and tools → Individuals and interactions → Teamwork & responsibility

You need great individuals and the better they interact the better it is

Comprehensive documentation → Working software → Business Value

Software in itself has no value. It's what you do with it

Contract negotiation → Customer collaboration → Partnership elaboration

Collaborating with customer is important, but working on a partnership is better

Following a plan → Responding to change → Prepare for change

It's even stronger to create a setting where change is normal



# Развитие Agile в модели Спиральной динамики



Без культурной трансформации вы получите такой результат. Имеет смысл выбрать нужный диалект Agile сразу

Адаптации Agile для предыдущих уровней

Строится сейчас в некоторых больших Open Source-проектах. **Agile Manifesto 2.1**

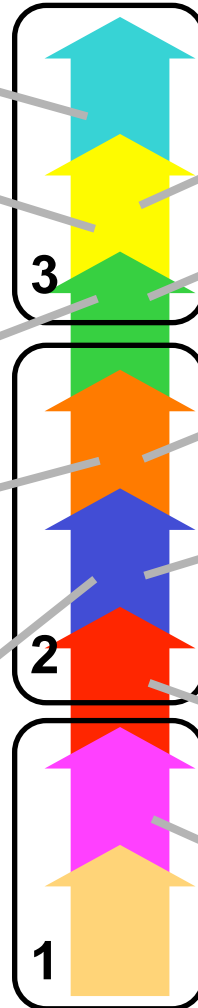
**Scrum** обеспечил результативность самоорганизующихся команд

**Зеленый** протест против неработающих регламентов – **Agile Manifesto**

**Проблема:** программисты не хотят быть предпринимателями, а менеджеры не могут ими управлять, не зная IT

**RUP** – попытка с помощью регламентов и норм обеспечить успех IT-проектов. Эта попытка **провалилась**

Восходящая логика развития Agile



Сочетание фокусов результативности, самоуправления и базовых ценностей

Догматичный Agile – ценности и консенсус превыше всего, а результат сам получится

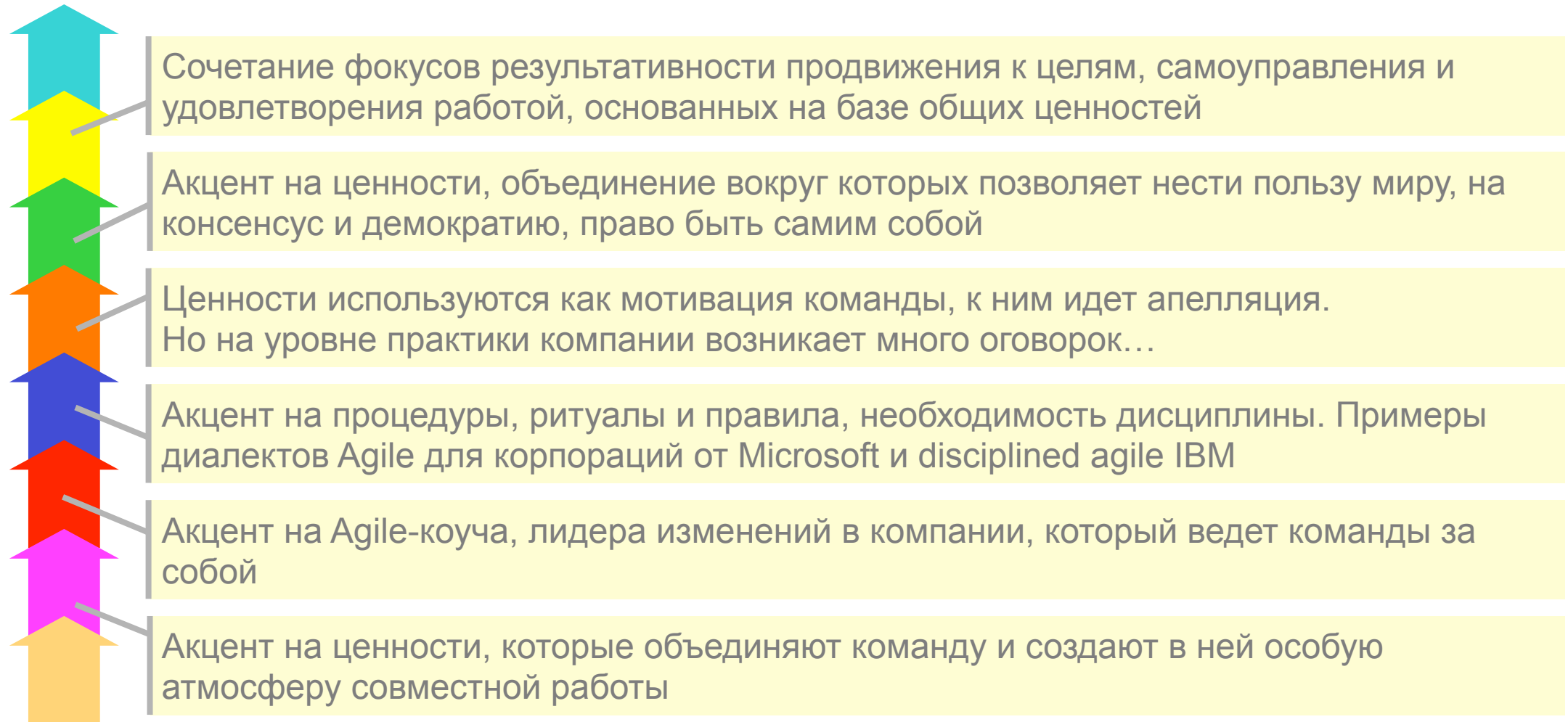
Agile – метод мотивации, если доработать: Scrum Master подгоняет сотрудников

Регламентированный Agile от корпораций – варианты от Microsoft и Disciplined agile IBM

Scrum – инструмент сплотить команду, следующую за своим лидером

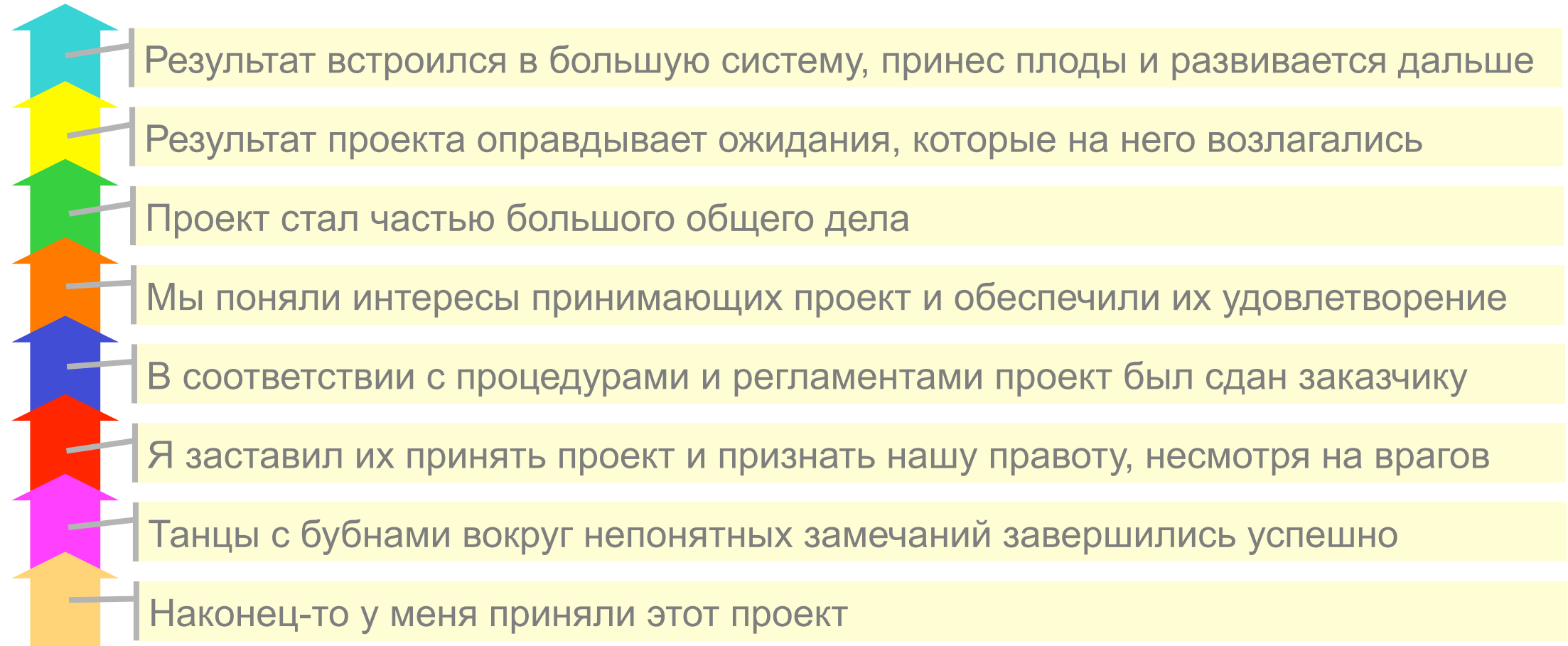
Способ организовать маленький семейный островок в условно-дружественном мире

# Восприятие Agile – акценты разных уровней



# Межкультурные коммуникации в модели Спиральной динамики

# Успешно завершить проект

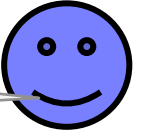


# Мы сдаем проект заказчику, сделано не все...



Этап завершается, пора провести согласованную программу испытаний...

Да, и зафиксировать в протоколе все, что вам предстоит доделать...



Замечаний – много. Разбираемся, что доработки, а что мы не сделали..



Конструктивное взаимодействие при совпадении культур



Этап завершается, пора провести согласованную программу испытаний...

Мы готовы, по протоколу для вас будет много бесплатной работы...



Большинство замечаний – доработки, но он так толкует ТЗ, будто мы должны...



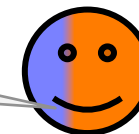
Оранжевая культура умеет обходить ограничения регламентов

# Мы сдаем проект заказчику, сделано не все...



Этап завершается, мы сделали, что договаривались, принимайте...

Я посмотрел ТЗ, многое в сделанном продукте отсутствует...



Да, но все изменения были согласованы, теперь надо это оформить.

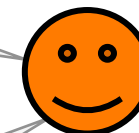
Но вы не согласовали все по регламентам, я могу отказать в приемке...



Это будет обоюдный проигрыш, мы учитывали такой вариант.

А в чем, собственно, проблема с приемом нашего продукта?

Мне надо показать, как я отстаиваю интересы компании для годовой аттестации



Понятно. Давайте мы уступим здесь, и еще напишем нужные отзывы. ОК?

ОК!



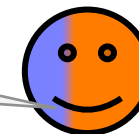
Оранжевая культура строит договоренности на взаимном учете личных интересов. Сценарии могут различаться....

# Мы сдаем проект заказчику, сделано не все...



Этап завершается, мы сделали, что вам нужно, давайте оформим...

Я посмотрел ТЗ, многое в сделанном продукте отсутствует...



Да, но все изменения были согласованы, теперь надо это оформить.

Но вы не согласовали все по регламентам, я могу отказать в приемке...



Это будет обоюдный проигрыш, мы учитывали такой вариант.

Эту версию продукта компания уже сможет использовать, а мы давайте вместе напишем нужные обоснования и план развития на год – вы выиграете

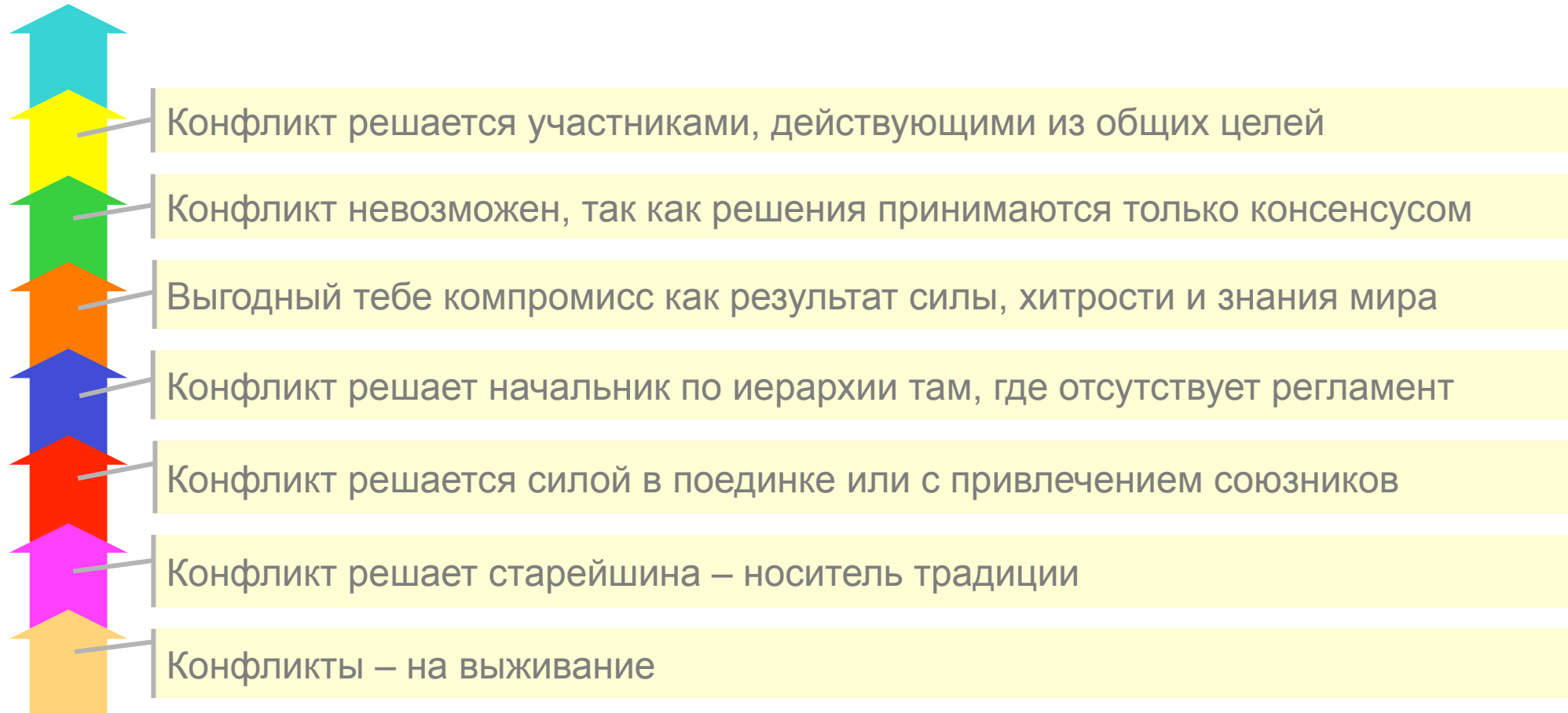


OK!



Желтая культура учитывает интересы компаний и проектов, а не только личные интересы сторон

# Отношение к конфликтам меняется, принятие пришло с желтым уровнем

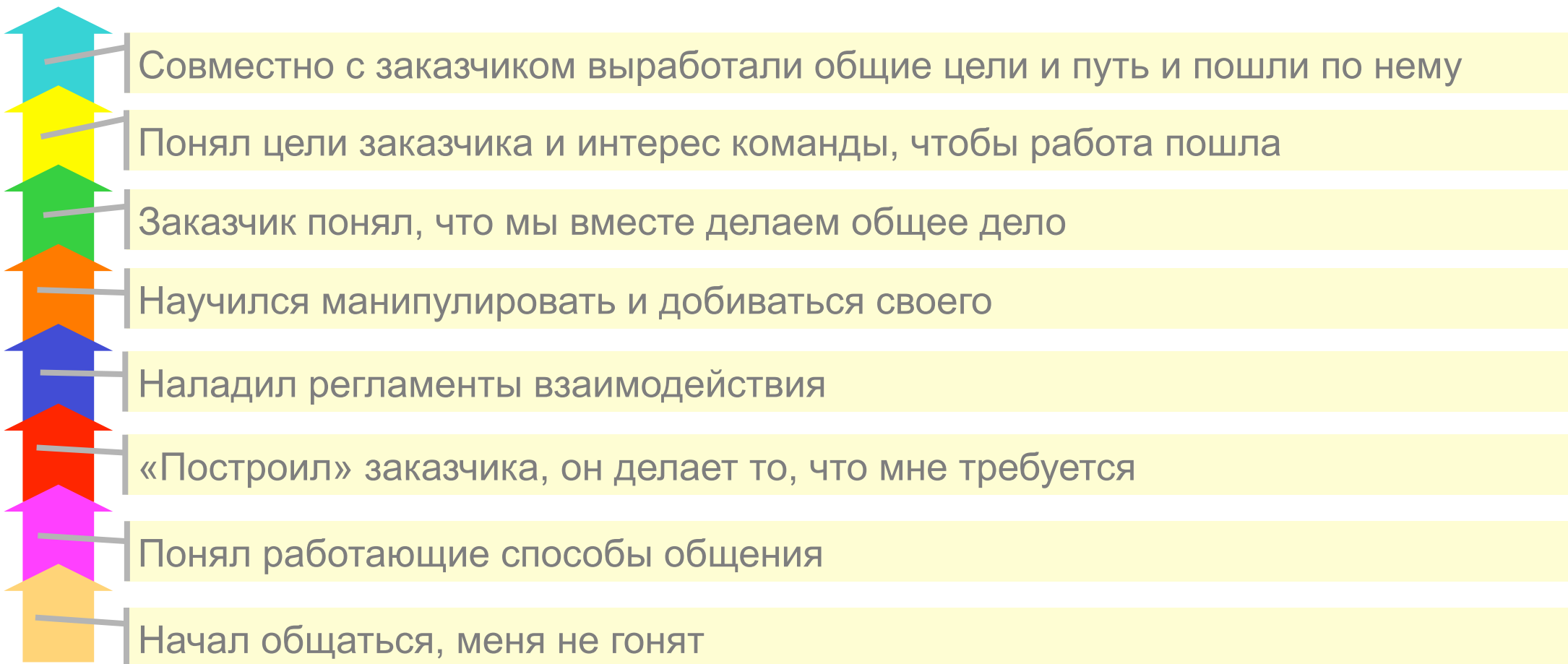




# В разных ситуациях проявляются разные цвета

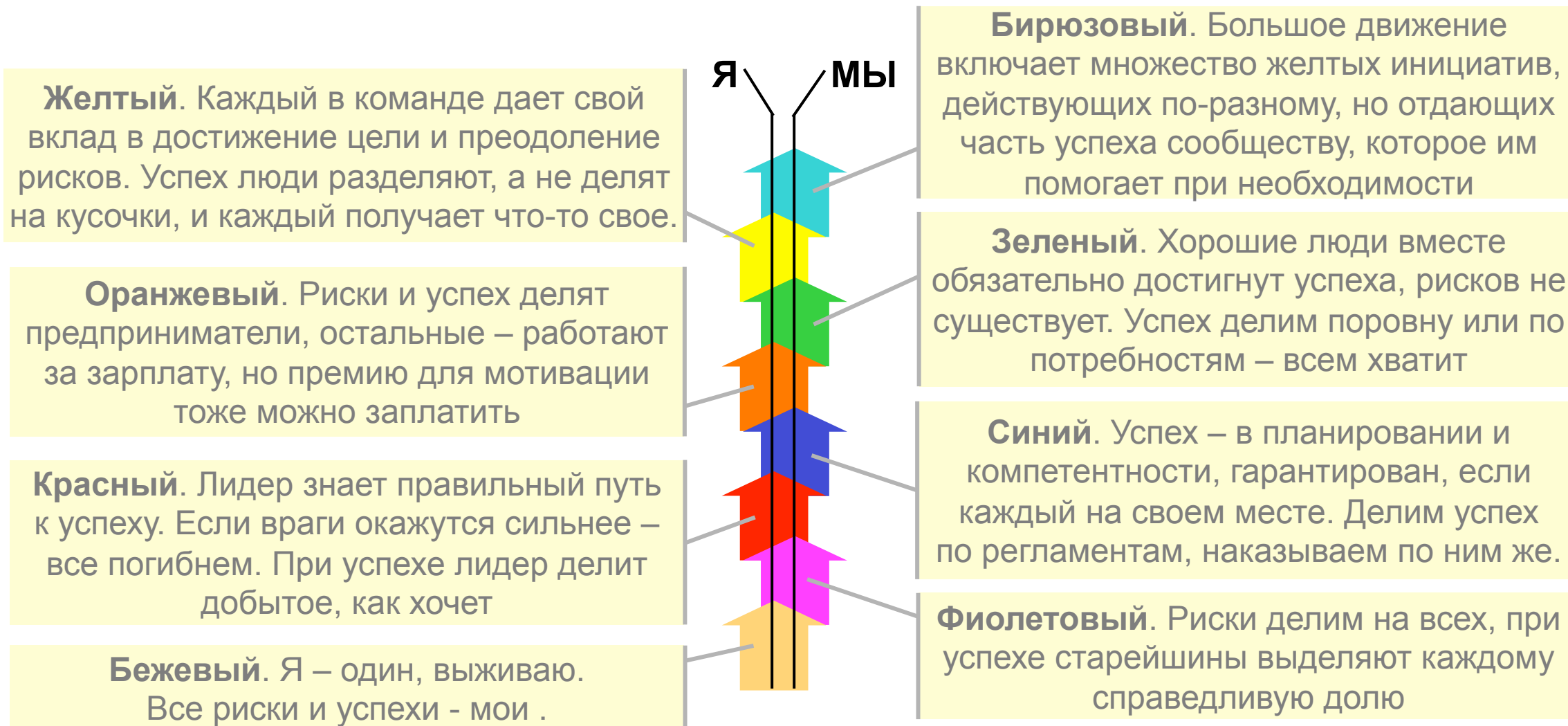
- Каждый новый уровень включает в себя предыдущие
- В зависимости от ситуации взаимодействия у каждого из участников проявляются свои цвета, звучат струны разных уровней
- С каждым уровнем меняется отношение к тем, кто на предыдущих
- ➡ На зеленом приходит уважение ко всем, независимо от их уровня
- ➡ На желтом – понимание, что уровень соответствует социальной среде, и нет счастья в росте по уровням без ее изменения

# Построить отношения с заказчиком...

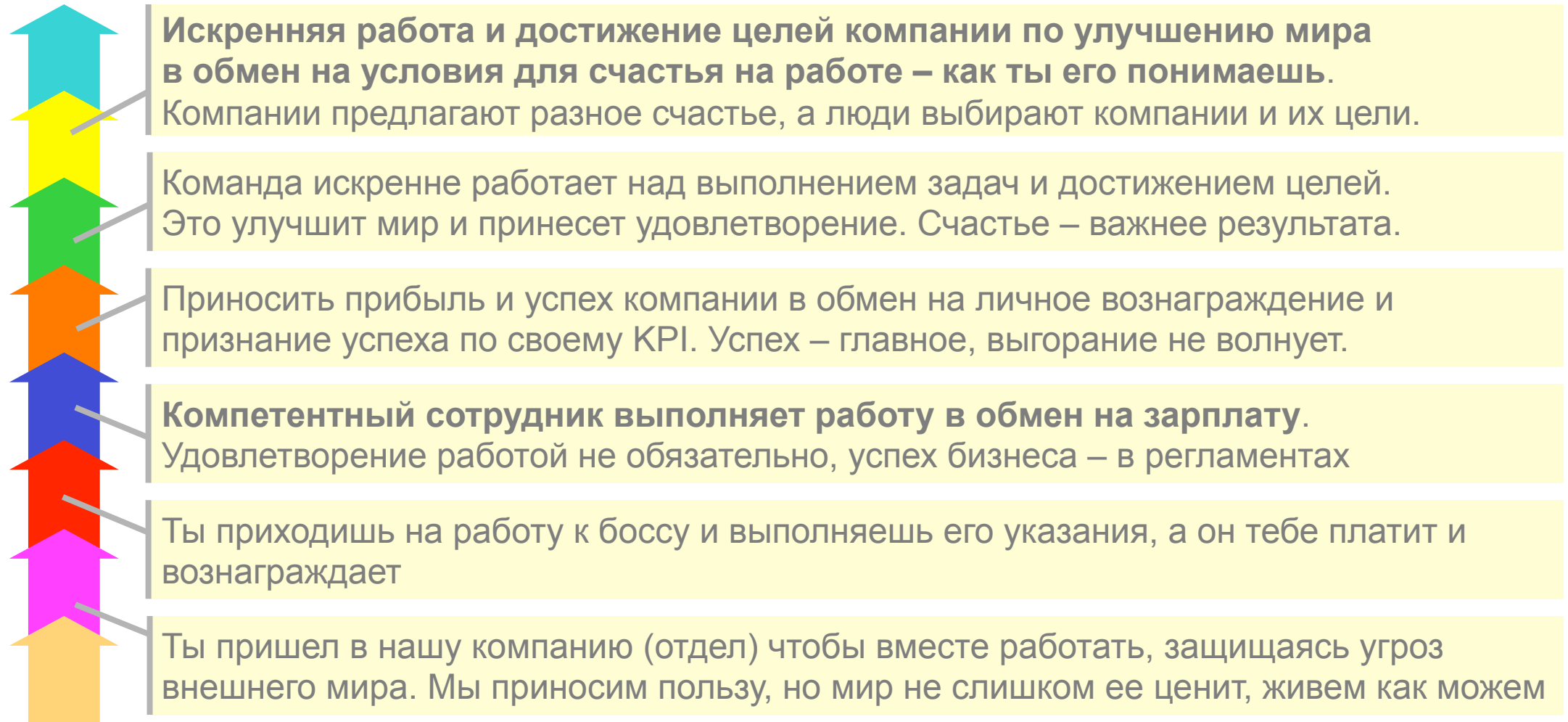


# Социальный контракт сотрудника

# Справедливость: разделение рисков и успеха



# Контракт сотрудника на разных уровнях



# Традиционный контракт не работает

## Традиционный контракт сотрудника

- Компетентный сотрудник выполняет свои обязанности
- За это он получает зарплату
- Удовлетворение от работы – не обязательно
- Успех бизнеса обеспечивается регламентами и компетентностью

## Проблемы в современном мире

- Регламенты не могут гарантировать успех
- Компетентные сотрудники – в дефиците
- **Обучение не успевает** за быстрым изменением технологий

# Startup-контракт

- Сотрудник приходит в команду, чтобы участвовать в создании продукта, в успех которого он верит
- Он согласен усиленно работать за не слишком большие деньги и рассчитывает на долю в будущем успехе продукта
- Стороны понимают, каков вклад сотрудника в создание продукта
- Удовлетворение от работы в команде единомышленников вторично



Есть проблема: не все хотят быть предпринимателями и принимать риски  
Разным людям нужно разное счастье

# Agile-контракт

- Член команды искренне работает над выполнением задач, сотрудничая с другими членами команды по правилам Agile-метода
- Команда в целом продвигается в проекте «как может»
- Сотрудник получает индивидуальное вознаграждение, дополнительно могут быть премии команде за успехе в проекте
- Работа в команде дает удовлетворение



# Проблемы Agile-контракта

- Команда должна обеспечить результат, но не несет ответственности
  - Требуется высокая степень доверия заказчика к команде
  - Попытки жесткого контрактования на задачи влекут переоценку задач командой
  - Ситуация дрейфует к установке регламентов и обычного контракта, а если команда сильнее – к появлению «agile-курорта»
- Результат достигает команда, а вознаграждение индивидуально
  - Требуется высокая мотивация и ответственность членов команды
  - Способность команды работать с мотивацией своих участников

С мотивированной командой проблем нет, но при недостаточной мотивации значительная часть методов менеджмента не работает



Наработаны альтернативные методы – коучинг, OKR и другие

# Контракт на счастье

- Сотрудник приходит в команду искренне работать на общие цели
- Компания обеспечивает ему условия для счастья на работе – самореализация, состояние потока, хорошие условия
- Стороны понимают, каков вклад сотрудника в достижение целей
- Деньги – комфортные и справедливые, но они – не основное

IT учится технологично работать со счастьем сотрудников:

[Доклад Виктории Юркевич](#) на Highload-2018, трек на РИТ-2019



Александр Горник (Mindbox) на AgileDays-2019: Новая контракт – вовлеченная работа против условий для счастья на работе. Не стесняйтесь требовать от компании выполнения этого контракта!

# Что такое – счастье в работе?

- Работа результативна – приближает достойную цель
- Работа идет в состоянии потока, дает драйв и самореализацию
- На работе есть уважение и справедливость
- Оплата – справедлива и достаточна



Все это не возникает само,  
а требует организации

# Новые организации в России – ДА

- Mindset Agile и бирюзовых организаций созвучен многим идеям, проработанным в **советское** время, и это находит отклик
  - Фильм «**Карнавальная ночь**» – именно о новых организациях
  - Это подтверждает опыт ВкусВилл (Валерий Разгуляев)
- Востребовано владельцами компаний, **особенно вовлечение сотрудников** и Business Agility
  - Много публичных примеров ([OIL Energy](#), [MindBox](#), [Точка](#), [ВкусВилл](#), [Кнопка](#), [Доктор на работе](#), [Райффайзенбанк](#))\*, форум «[Бизнес со смыслом](#)» и другие
  - Многие элементы давно складываются в традиционном управлении, что видно из книги Марка Розина «Успех без стратегии» (2011), это я разбираю в [конспекте](#)
- Альтернативный путь к самоуправлению, Agile, активно внедряется в России: корпорации, производство, госструктуры в разных отраслях



\* Ссылки ведут на статьи об опыте этой компании

# Итоги. Спиральная динамика – навигатор в изменяющемся мире

Схема для понимания развития систем ценностей:  
личности, своей и других, организаций, мира и общества

- 😊 Быстрое опознание фреймов, учет в коммуникациях и деятельности
- 😞 Надо постоянно помнить про опасность ярлыков
- 😞 И учитывать: в разных коммуникациях проявляются разные уровни
- 😊 Хороший рабочий инструмент для действий в изменяющемся мире



Максим Цепков  
<http://mtsepkov.org>  
[maks.tsepkov@ya.ru](mailto:maks.tsepkov@ya.ru)

На сайте много материалов по [Agile](#),  
[бирюзовым организациям](#) и [спиральной динамике](#),  
мои [доклады](#), [статьи](#) и [конспекты книг](#)