

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*

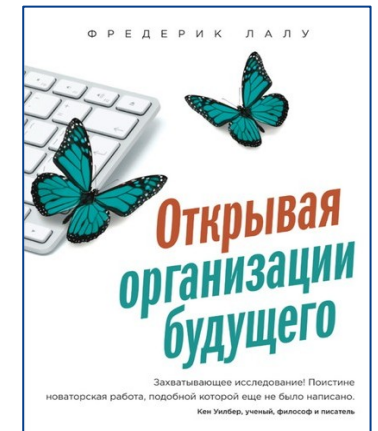
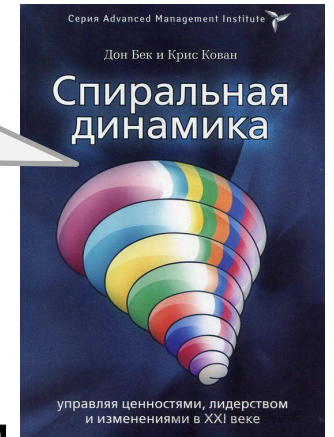
Спиральная динамика – навигатор в меняющемся мире

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

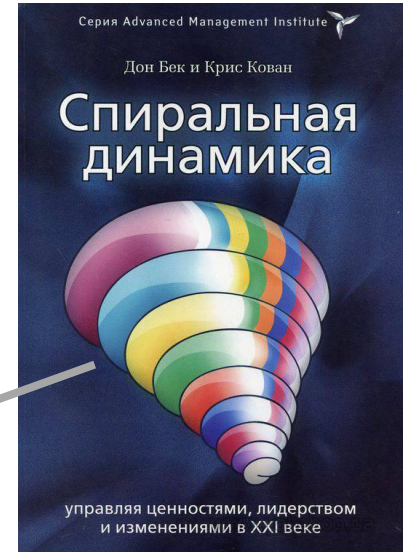


Спиральная динамика – модель ценностей человека и культуры компаний



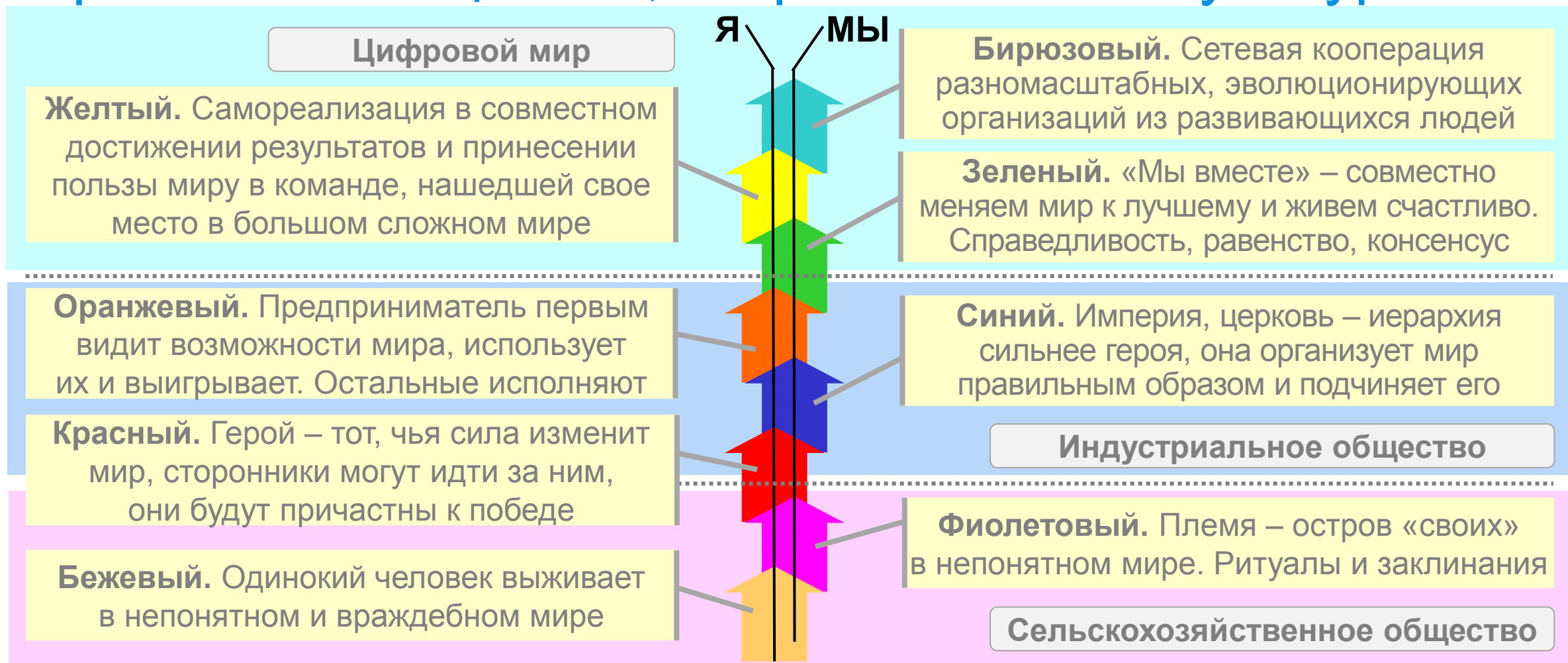
Клэр Грейвз создал ее на основе эмпирических исследований с 1950-х до смерти в 1986

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

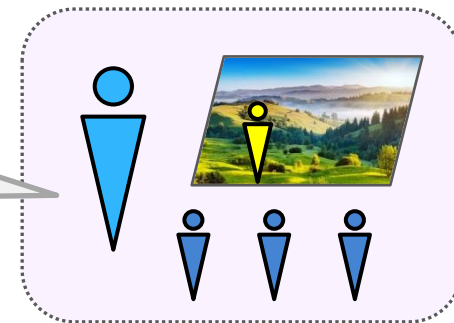
Спиральная динамика: уровни отражают этапы развития общества, закрепленные в культуре



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»

Энциклопедисты

Свобода
Равенство
Братство

Менять, чтобы
ничего не менялось

Вечный неизменный
порядок

Теория
коммунистического
будущего

Социализм-
коммунизм

Новое мировоззрение

Экологи, движение
за мир и другие

Социал-демократы

Либерализм

Консерваторы

Консерваторы

Неоконсерваторы

Практика социалистических государств

Коммунизм: теория и
практика захвата власти

Этот mindset
фиксировал Грейвз

1789

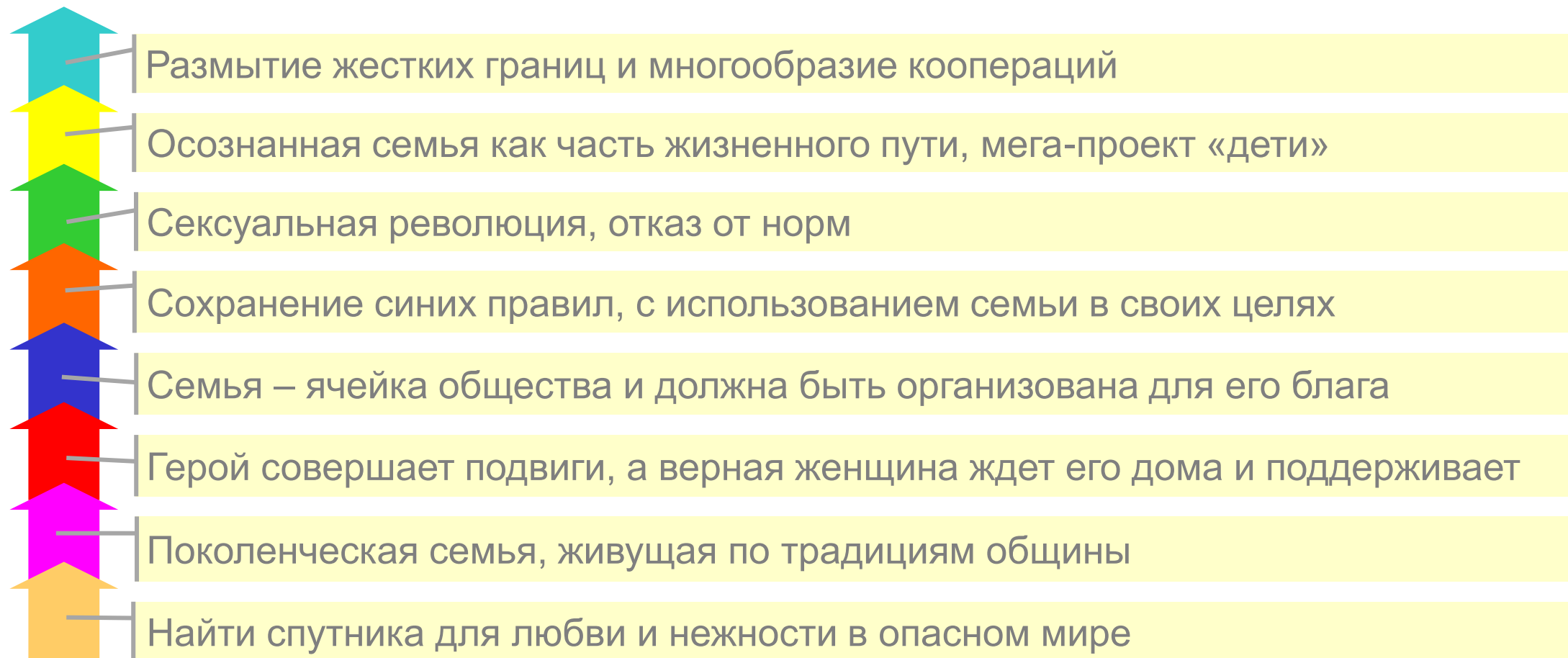
1848

1917

1968

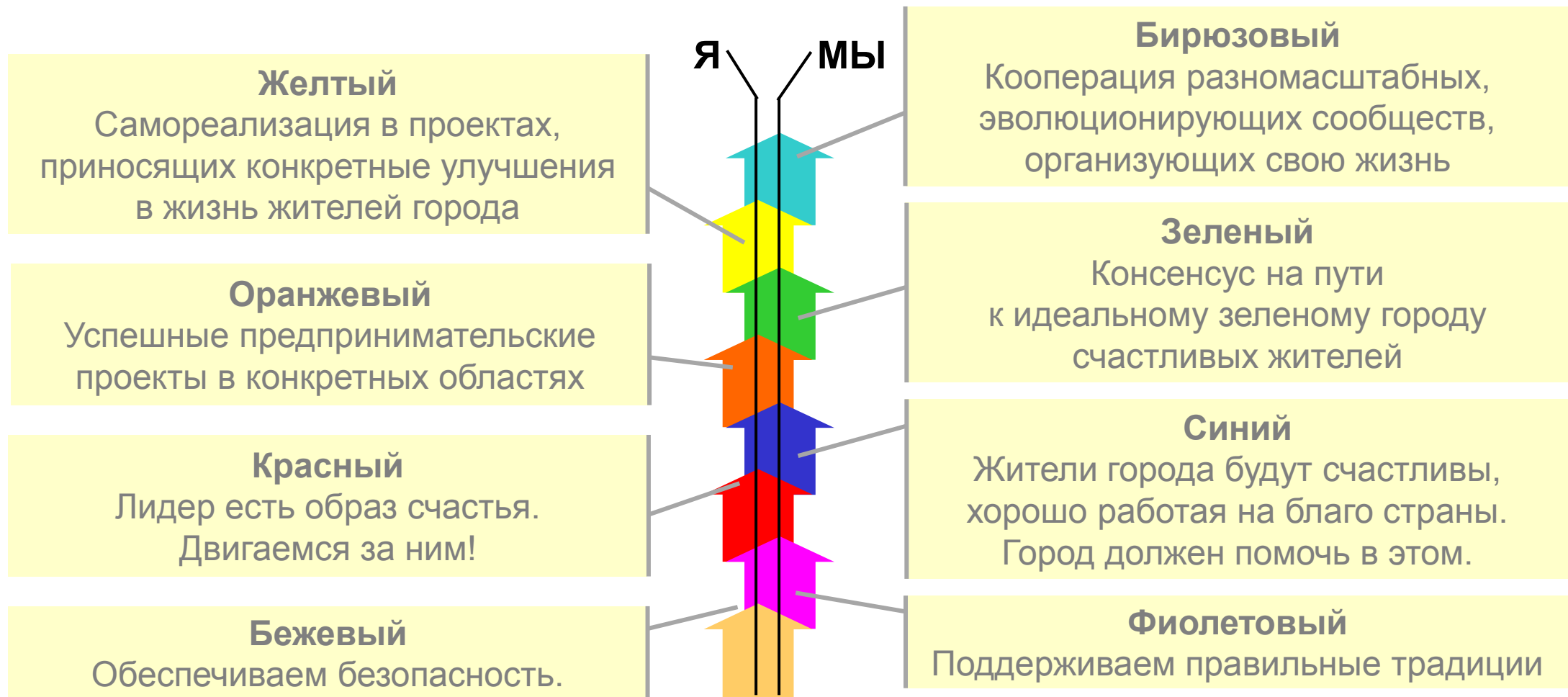
1989

Представления о семье на разных уровнях



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

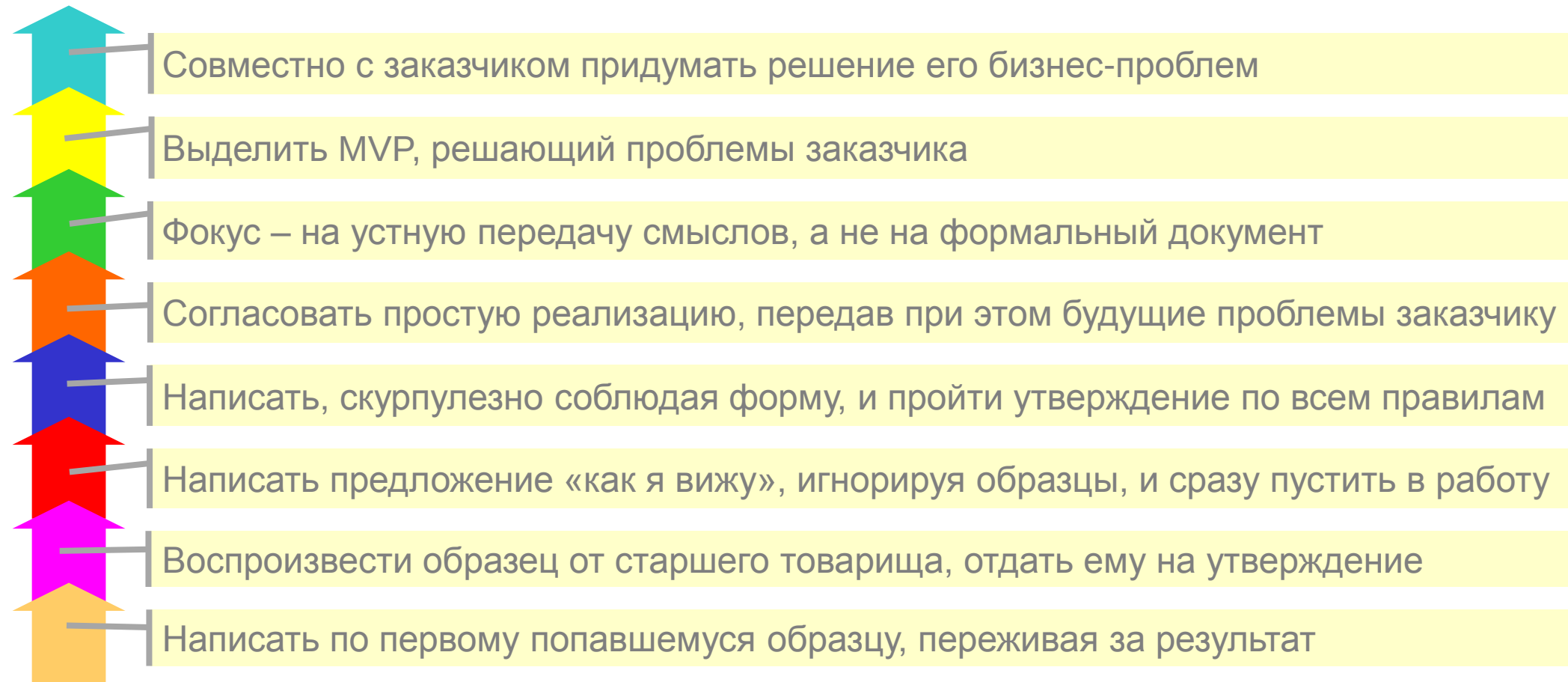
Счастье для города – что надо сделать



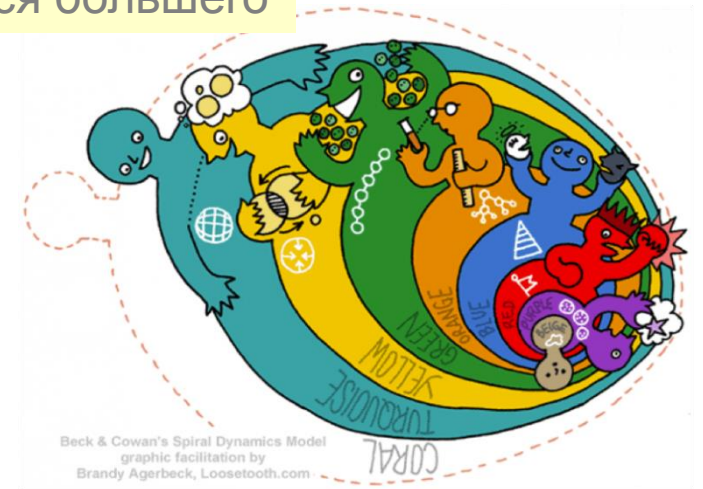
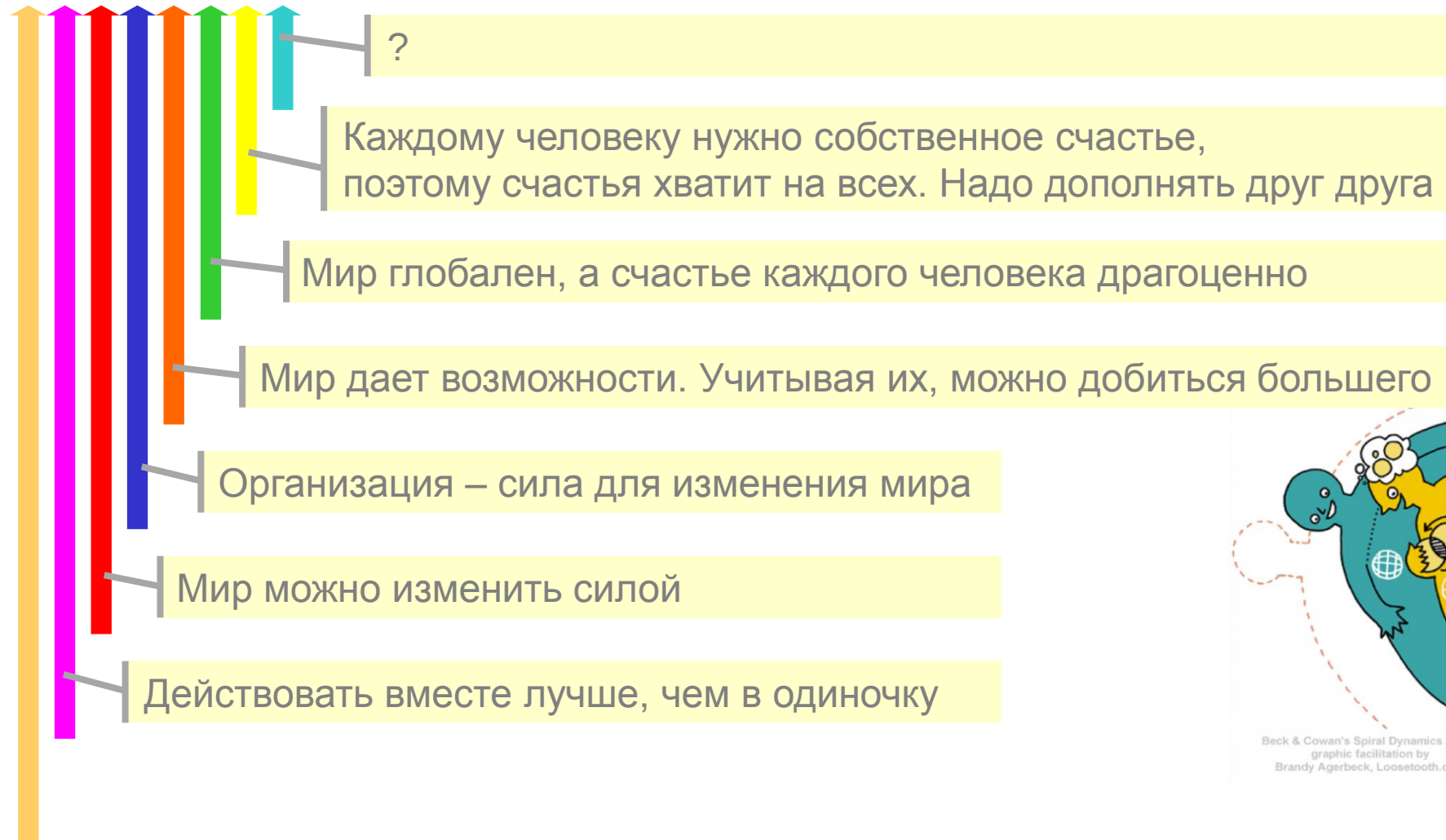
Из моей статьи [Счастье для всех - мелодии разноцветных струн Спиральной Динамики](#)

Профессиональный рост в модели Спиральной динамики

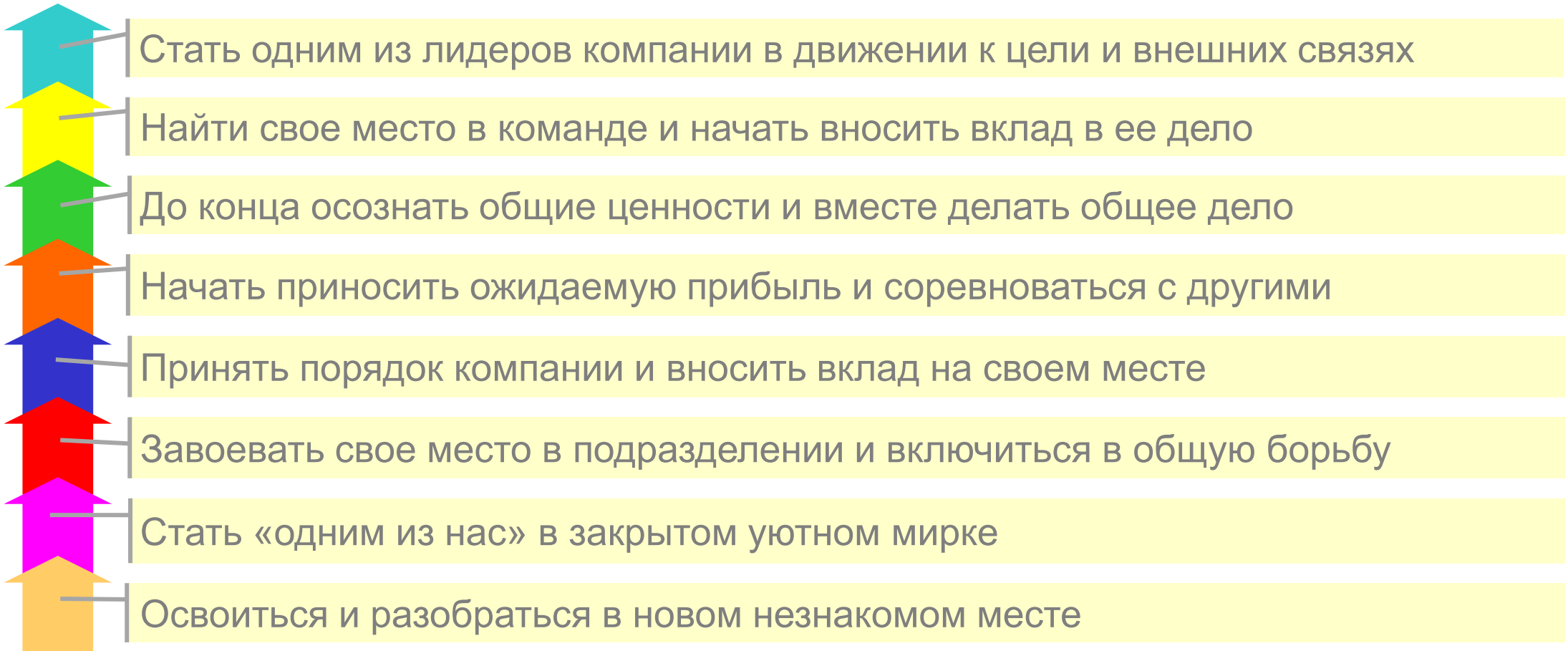
Написать предложение заказчику – освоение новой работы



Новые качества на каждом уровне



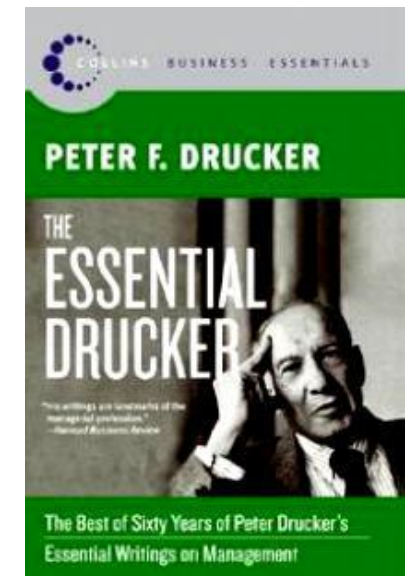
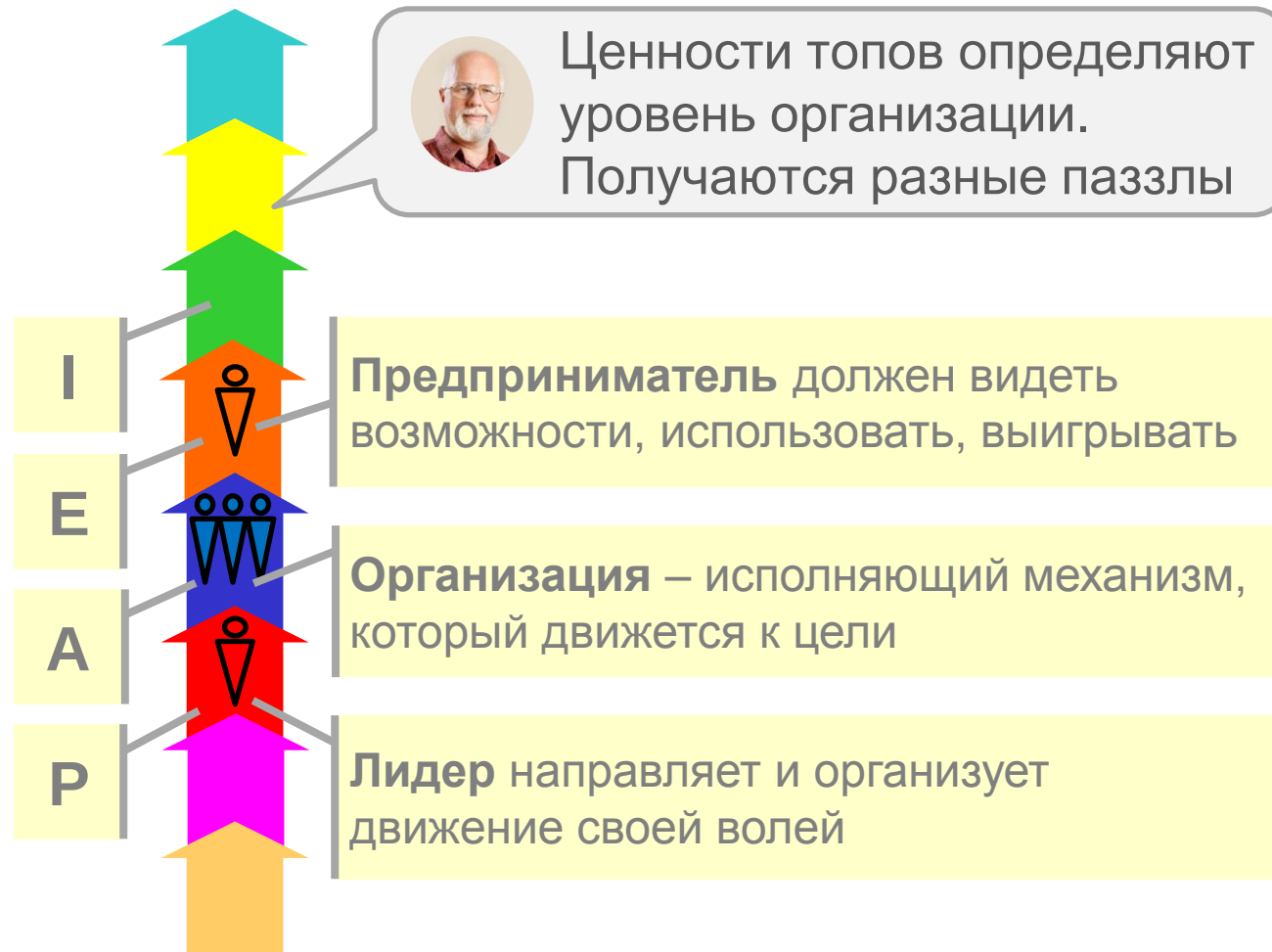
Вписаться в коллектив – разные представления



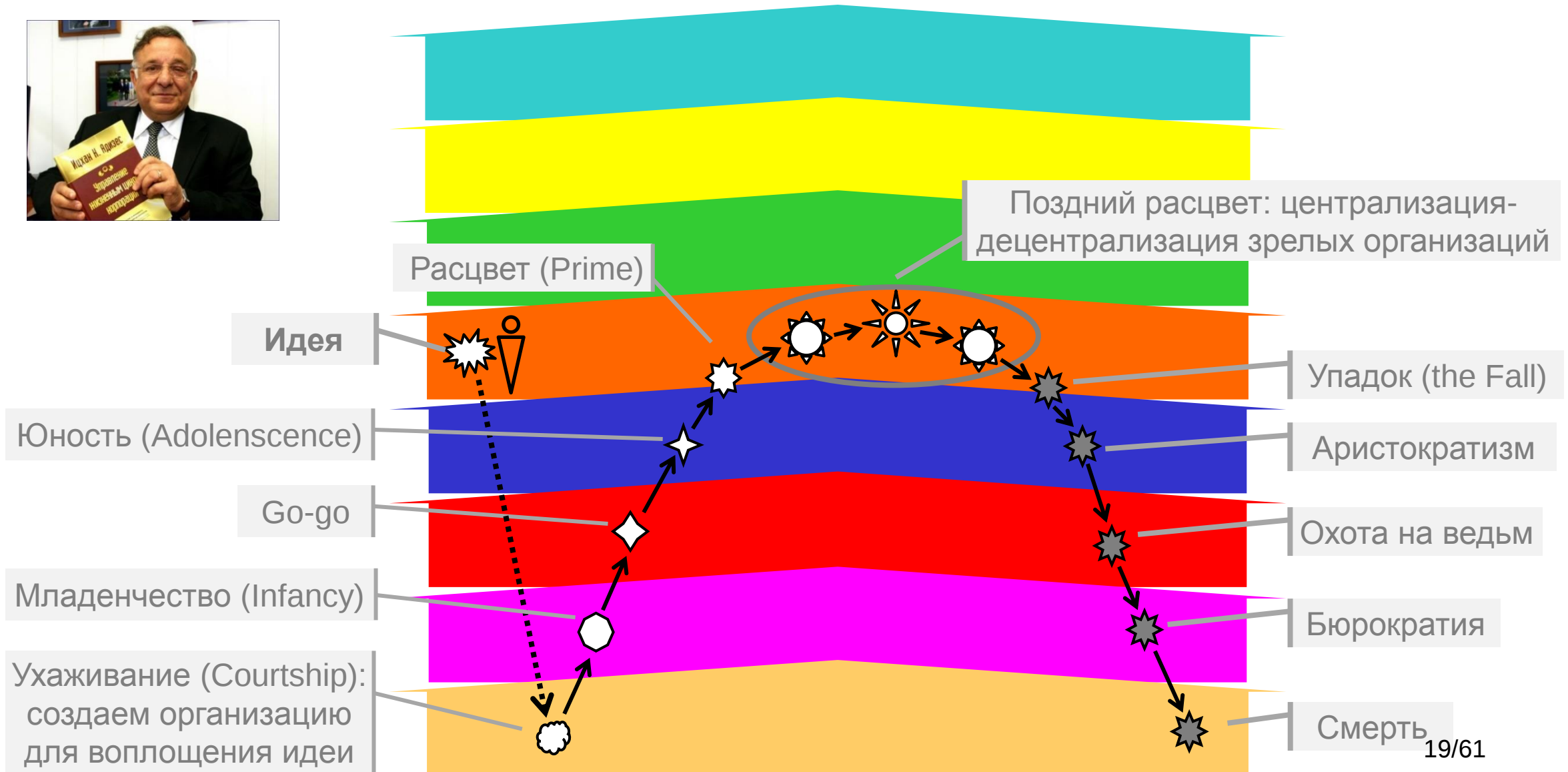
Когда вы приходите на работу, то есть ваши представления, коллег, руководителя, HR. И если они из разных культур – будут проблемы

Культура компании

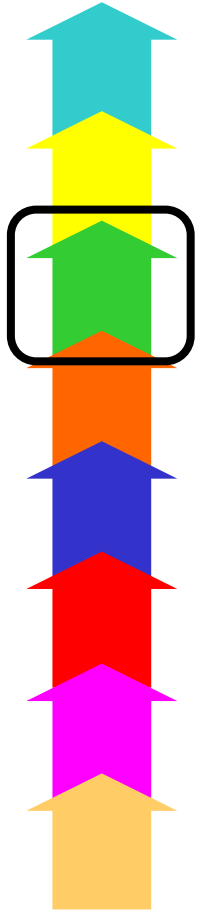
Регулярный менеджмент: синий, оранжевый, красный



Жизненный цикл корпорации по Адизесу



Эволюция организаций. Зеленый уровень



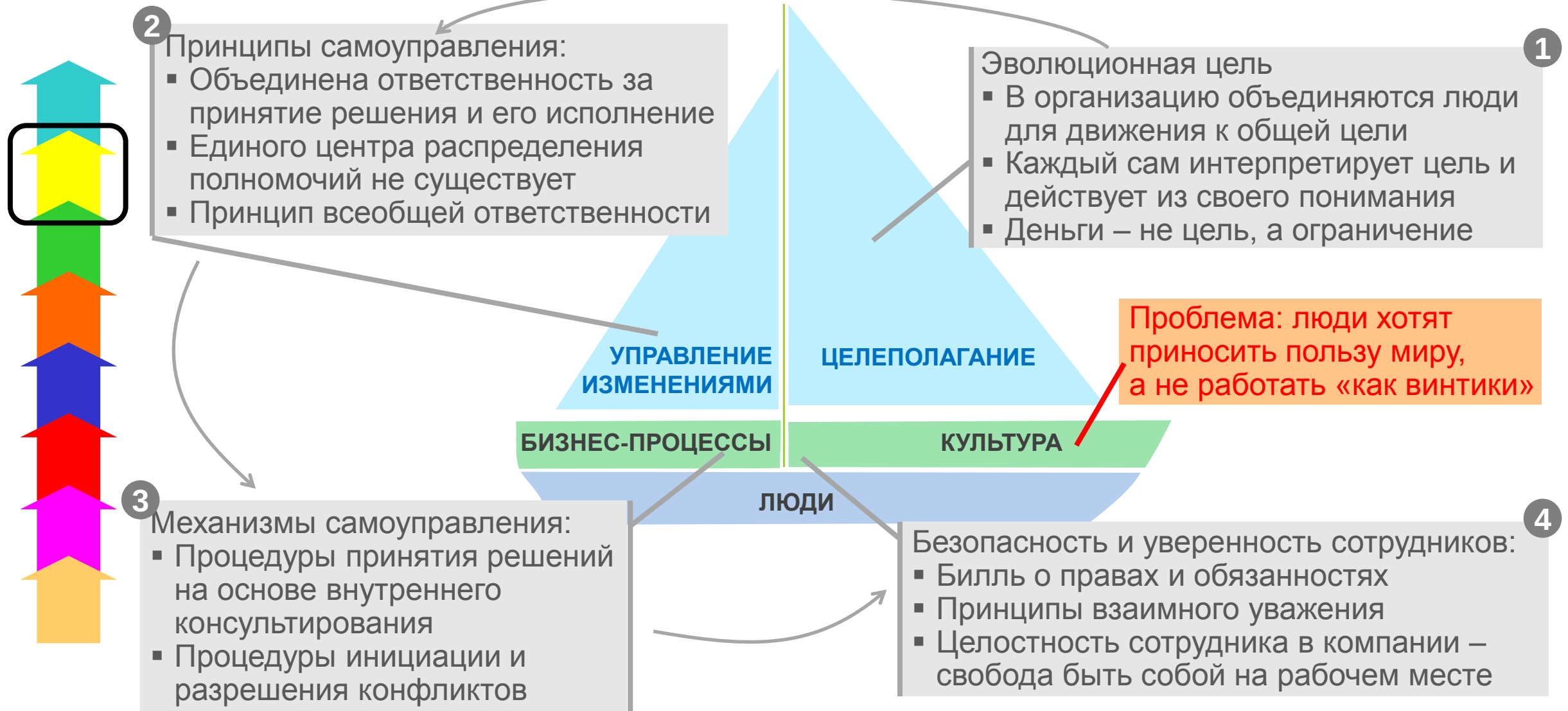
- Отрицание менеджеров и бездушных механистических правил, требующих носить маски
- **Плоская организация**, ориентированная на счастье людей, которое достигается благодаря участию в общем деле
- Основная идея: «хорошие люди будут вместе делать общее дело, у них обязательно получится супер-результат»

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



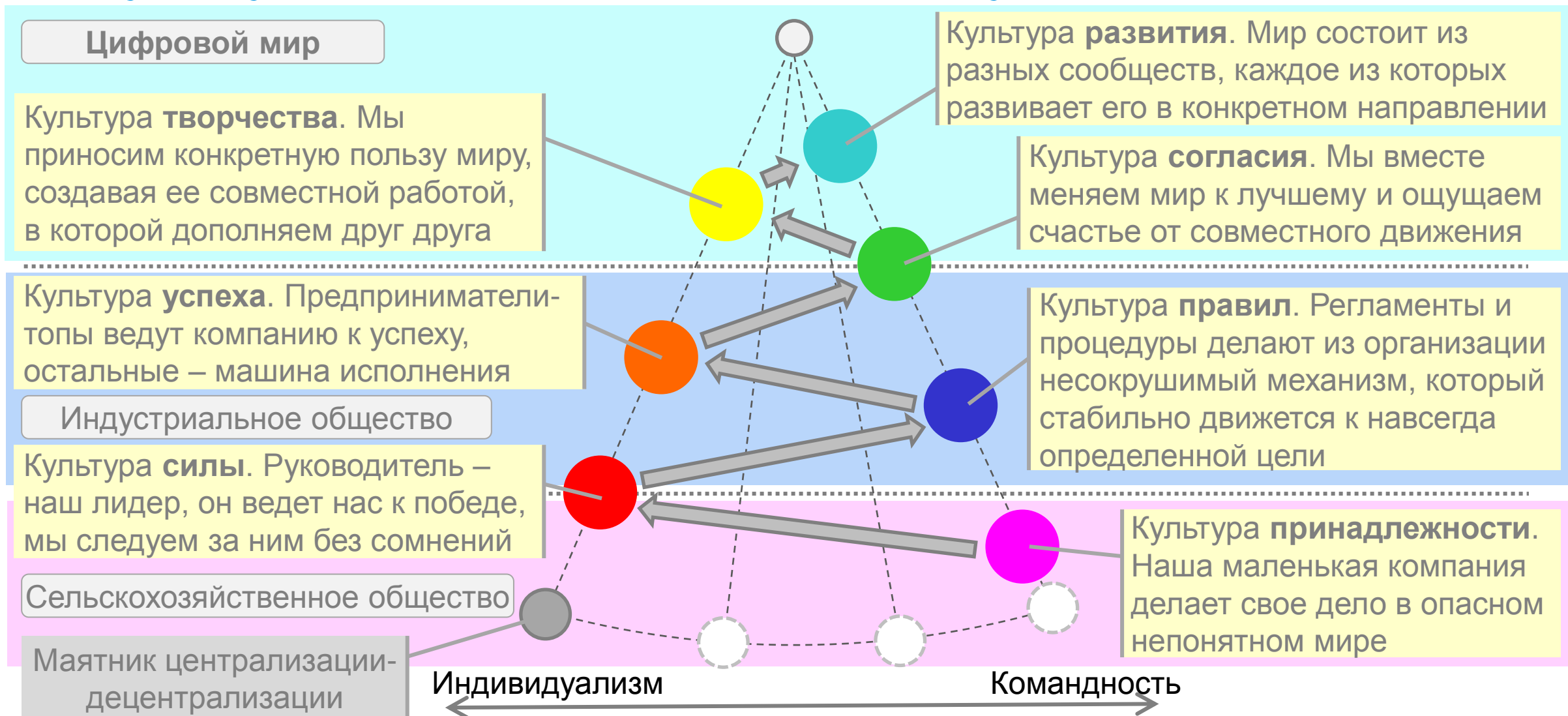
Готовы ли вы к культуре желтого уровня?

- 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



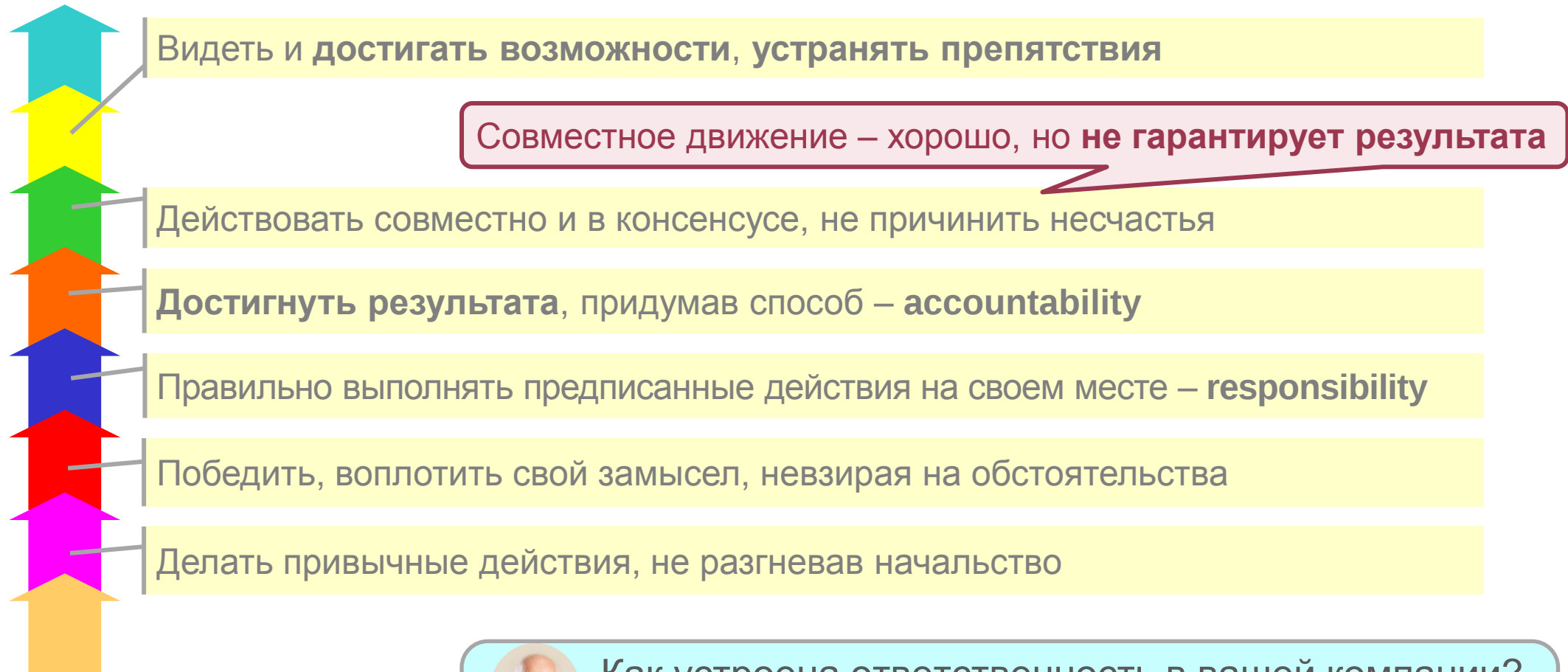
Конечно, это – не полный тест
Но это – хорошие маркерные вопросы

Культура организаций разного уровня



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

Эволюция понятия ответственности в организации



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

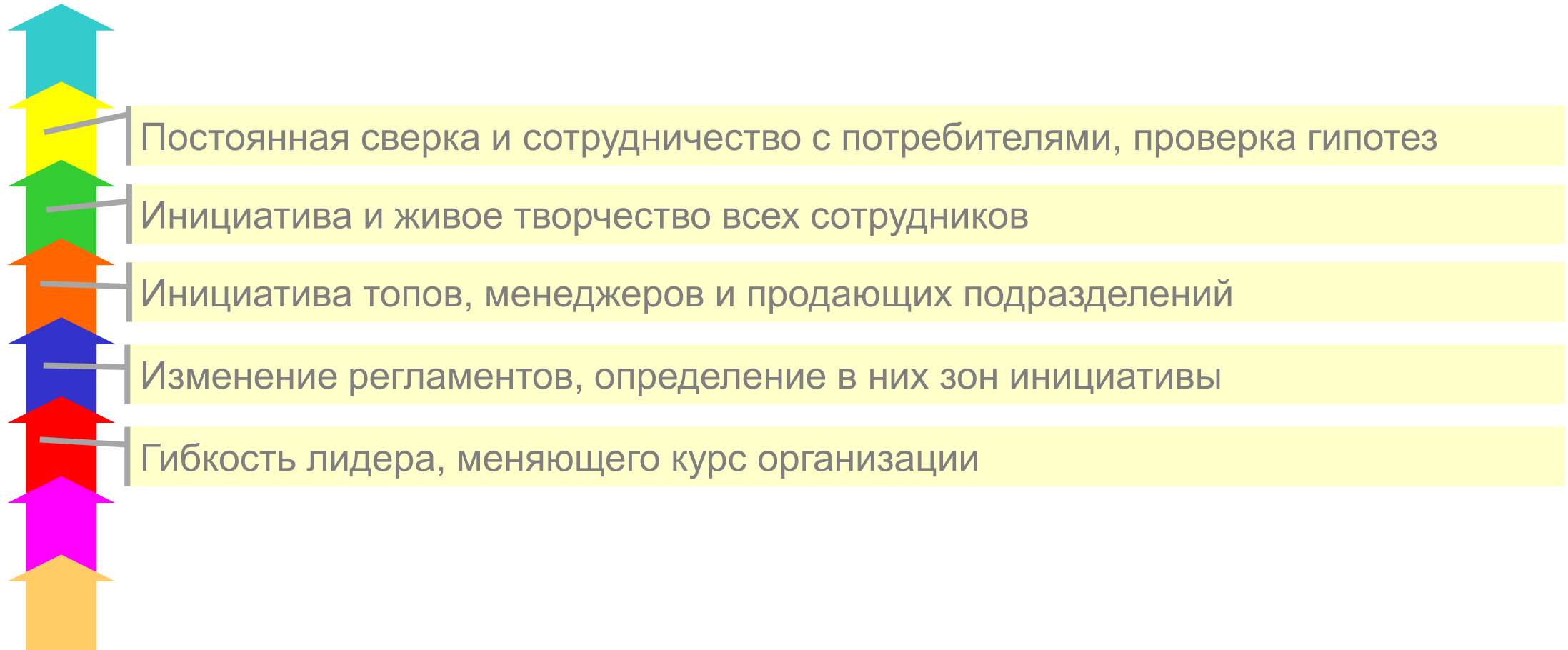
- Организация, команды и проекты – имеют цель
- Цель поставили основатели или **инициаторы** – и **позвали других**
- **Цель стала контрактом** для сотрудничества людей – так цели организации **отделяются** от целей основателей
- С изменениями мира **цель меняется**, об этом **договариваются**

Возможна ли команда без лидера (team lead)

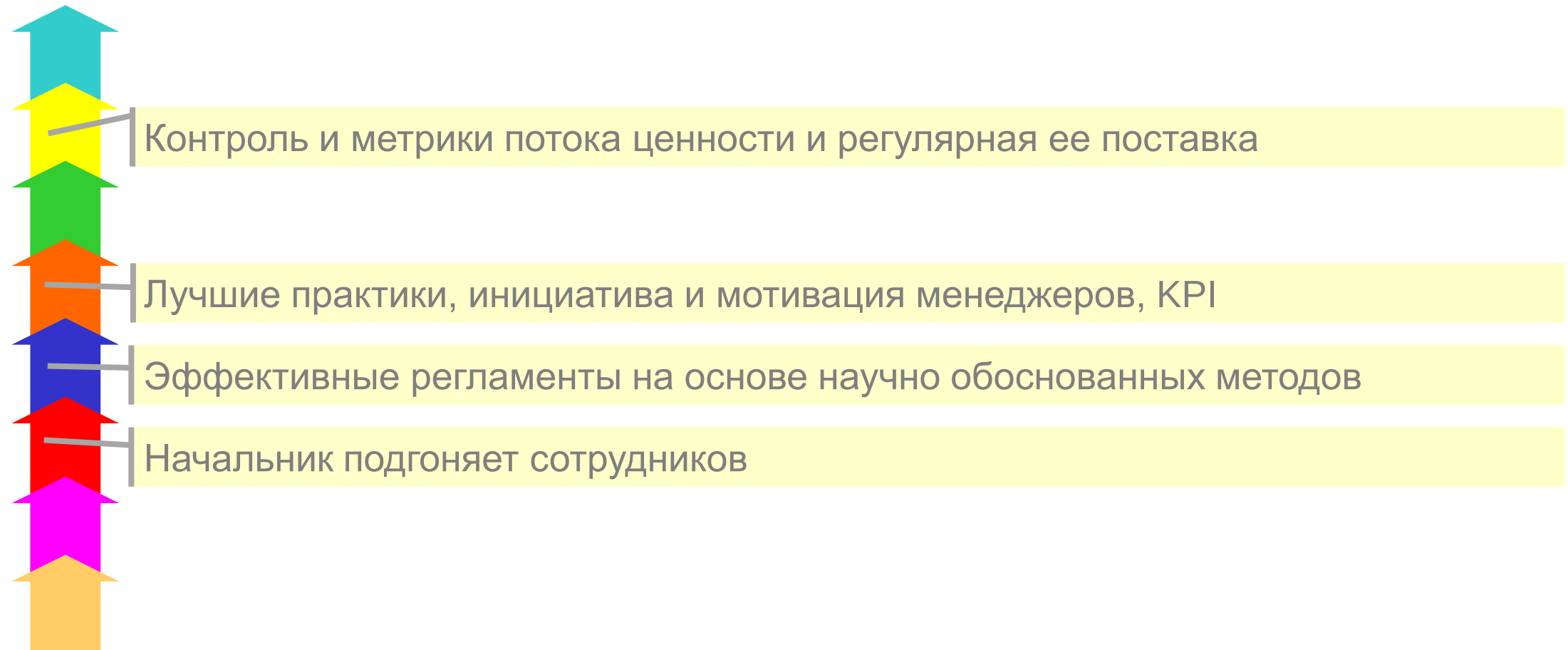
- Scrum разделил ответственность на три: Product Owner, Scrum master и команда
 - Product Owner *частично* снаружи и может быть один на несколько команд
 - Scrum Master обычно внутри и совмещает, но *может* быть на несколько команд
- Холакратия выделяет уже 4: представитель внешнего круга (lead link), 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



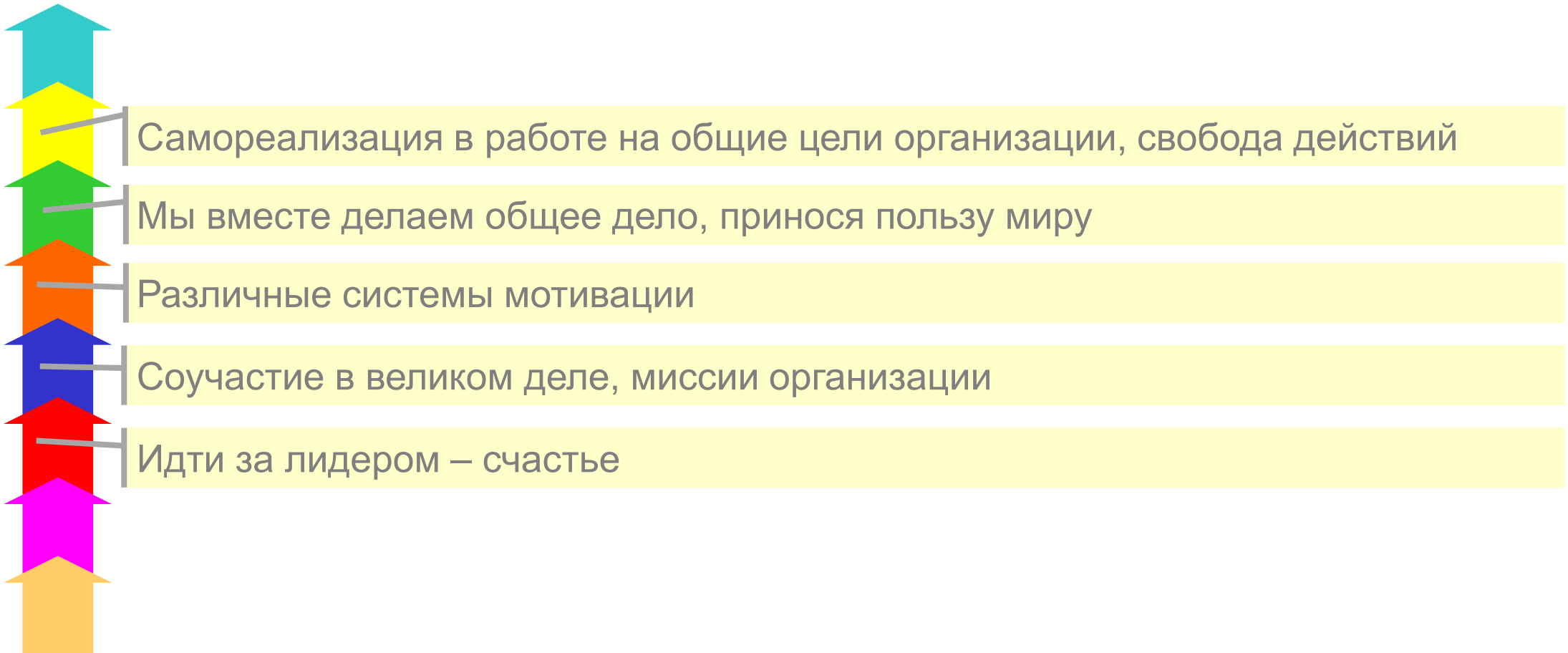
Райнхард Шпренгер **1991** «Мифы мотивации»:
все популярные схемы мотивации приводят к деградации в долгую



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

люди

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



Подумайте: вы видите в проблемах вашей компании обе стороны?

Какая культура нужна вашей компании?

Культура	Ответственность	Гибкость	Эффективность	Вовлеченность
Силы 	Победить, несмотря на обстоятельства	Гибкость лидера, меняющего курс организации	Начальник жестко подгоняет сотрудников	Идти за лидером и побеждать – счастье
Правил 	Выполнять правила на своем месте responsibility	Инициатива там, где разрешено регламентом	Эффективные регламенты на основе науки	Соучастие в великом деле – миссии организации
Успеха 	Достичь результата, придумав способ – accountability	Инициатива топов, менеджеров и продавцов	Лучшие практики, инициатива и KPI менеджеров	Различные системы мотивации
Согласия 	Действовать в консенсусе, не причиняя несчастья	Инициатива и живое творчество всех сотрудников		Мы вместе делаем общее дело, принося пользу миру
Творчества 	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



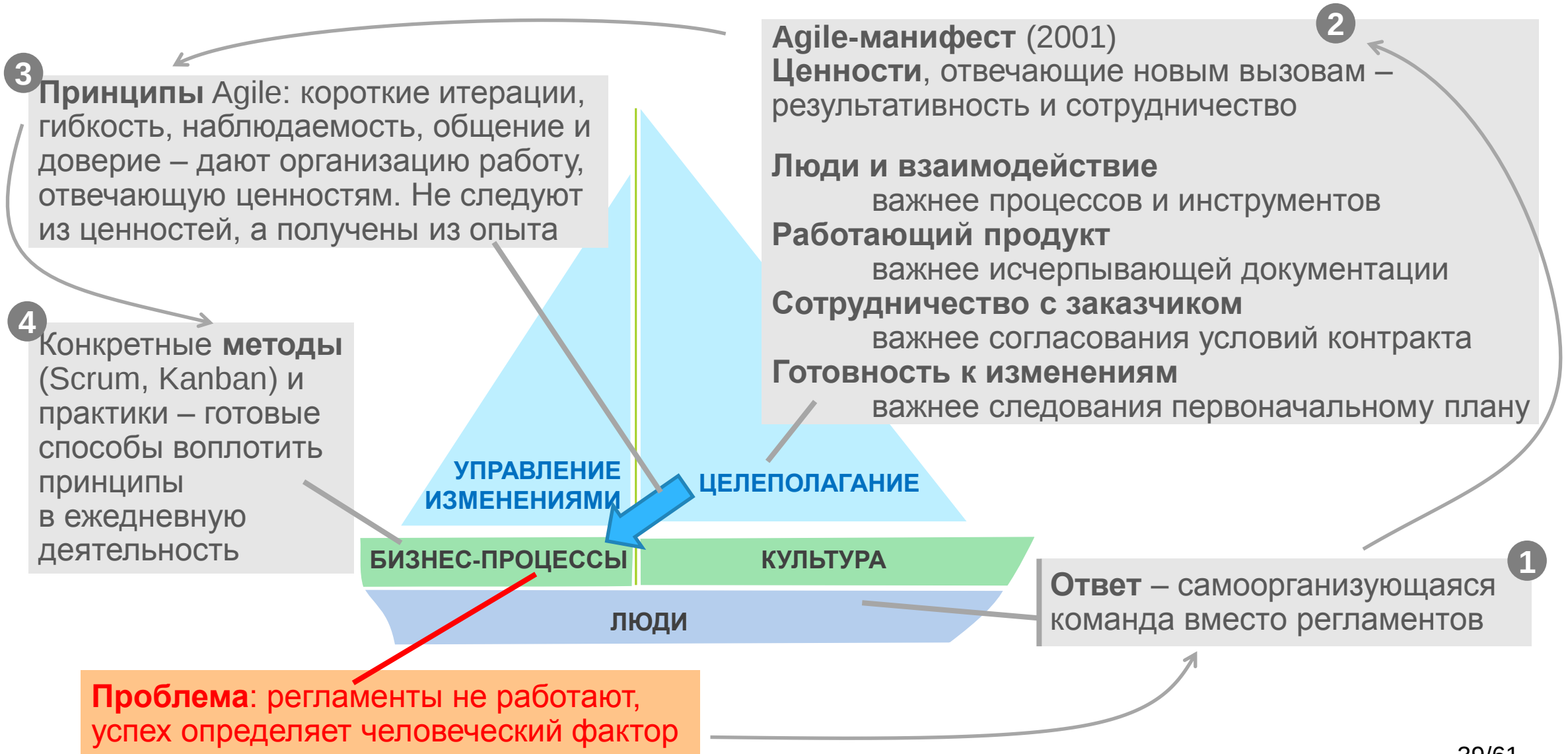
Какой вариант нужен компании для успеха в ее бизнесе?
А как она устроена сейчас?

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



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**

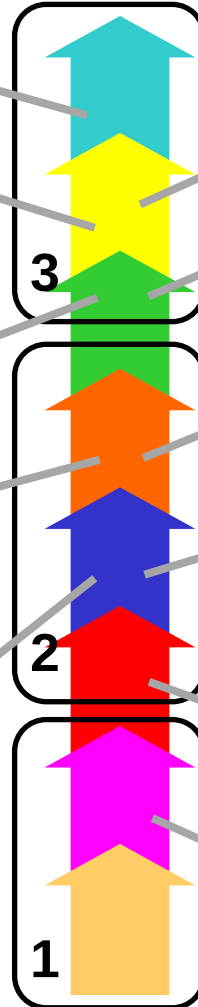
Scrum обеспечил **результативность** самоорганизующихся команд

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

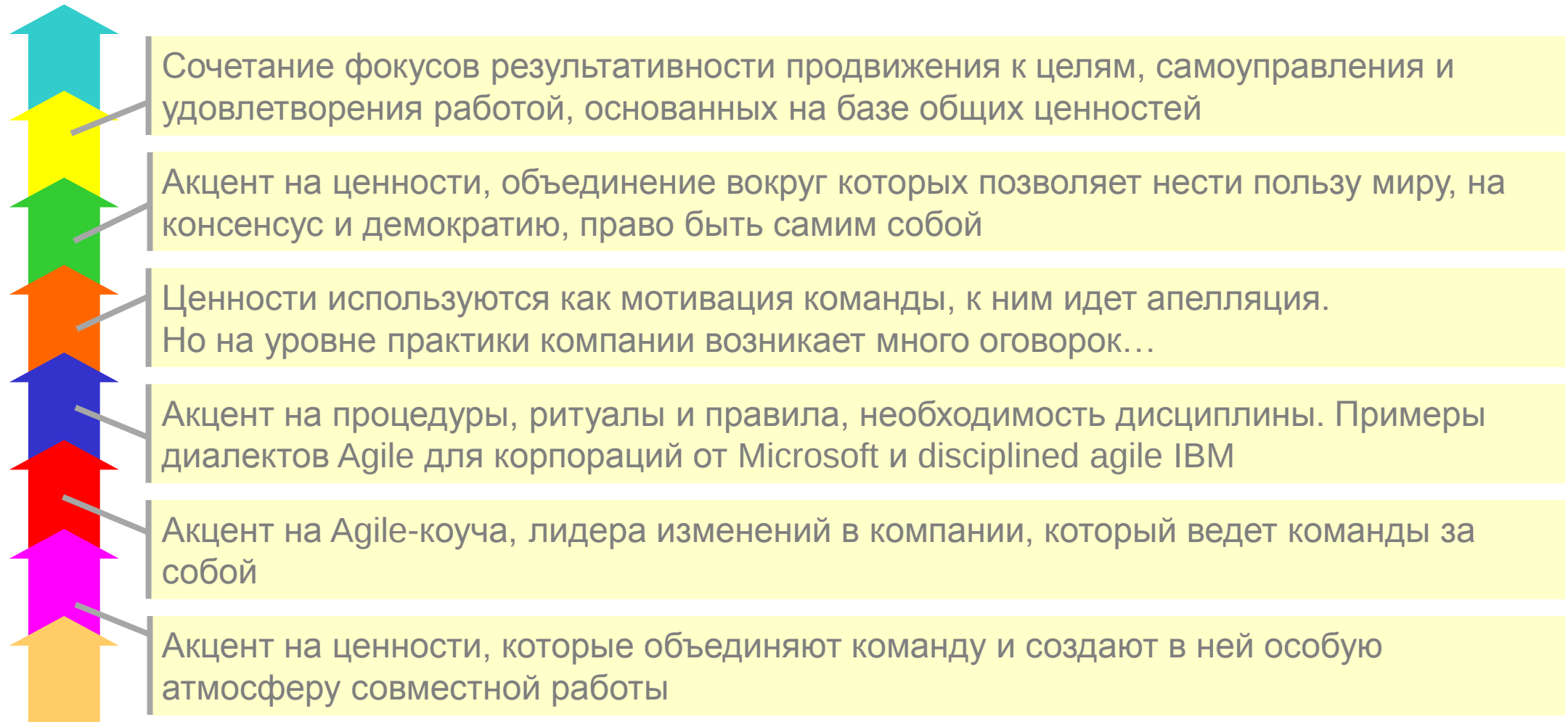
Agile – метод мотивации, если доработать: Scrum Master подгоняет сотрудников

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

Scrum – инструмент сплотить команду, следующую за своим лидером

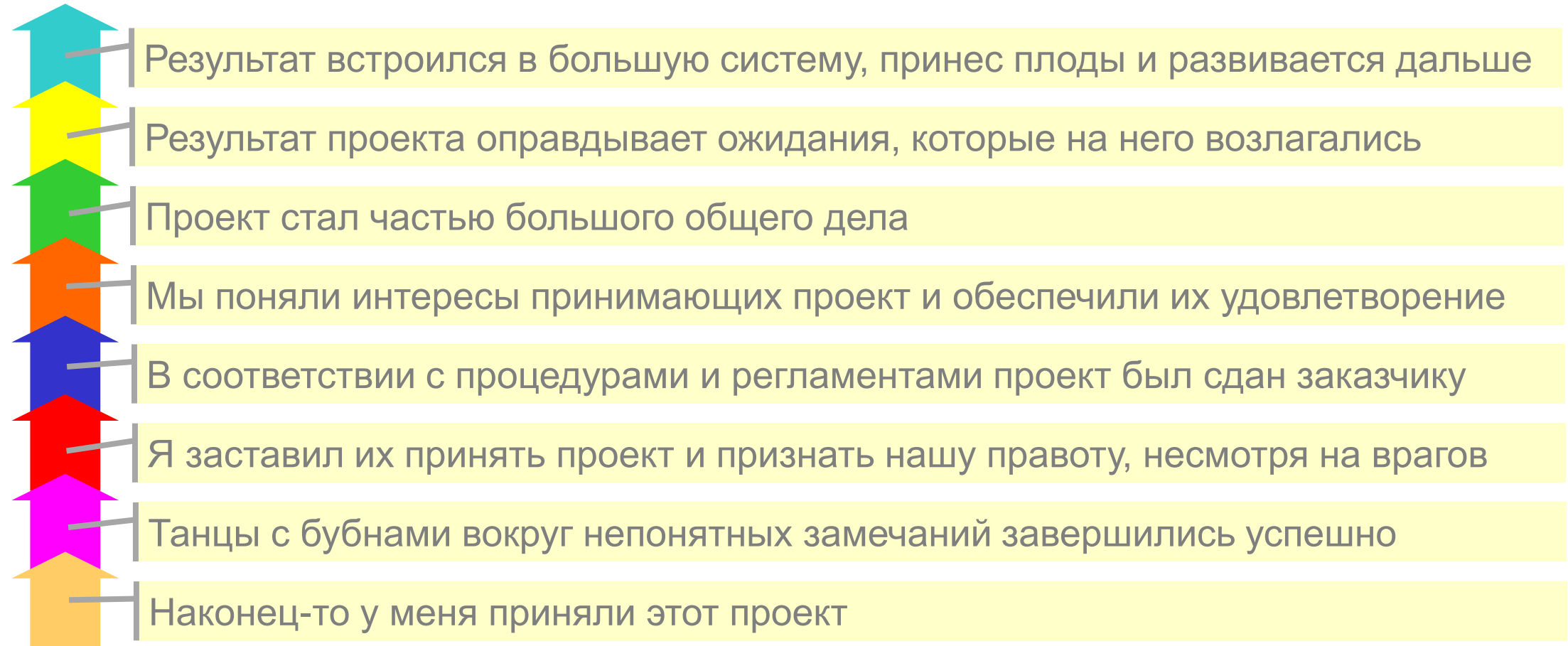
Способ организовать маленький семейный островок в условно-дружественном мире

Восприятие Agile – акценты разных уровней



Межкультурные коммуникации в модели Спиральной динамики

Успешно завершить проект

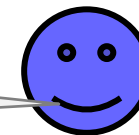


Мы сдаем проект заказчику, сделано не все...



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..

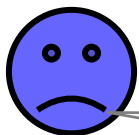
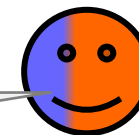


Конструктивное взаимодействие при совпадении культур



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!



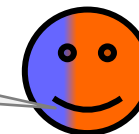
Оранжевая культура строит договоренности на взаимном учете личных интересов. Сценарии могут различаться....

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

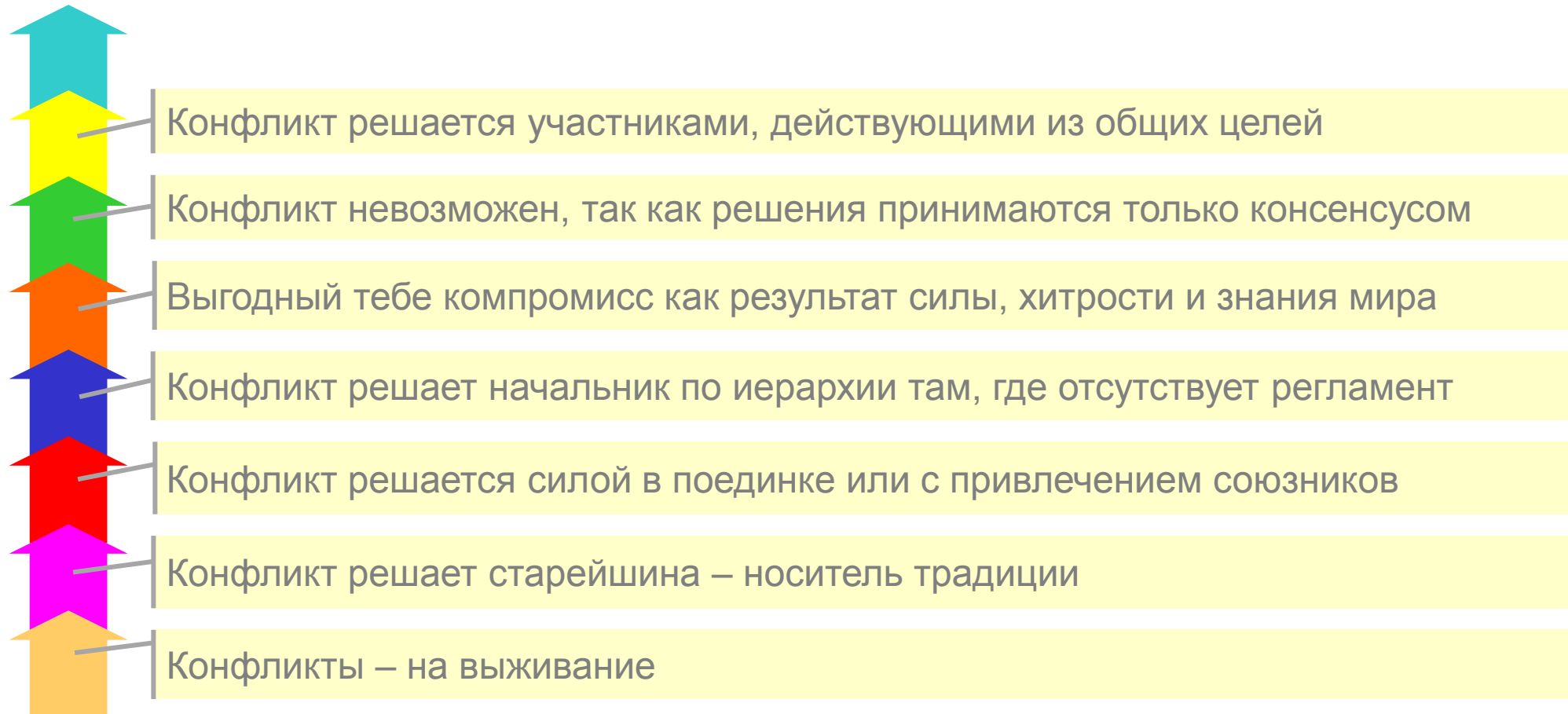


OK!



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

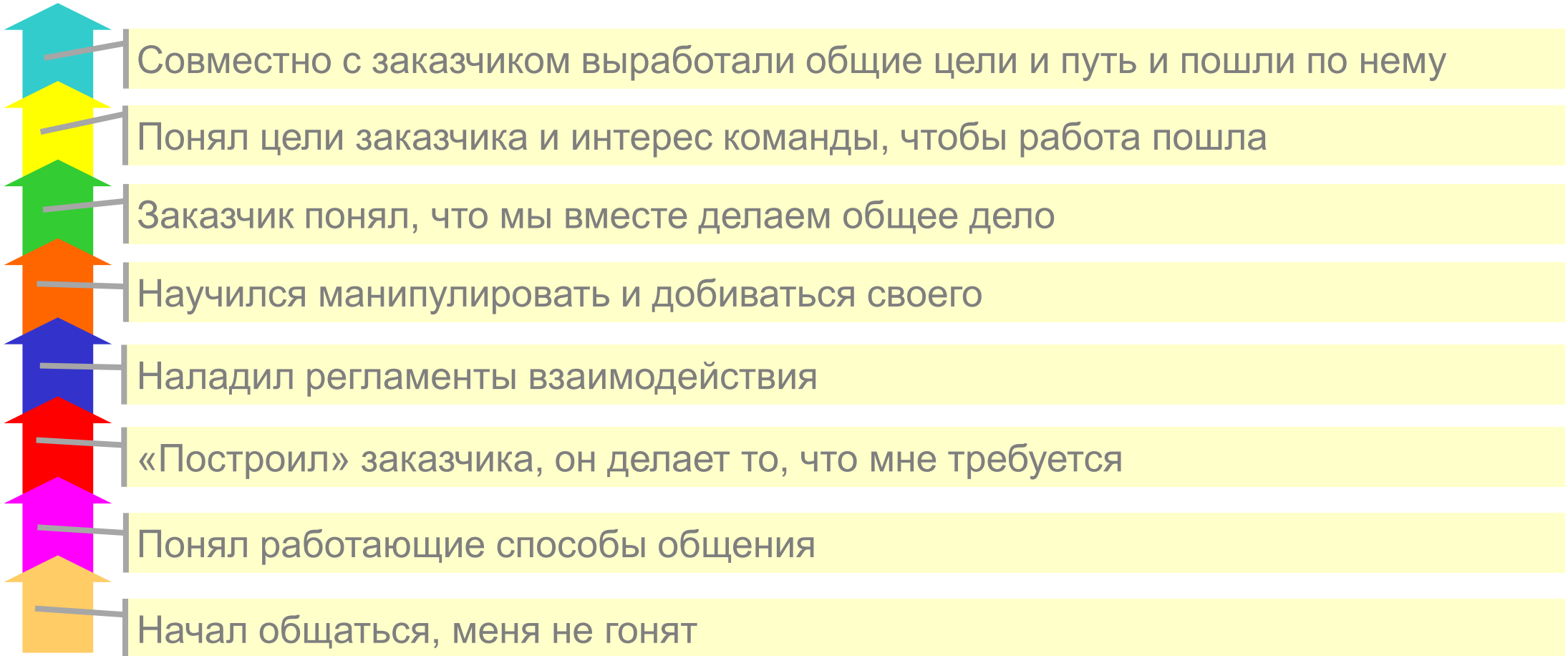
Отношение к конфликтам меняется, принятие пришло с желтым уровнем



В разных ситуациях проявляются разные цвета

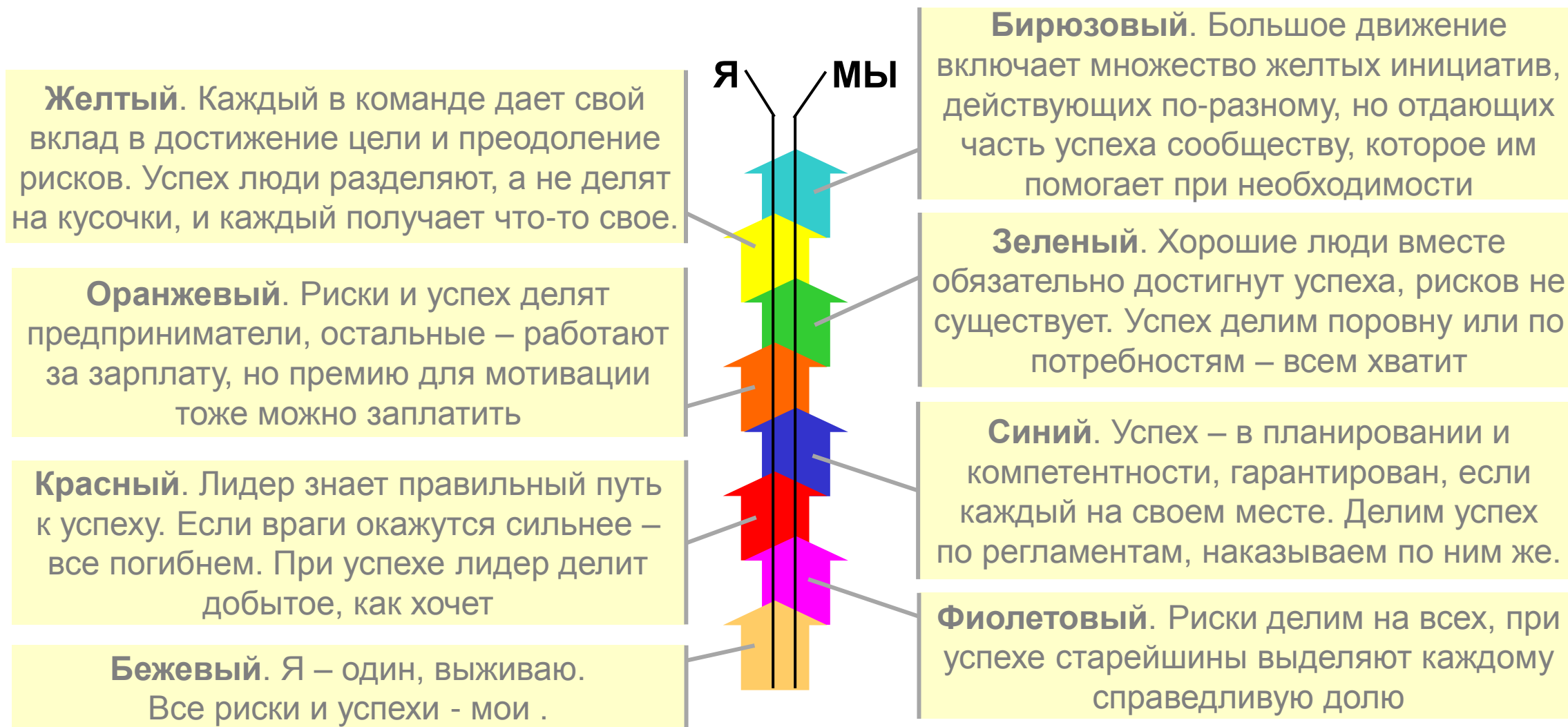
- Каждый новый уровень включает в себя предыдущие
- В зависимости от ситуации взаимодействия у каждого из участников проявляются свои цвета, звучат струны разных уровней
- С каждым уровнем меняется отношение к тем, кто на предыдущих
- ➡ На зеленом приходит уважение ко всем, независимо от их уровня
-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

Построить отношения с заказчиком...

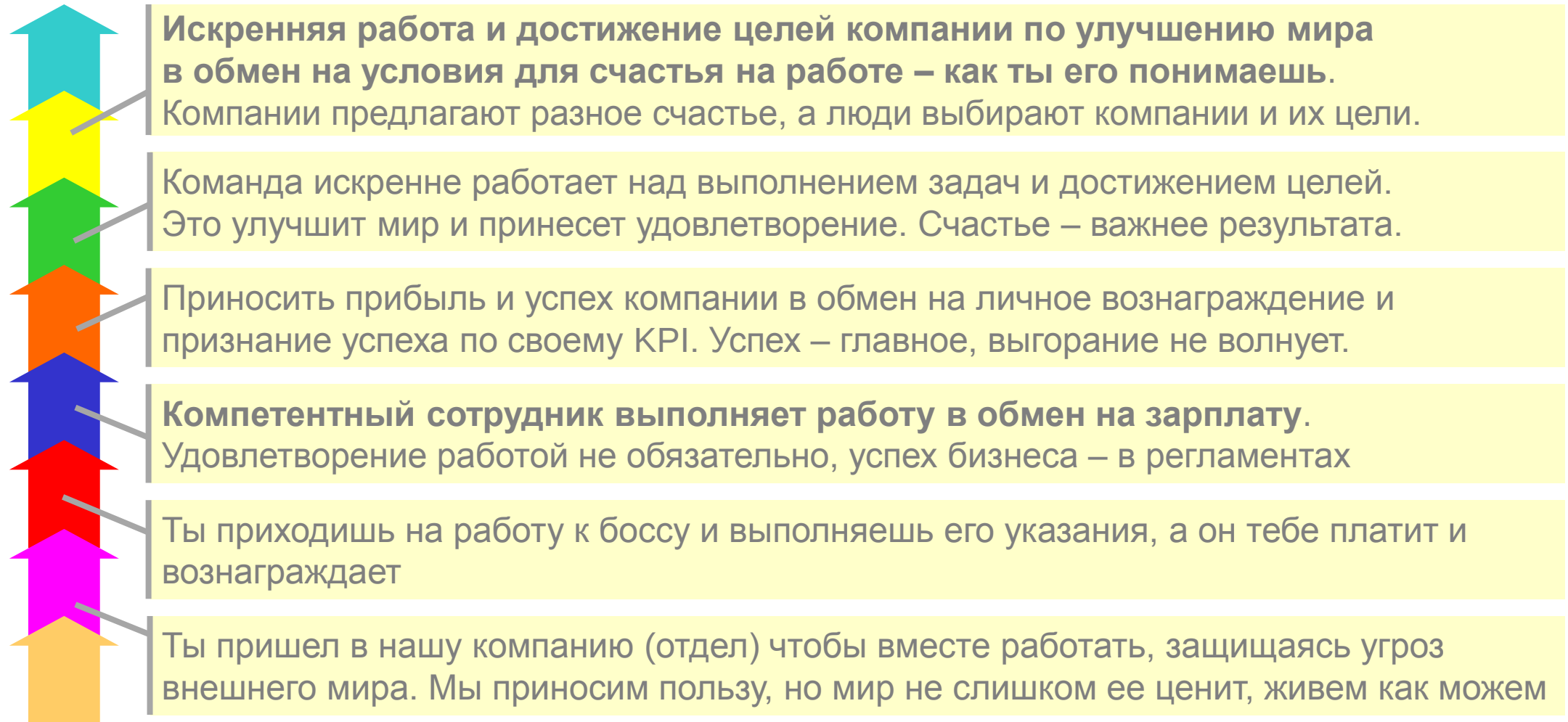


Социальный контракт сотрудника

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

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