

Спиральная динамика – модель системы ценностей



Максим Цепков

Навигатор и эксперт по миру Agile,
бирюзовых организаций и Спиральной динамике
IT-архитектор и бизнес-аналитик

<http://mtsepkov.org>

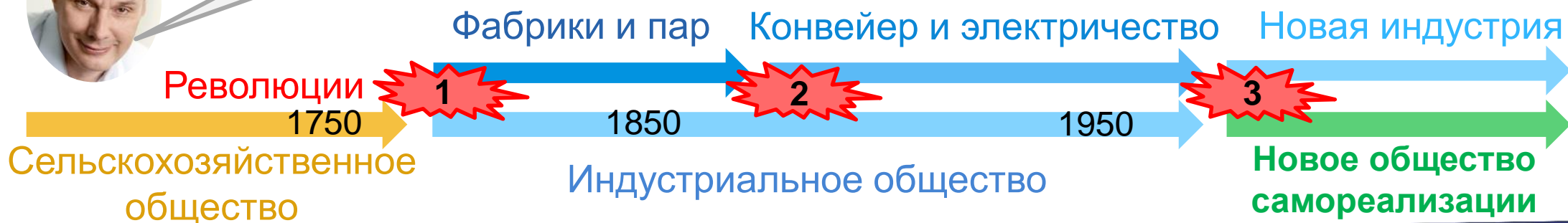
Minsk Knowledge Office

11 октября 2017

Третья промышленная революция



Уже в настоящем, а не в будущем, об этом много говорит Петр Щедровицкий



Элвин Тоффлер «Третья волна»:

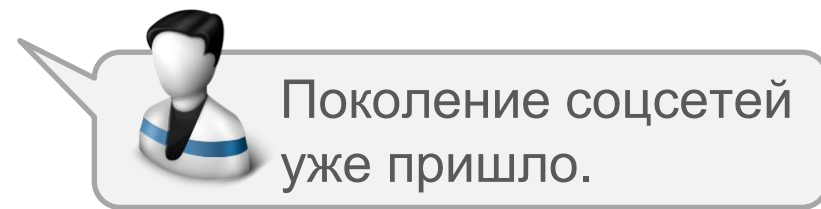
- Приходит общество **третьей волны**, которое положит **конец** существующему **индустриальному обществу**
- Изменится **mindset** – **все существующие понятия будут переосмыслены**, придут **новые ценности**
- Это приведет к радикальному изменению бизнеса и организаций, семьи, государства и всего человечества»



Ценности поколения 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



Модели мотивации – отношения людей к работе

- Пирамида Маслоу 1940-е – «все устроены одинаково»
- МакГрегор – два типа людей с разной мотивацией
 - X – исполнители, Y – предприниматели
 - То, что хорошо для X, убивает Y и наоборот
 - На основе развития этого подхода было придумано много схем мотивации...
- Райнхард Шпренгер «Мифы мотивации» 1991 показал, что **все** популярные схемы мотивации приводят к деградации в долгую
- Михай Чиксентмихайи 1990 – «состояние потока», когда работа соответствует его mindset – самый эффективный способ работы

Не путать с поколениями X и Y!

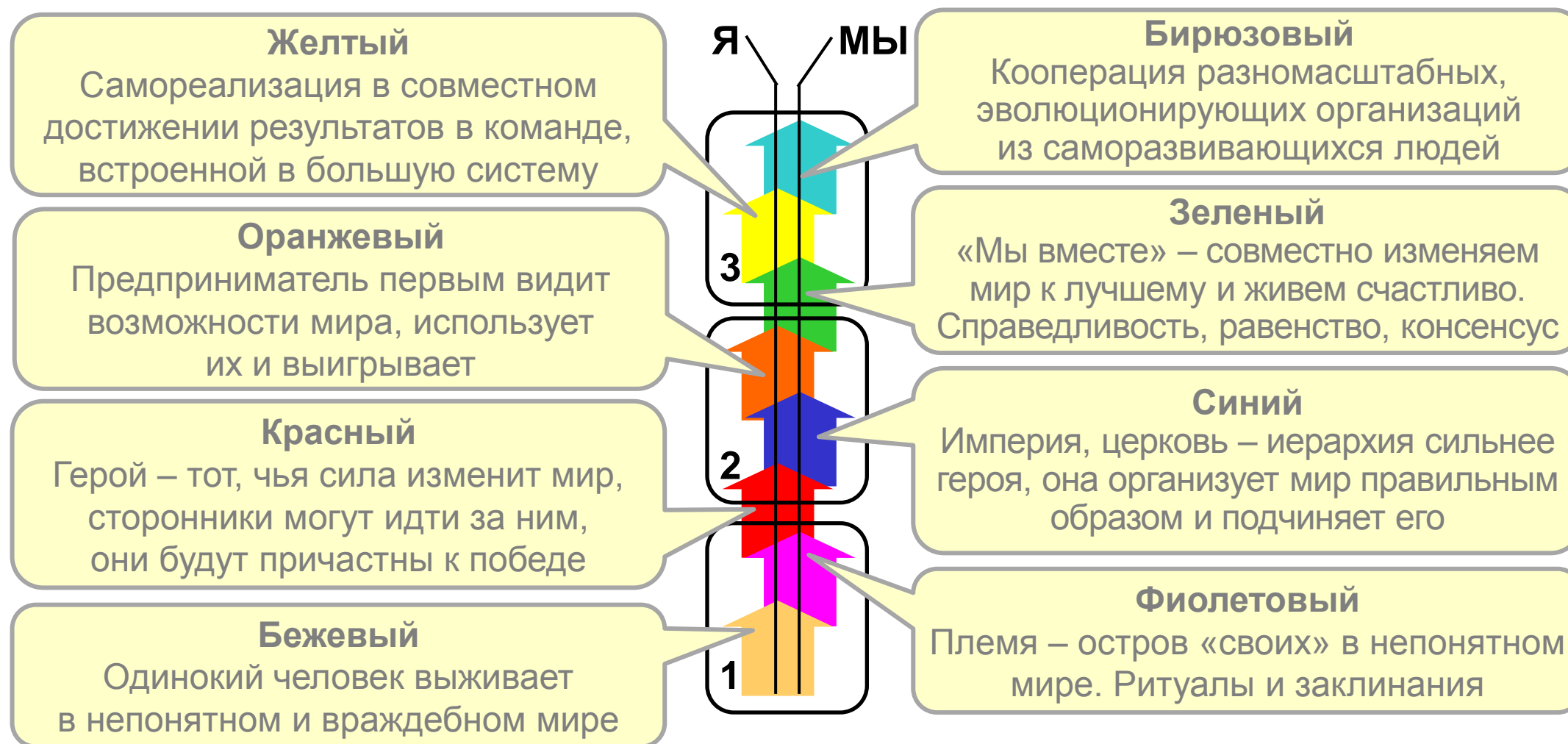
Есть хороший доклад Алексея Пименова «Motivation 3.0: что вы должны знать для работы с командой» на AgileKitchen 12.10.2013 – доступны [видео](#) и [мой конспект](#)

Уровневая модель mindset

- Ценности дают человеку ответы на принципиальные вопросы
 - Что важнее – организация или инициатива?
 - Нужно ли жертвовать чем-то ради других? Если да, то ради кого?
 - Нужно ли изменять мир и каким образом?
 - Важно ли спокойное существование? В чем оно заключается?
- Ответы – не произвольны, а образуют **устойчивые ментальные шаблоны**, соответствующие **этапам развития общества**
- На каждом уровне меняются **механизмы познания и кооперации**, экономика, структура власти, культура и общество в целом
- Наполнение уровня конкретными идеями возможно разное

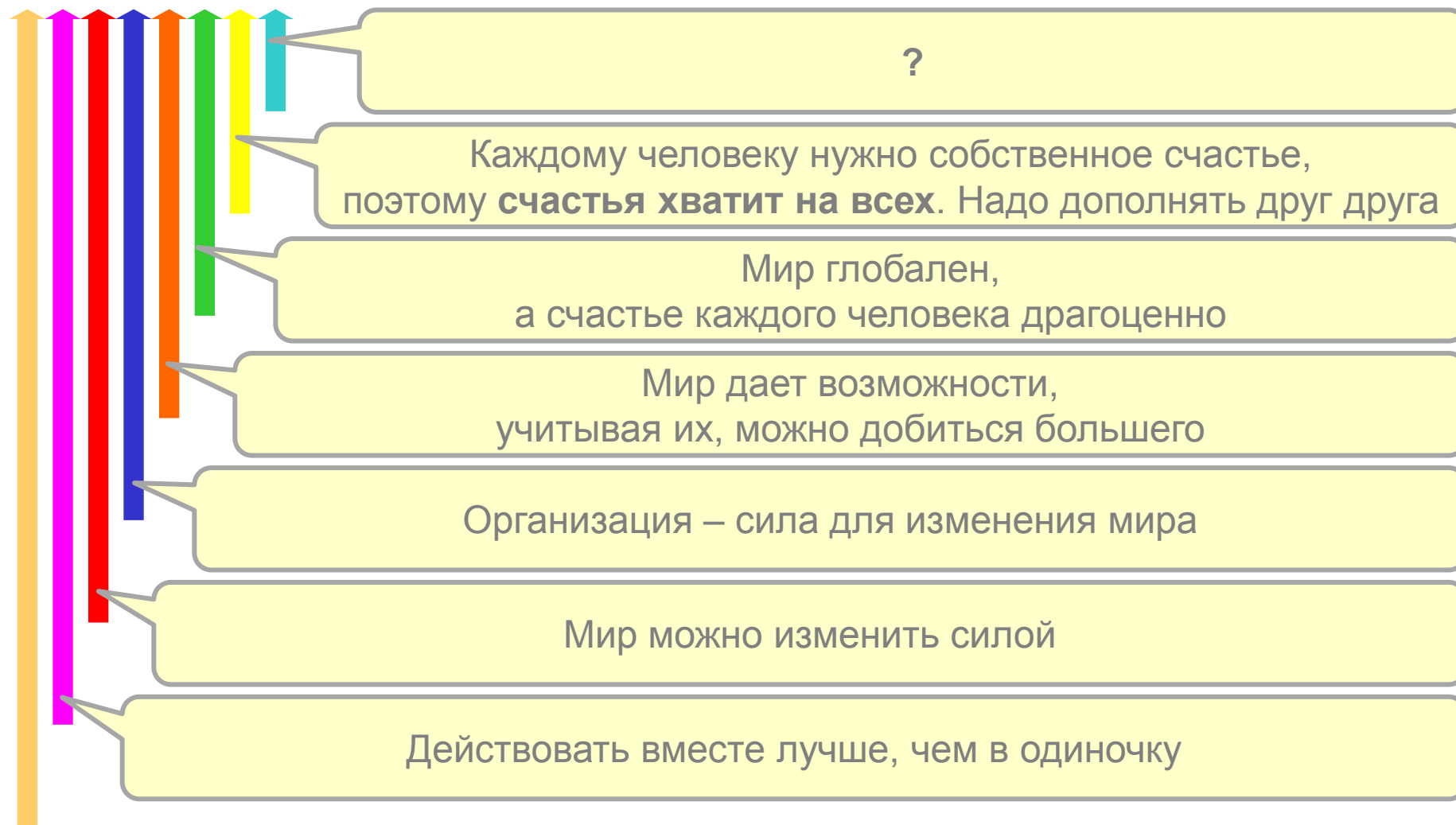


Уровни Спиральной динамики – кратко

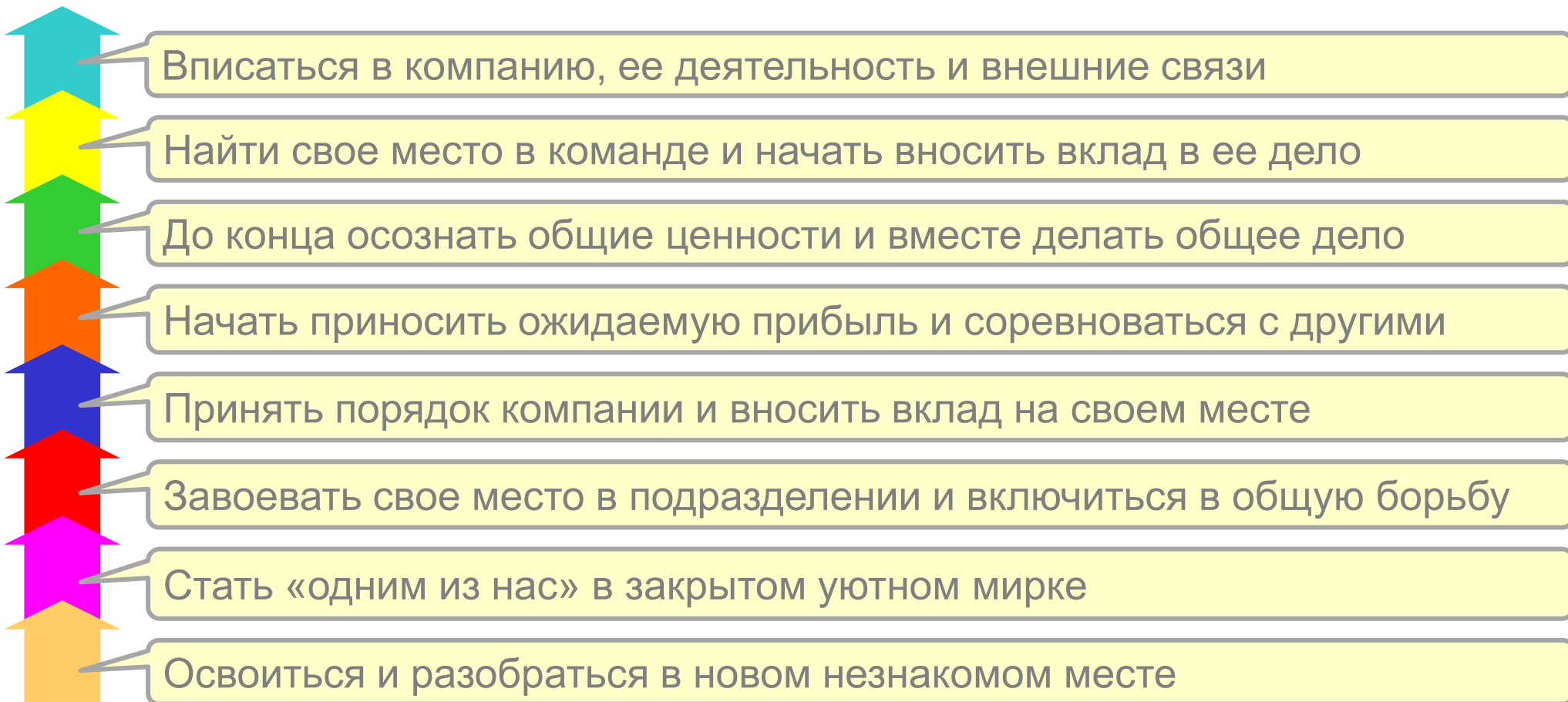


[На моем сайте](#) есть краткое описание уровней с примерами

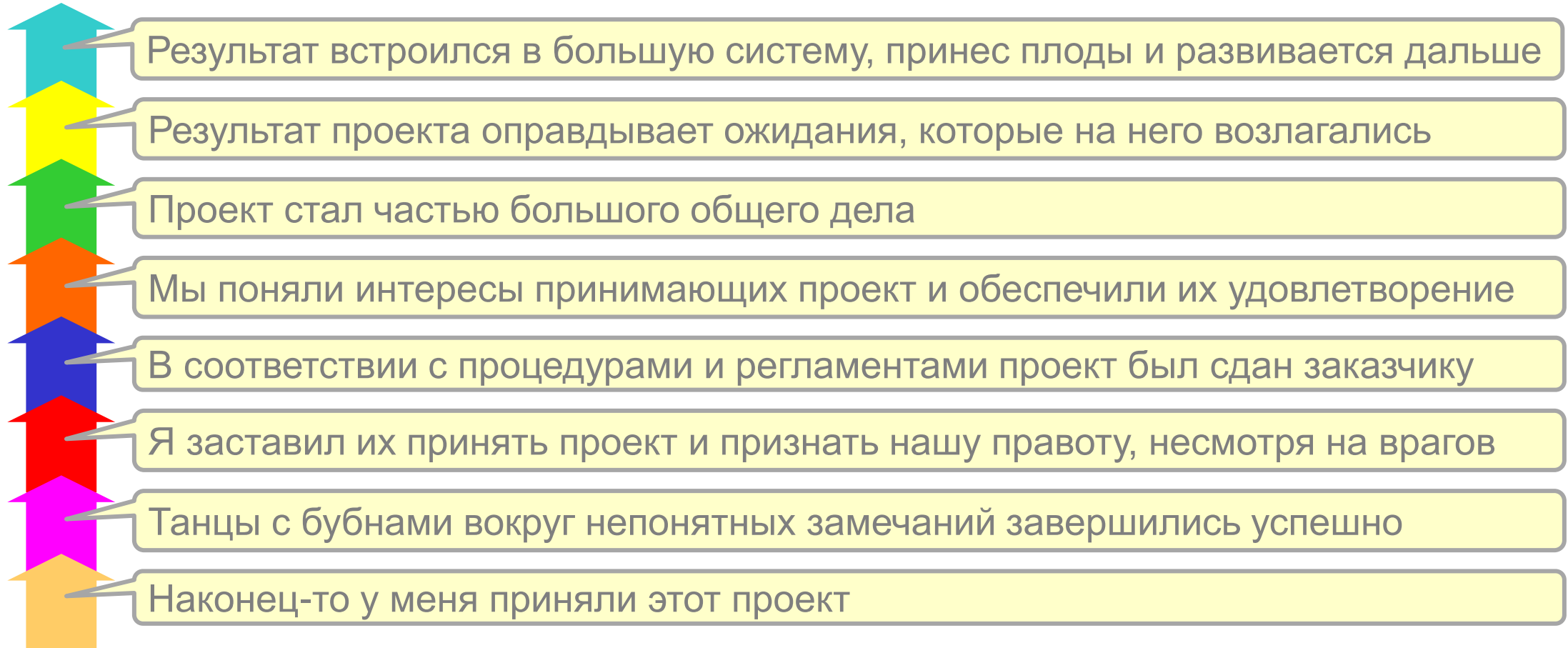
Новые открытия на каждом уровне



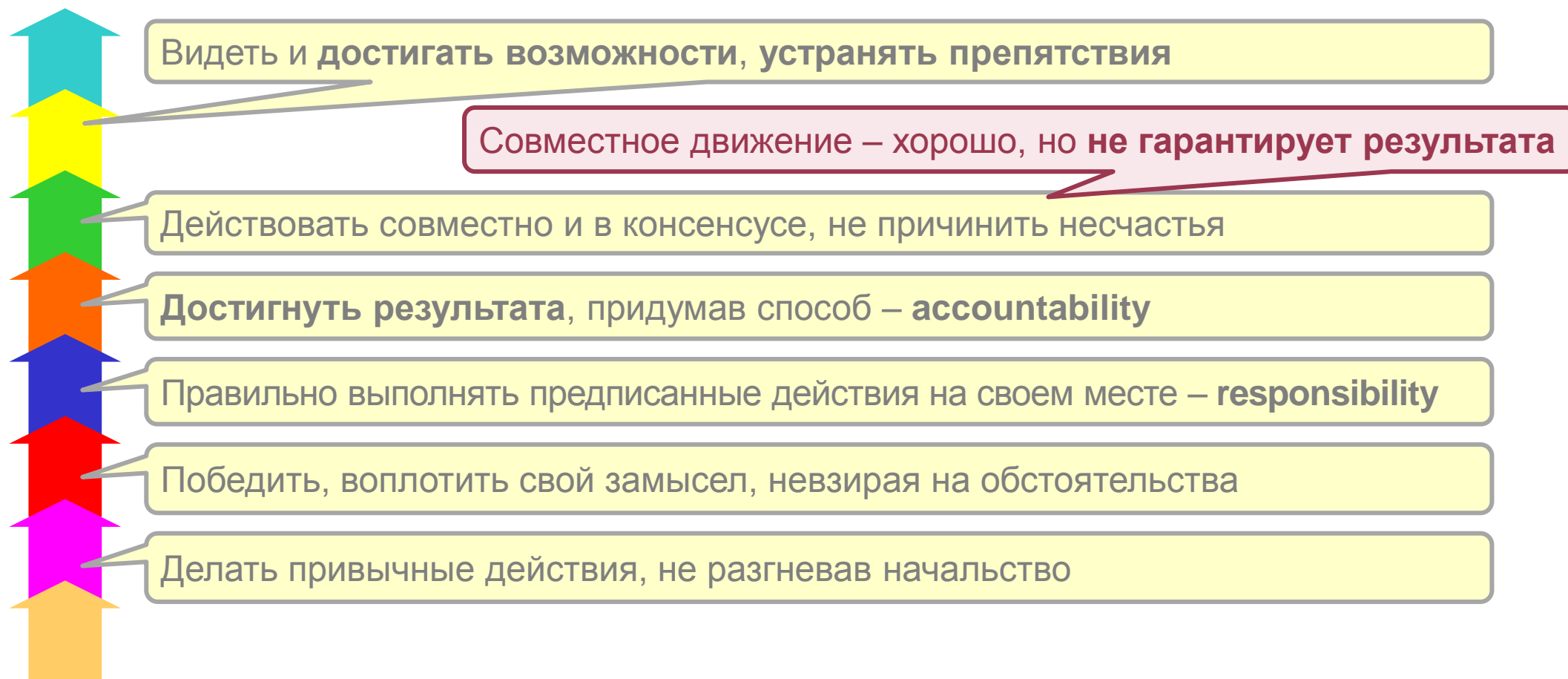
Вписаться в коллектив – для разных уровней



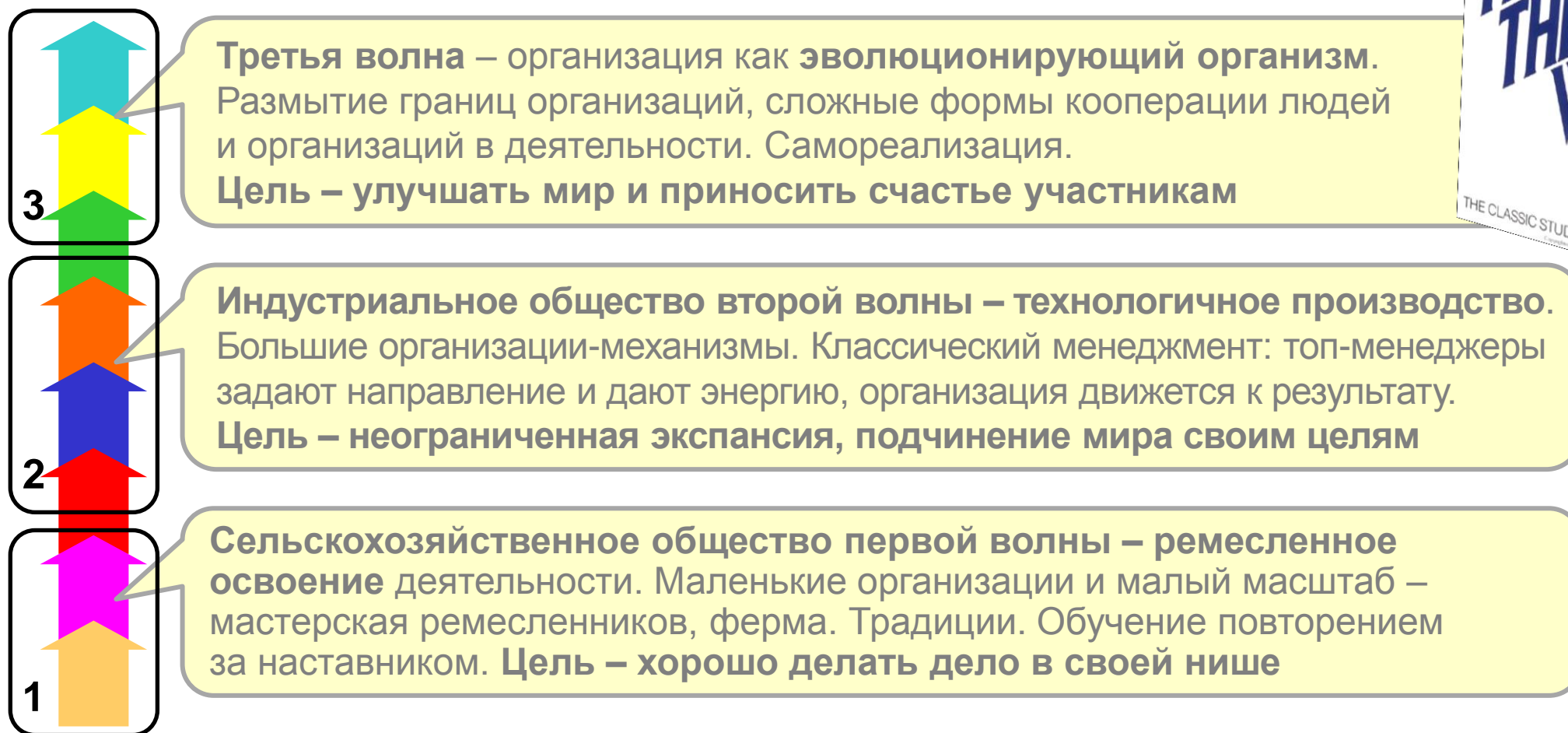
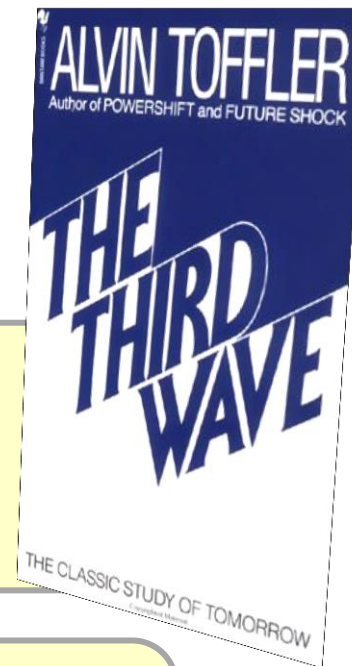
Успешно завершить проект – для разных уровней



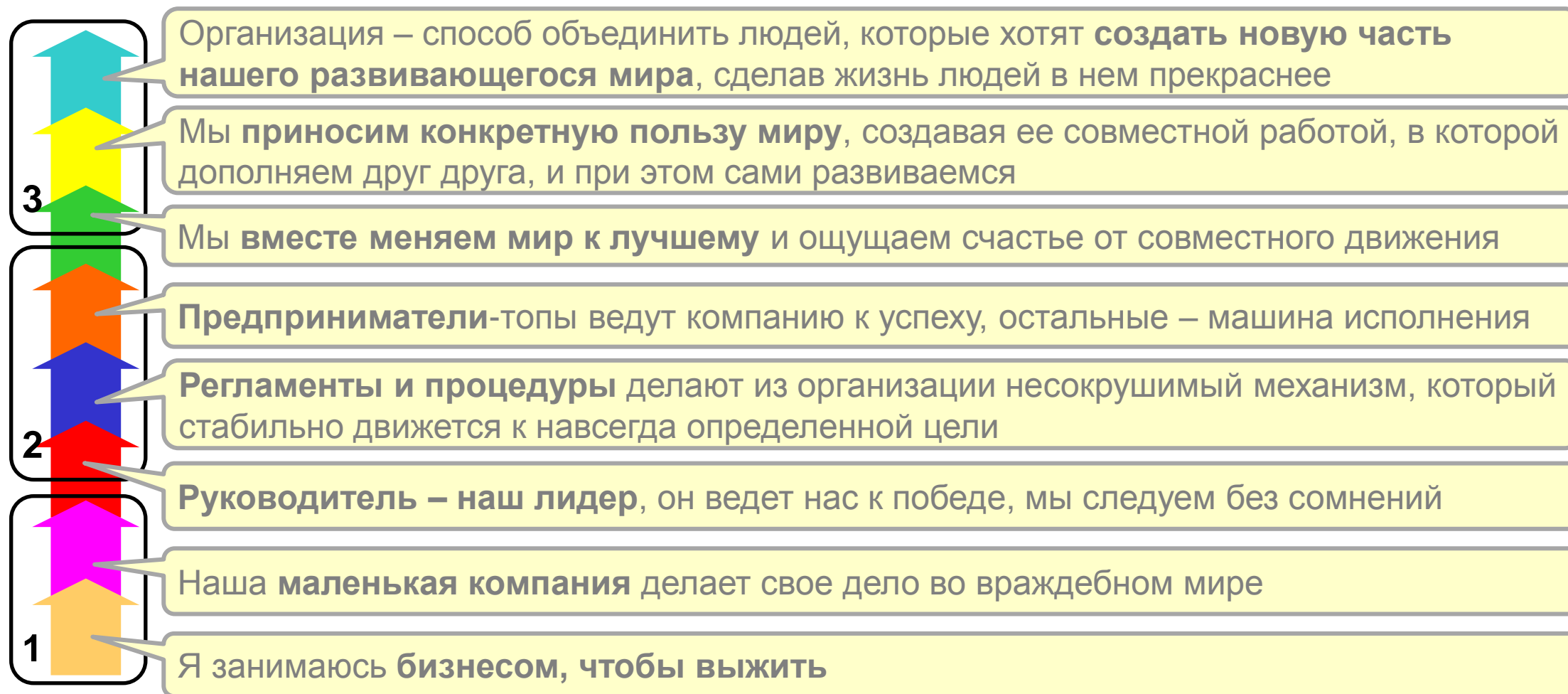
Переосмысливаем понятие ответственности



Уровни Спиральной динамики – детализация волн развития общества Тоффлера



Образ организаций разного уровня



Исследования Фредерика Лалу

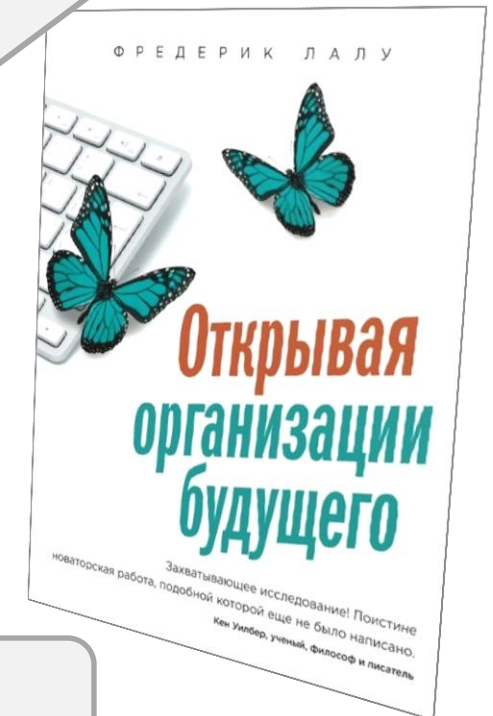
Найти и исследовать «новые организации», основанные на **сотрудничестве и самоуправлении** о которых говорят футурологи с 1980-х

- Разработал модель развития организаций на основе Спиральной динамики и Интегрального подхода
- Искал и **нашел** организации **желтого** уровня, существующие от пяти лет, более 100 сотрудников
- **Исследовал** подробно более 10 из них, выявил **общие механизмы**: самоуправление, персональная ответственность, эволюционная цель, целостное включение человека



Действующие механизмы оказывались гораздо более сложными, чем полагали на зеленом уровне.

У Лалу другие цвета, его бирюзовый (teal) соответствует желтому



Принципы построения организации – желтый уровень

- В организацию объединяются люди для движения к **общей цели**
- Каждый **сам интерпретирует цель** и действует из своего понимания
- **Объединена** ответственность за принятие решения и его исполнение
- Единого **центра распределения полномочий не существует**
- Разные интерпретации цели могут **вести к конфликтам** – это закономерно, конфликты надо выявлять и решать, а не избегать их
 - Участники информируют друг друга о своих планах для координации
 - В конфликтах совместно вырабатывают **win-win** – решение на основе общих целей
- Для безопасности при решении конфликта вырабатываются общие ценности и принципы взаимного уважительного поведения

Принцип всеобщей ответственности

- Если ты видишь проблему – прими меры к ее устранению
- Если ты видишь **возможность движения к цели – действуй**
- Ты **сам принимаешь решения** о своих действиях
- Надо поставить других в известность о твоих действиях, чтобы **движение разных людей было согласованным**
- Надо **учесть мнение** других людей относительно твоих действий
- Поведение не должно быть деструктивным
- Относится и к отдельному человеку и к команде (группе)



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

Конфликтов нельзя избежать, их надо решать

- **Принцип всеобщей ответственности ведет к конфликтам**
 - Идеи и планы действий одного могут противоречить планам другого
 - Один может видеть вред, негативные последствия действий другого
 - Один может предполагать чрезмерный риск от действий другого
- Конфликт не деструктивен – участники действуют из общих целей
- Поэтому **надо договориться, найти решение win-win**
 - Конфликт – всегда **между двумя людьми**, и решение – на них
 - Чтобы договориться, можно привлечь посредников, которые высказывают мнения и советы, но **не принимают решения**
 - Для эффективного решения используют процедуры и регламенты
- Общие ценности и принципы создают безопасность участников

Новые организации в России – **ДА**

- Mindset Agile и новых организаций созвучен многим идеям, проработанным в **советское** время, и это находит отклик
 - Это подтверждает Валерий Разгуляев («ВкусВилл»)
 - Фильм «**Карнавальная ночь**» – именно **о таком** способе мышления и работы
- Есть востребованность у владельцев компаний, **особенно идея вовлеченных сотрудников** и Business Agility
 - Кроме публичных примеров («[ВкусВилл](#)», «[Альфа-Банк](#)», [Сбербанк](#), «[Кнопка](#)», «[Доктор на работе](#)», [Райффайзенбанк](#))* есть много частных экспериментов
 - Многие элементы складываются в традиционном управлении, что видно из книги Марка Розина «Успех без стратегии» (2011), это я разбираю в [конспекте](#)
- Внедрения Agile за пределами IT-отрасли в России – на фронтире мирового движения

* Ссылки ведут на статьи об опыте соответствующей компании

Узнать больше? Обращайтесь!

Рассказываю, разбираю кейсы

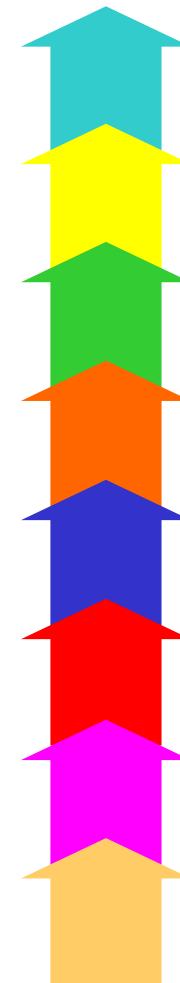
Через Facebook и по другим каналам



Максим Цепков

maks.tsepkov@ya.ru

<http://mtsepkov.org>



На сайте много материалов по [Agile](#) и [Спиральной динамике](#), другие мои [доклады и статьи](#) и [конспекты книг](#)